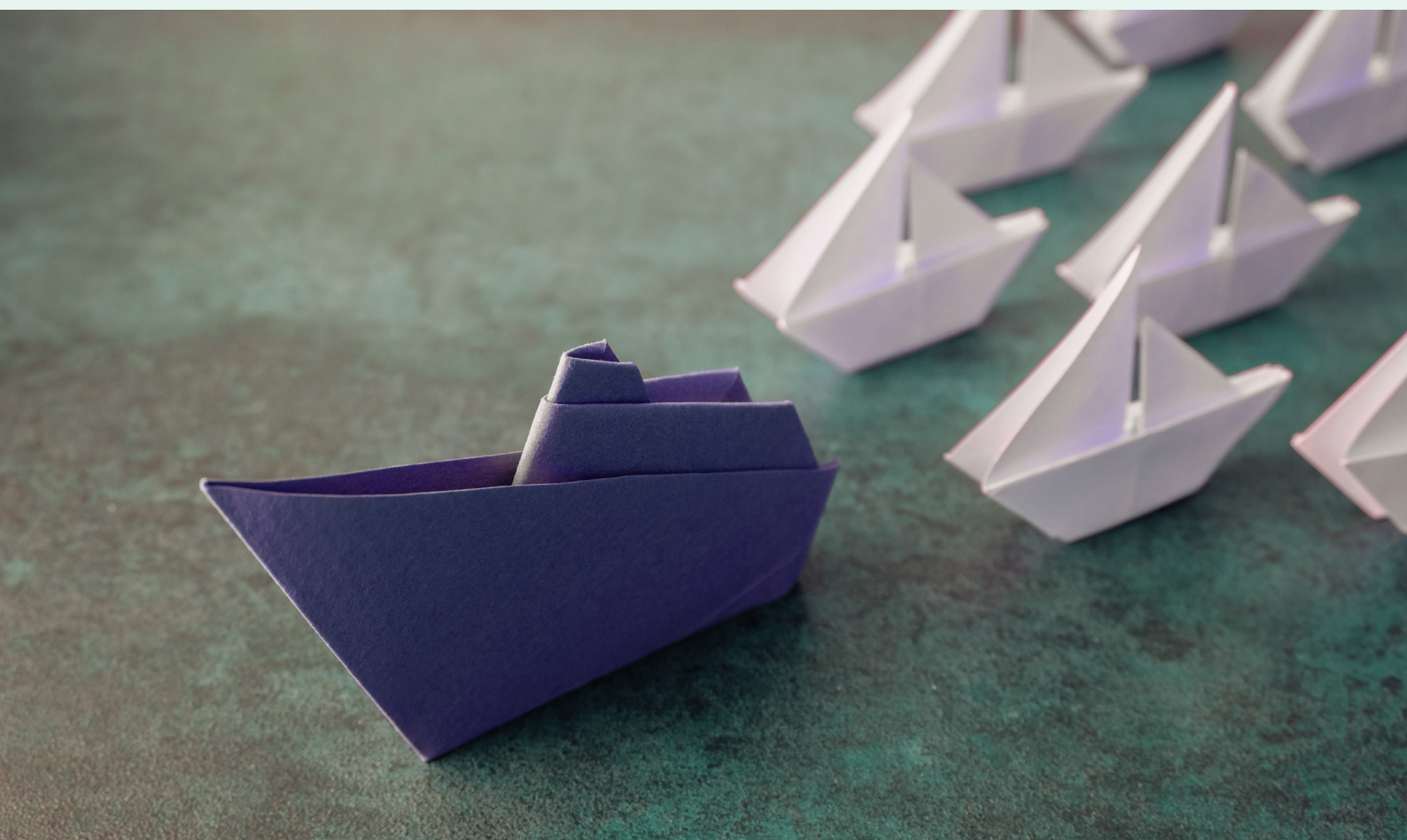


מגמת ניהול עסקי

מנהל וכלכלה – 70%

פרק 2

מנהיגות



קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה ותרשימים

גב' לייבל-לוי איריס

ייעוץ אקדמי

פרופ' מיכל בירון

ייעוץ פדגוגי

גב' רבקה מאור

עריכה לשונית

גב' ענת מנחם ריינר

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול, ריכוז והפקה

רעות מידד, רשת עמל

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

תודות

גב' גולדי אקרמן, גב' ברכה ברבר, גב' אירית דואק,

גב' נורית נואה, גב' רחל שכטר

תמונת השער: SewCream /shutterstock

תוכן העניינים

2.1 מנהיג ומנהל: הבדלים ודמיון.....8

2.2 סגנונות מנהיגות16

- 2.2.1 גישות מסורתיות16
- 2.2.1.1 מנהיגות סמכותית (אוטוריטטיבית).....16
- 2.2.1.2 מנהיגות דמוקרטית (משתפת).....16
- 2.2.1.3 מנהיגות נמנעת ("שב והנח", *Laissez faire*)17
- 2.2.2 גישות מתקדמות18
- 2.2.2.1 מנהיגות עסקאית (Transactional) / מתגמלת18
- 2.2.2.2 מנהיגות מעצבת / מתמירה (Transformational)19
- 2.2.3 השוואה בין מנהיג מעצב ובין מנהיג מתגמל22

2.3 מנהיגות בהקשרים ארגוניים שונים24

- 2.3.1 מנהיגות עסקית24
- 2.3.1.1 מנהיגות משולבת24
- 2.3.1.2 מאפייני המנהיגות העסקית26
- 2.3.1.3 מנהיגים בארגונים עתירי ידע27
- 2.3.2 מנהיגות בצבא30
- 2.3.2.1 השינויים הנדרשים בתפיסת המנהיגות הצבאית בעידן הנוכחי30
- 2.3.3 מנהיגות בחינוך32
- 2.3.3.1 מודלים שונים של מנהלים חינוכיים32

2.4 תכונות המנהיג.....35

2.5 מקורות למנהיגות38

- 2.5.1 מנהיגות מולדת38
- 2.5.2 מנהיגות נרכשת38
- 2.5.3 מנהיגות מצבית40

2.6 כוח, סמכות והשפעה41

- 2.6.1 כוח ומקורות הכוח.....41
- 2.6.2 סמכות ומקורות הסמכות42
- 2.6.3 השפעה43
- 2.6.4 מנהיגים פורמליים ומנהיגים בלתי פורמליים43

2.7 הפעלת עובדים 45

45	2.7.1 מתן פקודות
46	2.7.2 היועצות משותפת
46	2.7.3 טפלול (מניפולציה)
47	2.7.4 הפעלה עצמית
47	2.7.5 קואופטציה
48	2.7.6 חניכה (Mentoring)
48	2.7.7 אימון (Coaching)

2.8 ניהול צוותים 50

50	2.8.1 בניית צוותי עבודה
50	2.8.1.1 מאפייני הצוות
51	2.8.1.2 תהליכים בהתפתחות צוות עבודה
52	2.8.1.3 הגורמים המשפיעים על אפקטיביות הצוות
55	2.8.2 תפקידי מנהיגות הצוות
55	2.8.2.1 ניהול קונפליקטים
55	2.8.2.1.1 מושגי מפתח בתופעת הקונפליקט
56	2.8.2.2 גורמים לקונפליקט
57	2.8.2.3 אסטרטגיות לפתרון קונפליקטים

נושאים להעשרה

2.9 מנהיגות המבוססת על מאפיינים סוציו-דמוגרפיים שונים 58

58	2.9.1 מאפייני הדור הצעיר
59	2.9.2 מודל המנהיגות החדשה
59	2.9.3 הבדלי מגדר
59	2.9.3.1 מאפייני המנהיגות הנשית
62	מילון מונחים
64	רשימת המקורות

מטרות לימודיות של הפרק

תופעת המנהיגות נחקרה רבות לאורך השנים. הניסיונות השיטתיים הראשונים להבין את נושא המנהיגות התמקדו בתכונותיו המיוחדות של המנהיג לעומת מי שאינם מנהיגים, וכבר במאה הרביעית לפנה"ס, בשאלו מי האדם הראוי ביותר להנהיג את המדינה, הצביע אפלטון על בעלי הנשמה הנעלה ביותר כמי שמתאימים ביותר למשימה. ואולם, במרוצת השנים שורבבו לתפיסה אידיאלית זו של מנהיגות גם היבטים מעשיים ומציאותיים יותר של תהליך ההנהגה, כגון הנסיבות שבהן המנהיג פועל, יכולתו לזהות ולהכיל את רצון המונהגים, תאווה הכוח והשפעותיה השליליות של מנהיגות (בר-חיים, 2017).

לפי אריסטו, מנהיגות מורכבת מאמינות, הנמקה, ופנייה לרגשות המונהגים

אמינות (אתוס), הנמקה (לוגוס), רגשות (פאתוס).

ברקע הדיון בפרק זה מרחפת השאלה "הנצחית": האם קיימת מנהיגות מיטבית אחת שעשויה להוביל ארגונים להצלחה? פרק זה מנסה לענות על שאלה מורכבת זו בהביאו לפני הלומדים ידע עדכני בנושא מנהיגות בארגונים. תחילה הוא דן בתכונות של מנהיג תוך השוואתן לתכונות של מנהל, ובמקורות של מנהיגות – אם זו תכונה מולדת או נרכשת, ואם היא יכולה להיבנות מתוך נסיבות מסוימות בלבד. הפרק מביא כמה וכמה סגנונות מנהיגות ובוחן אילו אמצעים נוקטים מנהיגים שונים כדי להפעיל את המונהגים, ומניין הם שואבים את הכוח, הסמכות וההשפעה שלהם כדי להניע את מונהגיהם להשגת מטרות הארגונים שהם מנהלים.

שאלה אחרת שעומדת על הפרק היא אם כל מנהיג יכול להוביל בהצלחה כל ארגון. לפיכך דן הפרק במנהיגות שמתאימה לצורכי ארגונים שונים כמו ארגונים עתירי ידע, ארגון צבאי ומוסד חינוכי. בתוך כך יידון נושא המנהיגות הנדרשת לאותם ארגונים על רקע ההקשרים המשתנים בהם, ובכללם השינויים שחלו בעשורים האחרונים בסביבת פעילותם וההכרח להתאים את עצמם לסביבה דינמית ומשתנה.

ועוד בעניין השינויים הגלובליים, פרק זה יעמוד על הצורך של ארגונים להקים צוותי עבודה ועל שכלול יכולת עובדיהם לתפקד בצוותים רב-משימתיים. העבודה בצוות היא אחת משיטות העבודה המרכזיות בארגון בן ימינו, על רקע מורכבות תהליכי העבודה. יתרונה בתכלול מיטבי של המאמץ והתשומה של כל אחד מן העובדים, על-פי התמחותו וניסיונו, להשגת מטרות הצוות, ובתוך כך – להשגת מטרות הארגון.

הסעיף האחרון בפרק דן במנהיגות המבוססת על מאפיינים סוציו-דמוגרפיים שונים, שמתעצבת על רקע העידן המודרני, כמו מנהיגות צעירה ומנהיגות נשית. בעידן זה הולך ומתבגר הדור החדש, דור ה-Y, שנולד לתוך מציאות של טכנולוגיה מתקדמת ורישות חברתי גלובלי. לפיכך נמצאים המנהיגים של היום בתנאים של "חשיפת יתר" כלפי מונהגים ביקורתיים וספקניים, הדורשים תשובות מיידיות בדיאלוג ישיר עמם. עולה השאלה אם הולך ומתגבש לנגד עינינו מודל מנהיגות חדש שיש בו יותר שיתוף ושקיפות מצד אחד, ואשר עשוי להיות שבוי בדעת הקהל מצד אחר.

ממשנתם של מנהיגים מובילים

- ★ "אם אתה יכול לחלום, אתה יכול להגשים את חלומך" – **וולט דיסני**
- ★ "מחיר הגדולה היא אחריות" – **וינסטון צ'רצ'יל**
- ★ "אני מייחסת את ההצלחה שלי לזה שמעולם לא ויתרתי או חיפשתי תירוץ" – **פלורנס נייטינגייל**
- ★ "אנחנו צריכים להיהפך לשינוי שאליו אנו שואפים להגיע" – **מהאטמה גנדי**
- ★ "מילה טובה יכולה להיות קצרה אך הד קולה נשמע למרחוק" – **האם תרזה**
- ★ "המנהל הטוב ביותר הוא זה שבוחר באנשים טובים שיעשו מה שהוא חפץ שייעשה ומרסן את עצמו בשעה שהם עושים זאת" – **תיאודור רוזוולט**
- ★ "השיגו את המיטב מעצמכן - על ידי כך שתהפכו ניצוצות קטנטנים של הזדמנות ללהבות גדולות של הישגים" – **גולדה מאיר**
- ★ "אל תקבלו מוסכמות קיימות, לא בחברה ולא בתחומים אחרים. החברה צריכה לדעת להשתנות. חברה או מדינה שלא משתנה – מתנוונת. המציאות איננה מה שהיה לפני חמישים שנה. ואם יש משהו שצריך לייחד נוער – זו מרדנות נגד מוסכמות; לא מרדנות לשם מרדנות, אלא מרדנות לשם שינוי. קיימו את אשר ראוי לקיים, שנו את אשר ראוי לשנות, והרבה דברים דורשים שינוי" – **יצחק רבין**
- ★ "גיליתי שהדרך הטובה ביותר לתת עצה לילדים היא להבין מה הם רוצים ואז לייעץ להם לעשות את זה" – **הארי טרומן**



נסו להגדיר מהו מנהיג. ציינו שמות של אנשים
הנתפסים בעיניכם כמנהיגים.

האם קיים מודל אחד של מנהיגות?

מתברר שלא קל למצוא מודל מנהיגות שיש בו מידה סבירה של הכללה. ברשימת המנהיגים הבולטים קיימים למשל אנשים גבוהים (אברהם לינקולן) ואנשים נמוכים (דוד בן-גוריון); נואמים מעולים (מרטין לותר קינג) לצד אנשים שנודעו בעילגותם (מלך בריטניה ג'ורג' השישי); אנשים יפי תואר (ג'ון קנדי) לצד אנשים שהופעתם החיצונית בלתי מרשימה בעליל (מהאטמה גנדי); אנשים בעלי חזון כמעט נבואי (בנימין זאב הרצל) לצד אנשים פרגמטיים (פרנקלין רוזוולט, גולדה מאיר); אנשים "מהוגנים" בהליכותיהם (מרגרט תאצ'ר) לצד אנשים חפים מגינונים (משה דיין); אנשים שביטאו התנגדות לאלימות (גנדי), לעומת אנשים שהשפעתם שלהבה יצרים אפלים והביאה לידי חורבן והרס (אדולף היטלר, בניטו מוסוליני). יתר על כן, ברשימה יש אנשים שנתפסו (בקרב אותו ציבור של אנשים) כמנהיגים כריזמטיים מאוד בתקופה אחת, אך לא בתקופה אחרת (וינסטון צ'רצ'יל, משה דיין) (פופר, 2007).

מנהיגות היא אחת התופעות החברתיות הנחקרות ביותר. אף כי נבחנה לאורך ההיסטוריה מתוך מגוון רחב של תחומי ידע ובהם מדעי החברה, היסטוריה ופילוסופיה, עדיין מנהיגות נחשבת לאחת התופעות המורכבות והבלתי מובנות. מה הופך אדם למנהיג? האם מנהיגות תלויה באישיות של אדם? האם נסיבות ייחודיות הן שהופכות אדם למנהיג בדורו? מהן אותן התכונות המייחדות את המנהיג ממי שאינו מנהיג? האם בכל מצב נדרשים כישורי מנהיגות זהים? מהו מקומם של המונהגים (האנשים שנשלטים או נמשלים על ידי המנהיג) בתהליך ההנהגה? האם אפשר למצוא דמיון בין מנהיגים שונים כמו תאצ'ר, בן-גוריון וברק אובמה?



Photo by Jon Tyson on Unsplash

שנות מחקר רבות לא הניבו תשובות ברורות על שאלות אלה. אפילו דמות המנהיג הראשון והחשוב ביהדות, משה רבנו, היא חידה בעינינו; כיצד הצליח – למרות היותו כבד פה וכבד לשון, בעל דימוי עצמי נמוך, מטיל ספק ביכולתו למלא בהצלחה את שליחותו, מתקשה להתמודד עם הקשיים שמערימים עליו בני ישראל – כיצד הצליח להנהיג אומה שלמה בתקופה הקשה והממושכת ביותר בתולדותיה באופן מעורר השתאות? "וְלֹא-קָם נָבִיא עוֹד בְּיִשְׂרָאֵל, כְּמֹשֶׁה, אֲשֶׁר יָדָעוּ ה', פְּנִים אֶל-פְּנִים" (בר-חיים, 2017).

2.1 מנהיג ומנהל: הבדלים ודמיון

מה בין מנהיג למנהל? תחילה נגדיר מהי מנהיגות ומהם יעדיה של המנהיג; בהמשך, נגדיר מהו מנהל, מהם הכישורים הנדרשים ממנו ומהם תפקידיו.

למונח "מנהיגות" הגדרות רבות ומגוונות. להלן כמה מן ההגדרות:

- ★ "מנהיגות היא התנהגות של יחיד, המכוון את פעילויות הקבוצה להשגת מטרה משותפת"
- ★ "מנהיגות היא סוג מיוחד של יחסי כוח, המאופיינים באמצעות תפיסה של חברים בקבוצה, שלפיה לחבר אחר בה יש זכות להתוות להם, כחברי הקבוצה, דפוסי התנהגות"
- ★ "מנהיגות היא השפעה בין-אישית, המסתייעת במצב ובתהליך של תקשורת, המכוונים להשגת מטרות"
- ★ "מנהיגות היא תהליך של השפעה על פעילותה של קבוצה מאורגנת בהשגת מטרות".

בכל ההגדרות, או במשתמע מהן, ניכר כי:

- מנהיגות היא תופעה המתרחשת בקבוצות
- יש בה "מנהיג" ו"מונהגים"
- מעורבים בה תהליכי השפעה
- יש לה תכלית בהשגת מטרות.

(בר-חיים, 2017)

רוב ההגדרות נוטות לראות במנהיגות תהליך של השפעה המכוון לפרט או לקבוצה. המנהיג בארגון נתפס כמי שמגשר בין רצונות הכפופים לו ויכולותיהם מצד אחד, ובין המטרות והדרישות של הארגון מצד אחר. גישור זה נועד להשיג עובדים מרוצים ובריאים ותפוקות ארגוניות גבוהות. בהגדרות רבות מוסתרת ההנחה כי מנהיגות קשורה לתהליכי השפעה חברתית שבמסגרתם פרט אחד מפעיל השפעה מכוונת על אחרים על מנת להבנות פעילויות וקשרים בקבוצה או בארגון. השוני בין ההגדרות בא לידי ביטוי במטרת השפעתה של המנהיגות, במקור השפעתה ובזיקתה לניהול (אופלטקה, 2015).

יעדיה של המנהיג

המטרה הכוללת של המנהיג היא לממש את מטרות הארגון בעזרת המונהגים (לרוב, חברי הקבוצה/הצוות). כדי לעמוד במטרה כוללת זו, על המנהיג להשיג **ארבעה** יעדים עיקריים:

- א. לגבש חזון עתידי על ידי עיצוב והבהרה של מה שצריך להיות, כנגד מה שקיים בפועל (יעדי הארגון הנגזרים מהחזון).
- ב. לפתח ולשמר מחויבות ושיתוף פעולה מצד הקבוצה.
- ג. להביא את הקבוצה לכלל פעולה כדי שתשיג את יעדי הארגון המוסכמים.
- ד. לנצל באופן הטוב ביותר את היכולות (כישורים), האנרגיה והידע של אנשי הקבוצה.

המנהיג שואף ופועל לגרום לאנשים לפעול להשגת מטרות. ברוב המכריע של הנסיבות, עליו להשיג שיתוף פעולה מתוך רצון, ולא מתוך כניעה. לעתים קרובות ימצאו המונהגים בלחץ לעשות יותר מכפי שהיו עושים לו היו מניחים להם לנהוג כרצונם; המנהיג הוא באישיותו בעל כוח שכנוע ומעניק השראה – עליו לבנות את המורל של הקבוצה כך שהמונהגים ירגישו שהם משיגים יחד דבר-מה שראוי להתאמץ למענו (מאיר לירז).

לאחר ההתייחסות למונח מנהיג וליעדיו, נדון כעת במנהל.

מנהל – הגדרה

מנהל בארגון הוא עובד שיש לו חובות ואחריות מסוימת כדי להוביל מחלקות ו/או עובדים. למנהל משימות מגוונות ואחריות על תפקידים ועובדים הכפופים לו על-פי הרמה שבה הוא ממוקם בתרשים הארגוני (Susan M. Heathfield, 6.11.2018).

סמכויות הניהול בארגון מופקדות בדרך כלל בידי מנהל או מנהלים. באופן מסורתי, ארגונים מתוארים כפירמידה שבראשה עומד המנהל הכללי, ובתחתיתה – עובדים נטולי סמכויות ניהוליות, העוסקים אך ורק בביצוע ההחלטות של מנהליהם. בארגון קטן אפשר שיהיה מנהל אחד האחראי על כלל פעולת הארגון. בארגונים גדולים יש בדרך כלל מספר רב של מנהלים, בכמה רמות היררכיות של כפיפות בארגון (היררכיה = **מִדְרָג** – מערך מדורג; כפיף = עובד הכפוף למישהו אחר). כל מנהל מקבל הוראות מהממונה עליו, מחליט כיצד לבצע אותן ומדווח לו על הביצוע (מתוך: **המכלול**).



מנהל טוב - האם זו תכונה מולדת או נרכשת?
האם כל אחד יכול ללמוד להיות מנהל מוצלח?

מהם הכישורים הנדרשים למנהל טוב בכל הנוגע להנעת עובדים?

- מנהל טוב הוא אדם שיש לו מודעות עצמית, שמכיר את חולשותיו ואת עוצמותיו שלו. אדם שיודע לנהל את האגו שלו, ולא שהאגו מנהל אותו; שמסוגל ושאינו חדל ללמוד מכל אדם ומכל דבר; שכאשר אומרים עליו שהוא אינטליגנטי מתכוונים גם לרמת המשכל שלו וגם ליכולתו לנהל רגשות וערכים.
- ניהול הוא מקצוע שמצריך התמחות לאורך זמן, בהיותו מורכב, רחב ומגוון מאוד.
- מנהל צריך שיהיו לו יכולות בתחום הבין-אישי, כלומר יכולת להבחין בין טיפוסים שונים של בני אדם – ללמוד לזהות את התפיסות של כל עובד, את האמונות והערכים שלו – ולכוון את התנהגותו לכל אחד כדי להפיק מהם את המרב לתועלת הארגון. התנהגות כלפי עובדים זוהי מיומנות נרכשת.
- מנהל צריך שתהיה לו אישיות גמישה מאוד, שמשתנה לפי האדם שסביבו ולפי המצב (תמר ברזילי, 21.4.2006).

תפקיד המנהל

המנהלים מגדירים את המשימות ומטילים אותן על העובדים. הם מתכננים את העבודה, מארגנים את התהליכים, מאיישים את המשרות הדרושות ומכוונים את הפעילויות השונות בתוך היחידות הארגוניות; בין השאר הם מפקחים על ביצוע העבודה ומניעים את העובדים לבצעה ברמה גבוהה, ביעילות וברצון (בר-חיים, 1988).

תפקידי המנהל על-פי פאיול (Fayol 1916, אצל בר-חיים, 2017) הם לבצע ארבע פעולות עיקריות – תכנון, ארגון, הנהגה ובקרה:

- פעולת התכנון** – כוללת את הגדרת מטרות הארגון, כינון אסטרטגיה להשגת המטרות האלה ופיתוח סדרת צעדים מדורגת לפעולה.
- פעולת הארגון** – תכנון המבנה הארגוני, שכולל את הגדרת התפקידים השונים וחלוקתם בין העובדים; קביעת המדרג הניהולי בארגון (מי מדווח למי) ובאיזו רמה ארגונית מתקבלות ההחלטות.

ג. **פעולת ההנהגה** – הנהגת האנשים המועסקים בארגון ותיאום ביניהם; יצירת מוטיבציה אצל העובדים; בחירת ערוצי תקשורת יעילים ביותר; יישוב סכסוכים בין העובדים ועוד.

ד. **פעולת הבקרה** – על מנת לוודא שהכול מתנהל כשורה מנהלים צריכים להשגיח על ביצועי הארגון. הביצוע הממשי חייב להתאים למטרות שהוצבו קודם לכן בשלב התכנון. אם קיימות סטיות למיניהן הרי זה תפקידו של המנהל להסדירן.

הנרי מינצברג (Mintzberg 1973, אצל בר-חיים, 2017) קיבץ **עשרה** תפקידים חיוניים של מנהלים בשלושה אשכולות: תפקידים בין-אישיים, תפקידי מידע, ותפקידים של קבלת החלטות:

א. תפקידים בין-אישיים

1. סמל – המנהל מייצג את הארגון/היחידה/הצוות באירועים שגרתיים או טקסיים. הפעולות בתפקיד זה נובעות ממעמדו ומסמכותו הפורמלית.
2. מנהיג – המנהל מניע את הכפופים לו, על מנת לתכלל (תכלול = שילוב, מיזוג, איחוד, אינטגרציה) את צורכיהם עם מטרות הארגון/היחידה/הצוות. לשם כך נוקט המנהל כמה פעילויות, כגון הנעת עובדיו, תגמול, פיקוח על עבודתם, הכשרתם וקידומם.
3. מקשר – המנהל אחראי לפיתוח מערכת קשרים עם גופים וגורמים חיצוניים, אשר מספקים מידע, משאבים או שירותים חיוניים לארגון/היחידה/הצוות.

ב. תפקידי המידע

1. חיישן – המנהל פועל כ"מרכז עצבים" לאיסוף מידע מקצועי וטכני, מידע על תוכניות, מידע כלכלי, מידע פוליטי ומידע תרבותי.
2. מפיש – המנהל מעביר מידע לחברי הארגון/היחידה/הצוות. המידע יכול להיות עובדתי או ערכי והוא מעובד בהתאם למטרות הארגון ולמדיניותו.
3. דובר – המנהל מעביר מידע לגורמים חיצוניים ופנימיים – ממונים, יחידות אחרות בארגון, עמיתים, לקוחות וספקים – ומשמש כמומחה בתחומו.

ג. תפקידים של קבלת החלטות

1. יזם – המנהל מנצל הזדמנויות; הוא יוזם שינויים באופן פעיל על מנת לשפר את תפקוד הארגון/היחידה/הצוות.
2. מטפל בשיבושים – המנהל מגיב לאירועים בארגון ומתערב כדי למנוע הפרעות לתפקודו של הארגון/היחידה/הצוות והידרדרותו. הוא פותר בעיות ותקלות בתחומים כמו תהליך העבודה, מחסור במשאבים, אי-עמידה בלוח זמנים וקונפליקטים בין עובדים.
3. מקצה משאבים – המנהל מחליט על אופן הקצאת המשאבים העומדים לרשותו: זמן העובדים וזמנו שלו, תקציבים כספיים, חומרים, ציוד, כוח אדם וכדומה.
4. מנהל משא ומתן – המנהל מקיים משא ומתן עם גורמי חוץ ועם גורמי פנים שונים: בנקים למימון, לקוחות, רשויות ממלכתיות ומקומיות, ספקים, יחידות אחרות בארגון, וכדומה (בר-חיים, 2017).

להלן כמה דרכים שעשויות לסייע למנהל בדרך להצלחת הארגון:

דוגמה אישית ומודל לחיקוי – דוגמה אישית היא הכוח החזק המחולל שינוי בתפיסות ובהתנהגות של העובדים. כאשר מנהל מצפה מעובדיו לעמוד בסטנדרטים מסוימים של התנהגות, חשוב שגם הוא יקפיד על אותם הסטנדרטים. לדוגמה, אם המנהל מצפה מעובדיו להגיע לפגישות בזמן, חשוב שגם הוא יכבד אותם ויתחיל את הפגישות בזמן. ציפייה לדפוס התנהגות מסוים מהעובד, בשעה שהתנהגות המנהל סותרת דפוס זה, יוצרת תסכול ומרירות מצד העובד ואף מפחיתה את המוטיבציה שלו לעבוד ולצאת מגדרו ("להגדיל ראש") בעבודה. כשהמנהל משמש דמות לחיקוי, העובדים שואפים להיות כמוהו וכך מתקדמים ומגיעים להישגים מרשימים בכוחות עצמם. הדמות לחיקוי אינה מוגבלת למסגרת העבודה בלבד, והיא עשויה לבוא לידי ביטוי גם בחייהם הפרטיים של העובדים. חשוב שהמנהל ייתן דוגמה אישית שתשמש אותם לצורך המימוש האישי שלהם, לפתח תחומי עניין נוספים שהם מעבר לתפקיד ולעבודה.

מקסום יכולת העובדים לאורך זמן – כל מנהל רוצה לגרום לעובדיו לעבוד – ולא רק להגיע לעבודה. ישנן תיאוריות שונות לעידוד מוטיבציה של עובד ולמקסום היכולות שלו, לדוגמה **תיאוריית הצבת מטרות**. תיאוריה זו מתמקדת בתגמול פנימי שלנו כבני אדם. היא מבוססת על הרעיון שמטרות הן גורם מניע של כל אדם ואדם. אם העובד מזדהה עם מטרה מסוימת ורוצה להשיגה, הדבר ישפיע גם על התנהגותו משום שהמטרה בסופו של דבר מכוונת את ההתנהגות. מדובר במוטיבציה פנימית – ברגע שהעובד יצליח לעמוד במטרה מסוימת שהציב לו המנהל, הוא ירגיש תחושת סיפוק ותגמול פנימית. אפשר שהמטרות הרצויות תוגדרנה במשותף על ידי המנהל והעובד – ויש בכך כדי להגביר עוד יותר את המוטיבציה והמחויבות להשגת המטרות.

אופטימיות, אכפתיות ומצב רוח טוב – מנהל שמשרה סביבו אווירה טובה, חיובית, סולידרית ואכפתית, ייצר מורל גבוה בארגון/יחידה/צוות. נוסף על כך, דאגה לעבודת צוות, עזרה הדדית ושיתוף פעולה – כל אלה יחד יסייעו ביצירת מוטיבציה גבוהה בקרב העובדים למלא את תפקידם על הצד הטוב ביותר, מתוך תחושת שייכות, הזדהות ומחויבות. חשוב שמנהל יבין שקיים קשר ישיר בין אושרם ובריאותם (הפיזית והנפשית) של עובדיו ובין תפקודם ורמת התפוקות שלהם בעבודה וככל שיהיו מאושרים ובריאים יותר, כך יתפקדו טוב יותר וישיגו תפוקות גבוהות בעבודה. לפיכך, המנהל חייב לדאוג לעובד היחיד, באמצעות מתן תשומת לב ויחס אישי וגם באמצעות יוזמות של פעילויות גיבוש מחוץ לשגרת העבודה.

ניהול זמן – אחת הבעיות הגדולות ביותר של המנהל היא כיצד לנהל את הזמן נכון בסביבה מרובת משימות ולוח זמנים לחוץ. מנהלים שאינם יודעים לנהל את הזמן שלהם נכון עלולים למצוא את עצמם טובעים תחת עומס המשימות. מנהל אשר ירכוש מיומנויות לניהול זמן נכון ייהפך למנהל מועיל (אפקטיבי) יותר (=השגת המטרות), יעיל יותר (=השגת המטרות במינימום משאבים) ובעל יכולת טובה יותר להתמקד בדברים החשובים באמת, התורמים להתפתחות הארגון.

מתן אפשרות לעובדים למתוח ביקורת על תהליכים בארגון ללא חשש – עובדים המבקרים פעולות ותהליכים בארגון הם עובדים שאכפת להם; שאינם חוששים להביע את עמדתם, גם אם לא תנעם לאוזן וגם אם תייצר "עבודה" למנהלים (למשל, כי יש צורך לשנות תהליכים). עובד כזה מציף כשלים שמנהלים לפעמים אינם מזהים, מכיוון שהמנהלים לעתים רואים את הדברים מנקודת מבט רחבה יותר, ולא תמיד מחוברים למה שקורה "בשטח" ברמה היומיומית. יש לזכור שביקורת יכולה להפרות את הכושר להעלות רעיונות חדשים ולכן חשוב מאוד לעודד עובדים למתוח ביקורת ולפרגן להם כאשר הם עושים זאת. בשום פנים ואופן אין לתת לעובד תחושה שהוא ייענש על ביקורתו; להפך – יש לשתף את העובד בתהליך קבלת ההחלטה ולתת לו פתח להשמיע ביקורת טרם קבלת ההחלטה הסופית תוך הקשבה אמיתית לדעותיו. עם זאת, צריך לאזן בין ביקורת בונה ואיכותית ובין ביקורת חסרת משמעות, קנטרנית או כזו המונעת משיקולים לא ענייניים. מנהל טוב הוא אדם שפתוח לשינוי, גמיש, מוכן ללמוד ולהקשיב הקשבה אמיתית לעובד, לזוויות הראייה המיוחדות שלו, ואשר מכבד את דעותיו ורעיונותיו (לבנת קיזנר, 19.5.2016).

להלן תרשים המרכז את ההבדלים בין מנהיג למנהל ולאחריו הסבר קצר על כל הבדל.

הערה: קיימת חפיפה מסוימת בין תכונות המנהל לתכונות המנהיג, לפחות מבחינת יחסי אנוש וניהול אנשים. חשוב לציין שההבדלים שלהלן מכוונים לטיפוס הקיצוני של כל אחד מהשניים. לרוב, מנהלים ומנהיגים כאחד מצויים על הטווח שבין שתי נקודות הקיצון ומשלבים באישיותם מזה ומזה.

מנהל	מנהיג
מלמד איך לפתור בעיות	מלמד איך לגשת לפתרון בעיות
מודד הצלחה על-פי היררכיה	מודד הצלחה בכל מקום
דורש אחריות עצמית	בונה אחריות עצמית
ממוקד במה נכון לעשות עכשיו	ממוקד במה נכון לעשות
מתמקד בדרך למטרה	מתמקד במטרה
מראה את הדרך	מוביל את הדרך
רוצה להצליח יותר	מעוניין בהצלחת המונהגים
משקיע פחות בביטחון העצמי של המונהגים	בונה את הביטחון העצמי של המונהגים
אינו מתמקד בחדשנות	מעורר חדשנות

1. פתרון בעיות

מנהיג מלמד איך לגשת לפתרון בעיות – מנהל מלמד איך לפתור בעיות.

אחד הדגשים החשובים ביותר הוא הלמידה וההבנה של נושא מסוים. מנהל מלמד לפתור בעיה מסוימת, נקודתית, ואילו מנהיג מלמד איך לרדת לשורש העניין ולהבין מה גרם לבעיה על מנת שהמונהגים יוכלו להתמודד עם פתרון של בעיות אחרות.

2. מדידת הצלחה

מנהיג מודד הצלחה מכל מקום שהוא נמצא בו בהיררכיה הארגונית – מנהל מודד הצלחה על-פי היררכיה.

מנהלים מודדים את ההצלחה שלהם לפי המיקום שלהם בהיררכיה הארגונית או לפי תפקידם ומעמדם בארגון. לעומת זאת, מנהיגים קובעים את ההצלחה שלהם על-פי מידת ההשפעה שלהם על האנשים ועד כמה גרמו להם להצליח. הם פועלים מכל מקום ללא תלות בתיאור התפקיד.

"אני לא יכול לשנות את כיוון הרוח, אך אני יכול לכוון את המפרשים כך שתמיד אגיע ליעד שלי" – ג'ון דין

ג'ון דין (1884-1880) היה צולל אנגלי, מחלוצי הנדסת הצלילה, אשר פיתח עם אחיו צ'ארלס את קסדת הצלילה השימושית הראשונה (מתוך: ויקיפדיה).

3. אחריות עצמית

מנהיג בונה אחריות עצמית – מנהל דורש אחריות עצמית.

מנהלים מטילים אחריות על עובדיהם ודורשים דין וחשבון. מנהיגים עוזרים לאנשיהם להגביר את הביטחון בעצמם כדי לבנות בהם אחריות עצמית, דבר שמסייע בטיפול תכונה איכותית לטווח ארוך.

"איכותו של המנהיג משתקפת בסטנדרטים שהוא מציב לעצמו" – ריי קרוק

ריימונד (ריי) אלברט קרוק (1902-1984) היה איש עסקים אמריקני שפיתח את רשת המזון מקדונלד'ס.

4. התמקדות בזמן

מנהיג ממוקד במה נכון לעשות – מנהל ממוקד במה נכון לעשות עכשיו.

מנהלים פועלים לפתרון בעיות בדרך של "כיבוי שריפות", כלומר לפתור בעיה נוכחית כאן ועכשיו, לרגע זה. מנגד, מנהיגים פועלים לפתרון בעיות בדרך של מניעת שריפות עתידיות, כלומר למרות האי-סדר עכשיו הם לא חוסכים מאמצים כדי למצוא פתרון נכון לבעיה כדי שלא תישנה בעתיד.

5. התמקדות במטרה

מנהיג מתמקד במטרה – מנהל מתמקד בדרך למטרה.

מנהלים מתמקדים בדרך למטרה שלהם ומקבלים החלטות בגלל התחרות או לפי מצב המתחרים. מנהיגים מתמקדים במטרה שלהם ומקבלים החלטות לצורך ההגעה ליעד תוך כדי שהם ערים לתחרות.

6. הדרך

מנהיג מוביל את הדרך – מנהל מראה את הדרך.

מנהלים עומדים מן הצד וצופים כיצד העובדים מבצעים את העבודה הקשה. לעומת זאת, מנהיגים עומדים בראש ומובילים את אנשיהם תוך כדי ביצוע העבודה הקשה ומתן דוגמה אישית.

"מנהיג הוא אדם שיוזע את הדרך, הולך בדרך הזאת ומראה אותה לאחרים" – ג'ון מקסוול קוטזי

ג'ון מקסוול קוטזי הוא סופר דרום-אפריקני זוכה פרס נובל לספרות

7. הצלחת העובד

מנהיג מעוניין שהעובד יצליח יותר ממנו – מנהל רוצה להצליח יותר מהעובדים.

מנהל רוצה תמיד להישאר 'הבוס' ולהצליח יותר מהעובדים. מנהיג, כמו הורה, רוצה שהעובדים יצליחו יותר משיצליח הוא-עצמו, ואפילו שיתפתחו וייהפכו בעצמם למנהלים.

8. ביטחון עצמי

מנהיג בונה את הביטחון העצמי של העובדים – מנהל משקיע פחות בביטחון העצמי של העובדים. מנהל עשוי לראות איום בביטחון העצמי של עובדיו ולכן יעדיף שהם יהיו צייתנים ואומרי הן, שיגידו את מה שהוא רוצה לשמוע ושלא ימתחו ביקורת. ואילו מנהיג מאמין בלמידה מכל אדם ושואף שאנשיו יתפתחו באישיותם ומתוך כך יתרמו מיכולותיהם ולא יפחדו להשמיע ביקורת עניינית.

"למדתי שאנשים ישכחו את מה שאמרת, אנשים ישכחו את מה שעשית, אך אנשים לעולם לא ישכחו את הדרך שבה גרמת להם להרגיש" – מאיה אנג'לו

מאיה אנג'לו (1928-2014) הייתה משוררת וסופרת אפרו-אמריקנית, שחקנית ופילוסופית; אחת הדמויות החשובות בתנועה לזכויות האזרח של ארצות הברית ובספרות האפרו-אמריקנית (מתוך: ויקיפדיה).

9. חדשנות

מנהיג מעורר חדשנות – מנהל ממוקד פחות בחדשנות.

מנהלים ממוקדים בתהליכים ובביצוע ופעמים רבות אינם מעוניינים להסתכן ביישום של רעיונות חדשים, אם כי כיום יש מנהלים המעודדים חדשנות – תלוי בסגנון הניהול, באופי המנהל ובסוג הארגון. מנהיגים, מטבעם, רואים בני אדם כנכס ולכן מעדיפים שהעובדים יציעו פתרונות חדשים. הם נותנים להם הזדמנות לנסות רעיונות חדשים ואינם נרתעים מכישלונות ולא מענישים אותם על כישלונות (אלברט שובייב, 21.5.2018).

"אני לבדי לא יכולה לשנות את העולם, אך אני יכולה להשליך אבן על פני המים כדי ליצור אדוות רבות" – האם תרזה

האם (אימא) תרזה (1910-1997) הייתה נזירה אלבנית-קתולית, מיסיונרית, פעילה הומניטרית ומקימת מסדר המיסיונרים של צדקה שסייע לעשרות אלפי אנשים. בזכות עבודתה, סיועה ההומניטרית ותמיכתה בעניים בעיר כלכותה שבהודו היא נהפכה לאחת הנשים המפורסמות ביותר בעולם ולסמל של צדיקות ויושר בעיני רבים (מתוך: ויקיפדיה).

ריצ'ארד דאפט (Daft 2003, אצל לוי, 2008) מצביע על ההבדלים בין מנהלים ובין מנהיגים מבחינת תכונותיהם ואופן תפקודם:

מאפייני המנהל	מאפייני המנהיג
אנליטי	יצירתי
רציונלי	חזוני
מייעץ	יצרי
עקבי	גמיש
פותר בעיות	חדשן
דעתן	נותן השראה
מובנה	אמיץ
ישיר	בעל דמיון
סמכותי	מאפשר התנסות
מייצב	יוזם שינוי
פועל מתוך עוצמת התפקיד	פועל מתוך עוצמה אישית

וורן בניס (Bennis 1989, אצל לוי, 2008), מחשובי החוקרים בתחום המנהיגות, הציע אף הוא חלוקה סכמתית בין מנהיגים למנהלים, המבוססת על האופן שבו הם רואים את תפקידם:

- מנהלים מארגנים; מנהיגים מחדשים
- מנהלים שואלים איך ומתי; מנהיגים שואלים מה ולמה
- מנהלים מתמקדים במערכות; מנהיגים מתמקדים באנשים
- מנהלים עושים דברים נכון; מנהיגים עושים את הדברים הנכונים
- מנהלים משמרים; מנהיגים מפתחים
- מנהלים נשענים על סמכות פורמלית; מנהיגים משרים אמון
- הפרספקטיבה של מנהלים היא לטווח הקצר, ושל מנהיגים – לטווח הארוך
- מנהלים מקבלים סטטוס-קוו, ומנהיגים מאתגרים אותו
- מנהלים מתמקדים ב"שורה התחתונה", ומנהיגים – באופקים חדשים
- מנהלים מחקים; מנהיגים יוצרים.

2.2 סגנונות מנהיגות

קיימים כמה וכמה סגנונות של מנהיגות, הנבדלים זה מזה בשלושה גורמים עיקריים: תפיסת המנהיג את תפקידו ואת סמכויותיו, תפיסת החברה את תפקידי המנהיגות, ומידת החשיפה של המנהיג אל מונהגיו.

סעיף זה יכלול שני חלקים: סגנונות מסורתיים, וסגנונות מתקדמים.

2.2.1 גישות מסורתיות

2.2.1.1 מנהיגות סמכותית (אוטוריטטיבית)

המנהיג הסמכותי קובע מדיניות ומטרות. הוא מקבל החלטות ללא שיתוף חברי הקבוצה ומרכז בידיו את כל הסמכויות: קובע במה יעסקו חברי הקבוצה, מציע פתרונות, חולק שבחים ומותח ביקורת עניינית, אך אינו נוטל חלק בפעילות הקבוצה.

יתרונות של מנהיגות סמכותית

- קביעת מטרות ברורות ודרכי פעולה אחידות מקטינה את הסיכוי לסטייה ולטעויות
- היעדרו של דיון משותף מאפשר הפעלה מהירה של חברי הקבוצה ללא עיכובים
- קביעה מדויקת של תחומי הסמכות והאחריות מונעת כפילויות, בזבוז ואי-סדר
- פיקוח צמוד ומשמעת בעבודה מוודאים שיתקבלו התוצאות הרצויות להנהלה

חסרונות של מנהיגות סמכותית

- היעדר שיתוף יוצר תלות של חברי הקבוצה במנהיג
- הפיקוח והדרישה לאחידות מביאים לידי פסיביות ודיכוי היוזמה של חברי הקבוצה
- חברי הקבוצה אינם מכירים את התמונה הכללית ולכן אינם מתפקדים בהיעדר המנהיג.

2.2.1.2 מנהיגות דמוקרטית (משתפת)

מנהיגות זו מאופיינת בשיתוף חברי הקבוצה בפעילות התכנון והקביעה של דרכי הפעולה. תפקידיו של המנהיג הדמוקרטי הם תכנון, תיאום ופיקוח, בעוד חברי הקבוצה מוציאים אל הפועל את ההחלטות הניהוליות שהתקבלו בשלב התכנון. המנהיג מציע פתרונות, חולק שבחים ומותח ביקורת עניינית.

יתרונות של מנהיגות דמוקרטית

- השיתוף מעורר בחברי הקבוצה יוזמה ורצון להשקיע
- תרומת החברים מהידע והניסיון שלהם מעלה את איכות התכנון וההחלטות
- הכרת החברים את התמונה הכללית מאפשרת להם לפעול עצמאית, גם בהיעדרו של המנהיג.

חסרונות של מנהיגות דמוקרטית

- בשל השיתוף מתארך הזמן מתחילת התכנון ועד לביצוע
- הצורך בהתייעצות מסרב את פעולת הקבוצה והדבר מקבל משמעות קריטית במצבי חירום, המצריכים פעולות מהירות ומדייקות.

2.2.1.3 מנהיגות נמנעת ("שב והנח", *Laissez faire*)

סגנון מנהיגות זה נחשב בלתי אקטיבי ומכונה גם "היעדר מנהיגות".

מנהיגות מסוג זה שואפת שלא להתערב כאשר הדבר אינו מתחייב. היא עוסקת בזיהוי של בעיות ותיקוןן בשעת הצורך בלי לנסות להעמיק ולהרחיב בעניין. המנהיג מעניק לחברי הקבוצה חופש מלא לקבל החלטות ולהוציאן אל הפועל. הוא אינו נוטל חלק בפעילות הקבוצה ואף נמנע מלחלוק שבחים או להשמיע ביקורת.

המנהיג הבלתי מעורב פועל כדמות ייצוגית ומתפקד כמתאם פעולות באופן כללי בלבד (לא יומיומי ולא קונקרטי). בעת חירום עולה החשיבות של תפקודו. סגנון זה מתאים לקבוצות עובדים שהם בעלי רמה אישית ומקצועית גבוהה ושאינם זקוקים להנחיה צמודה (כמו חברי סגל אקדמי באוניברסיטה).

על-פי ברנרד באס (Bass 1985, אצל יוסי יאשי) סגנון מנהיגות זה מייצג את הרמה הנמוכה ביותר של מנהיגות. המאפיין הבולט ביותר בהתנהגותו של מנהיג הנוקט סגנון כזה הוא ההימנעות מנקיטת עמדה, מקבלת החלטות, ולמעשה מכל פעולה שהיא. הוא נוטה לגלות אדישות רבה למתרחש סביבו, אינו מעורב באופן פעיל בעבודת המונהגים, ונוכחותו בשטח אינה מורגשת ואינה משמעותית. למעשה, המנהיג מוותר על כל ניסיון להשפיע. לפיכך המונהגים, אשר אינם זוכים מטבע הדברים לכל הכוונה או תמיכה, יפגינו בדרך כלל אדישות וחוסר אכפתיות, ויתמקדו בעיקר בהשגת יעדיהם האישיים, גם אם אלה סותרים את יעדי הקבוצה.

יתרונות של מנהיגות נמנעת

- חברי הקבוצה חופשיים לפעול לפי שיקול דעתם ונמדדים על-פי הישגים אישיים
- החופש מעניק לחברים תחושת עצמאות ומגביר אחריות
- תחושת המוטיבציה בקרב החברים גדלה
- החברים יכולים לתרום מניסיונם האישי לקידום מטרות הקבוצה.

חסרונות של מנהיגות נמנעת

- הקשר בין חברי הקבוצה רופף, והם אינם מתפקדים כקבוצה מלוכדת
- מבחינת המנהיג, אין לו תפקיד אקטיבי ושליטתו מועטה.

2.2.2 גישות מתקדמות

2.2.2.1 מנהיגות עסקאית (Transactional) / מתגמלת

המנהיג העסקאי, או המתגמל, פועל להשיג את מטרותיו באמצעות שכר ועונש. הוא מאמין שאנשים פועלים מתוך גישת התועלתיות, ולפיה הם ינסו להשיג את האינטרס שלהם בכל מחיר ערכי. לפי אמונתו, אם יציע למונהגים הצעה טובה הם ייקחו אותה בשתי ידיים. המנהיג המתגמל יוצר מעין "סחר חליפין כלכלי" בינו ובין המונהגים – אם ייתנו לו את תמיכתם, את מאמציהם ואת זמנם הוא יעזור להם לממש את האינטרסים שלהם. יתר על כן, פעמים רבות יש התנגשות אינטרסים בקרב המונהגים כך שכל החלטה שיקבל המנהיג תפגע במנהיגותו (מתוך: ויקיפדיה).

מנהיג עסקאי עושה "עסקאות" עם אנשיו; הוא יוזם קשר מתוך מאמץ להחליף עמם דבר-מה בעל ערך, כגון תגמולים על ביצועים ארגוניים, תמיכה הדדית או העברה הדדית של מידע החשוב לעבודה ולארגון. בחליפין הזה, המנהיג העסקאי מתגמל את הסרים למרותו תמורת היענות לדרישותיו. מנהיג זה אינו מתמקד בצרכים האישיים של כל אחד ממונהגיו, אלא מסתמך על פנייה אישית לאינטרסים של כל אחד מהם.

באס ואבוליו (Bass & Avolio 1994, אצל בר-חיים, 2017) מתארים את המנהיג העסקאי כמי שפועל במערכת התרבות הארגונית הקיימת; הוא נוטה להימנע מסיכונים, ער למגבלות של זמן ויעילות, ומעדיף בקרה ושליטה באמצעות תהליכים ונהלים על פני ניסוח מטרות-על ופילוסופיית ניהול. לפי באס ואבוליו, מנהיג כזה יהיה יעיל יותר בסביבה יציבה וצפויה, שבה ניסיון העבר הוא העוגן העיקרי באסטרטגיה של הארגון. מניסיון העבר שלו יודע מנהיג זה כי הדרך הבטוחה להגיע להישגים היא ניהול חליפין הוגנים של תגמולים ויחסי אנוש תקינים עם המונהגים והיענות לצורכיהם.

מנהיגות עסקאית נשענת על **שלושה** רכיבים:



מנהיגות עסקאית/ מתגמלת

א. **חיזוק מותנה** – מכונה גם תגמול בונה. הדגש מושם בתהליך החליפין שבין המנהיג למונהגיו, ובו המונהגים מתוגמלים על מאמצם בדרכים שונות על ידי המנהיג (העלאה בשכר, תנאי עבודה משופרים ועוד). מנהיגים הנוקטים חיזוק מותנה מקפידים להציב מטרה ברורה, ומבהירים למונהג מהן הציפיות ממנו ומהו התגמול שיקבל בעבור ביצוע המשימה והשגת המטרה שהוצבה לו. לפיכך, המניע העיקרי לציות נוצר מתוך שיקולי כדאיות. המנהיגים בסגנון זה מבהירים את חלוקת העבודה בין העובדים, מספקים משוב ומקפידים לתגמל ולשבח ביצועים העולים בקנה אחד עם ציפיותיהם. כאשר המנהיג לבדו קובע מהם היעדים, תהליך קביעת המטרות עשוי להיות חד-צדדי. ואולם, הוא יכול להיות גם שיתופי כשהמונהגים שותפים למשא ומתן או כשמתנהל שיח הדדי.

ב. **ניהול על-פי חריגים – אקטיבי** – פעולה אקטיבית של המנהיג שנועדה לאתר תקלות וטעויות ונקיטת פעולה מונעת כדי למנוע את התרחשותן או את הישנותן. מנהיג הנוקט גישה זו מבקש לשמר את המצב הקיים, ועם זאת הוא מתמקד בחיפוש ובאיתור של חריגות וסטיות אפשריות באמצעות בקרה ומעקב צמודים על פעולות המונהגים.

הוא עוקב אחר תחומים המועדים לפורענות, אשר סביר כי יצוצו בהם בעיות, ומנסה לאתר אותן מראש. המונהגים, מצדם, יימנעו מנטילת סיכונים ויעדיפו לשמר שיטות עבודה קיימות. הם יימנעו מחדשנות, שכן זו עלולה לגרור בעיות לא צפויות או כישלונות – שהמנהיג צפוי להגיב עליהם בחומרה. התוצאה – "ראש קטן" וצייתנות מצד המונהגים.

ג. **ניהול על-פי חריגים – פסיבי** – המנהיג מתערב רק אם מתעוררת בעיה או חל שיבוש הדורשים את התערבותו. המנהיגים בסגנון זה נוטים לשמר את הקיים ולנהל בצמוד לסטטוס-קוו, ולכן אינם מחפשים, מיוזמתם, טעויות או בעיות בתפקוד. הם מגדירים תקנים כלליים לביצוע, ואחר כך נמנעים מכל מעורבות באופן הביצוע כל עוד לא מתגלות תקלות. הם מתמקדים ב"כיבוי שריפות" ואינם רואים בתקלות הזדמנות ללמידה ולא עושים מאמץ ליצור תקנים חדשים ומשופרים. המונהגים של מנהיג כזה מונעים בעיקר מתוך החשש מתגובה חריפה של המנהיג במקרה של כישלון (תגמולים שליליים או עונשים), ולכן מצליחים לשמר את המצב הקיים אך אינם מתקדמים מעבר לזה.

שלושת רכיבים אלה של המנהיגות העסקאית מסוגלים, במקרה הטוב, לגרום למונהגים לשתף פעולה עם המנהיג מתוך שיקולי כדאיות ולהגיע לרמת הביצוע הנדרשת. אך מנהיגות זו אינה מעודדת יצירתיות וחדשנות, ואינה גורמת למחויבות פנימית עמוקה בקרב המונהגים כמו שעושה המנהיג המעצב, כפי שיתואר להלן (בר-חיים, 2017).



לפני לימוד מנהיגות מעצבת מומלץ לצפות בסרט *Any Given Sunday*.

לצפייה בקטע רלוונטי, חפשו בערוץ יוטיוב: *Any Given Sunday – Pacino Speech*

2.2.2.2 מנהיגות מעצבת / מתמירה (Transformational)

את המונח 'מנהיגות מתמירה' (המכונה גם 'מנהיגות מעצבת') טבע החוקר דאונטון (Downton) עוד בשנות השבעים של המאה ה-20 (בר-חיים, 2017).

מודל המנהיגות המעצבת מכוון למנהיגים בעלי השפעה ייחודית על הארגון, ושם התואר "מעצבת" מעיד היטב על מהותה.

המנהיג המעצב פועל להשיג את מטרותיו באמצעות שימוש בעולם ערכים שהוא מזוהה עמו בעיני המונהגים. מנהיג זה מאמין כי העולם פועל על-פי צו ערכי ברור וידוע. הוא פועל לשיפור התפקוד של היחיד והקבוצה באמצעות הדגשת הערכים הללו. הוא רוצה שהקבוצה תלך לאור העקרונות המנחים אותו כי הוא מאמין שהם נכונים. הוא מעניק למונהגים תחושה שהוא מוביל אותם למקום טוב יותר, שבו הם מפתחים את עצמם כפרטים וכקבוצה. המנהיג המעצב מצליח ליצור אצל המונהגים שביעות רצון וכך הם מבקשים להמשיך וללכת אחריו גם בטווח הארוך.

מנהיגות זו מוגדרת כתהליך שבו אדם יוצר קשר עם אחרים באופן המרומם אותם לדרגה גבוהה יותר של מוסריות ומוטיבציה המביאה אותם לידי מיצוי הפוטנציאל שלהם. מהאטמה גנדי, לדוגמה, היה מנהיג מעצב אשר עורר תקוות וציפיות בקרב מיליוני אנשים.

המנהיג המעצב מעודד את מונהגיו לביצועים גבוהים שהם מעבר למה שהגדירו לעצמם בטרם החלו במשימתם. הוא עושה זאת באמצעות החדרת החשיבות והערך של המטרות הרצויות בתודעת המונהגים, ובהדגשת הזיקה של הצורך שלהם במימוש עצמי אל מימושן של המטרות הארגוניות (אופלטקה, 2015).

המנהיגות המעצבת / המתמירה בנויה מארבעה רכיבים:

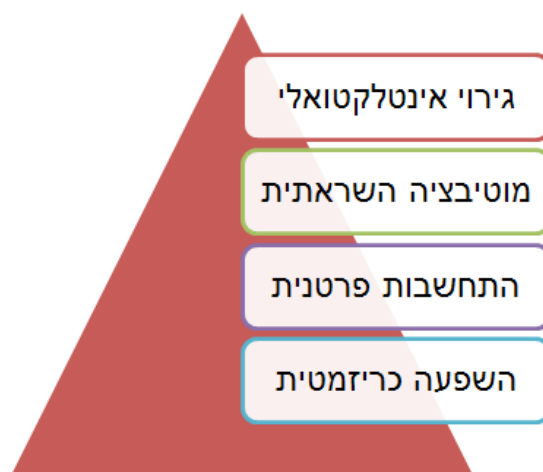
א. **גירוי אינטלקטואלי** – המנהיג מעודד את אנשיו לחשוב בדרכים חדשות ויצירתיות ומאתגר את אופני החשיבה הקיימים. הוא מדגיש חשיבה חדשנית וניתוח של בעיות, ומעודד גישות חדשות לפתרון בעיות אלה. הוא אינו פותר את הבעיות בעבור מונהגיו, אלא משפר את יכולתם לעשות כן בעצמם. המונהגים, מצדם, מפיגנים חשיבה עצמאית

וביקורתית ומשתדלים למצוא בעצמם דרכים טובות יותר לביצוע משימותיהם.

ב. **מוטיבציה ישראלית** – למנהיג ציפיות גבוהות ממונהגיו; הוא מעורר בהם השראה להשקעה ולמחויבות, מעודד עבודת צוות, ומשתמש בסמלים וברגשות כדי להניע את עובדיו להשגת מטרות שהן מעבר לאינטרסים האישיים שלהם. זהו המניע העיקרי להישגים יוצאים מן הכלל, הן בביצועים והן בהתפתחות האישית. התוצאה – המונהגים מועצמים וביטחונם העצמי עולה.

ג. **התחשבות פרטנית** – המנהיג מספק למונהגים אקלים תומך. הוא קשוב לצורכיהם ופועל כחונך וכיועץ שלהם בעת הצורך. הוא מקבל את חולשות העובדים ומנסה לפעול לחיזוקם ולחיזוק הביטחון העצמי שלהם באמצעות האצלת סמכויות. כמו כן, המנהיג מרבה לקיים קשרי גומלין אישיים (ומשתנים) עם כל אחד מהמונהגים שלו, מקפיד להיות זמין ונגיש ומאפשר לכל אחד מהם מרחב התפתחות על-פי צרכיו. היחס האישי שהמונהגים זוכים לו מפחית את רמות התסכול והתחרותיות ומגביר את נכונותם לשתף פעולה.

ד. **השפעה כריזמטית** – רכיב זה, הנקרא גם כריזמה, מתאר את התנהגות המנהיג המשמש למונהגיו מודל לחיקוי וגורם להם להזדהות עמו ועם רעיונותיו. המנהיג מציב סטנדרטים גבוהים של התנהגות מוסרית ושל פעולה בדרך "הנכונה", ומספק חזון ותחושת שליחות ברורה. רכיב זה מייצג את הרמה הגבוהה ביותר של המנהיגות המתמירה, שכן מדובר במנהיגות המעמידה מופת מוסרי והתנהגותי הגורם למונהגים להזדהות עם המנהיג ולחקות את דרכי פעולתו.



המנהיגות המתמירה היא מנהיגות רגשית. מנהיגות זו פונה לרגשות המונהגים, קשובה לצורכיהם ומשתמשת ברטוריקה הפונה אל לבם (רטוריקה היא אמנות השכנוע באמצעות השפה. אמנות זו מתארת את האמצעים שאדם יכול להשתמש בהם כדי להעביר רעיון מסוים בדרך המתאימה ביותר לשכנוע בן שיחו. נהוג להתייחס לרטוריקה כאל אמנות הנאום). מנהיגות זו שואפת לשנות את המונהגים ולגרום לשינוי ברגשותיהם, בערכיהם, במוסריותם, באמות המידה שלהם ובמטרותיהם, כדי שישאפו להשיג מטרות גבוהות יותר מן הצפוי (בר-חיים, 2017).

החוקר ג'רי יוקל (Yukel) מנסח קווי (הוראות) פעולה למנהיגות מעצבת:

- פתח חזון מאתגר ומושך בשיתוף העובדים
- חבר את החזון עם אסטרטגיה להשגתו
- פתח את החזון ופרט אותו על מרכיביו, ותרגם אותו לקווי פעולה והתארגנות
- הבע ביטחון, נחישות ואופטימיות בקשר לחזון ויישומו
- ממש את החזון בצעדים מתוכננים והצלחות קטנות בדרך ליישומו המלא. עצב והבלט באופן קיצוני את ערכי הארגון התומכים בחזון (לוי, 2008).

שאלות?

קראו את השיר "הרצל" על בנימין זאב הרצל. האם על-פי מילות השיר, או לחלופין על-פי לימודי ההיסטוריה, בנימין זאב הרצל היה מנהיג מעצב? חשבו על דוגמאות נוספות למנהיגים מעצבים שאתם מכירים.



נחלת הכלל (ויקיפדיה), Carl Pietzner

הרצל

להקת גייסות השריון
מילים: יורם טהרלב
לחן: יאיר רוזנבלום

הרצל וכל האדונים הנכבדים
בבאזל ייסדו את מדינת היהודים
וולפסון ונורדאו ואוסישקין התוסס
ומוצקין וכל הצירים של הקונגרס.
וולפסון הביא למדינה את הכספים
נורדאו נתן את הפרסום והכבוד.
אוסישקין נתן את המרץ של הדור
וביאליק נתן את "אל הציפור"
רק הרצל הלך שם דווה וכואב
כי הרצל נתן למדינה את הלב.

הוא רץ ודאג ונאם ונדחף
מן המזכיר אל השר
מן המיניסטר אל הגראף
האמין כתינוק בכל מה שהוא בדה
ואמר "אם תרצו אז אין זו אגדה"
נסע לסיני, לגליל וליהודה
בדק את הקרקע ואת כלי העבודה
חצה את הים ועל פרד הוא דהר
במקווה ישראל הוא פגש את הקיסר
ואז לפני וילהלם הוא חש פתאום כאב
כי שוב היה צריך לפתוח את הלב.

הוא לחם במונטיפיורי וברוטשילד הוא נזף
והשקיע בקונגרסים את כל חסכוניותו
בבית הוא הניח אישה וילדים
שחשו על גבם את צרת היהודים.
לכלך הוא את ידיו ולא חש עצמו קטן
בקשישים שילם ונפגש עם השולטן
כי אחרת איך עבדול חמיד השני
היה מתמצא בעניין הציוני
הוא היה קצת בנימין והיה קצת זאב
אך אפילו לשולטן הוא הציע את הלב.

ובסוף כשראו שישנה כבר התחלה
הוא נדרש לשלם את מחיר התהילה
אחד דרש את הכספים והחובות
אחד דרש את הפרסום והכבוד
אחד דרש מהפכה, אחד שוויון
אחד דרש מיד את כל ציון
והרצל, שכלום לא נשאר לו בחייו
נתן את הלב ועצם את עיניו
ואחר כך כל האדונים הנכבדים
בכו על חוזה מדינת היהודים.

(מתוך: שירונט)

2.2.3 השוואה בין מנהיג מעצב ובין מנהיג מתגמל

מנהיג מעצב / מתמיר	מנהיג מתגמל / עסקאי
מעורר רגשות הזדהות ומחויבות	מזהה את ציפיות המונהגים
מחדיר במונהגים נאמנות לאידיאלים	יוצר בתודעת המונהגים קשר ברור בין המאמץ לתגמול
מעצים, מעריך, מעניק משמעות למעשים	מעניק תגמולים על-פי רמת הביצוע (שכר ועונש, מערכת משוב)
מניע את המונהגים לעשות יותר ממה שהם האמינו שיש ביכולתם לעשות	רמת הביצוע שאליה מביא המנהיג אינה חורגת מרמת הביצוע שנובעת מהנכונות הבסיסית של המונהגים
יוצר מוטיבציה רגשית – הגשמת העצמי ללא ציפייה לתגמולים	יוצר מוטיבציה תכליתית – תועלתית
מחפש דרכי עבודה חדשות ומנסה לזהות הזדמנויות חדשות מול סיכונים	מקדם עבודה על-פי נהלים ידועים ומוכרים
משתמש בשיטות תגמול מסורתיות המכוונות למניעים חיצוניים ופנימיים. משתמש גם באמצעים סימבוליים, בדימויים, כדי לעורר את המונהגים	משתמש בשיטות תגמול מסורתיות, בעיקר כאלה המכוונות למניעים חיצוניים

(בר-חיים, 2017)

אירוע לתרגול סגנון מנהיגות מעצבת / מתמירה, ומנהיגות מתגמלת / עסקאית

שולמית מנהלת סניף של משרד פרסום גדול ומצליח באזור המרכז. במשרד שני צוותי עבודה – בראש צוות אחד עומד דן, ובראש הצוות השני עומדת עדי.

דן וצוותו נתפסים בעיני שולמית כצוות המוצלח ביותר, שכן הם מצליחים לגייס לקוחות חדשים, מפגינים יצירתיות רבה בשיווק ובפרסומות שהם יוצרים, ולעתים קרובות הם מעלים מיוזמתם רעיונות חדשים שהיא לא חשבה עליהם כלל. דן טוען שכל זה בזכות האוטונומיה שהוא מאפשר לאנשי צוותו ובזכות העובדה שאינו "יושב להם על הראש" כל היום. שולמית מעריכה כל כך את עבודת הצוות של דן, שהיא גומלת להם בתוספת תקציבים ובחופש פעולה גדול מזה שהיא מאפשרת לצוות של עדי. לעתים קרובות היא מציגה בגאווה את תוצרי הצוות של דן בפני הנהלת הסניפים, ודן נעשה לאיש סודה הקרוב ביותר.

שולמית סבורה כי עדי היא מנהלת טובה למדי. אמנם ביצועי הצוות שהיא עומדת בראשו אינם מעולים כשל הצוות של דן ואף חברי צוותה אינם מתאמצים מעבר למינימום ההכרחי, אך הם עומדים תמיד בלוחות הזמנים שנקבעו. עדי מרבה לבקש משולמית להעניק בונוסים לעובדיה המבצעים את עבודתם באופן המוצלח ביותר. בשיבות הבוקר עדי לעולם אינה שואלת שאלות או מתווכחת על רעיונות שמעלים חברי הצוות של דן. בשל מזגה הנעים, עדי לא התווכחה מעולם עם שולמית כאשר זו סירבה לתת מענקי עידוד לעובדי צוותה, אך חשה תסכול עז בשל ההעדפה הבולטת של דן (בר-חיים, 2017).

שאלות ?

1. ציינו את סגנון המנהיגות של כל אחד מראשי הצוותים.
2. הסבירו את בחירתכם על-פי הטבלה שלעיל.
3. האם לדעתכם שולמית עשויה לשנות את החלטתה בעניין תגמול חברי הצוות של עדי בנסיבות שונות?
4. הציעו לשולמית דרך לשפר את עבודתם של עדי וצוותה.

2.3 מנהיגות בהקשרים ארגוניים שונים

מנהיגות קיימת בסוגי ארגונים שונים ובהקשרים שונים: בצבאות, בתעשייה, בקהילות ובעצם בכל קבוצה או ארגון. ישנם הבדלים בין סוגי המנהיגים בכל אחת מן המערכות הללו (פופר, 2007).

בכל מקום שיש בו מנהיגות, קיימים לפחות מנהיג אחד ומונהג אחד. למנהיג הפוליטי יש תומכים ומצביעים, למנהיג הצבאי – פקודים, למנהיג בתעשייה ובכלכלה – עובדים, ולמנהיג הרוחני יש מאמינים. בכל המקרים הללו היחסים הלא-פורמליים המתקיימים בין המנהיג למונהגים משפיעים על מידת הנכונות של אנשים לפעול ולעשות, בעיקר כאשר מדובר בבקשות החורגות מן הרגיל והדורשות מן המונהגים משפיעים על מידת הנכונות של אנשים לפעול ולעשות, בעיקר כאשר מדובר בבקשות החורגות מן הרגיל והדורשות מן המונהגים השקעה ואפילו הקרבה עצמית. תארו לעצמכם שני מנהלים באותו מפעל המבקשים מעובדיהם לעבוד בסוף שבוע על פרויקט דחוף. על פנייתו של מנהל אחד הגיבו העובדים באומרם: "מאחר שלא ניתן לחייב אותנו (על-פי הסכמי העבודה) איננו מוכנים לעשות את המאמץ הזה; יש לנו משפחה והתחייבויות אחרות"; ואילו על פניית המנהל השני השיבו: "אף שאין אנו חייבים, אנחנו תמיד ניעתר לרצונו של המנהל הזה, ונעשה תמיד כל מאמץ לבקשתו". ברור כי למנהל השני "יש יותר מנהיגות". המשמעות העמוקה של אמירה זו היא שהמנהל השני מקיים עם אנשיו מערכת יחסים רגשית שונה מזו שמקיים עמם הראשון, מערכת יחסים המאפשרת למנהל השני לגרום להם לשנות את התנהגותם למענו (פופר, 2007).

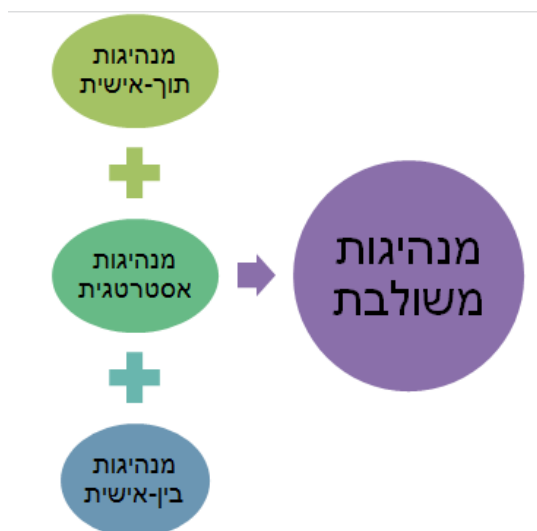
2.3.1 מנהיגות עסקית

מנהיגות עסקית היא כינוי לצורת מנהיגות מתגמלת אשר נועדה להשיג שליטה בביצועי הכפופים.

2.3.1.1 מנהיגות משולבת

מנהיגות עסקית היא שילוב של **שלושה** היבטים מרכזיים: מנהיגות תוך-אישית, מנהיגות אסטרטגית ומנהיגות בין-אישית. מצד אחד, שום מנהיג לא יוביל ארגון להצלחה בהיעדר אסטרטגיה מנצחת שמקנה משמעות, מיקוד ובהירות. מצד אחר, גם האסטרטגיה המבריקה ביותר לא תקדם את הארגון אם האדם שעומד בראש לא יגייס את המחויבות ואת הכוחות היצירתיים של חברי הארגון. כשהמאפיינים האישיים והאסטרטגיים פועלים יחד, הם יוצרים את מה שניתן לכנות "מנהיגות משולבת". מנהיגות משולבת היא הבסיס למנהיגות יעילה (פיטרסן, 2010).

מנהיגות משולבת מתקיימת מתוך הצירוף הבא:



א. מנהיגות תוך-אישית

מנהיגות תוך-אישית פירושה שעליך לגבש זהות ועקרונות מבוססים היטב. כלומר עליך לדעת מהם הערכים הברורים שאתה פועל לאורם, ולוודא שהם מהווים קו מנחה עקיב בחייך ובקבלת ההחלטות שלך. מנהיגות תוך-אישית פירושה להיות אמיתי (אותנטי).

מנהיגות תוך-אישית מוצלחת מצריכה:

- הכרה עצמית עמוקה
 - דבקות באוסף ערכים ראויים מבחינה מוסרית שמגדירים בבירור את זהותך
 - נכונות להיאבק על אמונותיך
 - שליטה עצמית ואופטימיות
 - מחויבות למטרה שגדולה ממך.
- המרכיבים הנ"ל הם הבסיס לאותנטיות ולעמוד שדרה מוסרי, והם היסודות שמקנים לאדם יכולת ולגיטימיות לשכנע ולהנהיג אחרים.

ב. מנהיגות אסטרטגית

התפקיד המהותי של מנהיגות אסטרטגית הוא להורות על כיוון ברור שיוביל להצלחה של הארגון, של אנשיו ושל בעלי העניין בו.

מנהיגות אסטרטגית מצריכה:

- הבנה של הסביבה המשתנה
 - ניצול התובנות האלה כדי לקבוע היכן להתחרות, איך לנצח ולאילו עדיפויות לחתור
 - הפעלת השיטות הנכונות לטובת יישום יעיל
 - הבטחת התקינות הכספית של הארגון
 - פיתוח יכולתו של הארגון להשתנות ולהתחדש.
- את כל אחד מהמרכיבים האלה ניתן להניע דרך יישום תהליך הלמידה האסטרטגית. התוצר הסופי של אסטרטגיה אינו מסמך. אמנם חיוני לנהל תיעוד ראוי של האסטרטגיה, אך מסמך האסטרטגיה כשלעצמו אינו ביטוי למנהיגות (מסמך אסטרטגיה = ניסוח האסטרטגיה בצורה המדויקת שאליה שואפים להגיע) – הוא מהווה את המצע למנהיגות והוא הבסיס שבזכותו אפשר לרתום כוחות לטובת כל מה שצריך להיעשות.

ג. מנהיגות בין-אישית

גיוס מאמץ קולקטיבי שיפעל למען יישום האסטרטגיה של הארגון מצריך מיומנות גבוהה של הנעה, של בניית צוות ושל יכולת שכנוע. כיום, כשצוותים רב-תרבותיים הולכים ונעשים נפוצים יותר, מיומנויות אלה נחוצות במיוחד. יתרה מזו, ארגונים רבים הם בעלי מבנה מטריצה, שמטשטש את יחסי הכפיפות הרשמיים (פיטרסן, 2010).

[מבנה מטריצה – ארגון שבו חלוקת העבודה נעשית בין יחידות מקצועיות שעוסקות בפעילות השוטפת של הארגון בייצור, במחקר ופיתוח, בשיווק וכדומה, ובמקביל ליחידות הללו מגייסים צוות רב-מקצועי המוקם למען עבודה על פרויקט (זאב רון)].

מנהיגות בין-אישית מצריכה:

- תרגום האסטרטגיה שלך למסר הנהגתי פשוט ומשכנע
- טיפוח שיתוף פעולה ועבודת צוות
- הפגנת הערכה להשקפות, לרגשות ולחששות של אחרים
- התגברות על התנגדות ויצירת מחויבות
- מיסוד תרבות ארגונית של ביצועים גבוהים, שמבוססת על מטרה וערכים משותפים.

מנהיגות יעילה מושגת כאשר שלושת ההיבטים שתוארו לעיל (מנהיגות תוך-אישית, מנהיגות אסטרטגית ומנהיגות בין-אישית) משולבים כראוי וכאשר כל אחד מהם תומך באחרים ומחזק אותם. מנהיגות יעילה אינה יכולה לעמוד על אחד מההיבטים הללו לבדו אלא על שלושתם כאחד (פיטרסן, 2010).

2.3.1.2 מאפייני המנהיגות העסקית

- **הגדרת יעדים ומטרות** – הגדרת יעדים ומטרות שהם קשים לביצוע אך בני השגה, כלומר שיהיו מאתגרים אך לא מתסכלים; ברורים, ארוכי טווח וקלים להבנה לכל העובדים.
- **ערכים** – הגדרה ברורה של ערכי הארגון, שכן הם השלד של 'התרבות הארגונית'. אוסף ערכים אלו מתווה את הדרך אשר לאורה יפעלו עובדי הארגון כלפי לקוחות, ספקים, סביבה וכדומה (תרבות ארגונית – מונח כולל המגדיר את הערכים, האמונה, הנורמות והמנהגים הקיימים בארגונים. התרבות הארגונית כוללת הן את הרובד הגלוי של ערכי הארגון – דברים חיצוניים ומוחשיים כגון לבוש, שפה, סמלים ומיתוסים, והן את הרובד הסמוי, שכולל את הערכים החברתיים ונורמות ההתנהגות הנהוגים בארגון).
- **הסתכלות גלובלית (עולמית, מקיפה)** – העדפה ברורה של פתרונות גלובליים על פני הסתכלות צרה מקומית.
- **הובלה של שינוי** – הובלה של שינויים, גדולים וקשים ככל שיהיו, היא הדרך לעמוד בדרישות השוק הסוער. אלה יכולים להיות שינויים ארגוניים, שינויים בכוח אדם, שינויים באסטרטגיה, בפיתוח מוצרים ושירותים ועוד. קפיאה על השמרים משדרת חולשה ומעידה על מנהיגות חלשה.
- **החלטות על בסיס עסקי** – ניהול הארגון לפי קריטריונים אובייקטיביים (עסקיים), ולא רגשיים, אשר מקדמים את טובת הארגון והחשוב מכול – תורמים לארגון בטווח הארוך.
- **פיתוח ההון האנושי** – מנהיגות יעילה דואגת כל הזמן לפיתוח עצמה ולפיתוח של כל העובדים שבאחריותה. זהו מתכון להשבחת ההון העיקרי של הארגון (אנשיו) ובכך השבחת הארגון כולו.
- **תקשורת** – קיום של תקשורת קבועה, מסודרת, הכוללת מידע על אסטרטגיית הארגון, על יעדיו ועל הפרויקטים העיקריים שלו, על הצלחות והישגים כמו על כישלונות ולמידה. יש לנהל תקשורת באמצעים מגוונים: דיגיטלית, כתובה, פנים אל פנים וכדומה. תקשורת כוללת גם הקשבה לעובדים, ללקוחות ולספקים – הקשבה שמאפשרת "להרגיש את השטח" ובאופן זה משפרת את תהליכי קבלת ההחלטות והניהול בארגון (ארז לוי).

2.3.1.3 מנהיגים בארגונים עתירי ידע

ג'ף בזוס, סטיב ג'ובס, ביל גייטס – כולם מנהלים מצליחים ויזמים נערצים שהקימו תאגידי ענק. סגנונות הניהול ודרכי הניהול שלהם נעשו מוקד להתעניינות, ללמידה ואף מודל לחיקוי וזאת מתוך ניסיון להבין את סוד הצלחתם. כשאנחנו חושבים על מנהיגים אנחנו מייחסים להם תכונות חיוביות. ספרי ניהול ממליצים למנהלים לשפר את כישורי התקשורת שלהם עם המונהגים, לפתח "כישורים רכים", להתמקד בפסיכולוגיה חיובית ולעורר מוטיבציה בעובדיהם שלא באמצעות פחד (מעין מנלה, 2018.19.1).

כישורים רכים הם מאפייני אישיות מגוונים, מיומנויות ותכונות, כגון תקשורת בין-אישית, הקשבה, אינטליגנציה רגשית, כושר שכנוע, יצירתיות, קפדנות, פתרון בעיות, עבודה בצוות, רוגע, אכפתיות ויישוב סכסוכים. לא פעם נוטים לראות במאפיינים אלה תכונות אופי של האדם, אבל בפועל ניתן לרכוש תכונות אלו, לפתחן, לשפרן ולהביאן לידי ביטוי במסגרת העבודה (מתוך: אתר **מפתח**).

ג'ף בזוס

ג'פרי פרסטון "ג'ף" בזוס הוא יזם ואיש עסקים אמריקני – המייסד הנשיא, המנכ"ל ויו"ר הדירקטוריון של חברת אמזון. על-פי דירוג כתב העת פורבס, בזוס הוא האיש העשיר בעולם והונו האישי נאמד בינואר 2019 ב-137 מיליארד דולר.

לאחר שסיים את לימודיו עבד בזוס בוול סטריט בתחום מדעי המחשב. לאחר מכן עבד על הקמת רשת לסחר בין-לאומי לחברה שנודעה בשם "פיטל" (Fitel), ואחר כך – ב-Bankers Trust, שם התקדם לדרגת סגן נשיא בהיותו בן 28 בלבד. בהמשך עבד בתחום מדעי המחשב בחברת ניהול ההשקעות הבין-לאומית D.E. Shaw & Co. שנוסדה בארצות הברית.

בשנת 1994 הקים את אמזון לאחר שכתב את התוכנית העסקית שלה בנסיעה מחוץ לחוף מניו יורק לסיאטל (מתוך: **ויקיפדיה**).

כל מילה של בזוס על ניהול נהפכת מיד לתיאוריה שאחרים מנסים לאמץ. והתיאוריות נקראות בשקיקה – החל בדרך שלו לנהל ישיבות עבודה יעילות וכלה בהחלטה אילו עובדים להעסיק. זה לא מפתיע; ההצלחה המסחררת של בזוס היא מקור להשראה, משהו שאנשים רוצים ללמוד ממנו. ואולם התרבות הארגונית שיצר בזוס בתאגיד הענק שלו מכונה בפי אנשי משאבי האנוש "דרוויניזם מכוון". מדובר במדיניות קשוחה שדורשת ביצועים גבוהים וגוררת השלכות שנויות במחלוקת אם העובדים אינם עומדים בדרישות הגבוהות. העובדים נדרשים לעבוד שעות ארוכות, אין מקום לטעויות וכל דבר שמפריע לביצועים, כולל עניינים אישיים, מכניס מיד את העובדים ל'תוכנית שיפור ביצועים' ובמילים אחרות – לרשימת המועמדים לפיטורים.

אמנם יש אנשים שהתרבות הארגונית והגישה הניהולית הזאת של בזוס עשויות להתאים להם (למשל אנשים ש"לא לוקחים ללב" או שיודעים לעשות הפרדה ברורה בין דברים הנאמרים בלהט הוויכוח לדברים הנאמרים בעת רגיעה) – ואכן אמזון מצליחה מאוד וחדשנית מאוד, לא מעט בזכות העובדים המוכשרים והיעילים שלה – אך זה כמוזן לא מתאים לכל אחד (מעין מנלה, 2018.19.1).

סטיב ג'ובס

סטיבן פול "סטיב" ג'ובס (1955-2011) היה איש עסקים ויזם אמריקני, ממייסדי חברת אפל (Apple), והמנכ"ל הראשון שלה, תפקיד שבו שימש בשנים 1976-1983 וכן משנת 1997 ועד חודשים אחדים לפני מותו ב-2011. בזכות מחשב Apple II פורץ הדרך, נחשב ג'ובס לאחד מחלוצי המחשוב האישי. הוא נמנה עם המניעים העיקריים של הבאת ממשק המשתמש הגרפי למחשב האישי במחשבי מקינטוש, ונחשב לדמות המרכזית שהניעה את הזינוק הפיננסי של חברת אפל בראשית המאה ה-21 בזכות מוצרים פופולריים וחדשניים כמו iPad, iPod ו-iPhone. ג'ובס גם היה שותף להקמת חברת האנימציה הממוחשבת Pixar ולהקמת חברת המחשבים NeXT (מתוך: ויקיפדיה).

קיימות דוגמאות רבות למקרים שבהם סטיב ג'ובס, מייסד אפל ומי שהפך אותה לענקית הטכנולוגיה שהיא היום, התנהג לאחרים בהתנשאות או בזלזול. הוא פיטר אנשים ללא התראה. כאשר ערך קיצוצים ב-Pixar ואחת העובדות אמרה לו שצריך לתת התראה של שבועיים מראש, הוא ענה לה שההתראה היא רטרואקטיבית ושכבר ניתנה לפני שבועיים. לפי מקרה שתואר בביוגרפיה שלו, הוא שאל מועמדים לעבודה שאלות מביכות ומטרידות ללא כל סיבה. ג'ובס היה ידוע כאדם לא נחמד שלא אכפת לו מה אחרים חושבים. הוא הפגין אפס סובלנות לטעויות או לכישלונות (מעין מנלה, 19.1.2018).

ביל גייטס

ויליאם הנרי "ביל" גייטס השלישי הוא סופר, פילנתרופ, מתכנת, יזם ואיל הון אמריקני. בשנת 1975, גייטס ופול אלן ייסדו את מיקרוסופט, שנהפכה לחברת התוכנה הגדולה בעולם. במהלך הקריירה שלו במיקרוסופט מילא גייטס את תפקידי היו"ר, המנכ"ל ואדריכל התוכנה הראשי (Chief Software Architect) (מתוך: ויקיפדיה).

ביל גייטס ידוע כיום בעיקר בזכות התרומות והפעילות הפילנתרופית שלו, וכמטפח תדמית של 'בחור טוב'. אבל בימים שבהם הקים את תאגיד הענק שלו הוא היה ידוע ככוחני ומרושע כלפי עובדיו ויריביו בתעשיית ההייטק. לפי עדויות של עובדים ושותפים לשעבר של גייטס, הוא נהג לנזוף ולהשפיל עובדים בפומבי, להיות סרקסטי כלפי יריביו ואף להסתובב בחניון משרדי מיקרוסופט בסופי שבוע כדי לרגל ולראות מי מהעובדים עובד שעות נוספות. אחד משותפיו העסקיים, פול אלן, כתב בספרו שגייטס היה נהנה מקונפליקטים וכי תמיד רצה לנצח. הוא אף האשים אותו בכך שדילל את חלקו בחברה בזמן שהיה חולה למרות הבטחות אחרות שנתן לו בעל פה.

מי שהכיר את גייטס או עבד בשבילו בימים הראשונים של מיקרוסופט לא יתאר אותו כ'בחור נחמד'. הוא היה מנהל פרפקציוניסט, כוחני ותובעני. יש המשערים כי התדמית שלו כעת והפעילות הפילנתרופית שלו נובעות מהחלטתו להשאיר חותם חיובי בעולם, בין השאר בגלל התנהגותו השנויה במחלוקת בעבר (מעין מנלה, 19.1.2018).

וורן באפט

וורן באפט הוא איל הון אמריקני המתמחה בהשקעות ונחשב למשקיע הפרטי הגדול ביותר בעולם. עומד בראש חברת ההחזקות ברקשייר ה'אוווי (Berkshire Hathaway Inc.). ביולי 2018 הוא דורג במקום הרביעי בטבלת האנשים העשירים ביותר בעולם, עם הון אישי הנאמד בכ-81 מיליארד דולר. הוא הבטיח לתרום 99% מהונו במהלך חייו. בפברואר 2011 הוענקה לבאפט מדליית החירות הנשיאותית מידי נשיא ארצות הברית ברק אובמה (מתוך: ויקיפדיה).

שלא כמו משקיעים מצליחים אחרים, באפט נראה אדם ישר, ישיר ולא מתנשא. הוא עושה רושם של אדם נגיש, שאוהב מגע עם אנשים, והחיוכים שלו נראים אותנטיים, כמו סבא חכם ומיטיב. איך אפשר שלא לחבב ולבקר אדם כזה, בייחוד אם הוא עשה עבודה טובה כל כך בלבקר את עצמו?...

ההחלטה לתרום את כל הונו לצדקה נראית אצילית, אלא שיש בה גם לא מעט אחיזת עיניים. רבות מהחברות המוחזקות של ברקשייר ה'אוווי לאורך השנים היו חברות ענק בעלות מעמד שאי אפשר לומר שהוא מאפשר תחרות הוגנת. אם תחרות היא מצב שבו אין לשום שחקן השפעה על מחיר השוק, הרי באפט השקיע בחברות שהשפיעו על המחירים, במגזרים מסוימים ובתקופות מסוימות לפחות. קוקה קולה, לדוגמה, שולטת – עם פפסי יחד – בשוק משקאות הקולה, ונוסף על כך – בערוצי הפצה למספר עצום של נקודות מכירה קמעונאיות בכל העולם, ערוצים שניתן להשתמש בהם להפצתם של אין-ספור מוצרים בעלויות שוליות נמוכות ובסיכון קטן יותר מכל שחקן אחר.

באפט הוא משקיע גדול בחברות ביטוח. הלקוחות לא באמת מבינים מה מוכרים להם – מרביתם אינם מבינים בתחום וגם אין להם מידע מספיק באשר לסיכונים. לא בכדי כתב באפט כי הבין ואהב את תעשיית הביטוח. העמימות היא הנכס הגדול ביותר של חברות הביטוח, ולכן תמיד הן יעשו מאמצים לסבך את המוצרים שלהן עוד ועוד כדי שהלקוחות לא יוכלו להשוות בין החברות ולקנות את המוצר הטוב והזול ביותר (נתן ליפסון, 13.6.2018).



הדוגמאות שמובאות לעיל הן לכאורה מנוגדות לתיאוריות שדנו בהן בנושא מנהיגות יעילה בהקשר של ניהול אנשים. נסו להסביר כיצד מנהלים כמו ביל גייטס מביאים את הארגון להצלחה פנומנלית למרות אישיותם הבעייתית.

נקודות למחשבה:

הענף שבו פועל הארגון (הייטק); המוצר – כרוך בפיתוח חדשנות טכנולוגית; העובדים – תחום זה מאופיין בתחרותיות בין עובדים הישגיים מאוד. סוג התפקידים – עבודה עצמאית, 'ראש גדול', מעמידה אתגרים (תגמולים פנימיים); מעמד הארגון בעולם והרקורד שמרוויחים העובדים מהעבודה בארגון, ולו לזמן קצר – למשל, כל מוצר שיוצא מבית מייקרוסופט או אפל הוא בבחינת בשורה לעולם, "איוונט" מסוקר שכולם מתכננים אליו, ועובדים רבים שואפים להיות חלק בדבר הגדול הזה, גם במחיר של "בוס בעייתי"; הכריזמה והגאונות של המנהיג סוחפת אנשים, כאשר התגמול הכספי והיוקרה הנתפסת מפצים כנראה על יחסו אליהם. ראו בהמשך את נושא **סמכות, כוח והשפעה** ותוכלו להיווכח שטווח מקורות הכוח וההשפעה של מנהיגים כאלה הוא גדול מאוד.

2.3.2 מנהיגות בצבא

"לא די שידע המפקד את מלאכתו. עליו להיות אוהב את האדם, שחיי הפקוד שלו יהיו יקרים לו והחייל שנשלח אליו יהיה יקר לו, שיאהב אותו. רק מפקד כזה ימצא בפקודיו מסירות הנפש שתוליכם לכל אשר ישלח אותם. אם המפקדים יעוררו את האמון, את הדבקות ואת האהבה בחיילים שלהם - אזי תדע כל אם עבדיה כי הפקידה את גורל בניה בידי המפקדים הראויים לכך" - דוד בן-גוריון

למנהיגות הצבאית פנים רבות והגדרות רבות, אך באופן עקרוני ניתן להגדירה כיכולת של המפקד להניע את פקודיו לביצוע משימות. הגדרה זו היא רחבה במכוון, משום שמנהיגות צבאית אינה עוסקת בעתות חירום ומלחמה בלבד, אלא גם בעתות שלום ורגיעה.

ייחודה של המנהיגות הצבאית בעת מלחמה (להבדיל ממנהיגות עסקית לדוגמה) הוא בכך שסכנת חיים מרחפת על המונהגים. באדם הלוחם שורר פחד מפני מוות, נכות או שבי, פחד שעשוי לגרום לו שלא לבצע משימות שעלולות לסכן את חייו.

המנהיגות הצבאית בצה"ל נסמכת במידה רבה על מתן דוגמה אישית. הקריאה "אחריי" ודמות המפקד בראש, והאתוס שנוצר בעקבות זאת, הם שנוסכים ביטחון בחייל.

להלן כמה עקרונות מנחים במנהיגות הצבאית:

- הקפדה על דרכי פעולה מוסריות
- הקפדה על נגישות המפקד (שיהיה כתובת לפקודיו)
- קביעת גבולות ושימוש בסמכות ובתגמול לשם שמירה על הפקודים
- קור רוח ואומץ לב
- העברת מסרים ברורים
- מקצועיות והעצמת פקודים.

(מתוך: ויקיפדיה)

2.3.2.1 השינויים הנדרשים בתפיסת המנהיגות הצבאית בעידן הנוכחי

בעשורים האחרונים חלו שינויים במאפייני סביבת הפעולה של צה"ל (ושל צבאות בכלל) ויש לכך השלכות משמעותיות על הארגון הצבאי ועל מנהיגותם של מפקדיו. שינויים אלה כוללים את הקושי להגדיר ולזהות את האויב שמולו פועלים, את קיומם של מאבקים א-סימטריים (לא שווים מבחינת הכוחות), את ריבוי זירות הפעולה שבהן מתרחש העימות ועוד. היכולת להתנהל במצבים עמומים ומורכבים, האפשרות לנהל קשרי גומלין ברשתות, המיומנות לנהל שיח משותף לרוחב הארגון ולהשתמש בכל הידע המפוזר – כל אלה הם חלק מהאתגרים העומדים לפני מפקדים בצה"ל, ולכן נדרש שינוי גם בתפיסת המנהיגות הצבאית לשם הובלת משימות, תהליכים ופקודים בעידן זה.

על רקע זה התפתחו גישות בתחום המנהיגות המכנות את התקופה הנוכחית תקופה "פוסט-הירואית" של מנהיגות. לפי גישות אלה, האפקטיביות של מערכות ארגוניות חיות, הכוללות יחסי גומלין עשירים בין פרטים, אינה תלויה במנהיגים הירואיים אלא ביצירת דפוסי פעולה, בהקמת מבנים ארגוניים ובטיפוח יחסי עבודה בתוך הארגון. מערכות אלה מתאפיינות בקיומם של קשרי גומלין חברתיים ושל רשתות השפעה המתקיימים בין פרטים ובין יחידות בתוך הארגון, בלי קשר למיקומם ההיררכי בו. לפיכך, מערכות כאלה יכולות להיות מבוזרות באופן רחב בין פרטים בארגון, במקום להיות מרוכזות בידיו של מנהיג יחיד הפועל מתוך תפקיד הממונה.

מגוון הקשרי הפעולה ודפוסי הפעולה שמופעלים בהקשרים אלה יוצרים מצב שבו דגם מנהיגות אחד אינו יכול לתת מענה מלא לכל אחד מן ההקשרים והמצבים. **ההקשר הוא אפוא משתנה מרכזי המשפיע על סגנון המנהיגות של המפקד.** בהקשרים מסוימים נכון יותר שהמפקד יממש מנהיגות מסורתית, ואילו בהקשרים אחרים יממש סגנון מנהיגות שונה – מורכב, משתף, מבוזר או אחר. המפקד צריך להכיר את כל הסגנונות, כחלק מ"ארגז הכלים המנהיגותי" שלו, ולדעת להפעיל כל אחד מהם בהקשר המתאים. תהליך זה, הכרוך ב"משחק" בין דגמי מנהיגות, יסייע למפקד להבנות את זהותו המנהיגותית כדמות פיקודית-דינמית, הפועלת בגמישות על-פי ההקשר הנתון, כלומר לפי סביבת הפעולה ודפוס הפעולה שהוא נדרש לממש (כרמית פדן, 2015).



Photo by Liubov Ilichuk on Unsplash

מנהיגות צבאית – רב-אלוף חיים לסקוב (1919-1982), הרמטכ"ל החמישי של צה"ל

מדבריו של חיים לסקוב

שניים הם הדברים אשר נבקש במפקד: כושר מנהיגות וידיעת מלאכת הפיקוד. צירופם של אלה הוא המכשירו למלחמה העתידה, יהיו תנאיה המשתנים של הזירה כאשר יהיו. הם המסגלים אותו לתפקידו: להשיג יתרון איכותי – ואפילו למול יתרון כמותי של האויב.

היה מי שאמר: "מנהיגות כמוה כנערה: תעזבנה ליום, תעזבך ליומיים". גדול המכשולים הרובצים לפתחו של מפקד הוא הנטייה מצידו לקבל את כושר מנהיגותו כדבר שאין עוד צורך לדאוג לו ולטפחו בתמידות; הנטייה "לעוזבה ליום".

הראשונה בחובותיו של המפקד – כתנאי לא רק למילוי תפקידו, אלא גם לביסוס נאמן של מעמדו ביחידה והפיכת היחידה לכלי מלחמה ראוי – היא הטיפול באנשיו. כלל זה חל, כמובן, על תשומת לבו וטיפולו בפקודיו בשירות ובתפקיד. אך דמותו של החייל מתגלה לא רק בשירות ובאימונים, אלא גם בהופעתו ברחוב, בנסיעותיו, במגעיו בענייני משפחתו ועוד (חיים לסקוב, 1959).

הרמטכ"ל לשעבר רב-אלוף (מיל") משה לוי כתב בהקדמה לספרו של לסקוב **מנהיגות צבאית** (1985): "מחיים לסקוב למדנו, כי מנהיגות מתבססת על נורמות וערכים חיוביים ומי שאינו מאמין בהם ואינו נוהג על פיהם, איננו יכול להיות מנהיג" (מתוך: ויקיפדיה).

2.3.3 מנהיגות בחינוך

מחקרים רבים ואף דוחות של מנהלים, מפקחים ואנשי משרד החינוך מצאו שמנהיגות חינוכית היא גורם השפעה בעל משמעות על האפקטיביות של בית הספר, על הצלחתו והיכולת לשפרו. הדרך שבה פועלת המנהיגות היא קריטית להצלחת בית הספר. תמיכה בטענה זו באה מאחד מהוגי הדעות המובילים בחקר המנהיגות, וורן בניס, והוא מציין שתי סיבות לחשיבותה:

- א. המנהיגים אחראים לאפקטיביות של הארגון – קרי, הצלחת הארגון תלויה באיכותו של המנהיג.
 - ב. שינוי ורפורמה מחייבים את הארגון לאמץ תהליך שבו מישוהו מדריך את האנשים ומצביע על השלבים השונים שיש לנקוט בשינוי – המנהיג נתפס כמי שממלא צורך זה (אופלטקה, 2015).
- על-פי החוקר מרפי (Murphy), בשנות השמונים של המאה ה-20 נתפסו המנהלים האידיאליים כמנהיגים פדגוגיים המתרכזים בארבעה תחומים:
- א. המנהל נדרש להיות אחראי להגדרת השליחות החינוכית של בית הספר ולהצבת המטרות הפדגוגיות שלו. המטרות הרצויות הן אלו המדגישות הישגים לימודיים, והמנהלים האפקטיביים הם אלה שישדרו אותן לקהלים בתוך בית הספר ומחוצה לו. זאת ועוד, על המנהל כמנהיג פדגוגי לוודא כי המורים, ההורים והתלמידים מבינים את המטרות החינוכיות של בית הספר.
 - ב. מנהיגים חינוכיים נתבקשו לתאם את תוכניות הלימודים, לקדם את איכות ההוראה, לקיים פיקוח ובקרה על ההתאמה של עבודת המורים למטרות הפדגוגיות של בית הספר, לגייס משאבים פדגוגיים התואמים את המטרות הלימודיות של בית הספר, להגן על זמן ההוראה ולעקוב אחר התקדמותם של התלמידים בלימודים. נוסף על כך, הם נדרשו להחדיר פרויקטים חינוכיים לבית ספרם תוך שמירה על מהלך הלימודים התקין. המנהל נתפס כמנהיג, העומד בראש צוות, מדריך מורים ומחדיר שינויים בבית ספרו, ויוצר תחושה של "אנחנו", שבה יש מטרות מוסכמות ודאגה לצורכי המורים.
 - ג. מנהלי בתי ספר כמנהיגים פדגוגיים הצטיירו כמי שאחראים לקידום אקלים של למידה באמצעות הצבת ציפיות לימודיות גבוהות לתלמידים ולמורים ומתן תמריצים למורים ולתלמידים מצטיינים. המנהיג החינוכי מחזק את הנורמות, האמונות והעמדות החיוביות כלפי ההוראה ואת חשיבותה לתלמידים. הוא מטמיע במורים את האמונה ביכולתם הלימודית הגבוהה של התלמידים ואת החשיבות הרבה בכך שהמורה ישדר לתלמידיו שיש לו ציפיות לימודיות גבוהות מהם ואמונה ביכולתם.
 - ד. כמנהיגים פדגוגיים ציפו ממנהלי בתי ספר לפתח תרבות בית ספרית הכוללת סביבת עבודה מסודרת ובטוחה, הזדמנויות למעורבות משמעותית של תלמידים בנעשה בבית הספר, שיתוף מורים בקבלת החלטות פדגוגיות, שימוש במשאבים חיצוניים לתמיכה במטרות בית הספר ובניית קשרים חזקים בין הקהילה לבית הספר (אופלטקה, 2015).

2.3.3.1 מודלים שונים של מנהלים חינוכיים

בעשורים האחרונים שינויים רבים הונחו לפתחן של מערכות חינוך בעולם המערבי. אלה כללו שינויים במטרות בית הספר והצבת דרישות חדשות מצוות המורים ומנהליו. מרבית השינויים הללו הם תוצאה של התפתחויות פוליטיות, חברתיות כלכליות וטכנולוגיות.

מנהיגות משתפת

הדרישות לאחריות בחינוך, בצד המעבר מעידן תעשייתי לעידן טכנולוגי וגלובלי, לוו בקריאות לאמץ מודל משתף במקום המודל ההיררכי. תומכי מודל המנהיגות המשתפת סברו כי המנהיגות הרצויה היא כזו שמערבת אחרים בתהליך פתרון הבעיות וניתוחן ושאיננה מסתמכת על כישוריהם ומיומנותיהם של יחידים (צוותי הניהול בבית הספר) בלבד, בעיקר

בשל המורכבות הנובעת מהרפורמות החינוכיות הרבות שהוצעו למערכת החינוך.

המטרה של מנהיגות משתפת היא ליצור קהילות לומדים דמוקרטיות, שבהן מחולק הכוח באופן שוויוני ושולטת אמונה בעבודה משותפת למען תוצר רצוי לכולם.

מנהיגות מעין זו מחייבת את מנהל בית הספר לפתח תחושת "קהילתיות" בקרב המורים ובקרב שאר בעלי העניין בבית הספר. למעשה, מנהיגות משתפת פונה לשיתוף אחרים בכוח ולשיתופן של קבוצות רבות בתהליך קבלת ההחלטות בבית הספר, הרבה יותר מבעבר. אבל, מנהיגות משתפת פירושה גם שהמנהיג החינוכי נהפך לזרז של בנייה מחדש של היחסים בין תחום החינוך ובין ההתפתחויות בזירות השונות.

המוקד של מנהיגות זו נמצא בהעצמה ולא בשליטה; ביצירתם של דיאלוגים ושיתופי פעולה ובאימוצם של עקרונות דמוקרטיים (אופלטקה, 2015).

מנהיגות מבוזרת

סיפורים על מנהיגים מצליחים מספרים שוב ושוב אותו הסיפור, על מנהיג כריזמטי שמקבל על עצמו את ניהולו של בית ספר כושל, מתווה מטרות חדשות ומעמיד בפני הכפופים לו אתגר מחודש; המנהיג מבנה את בית הספר מחדש, מגביר את שביעות הרצון של המורים והתלמידים ומשפר את ההישגים הלימודיים של התלמידים. ובכן, הבעייתיות בסיפורים האלה היא שמובלעת בהם התמקדות באדם אחד, בדרך כלל מנהל בית הספר. ריבוי המשימות שהוטלו על בתי הספר בעשור האחרון, ובעיקר על מנהלי בתי הספר, גרם לכך שאדם אחד איננו מסוגל עוד למלא את כלל הציפיות החברתיות הנובעות מתפקידו. לפיכך, עלה צורך לבזר את תחומי האחריות המנהיגותיים בכל שדרות בית הספר. ולכן, בעוד המודל המשתף הדגיש את קיומו של מנהיג אחד המשתף את הצוות בקבלת ההחלטות, הרי מודל המנהיגות המבוזרת מניח שאם המשימה היא לשפר את ההישגים הלימודיים, מורים חייבים להיות מנהיגים האמונים על תחומים רחבים המשפיעים במישורין על הישגי התלמידים. לפיכך, במנהיגות מבוזרת, מנהיגים משקיעים מאמץ לפתח כל מורה כמנהיג, קרי – שידע לתכנן, לקחת סיכונים, ליזום, ולקבל עליו אחריות לפעולותיו.

הרעיון הוא חלוקת עבודה שמעבירה את המנהיגות מאדם אחד, גיבור-על, לכמה עובדים בארגון, לאו דווקא למנהלי הביניים, מתוך הנחה שכל חבר בארגון יכול להיות מנהיג. אנשים החולקים ביניהם פונקציות של מנהיגות עשויים לתרום לארגון יותר משעשוי לתרום אדם אחד הנדרש למלא כמה פונקציות מנהיגות שונות בתפקיד אחד. מתוך כך עולה החשיבות של חלוקת פונקציות המנהיגות בין כמה אנשים בבית הספר (אופלטקה, 2015).

מורים מנהיגים

אלה מורים שמובילים תהליכים בתוך כיתתם ומחוצה לה; שמזדהים עם קהילת המורים והלומדים ותורמים לפיתוחן, ומשפיעים על אחרים כדי שישפרו את עבודתם החינוכית. הם משתמשים בהשפעתם על מנת להדריך, לסייע ולכוון עמיתים נוספים בהגשמתן של משימותיהם הדידקטיות והפדגוגיות. מנהיגות של מורים מתרחשת כאשר המורים מעבירים וחולקים במתכוון ידע שמשפיע על היכולת של גורמים נוספים להשיג את המטרות החינוכיות של בית הספר. תנאי לקיומה של מנהיגות מורים הוא הימצאותם במוקדי קבלת ההחלטות של בית הספר, וקיומן של הזדמנויות קבועות במערכת בית הספר לשיתוף פעולה עם מורים אחרים בבית הספר (אופלטקה, 2015).

מה מייחד ניהול בחינוך?

- המטרות קשות להגדרה
- התוצאות קשות למדידה בשל עמימות המטרות
- ילדים צעירים מעורבים בעשייה ולא ניתן להגדירם כצרכנים
- תפקיד המורים רחב ומורכב יותר משל ספק ביחסיו עם צרכן-לקוח
- היות שהמרכיב המרכזי בהתרחשות הוא יחסי אנוש, קשה לצפות ולתכנן מה יקרה
- המערכת מקוטעת ומושפעת מגורמים רבים בתוך המוסד ומחוצה לו
- יש זמן מועט לניהול.

דוגמה למנהיג חינוכי – יאנוש קורצ'אק

יאנוש קורצ'אק (1878-1942) היה ממבשרי הפעילות למען זכויות הילד ושוויון הזכויות לילדים. בתי היתומים שהקים וניהל היו אחד הניסיונות המוקדמים בחינוך דמוקרטי, שכללו גם בית דין של ילדים. קורצ'אק היה אחד החלוצים בתחום שיקום ילדים ובני נוער ואבחון חינוכי, ומחלוצי המחקר בתחום ההתפתחות הפיזית והנפשית של הילד. הוא חיבר ספרים בתחום התיאוריה והמעש של החינוך, לצד ספרי ילדים. כיהודי פולני הצהיר כל חייו על השתייכותו לשני העמים. בזמן השואה, כשהגיע "התור" של ילדי בית היתומים שלו בגטו ורשה להישלח לטרבלינקה, סירב להצעה להינצל לבדו ובחר ללכת למוות עם חניכיו, ובכך נהפך לאחד הסמלים ההיסטוריים-יהודיים הגדולים של ימינו (מתוך: ויקיפדיה).



courtesy of
Międzynarodowe
Stowarzyszenie im.
Janusza Korczaka, נחלת
הכלל (ויקיפדיה)

ערכים שבהם האמין יאנוש קורצ'אק



(להרחבה ראו: אתר יד ושם).

2.4 תכונות המנהיג

חוקרים רבים ניסו לענות על השאלה: האם מנהיגים הם בעלי תכונות המייחדות אותם מאחרים? אחת התשובות הראשונות על שאלה זו צמחה בתחום הפסיכולוגיה דווקא. הציע אותה החוקר האמריקני לואיס טרמן (Terman). במחקר מפורסם שערך על ילדים מחוננים הבחין טרמן כי הילדים הדומיננטיים היו בעלי כושר ביטוי מפותח יותר משל הילדים האחרים. אף שמחקר זה לא צמח במקורו בתחום חקר מנהיגות, הוא שימש, לצד מחקרים דומים של פסיכולוגים אחרים, בסיס לבניית רשימה של תכונות שניחנו בהן מנהיגים: מקוריות, כושר הסתגלות, אינטליגנציה, יושר, דחף להנהיג, ביטחון עצמי ועוד. תכונות רבות ומגוונות נבדקו מתוך ניסיון להשוות בין מנהיגים למונהגים (בר-חיים, 2017).

תכונות המנהיג השכיחות ביותר על-פי מרבית המחקרים



- **אינטליגנציה** – מכלול הכישורים שבאמצעותם ניתן לפתור בעיות הדורשות חשיבה. אינטליגנציה מוגדרת גם כיכולת להבין דבר מתוך דבר וכן כיכולת להבחין בין דבר לדבר.
- **כישורים חברתיים** – מכלול של מיומנויות ויכולות של האדם התורמים לקשרים בין-אישיים ולתקשורת עם אנשים אחרים.
- כישורים חברתיים כוללים פיתוח יכולת של תקשורת חברתית ומערבים הפעלה של אינטליגנציה רגשית. הם מאפשרים לאדם ליצור רושם ראשוני טוב, שהוא אחד המרכיבים המכריעים בקביעת המוניטין והתפיסה הכללית של הזולת כלפי אותו האדם.
- כישורים החברתיים משפיעים על התנהגות האדם במצבים חברתיים. הם יכולים לסייע לו להתמודד מול מצבים חברתיים מאתגרים כמו לחץ חברתי ולהשפיע על אווירה קבוצתית. מתוך כך, יש להם חשיבות רבה לפיתוח יכולת מנהיגות (מתוך: ויקיפדיה).
- **נחישות** – נחישות היא החלטיות וכוונה חד-משמעית להשיג את המטרה. אנשים נחושים אינם מתעלמים מהקשיים, להפך – הם ערים להם ונלחמים בקשיים מלחמה ללא פשרות ועושים הכול כדי לנצח בה. פעמים רבות נחישות פירושה התגברות על הקשיים שלהם עצמם ועל חולשות האנוש שלהם (מתוך: אאוריקה).
- **השראה** – מנהיגים יכולים לעורר בזולתם השראה להגיע לשיא שאיפותיהם ולהשפיע עליהם מרוחם ומדמותם. השראה היא כלי רב-עוצמה שהמנהיגים הטובים ביותר התמחו בשימוש.
- **אמפתיה** – על מנת להנהיג אנשים, מנהיג צריך להבין אותם ואת רגשותיהם, ולהבין כיצד הם רואים את הדברים (מנקודת מבטם). הידיעה מתי להעניק עזרה ומתי להטיל משמעת חייבת לבוא מתוך אמפתיה.

- **ביטחון עצמי** – אך לא באופן מוגזם: עודף ביטחון עצמי עלול להתפרש כיוהרה או להיקשר לפזיזות, שישפיעו לרעה על האופן שבו העובדים מגיבים למנהל או למנהלת.
- **החלטיות** – בהנהגה אין מקום לחוסר החלטיות. אנשים הססניים או כאלה שמשנים את דעתם בקלות גורמים לעתים קרובות לכפופים להם לפקפק בצעדיהם.
- **אומץ לב** – הנהגה תוך מתן דוגמה אישית. לעתים דרוש אומץ כדי לקבל החלטות שאינן פופולריות (ללכת נגד הזרם, לשבור מוסכמות), וכדי להחזיק אנשים ברמה נאותה של מחויבות ואחריות על מעשיהם.
- **כושר שכנוע** – היכולת להציג עמדות ולבנות טיעונים שנשקלו היטב בהתייחס לנכונות (או אי-נכונות) לנקוט פעולה מסוימת. לעתים, אם אין די בהשראה, מנהיגים צריכים לשכנע את עובדיהם בדברים מסוימים (שחר שילוח, 22.9.2013).
- מנהיג מחדיר אמון ונאמנות בעובדים על ידי: שינון החזון שלו, האמונה שלו בעובדים, היכולת שלו להקשיב ולתת משווא חיובי, ומעל לכל – יכולתו לעורר אמפתיה בקרב שומעיו.
- **יושר** – העובדים משקפים באופן ישיר את הערכים שמגלמים המנהלים שלהם. לפיכך מנהל צריך לשמש דוגמה לכנות ויושר אישי ועליו לנהוג בהגינות כלפי עובדיו. הידיעה של העובדים כי המנהל הוגן תנסוך בהם ביטחון להביע את עמדתם מבלי חשש, ואילו מנהל המונע מתוך אמונות מיושנות ש"המנהל תמיד צודק" עשוי להגביל את הפוטנציאל של העובדים ואף לאבד כוח אדם איכותי.
- עובדים יסמכו על מנהלם וירגישו חופשיים לפנות אליו בבעיות מצד אחד, או עם רעיונות חדשים מצד אחר, רק אם יהיו בטוחים שיזכו ליחס הוגן. כמו כן מנהל צריך להכיר בטעויותיו ולקבל עליו אחריות אישית בגינן.

אירוע לתרגול

רונית כהן היא מנהלת בכירה בחברה של רשת חנויות אופנה. הנהלת הרשת הטילה עליה משימה חשובה: למנות מנהל סניף, או מנהלת סניף, לאחד הסניפים הבעייתיים ביותר ברשת. תפקיד ניהול הסניף דרש כישורים אחדים ובהם יכולת ניהול צוות עובדים (מרביתם מתוסכלים וחסרי מוטיבציה), חשיבה עסקית שתאפשר לחלץ את הסניף מן הקשיים הכלכליים שנקלע אליהם, ויחסי ציבור מצוינים לשיקום התדמית של ההנהלה בקרב עובדי הסניף. רונית ידעה כי מי שימונה לתפקיד יקודם בהמשך לתפקיד ניהול בכירים בארגון, ולכן יש לראות בתפקיד "מקפצה" לקידום הקריירה. לאחר תהליך סינון ארוך וקפדני איתרה מחלקת משאבי אנוש שלושה מועמדים סופיים. רונית נדרשה לבחור במועמד המתאים ביותר מביניהם.

המועמדת הראשונה, שלומית, בוגרת המכללה האקדמית להנדסה ולעיצוב 'שנקר', עבדה כחמש שנים באחד הסניפים ונתפסה כאמינה, נאמנה ומחויבת לארגון ולמטרותיו. שלומית גילתה יכולת התמדה, וסיפרו עליה שאינה מתייאשת, גם אם המשימות העומדות לפניה קשות. שלומית אינה מתחברת עם עובדים אחרים, ומרבה להתבודד בחדרה לצורך ביצוע משימותיה.

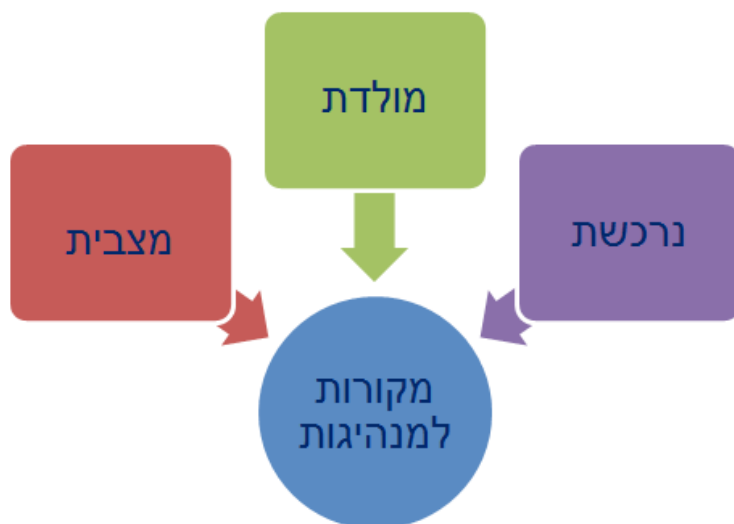
המועמד השני, יורם, בחור מבריק, יצירתי ושאפתן, בוגר *Istituto Marangoni* – בית הספר הבין-לאומי לאופנה, מהמצוינים בעולם. הוא הגיע לארץ מיד עם סיום לימודיו, וכבר בתחילת דרכו סומן על ידי הממונים עליו כבעל פוטנציאל אדיר והוגדר כ"הבטחה".

המועמד השלישי, עופר, איש חביב ונעים הליכות, היה בעברו איש שיווק וסיים לימודי תואר ראשון במנהל עסקים. הוא החל לעבוד ברשת האופנה לפני כשלוש שנים, והצליח מיד להתחבר על כל העובדים בסביבתו.

שאלות?

1. אילו היית במקום רונית, במי מהמועמדים היית בוחר/ת לתפקיד?
2. מה היו השיקולים שהנחו אותך בבחירה זו?
3. אילו הסניף היה סניף רווחי, האם בחירתך הייתה שונה?
ואם כן – במי היית בוחר/ת?

2.5 מקורות למנהיגות



האם אפשר ללמד מהי מנהיגות? אילו מיומנויות דרושות למנהיג? האם כל אחד יכול להיות מנהיג? – שאלות אלה ודומות העסיקו רבים מן החוקרים בתחום במשך שנים רבות, ועד היום החוקרים חלוקים בדעותיהם – יש הסבורים כי "מנהיגים נולדים" ויש הסבורים כי מנהיגות ניתנת ללמידה (בר-חיים, 2017).

2.5.1 מנהיגות מולדת

האוחזים בגישה זו רואים במנהיגות תכונה שנולדים אתה כחלק מהמטען הגנטי, כלומר שיש תכונות גנטיות אשר ביכולתן להגביר את סיכויי של אדם להיות מנהיג טוב. על-פי גישה זו, "מנהיגים נולדים", ולא מתהווים". ואולם, ההנחה שאנשים נולדים מנהיגים נדחתה בעיקרה, כפי שנראה בהמשך.

2.5.2 מנהיגות נרכשת

האוחזים בגישה זו רואים במנהיגות תכונה נרכשת, ומדגישים בעיקר את המוטיבציה ואת יכולת הלמידה של הפרט להפוך למנהיג טוב, כלומר "מנהיגים אינם נולדים אלא מתהווים".

יכולת המנהיגות נרכשת החל בתקופת הילדות באמצעות כמה גורמים:

מערכת יחסים בין-אישית בבית (משפחה) ובבית הספר. הדינמיקה המתפתחת בקבוצה יוצרת צורך במנהיג, וילדים שניחנו בכושר מנהיגות מתחילים להוביל את הקבוצה.

ניסיון – ההזדמנויות שבהן התנסה הילד / הנער עם הזמן בבית הספר, בתנועת הנוער, כחייל וכדומה. אם חווה הצלחה וסיפוק – מתחזק בו הרצון לבטא את כושר מנהיגותו.

הזדהות עם מנהיגים – חשיפה וקשר לאנשים המשמשים מודל לחיקוי (מפקד בצבא).

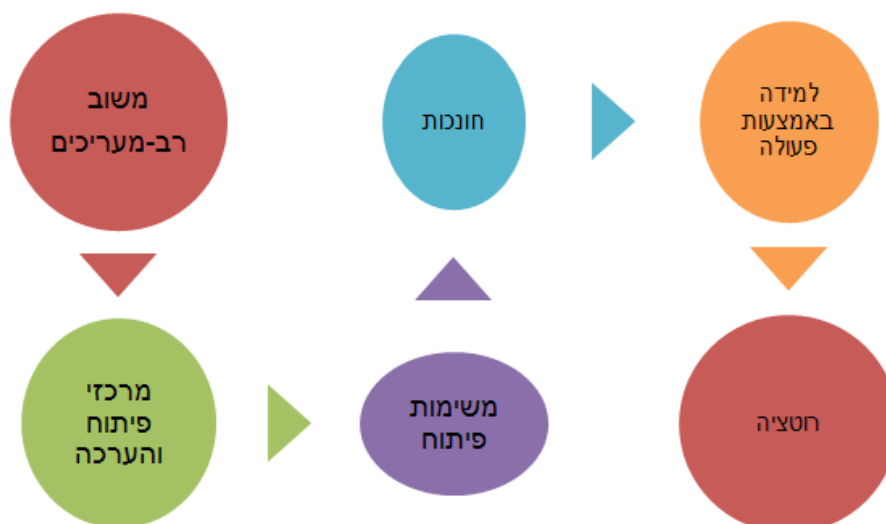
רפלקציה – יכולת האדם להתבונן בעצמו פנימה, לשפוט את התנהגותו וללמוד מן הניסיון.

למידה – בצבא, באוניברסיטאות ובמכללות רבות מופעלות תוכניות לפיתוח כישורי ניהול ומנהיגות.

כאשר בוחנים את הפסיכו-ביוגרפיה או את "תסריט החיים" של מנהיגים, מוצאים לעיתים שהיא תוצר של ילדות משברית מבחינת יחסיהם עם ההורים. הביוגרפיה של מנהיגים רבים, כמו צ'רצ'יל, גנדי, היטלר וקלינטון, מאופיינת בקשר סימביוטי מופרז לאם או בחסך באהבת אם או אב במובן הפיזי (מוות, גירוש) או הפסיכולוגי (ריחוק, התעללות, ניכור, שכרות) שיוצרים דחף בלתי נלאה לאהבה ולשליטה.

וינסטון צ'רצ'יל ביטא את הדחף הזה והעיד על עצמו ועל שכמותו ש"אנשים מפורסמים הם בדרך כלל תוצר של ילדות לא מאושרת. כדי להגיע בנחישות בלתי מתפשרת אל המטרה, נחישות שבלעדיה רק לעיתים נדירות מגיעים לעשייה גדולה, יש לחוש בילדות המוקדמת את לחץ הנסיבות, את כאב המצוקה ואת תמריץ העלבון והלגלוג". עם זאת, כושר מנהיגות יכול להתהוות גם כתוצאה של חוויות חיים חיוביות, כגון: ציפיות גבוהות שהורים תולים בילדם להישגים מפליגים בשטחי חיים רבים; קשר עם דמויות בעלות השפעה המהוות מודל לחיקוי ולהזדהות; והתנסויות מנהיגותיות בשלבים מוקדמים של החיים, מנטילת חסות על אחים קטנים ועד להדרכה בתנועות נוער (טלי איכנולד-דביר, 9.10.2007).

קיים מגוון רחב מאוד של טכניקות להכשרת מנהלים, ובכללן הרצאות, הנחיות מפורטות, ניתוח מקרים, תרגילים, משחק עסקים, סימולציות, משחקי תפקידים וצילום במעגל סגור. טכניקות אלה משולבות במגוון רחב של פעילויות ומודלים לפיתוח מנהיגות. החוקר ג'רי יוקל מדגיש את הטכניקות האלה:



משוב רב-מעריכים – מודל עבודה הנסמך על קבלת משוב מגורמים שונים. מטרתו העיקרית להעריך את נקודות החוזק והחולשה של מנהל. באמצעות קבלת משוב מהמונהגים, מהעמיתים, מהממונים, מהלקוחות ומגורמים אחרים שהמנהל קשור עמם, מתקבלת הערכה מקיפה על יכולותיו ועל נקודות התורפה שלו. לאיכות המשוב, לאישיותו של המנהל ולנסיבות שבהן מתקבל המשוב יש חשיבות עצומה לאפקטיביות של המודל ולאפשרות של המנהל לשפר את ביצועי המנהיגות שלו.

מרכזי פיתוח והערכה – במרכזים אלה מיישמים מגוון רחב של טכניקות כדי למדוד יכולות מנהיגותיות וכדי להכשיר את המתאימים ביותר לניהול. בהשוואה למשוב רב-מעריכים, מרכזי הערכה משתמשים במגוון רחב יותר של מדידות, שנועדו לאתר נקודות חוזק וחולשה ואף לבחון את הפוטנציאל הניהולי של המועמד. במרכזי הערכה אלה נערכים מבחנים פסיכולוגיים שונים, כולל סימולציות ומבחני אישיות.

משימות פיתוח – חלק ממשימות הפיתוח נעשה תוך כדי העבודה וחלק מחוצה לה. משימות אלה כוללות בניית פרויקט חדש, העלאת יוזמה חדשה או ניהול של צוות קיים. המטרה – לאפשר ללומד התנסות של ממש בתהליכי הנהגה.

חטציה – מנהלים מוצבים במגוון תפקידי רוחב ביחידות המשנה של הארגון, לפרק זמן מוגדר בכל תפקיד, כדי להתנסות בתפקידים השונים וכדי ללמוד מהם הבעיות והקשיים האופייניים למחלקות ולעיסוקים השונים בארגון.

למידה באמצעות פעולה – מודל שנועד לשלב הכשרה פורמלית עם למידה מתוך ניסיון. המודל מבוסס על עבודה משותפת של יחידים או צוותים, שינהלו פרויקטים מורכבים וינסו להגיע לפתרון שיושם בארגון ואחר כך תיבחן יעילותו לאורך זמן.

חונכות (חניכה) – בארגונים רבים מתקיים תהליך של חונכות פורמלית, ומטרתו כפולה: האחת, יש לה תפקיד פסיכולוגי של תמיכה, עידוד וייעוץ אישי; ואחת נועדה לקידום הקריירה, שכן מצד אחד החונכות מספקת ליחיד הגנה, ומצד אחר חושפת אותו למשימות מאתגרות ולנראות גבוהה יותר בארגון (בר-חיים, 2017).

עוד על חניכה ראו בתת-הפרק 'הפעלת עובדים'.

2.5.3 מנהיגות מצבית

זהו סגנון מנהיגות תלוי-מצב ארגוני וסביבתי נתון, המניח כי התנהגות המנהיג והאפקטיביות של הישגיו תלויות בגורמי המצב שבסביבתו. מנהיג בעל סגנון כזה מתהווה מתוך מצב מסוים ונוכח תקופה/נסיבות מסוימות שבהן הוא מתאים להנהיג את הקבוצה, והוא לא בהכרח יתאים להנהיגה במצב אחר.

ההנחה שאנשים נולדים מנהיגים נדחתה בעיקרה, ובמקומה החלו חוקרים לחפש אחר מאפיינים ייחודיים בסביבת העבודה/הארגון, שמשפיעים על התנהגותו של המנהיג בקבוצה ועל רמת הביצועים שלו בעבודה.

כמה וכמה משתנים סביבתיים-מצביים נתפסו ככאלה העשויים להשפיע על התנהגותו ועל תפקודו של המנהיג, ובהם התכונות המבניות של הארגון (גודל הארגון, מבנהו ההיררכי, מידת הפורמליות בו), טכנולוגיה, מאפייני התפקיד, סוג המשימה, כללים ונהלים, ציפיות מן העובדים לגבי רמת הביצוע, חלוקת הכוח בארגון, מאפייני הכפיפים (גיל, השכלה, ידע, ניסיון מקצועי, סובלנות לעמימות, אחריות), הסביבה הפנימית (אקלים, תרבות, פתיחות, רמות השיתוף, האווירה בקבוצה, ערכים), והסביבה החיצונית (מורכבות, יציבות, אי-ודאות, תלות במשאבים, מיסוד) (אופלטקה, 2015).

הביקורת על הגישה

הקושי העיקרי בגישה זו נובע מהיעדר היכולת למדוד או לאמוד את ההשפעה של כמה משתנים של הסביבה.

במציאות הארגונית הדינמית, מעת לעת משתנה המצב, על מאפייניו, ומשתנות הנטיות הסגנוניות של המנהיגים. מחקרים שנערכו על מפקדים מצטיינים בצה"ל נוטים לאשש זאת. לדוגמה, מפקדים מצטיינים התנהגו התנהגות משימתית והתנהגות מתחשבת באותה מידה. זאת ועוד, הם ידעו מתי להעדיף את המשימה ומתי לטפל בצרכים האנושיים. מעניין לציין, שגם הפקודים עצמם לא התבלבלו והם קיבלו בהבנה את האפשרות שהמפקד יכול להיות איש רעים להתרועע ועם זאת הוא יכול להעניש חייל על עבירת משמעת. כלומר, אותם המפקדים הפגינו גמישות סגנונית על-פי המצב שבו היו נתונים (בר-חיים, 2017).

2.6 כוח, סמכות והשפעה

2.6.1 כוח ומקורות הכוח

במשך שנים רבות נקשר המונח 'כוח' ביכולתו של אדם אחד להשפיע ולשלוט על אדם אחר, וביכולתו לגרום לו לבצע את מה שהוא רוצה שיבצע (ואפשר להניח שאלמלא הפעלת הכוח – הוא לא היה מבצע). הווה אומר, כוח מתייחס ליכולת לשנות התנהגויות או עמדות של הזולת באופן הרצוי לבעל הכוח. הדגש הוא על היכולת לעשות זאת, כלומר לא בהכרח יש צורך בהפעלת הכוח. לדוגמה, למנהל בית הספר יש הכוח להחליט באילו כיתות ילמד המורה בכל שנת לימודים, או מי מהמורים יקודם לתפקיד רכז שכבה, או מהן הדרכים שבהן יש להורות בבית הספר (אופלטקה, 2015).

כוח הוא מאפיין יחסי – ההפעלה של כוח מצויה ביחסי גומלין בין המחזיק בכוח ובין האחרים. לדוגמה, המנהל, סגנו או רכז השכבה מחזיקים בכוח בגלל שליטתם במשאבים הנחוצים לאנשים (למשל שעות הוראה), אך גם משום היותם בעלי רעיונות לגבי עתיד בית הספר הזוכים לתמיכתם של המורים בבית הספר (אופלטקה, 2015).

פרנץ' וראוון (French & Raven 1959, אצל אופלטקה, 2015) הציעו **חמישה** סוגים של כוח, אשר עוצמת כל אחד מהם נקבעת על-פי מצב הארגון וסוג הארגון שבו ממומש הכוח:

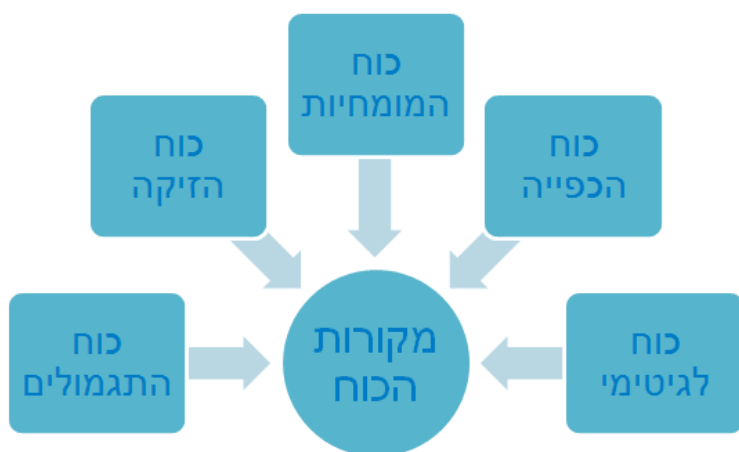
א. **כוח התגמולים** – היכולת לספק תגמולים לעובדים או למנוע מהם תגמולים מסוימים. כוח התגמולים של המנהל גדל ככל שהעובד זקוק לתגמולים הללו. מנגד, כאשר אין באפשרותו של המנהל להעניק לעובדיו את התגמולים שהם חושקים בהם, פוחת כוחו מולם.

ב. **כוח הכפייה** – היכולת להעניש את העובד או לגרום לו תוצאות שליליות. כוחו של המנהל יגבר ככל שהעונש נתפס כמזיק יותר בעיני העובד, או ככל שהמנהל נתפס כמי שמסוגל להשתמש בכוח זה.

ג. **כוח לגיטימי** – הכוח הנובע ממעמדו של המנהל בארגון. כלומר העובד מציית לאדם מסוים הואיל והוא המחזיק בתפקיד הממונה עליו בארגון. יכולתו של המנהל להשתמש בכוח זה תלויה בהסכמתו של העובד להיענות לציפיותיו של המנהל וכל עוד ראשי הארגון מעניקים למנהל כוח לגיטימי ביחס לעובדיו. כוח זה כונה "סמכות לגיטימית".

ד. **כוח הזיקה** – כוח זה נובע מנטייתם של עובדים להזדהות עם המנהל. ככל שמידת ההערכה של העובדים כלפי המנהל רבה יותר, כך גדל כוח הזיקה שלו. כוחו של המנהל במקרה זה נובע מאישיותו הייחודית או מתכונותיו "המנהיגותיות".

ה. **כוח המומחיות** – מנהל המחזיק במומחיות או במיומנויות נדירות בארגון הוא בעל כוח מומחיות. כוח המומחיות של המנהל תלוי בידע שיש לו ובתפיסתם של העובדים את מומחיותו והכשרתו.



כוחו של מנהיג הארגון תלוי בטווח של מקורות הכוח העומדים לרשותו. מנהיג המסתמך על מקור כוח אחד בלבד נתפס בספרות כבעל כוח מועט יותר משל מנהיג המסתמך על מקורות כוח רבים. למנהל מומלץ להשתמש במגוון מקורות של כוח, אבל עליו לזכור כי שימוש בסוג אחד של כוח עשוי להקל או לעכב שימוש בסוגי כוח אחרים. למשל, שימוש בכוח הכפייה עשוי לעכב את יכולתו של המנהל להשתמש בכוח הזיקה.

החוקר יוקל מציג למנהלים קווים מנחים לשימוש בכל אחד מחמשת מקורות הכוח. למשל, על המנהל לשקול את התוצאות של הפעלת מקורות הכוח. שימוש בכוח הזיקה מגביר מחויבות ארגונית ואינו מעורר בדרך כלל התנגדות. לעומת זאת, שימוש בכוח הכפייה עשוי לגרום להתנגדות רבה ולמחויבות ארגונית מועטה. הכוח הלגיטימי וכוח התגמולים מגדילים את הסיכוי להיענותם של הכפופים להוראות המנהל, אך לא בהכרח מתוך מחויבות ארגונית עמוקה. במצב מעין זה העובדים עלולים לבצע את עבודתם "לפי הספר", קרי – במינימום הנדרש על-פי הגדרת תפקידם (אופלטקה, 2015).

2.6.2 סמכות ומקורות הסמכות

סמכות תלויה בנכונותם של הכפופים להפקיד בידי הממונה את הכוח להורות להם כיצד להתנהג בעבודתם. ללא מתן היתר מעין זה, לא יוכל מנהל ובעצם כל מנהיג להטיל את מרותו על הכפופים לו.

מקס ובר (Weber 1947, אצל אופלטקה, 2015) הגדיר סמכות כ"סבירות שהוראות ספציפיות מסוימות ממקור נתון ייענו על ידי קבוצה נתונה של אנשים". ומכיוון אחר, הסמכות בארגון היא "הזכות הניתנת למנהל לקבל החלטות בתוך מגבלות מסוימות, להטיל מטלות על הכפופים לו, ולדרוש מהכפופים להתנהג כפי שמצופה מהם בארגון".

החוקר רסר הציע שהסמכות מאפשרת למנהל לגרום לכך שדברים יתבצעו בצורה הנראית לו נכונה, והיא מעניקה לו את הזכות לקבל החלטות, לכוון את הצוות ואת חברי הארגון או לשלוט בהם. אבל, יש להבחין בין סמכותנות לסמכות: סמכותנות מכוונת לסגנון מנהיגות המשתמש בכוח הכפייה, קרי – איומים, עונשים, סנקציות חריפות, ואילו סמכות היא נושא הדין שלנו (אופלטקה, 2015).

לפי ובר, קיימות **שלוש** צורות של סמכות:

א. **סמכות חוקית** – סמכות הנובעת מהמיקום הגבוה של המנהל במדרג הארגוני.

ב. **סמכות מסורתית** – סמכות שהלגיטימציה שלה נובעת מדפוסי תרבות קבועים ומקובלים. בכל חברה ישנן מסורות מקובלות ובכל מסורת יש ייחוד מסוים לאנשים מסוימים או לבעלי סטטוס מסוים. ייחוד זה מקנה להם סמכות בכל תחום של אותה המסורת. בעל סמכות מסורתית יכול להפעיל את סמכותו בעיקר על חברה שיש לה מורשת ותפיסת עולם זהה, שמקורה במסורת ארוכת שנים. למשל, מנהיג דתי אשר מאמינו הולכים אחריו מתוקף אמונה ומסורת רבת-שנים.

ג. **סמכות כריזמטית** – סמכות שהלגיטימציה שלה מבוססת על אישיות מיוחדת במינה של המנהיג באופן שמעורר הערצה ומשרה ביטחון במונהגים. הכריזמה מבוססת פחות על מסורת וביורוקרטיה ויותר על האישיות הפרטית של בעל הכריזמה. האדם הכריזמטי נחשב בסביבתו לאישיות בעלת שיעור קומה ויכולת השפעה גדולה על הסביבה שלו (אופלטקה, 2015).

מהן האסטרטגיות להפעלת סמכות המנהל?

יוקל ופאלב (Yukl & Falbe 1990, אצל אופלטקה, 2015) זיהו **שמונה** טקטיקות עיקריות שנקטו מנהלים במפעלים ובארגונים עסקיים על מנת להשפיע על הכפופים להם לאמץ את הוראותיהם והנחיותיהם:

- א. **התייעצות** – שיתוף בקבלת החלטות או בתכנון השינוי.
- ב. **שכנוע רציונלי** – שימוש בטיעונים הגיוניים ועובדתיים על מנת לשכנע שהתוצאה הרצויה היא בעלת סבירות גבוהה להתרחש בפועל.
- ג. **השראה** – הפחת רוח התלהבות באמצעות פנייה לערכים ולרעיונות של האדם שעליו רוצים להשפיע.
- ד. **חנופה** – הנעת האדם להתנהגות מסוימת באמצעות היכולת לגרום לו להרגיש טוב או להתחבב עליו.
- ה. **קואליציה** – שכנוע באמצעות חיפוש עזרה מאחרים, או הדגשת תמיכתם של אחרים.
- ו. **לחץ** – ניסיון להשיג ציות בדרך של דרישות, איומים או הפחדה.
- ז. **סיוע מלמעלה** – יידוע העובדים בכך שהדרישה באה מההנהלה הבכירה של הארגון.
- ח. **חליפין** – הבטחת תועלות מסוימות תמורת ההיענות לדרישה.

2.6.3 השפעה

השפעה היא תהליך שבאמצעותו אדם אחד מביא אדם אחר לידי מחשבה, התנהגות או מעשה הרצויים לאדם המשפיע. זהו תהליך של הטיה מכוונת המתרחש על רגשותיו, דעותיו או מעשיו של האדם המושפע.

האמצעים של השפעה מגוונים: השפעה מושגת במתן דוגמה אישית, בשכנוע והנמקה בדרך ההיגיון והמדע, על ידי איום בהפעלת כוח ונקיטת אמצעי תגמול.

השפעה חברתית מופעלת באמצעות צינורות שונים, החל במגע אישי בלתי פורמלי בין פרטים (באינטרנט) וכלה באמצעי תקשורת המוניים (עיתונים, רדיו, טלוויזיה). בחברה התעשייתית פועלים בדרך כלל שני צינורות אלה יחד: אמצעי התקשורת ההמוניים משפיעים על "מנהיגי דעת הקהל" המקומיים, ואלה – באמצעות מגע אישי – מעבירים השפעה זו אל חברי הקבוצות שהם מתרועעים עמם.

מצב ההשפעה הוא אפוא בעל מבנה אסימטרי: למשפיע נודע בדרך כלל מעמד חברתי עדיף על זה של המושפע, ומעמד זה מקנה לו את הסמכות הנחוצה כדי שהשפעתו תהיה יעילה (מתוך: ויקיפדיה).

2.6.4 מנהיגים פורמליים ומנהיגים בלתי פורמליים

מנהיגים פורמליים – שואבים את כוחם בין השאר מסמכות לגיטימית שנובעת מתפקיד. מכוח סמכות זו עומדים לרשותם אמצעי תגמול וענישה. התפקיד עצמו מעניק להם את היכולת להפעיל אמצעים אלה, כלומר להפעיל כוח.

מנהיגים בלתי פורמליים – אלה בעצם "צומחים" מהשטח, ומנהיגותם ספונטנית במובן שהיא יוצאת מתוך ציבור המונהגים ואיננה מונחת מלמעלה, למשל מנהיגות חברתית, מנהיגות דתית. כדי שמנהיגות כזו תגבש כוח והשפעה, צריך שתהיה לה כריזמה וסמכות מקצועית, או מנגנוני כפייה.

להלן הבדלים בין שני סוגי המנהיגים מבחינת מקורות הכוח, הסמכות וההשפעה שלהם:

מנהיג בלתי פורמלי	מנהיג פורמלי
צומח מתוך הקבוצה באופן טבעי	ממונה באופן רשמי על ידי סמכות חיצונית לקבוצה
כוחו – השפעתו – נובעים מתוך הרצון של חברי הקבוצה	כוחו – סמכותו – נובעים ממקור חיצוני לקבוצה
כמעט שאין לו סמכות להפעיל סנקציות	יש לו סמכות להפעיל סנקציות פורמליות
מייצג את הקבוצה בעיקר כלפי פנים	מייצג את הקבוצה כלפי חוץ
משמש הנציג הרשמי של הקבוצה	משמש הנציג הרשמי של הקבוצה
שותף למטרות הקבוצה – וחולק אותן עמה	קובע מטרות לקבוצה ושולט בה
התקשורת בלתי פורמלית, חברית ואינה מבוססת על הצינורות המקובלים	התקשורת פורמלית, מבוססת על צינורות התקשורת המקובלים
הוא חייב לקבל את הכרת הקבוצה על מנת להמשיך לייצגה	כלפי הסביבה הוא אינו חייב לקבל את הכרת הקבוצה, אבל בלעדיה יהיה לו קשה לתפקד

2.7 הפעלת עובדים

הפעלת עובדים היא הבאתם לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרות הארגון. ההפעלה היא תפקידו של המנהל, והוא מפעיל את עובדיו לפי בחירתו בדרך שנראית לו מתאימה.

קיימות כמה וכמה צורות של הפעלת עובדים:



2.7.1 מתן פקודות

פקודה היא הוראה שיש למלא במדויק, הניתנת באופן ישיר כציווי והעובד חייב לבצעה (בהכירו בכך שסירוב לבצעה יגרור סנקציות ועונשים). זוהי דרך מקובלת בארגונים צבאיים או כאלה שפועלים במתכונת של צבא, שכן במצבי חירום או לחץ לרוב נדרש לבצע ההוראות ללא ויכוחים ובמהירות. בארגונים אזרחיים יש נטייה להימנע ממתן פקודות שכן הן מעוררות התנגדות אצל העובדים, המבקשים לראות את עצמם שותפים שיש להתייעץ עמם. השימוש בפקודות צריך להיות מבוקר ומיושם במצבים מיוחדים בלבד, היות שהוא עלול לדכא יוזמה וחשיבה עצמאית של העובדים. זה נעשה כאשר לא ניתן לנקוט דרכי הפעלה אחרות או כשהעובד מראה התנגדות למלא הוראות.

הפקודה צריכה להיות:

- ברורה
- שלמה ומפורטת
- בת ביצוע.

יתרונות של מתן פקודות

- מאפשר הפעלת עובדים בדרך המהירה ביותר
- מהווה דרך להפעלת עובדים במקרים שלא ניתן להפעילם בדרך אחרת.

חסרונות של מתן פקודות

- מדכא יוזמה ומוטיבציה של העובדים
- פוגע במורל של העובדים
- יוצר אווירה עכורה.

2.7.2 היועצות משותפת

שיתוף העובדים בגיבוש תוכנית הפעולה ודרכי הביצוע תורם לתחושת שותפות ומגביר את המחויבות והמוטיבציה של העובדים. דרך הפעלה זו משרה בהם הרגשה שמעריכים אותם ותחושת שייכות, ואף מעלה את המורל. נוסף על כך, היא אינה מפחיתה מסמכויות המנהל, שיכול לכוון את הדיון ואף לקבל את ההחלטה בסופו של דבר על-פי שיקול דעתו-שלו. הצלחת השיטה תלויה בשני גורמים: באופיו של המנהל ונטייתו לשתף העובדים; וברמה המקצועית של העובדים ונכונותם לסייע ולתרום.

יתרונות של היועצות משותפת

- מגבירה את המוטיבציה והיוזמה של העובדים
- מעניקה לעובדים תחושת חשיבות וערך עצמי
- תורמת לאווירה טובה ולמורל גבוה.

חסרונות של היועצות משותפת

- דורשת זמן תגובה ולכן מתארך הזמן עד לתחילת הפעולה המוסכמת
- חוסר הסכמה עלול להעכיר את האווירה ולהוריד את המורל.

2.7.3 טפלול (מניפולציה)

זוהי הפעלה בלתי ישירה של העובד באמצעות יצירת מצב המביא אותו לידי עשייה לפי רצונו של המנהל. מנהל מתוחכם עושה זאת בלי שהעובד יחוש בכך, בשל היתרון שיש לו בהכירו את התמונה הכוללת. זוהי דרך מורכבת הדורשת זמן ותחכום מצד המנהל. העובד, מצדו, מבצע את הפעולה מתוך מחשבה שהוא עושה את הדברים מרצונו החופשי בעוד למעשה הם מוכתבים לו.

יתרונות של טפלול (מניפולציה)

- מגביר מוטיבציה ויוזמה בקרב העובדים
- מעניק לעובדים תחושת ערך עצמי ומגביר את חשיבות העבודה בעיניהם
- תורם לאווירה טובה ולמורל גבוה
- אינו מעורר התנגדות מצד העובדים
- ההפעלה מושגת ללא כפייה
- נמנעים חיכוכים.

חסרונות של טפלול (מניפולציה)

- העובד עלול לגלות שתומך והדבר יגרום לו תסכול. כאשר הטפלול נחשף, העלויות יכולות להיות משמעותיות בשל אובדן אמון ואי-נכונות של העובד לשתף פעולה
- ההפעלה דורשת זמן.

2.7.4 הפעלה עצמית

המנהל מאציל סמכויות לעובדים ומשאיר בידיהם את הבחירה באיזו דרך לפעול. הפעלה זו מסירה מהמנהל את הצורך לייעד זמן לפעולות עובדיו, הנהנים מאוטונומיה בעבודתם, והוא ייכנס לתמונה רק במקרים חריגים. הפעלה עצמית מוצלחת תלויה בנכונות המנהל להאציל סמכויות, ברמת ביזור גבוהה, ברמה מקצועית גבוהה של העובדים, בניסיונם, במוסר עבודתם, בנכונותם וביכולתם לקבל החלטות באופן עצמאי.

יתרונות של הפעלה עצמית

- הפעלת העובדים מהירה
- מגבירה את היוזמה והמוטיבציה של העובדים
- מגבירה את תחושת הערך העצמי והדימוי העצמי של העובדים
- המנהל יכול להשקיע פחות זמן בפעולות ניהוליות (מיקרו) ולעסוק יותר במאקרו-ניהול.

חסרונות של הפעלה עצמית

- מחייבת מערכות פיקוח ותקשורת כדי להעביר את המידע
- הצלחתה תלויה ביכולת לאתר תקלות בזמן
- מחייבת הגדרת סמכויות ברורה.

2.7.5 קאופטציה

צורת הפעלה זו מסייעת לארגון להתמודד מול מנהיגים או בעלי עניין המפריעים או עשויים להפריע להנהלת הארגון (למשל בתהליכים של שינוי ארגוני). על מנת לנטרל את הפרעתם מצרפים אותם לדרג המנהל הבכיר בארגון, ובאופן זה האדם המפריע מגויס לצד ההנהלה והיא נעזרת בכישוריו לטובת הארגון.

דוגמה לקאופטציה – צירופו להנהלה של מי שכיחן כיו"ר ועד העובדים.

טענה לחיוב: ההנהלה פטורה מלהתמודד מול גורם הפרעה, והעובדים רואים בו נציגם בהנהלת הארגון וסומכים עליו שלא ייתן יד לפגיעה בהם.

טענה לשלילה: העובדים עשויים לראות בו מי שחצה את הקווים ונטש אותם להתמודד לבד עם בעיותיהם, וההנהלה תיראה בעיניהם כגורם שמוכן "לקנות" את מי שמפריע לה, דבר שעלול להעכיר את האווירה.

יתרונות של קאופטציה

- מאפשרת לנטרל את הגורם הבעייתי ולהשיג שקט תעשייתי
- מאפשרת לקבל מידע על הלכי הרוח בקרב העובדים.

חסרונות של קואופטציה

- משרה אווירה עכורה
- מעוררת חוסר אמון בהנהלה
- יוצרת זעזועים במבנה הבלתי פורמלי.

(בהם, 2009)

2.7.6 חניכה (Mentoring)

חניכה (או חונכות) היא מערכת יחסים המכוונת להתפתחות אישית בתהליך תומך של העברת ידע, מידע ותפיסות עולם מחונך לנחנך. החונך הוא לרוב אדם מנוסה יותר מבחינה מקצועית, והוא מעצים את חניכו לשיפור המיומנויות שלו על בסיס הידע הנדרש.

מטרת החניכה היא לשפר ביצועים ברמה המקצועית וברמה ההתנהגותית, ולהגביר את ההזדהות והמחויבות הארגונית והחברתית.

יתרונות של חניכה

- למידה ממי שניתן לסמוך על ידיעותיו בתחום הנלמד
- מתמקדת בשיפור ביצועים
- ההפעלה נעשית דרך תצפית באחרים-מצליחים
- תהליך אישי המותאם ללומד
- הלומד זוכה למשוב על דרך עבודתו – המשוב הוא אישי ולא קבוצתי.

חסרונות של חניכה

- במצב של מתח, למשל מתוך חשש מביקורת, הלומד מתקשה ללמוד את הדברים
- תהליך החניכה תלוי במקצועיות החונך
- תהליך החניכה תלוי ברצונו של הלומד להיות חלק מהתהליך.

(מתוך: צופים ברשת)

2.7.7 אימון (Coaching)

זוהי מערכת יחסים שיתופית "אחד על אחד" בין מאמן (מנהל) למתאמן (מונהג) בתהליך שמטרתו ליצור שינוי בהתנהגות המתאמן באמצעות העלאת מודעות עצמית ובאמצעות למידה, וזאת על מנת לממש את מיטב הפוטנציאל האישי והמקצועי שלו. בתהליך האימון מיושמת במקום העבודה מתודולוגיה אימונית שמטרתה לסייע לעובדים, למנהלים ולמנהיגים להשיג מטרות ארגוניות במונחים של מיומנויות, ביצועים או התפתחות מקצועית. אימון בארגונים מנוהל בדרך כלל מתוך הארגון (אימון פנים-ארגוני) – מנהלים ודמויות מובילות אחרות בארגון מאמנים את מונהגיהם או את עמיתיהם, הן אימון פורמלי בשיטת מפגשי "שב ולמד" ייעודיים והן אימון בלתי פורמלי "תוך כדי" עבודה. ואילו באימון חוץ-ארגוני, מאמנים חיצוניים לארגון מספקים שירותי אימון פורמליים (בעיקר למנהלים).

יתרונות של אימון

- ניתן להתאים את דרך האימון לכל עובד
- מקדם השגת מטרות ארגוניות / יישום ערכים ארגוניים
- מקדם שינוי הן ביחיד והן במערכת הארגונית.

חסרונות של אימון

- רגשות בלתי נעימים, חוויות מאכזבות עם דמויות מובילות, וחוויות של משוב לא נעים – לכל אלה יש השפעה עמוקה יותר מזו של החוויות הטובות והנעימות
 - עלויות כספיות גבוהות לארגון
 - השקעת זמן ממושכת.
- (Baron & Morin, 2009)

בחירת המנהל את צורת ההפעלה כלפי עובדיו תלויה:

- באופי הפעולה – סוג המשימות
- באופי המנהל
- בנכונות ובניסיון קודם של העובדים בלקיחת אחריות
- ברמה המקצועית ובמוסר העבודה של העובדים
- ברמת הריכוז או הביזור של סמכות המנהל.

2.8 ניהול צוותים

בסעיף זה נתוודע לצורך של ארגונים בבניית צוות עובדים, למאפייני הצוות, לתהליך התפתחותו, לגורמים הרבים המשפיעים על אפקטיביות הצוות ועל השגת מטרותיו, ולניהול קונפליקטים בתוך הצוות.

2.8.1 בניית צוותי עבודה

בימינו הוקמו צוותי עבודה בארגונים רבים וזאת על רקע טבעם המורכב של תהליכי העבודה בעשורים האחרונים, המחייב אינטראקציות רבות יותר בין עובדים, החולקים ידע מקצועי ודנים יחד בדרכי פתרון בעיות. למעשה, בניסיונם לשפר את האפקטיביות והיעילות של תהליכי העבודה, ארגונים רבים פנו להקמתם של צוותי עבודה, הנתפסים כמקומות שבהם כישרונות של העובד מנוצל טוב יותר, היות שצוותים מגיבים במהירות לשינויים בסביבת הארגון ומקדמים את השתתפותו של העובד בקבלת החלטות. הם אף מגבירים את המוטיבציה של העובדים ותורמים לדמוקרטיזציה של תהליכי הניהול בארגון. כך, אנו מוצאים צוותי עבודה בארגונים גדולים כבתי חולים, שבהם ניתוחים מורכבים מתבצעים על ידי צוותים של רופאים ואחים מתחומי התמחות שונים, ובארגונים קטנים כמו חברות לניהול פיננסי, שבהן מתקבצים מומחים מתחומי דעת שונים על מנת לנבא מגמות בשוק ההון או בכלכלה העולמית (אופלטקה, 2015).

צוות עבודה – הגדרה

צוות עבודה מורכב משניים ויותר אנשים, המקיימים ביניהם פעילות גומלין; בפעילות זו מתקיימת ביניהם תלות הדדית כדי להשיג מטרות משותפות. מספר חברי הצוות המומלץ בספרות הוא סביב עשרה חברים, גם שמתועדים בה צוותים בני שניים עד 25 חברי צוות (בר-חיים, 1994).

חברי הצוות יוצרים קשרים חיוניים באמצעות מאמץ משותף. מאמציהם של הפרטים בעבודת צוות מניבים רמת ביצוע גבוהה יותר מסך תשומותיהם של הפרטים בעבודה בנפרד (הרעיון שלפיו "השלם עולה על סך חלקיו"). חברי הצוות תלויים זה בזה לשם קבלת מידע, חומרים, ולשם נקיטת פעולות שנחוצות לביצוע המשימות שלשמן התקבצו אנשי הצוות (אופלטקה, 2015).

2.8.1.1 מאפייני הצוות

תכלית ברורה – היות שהצוות נועד לביצוע משימה כלשהי, על חברי הצוות להגדיר את המטרות המשותפות של הצוות ואת שליחותו, כלומר את סיבת קיומו של הצוות.

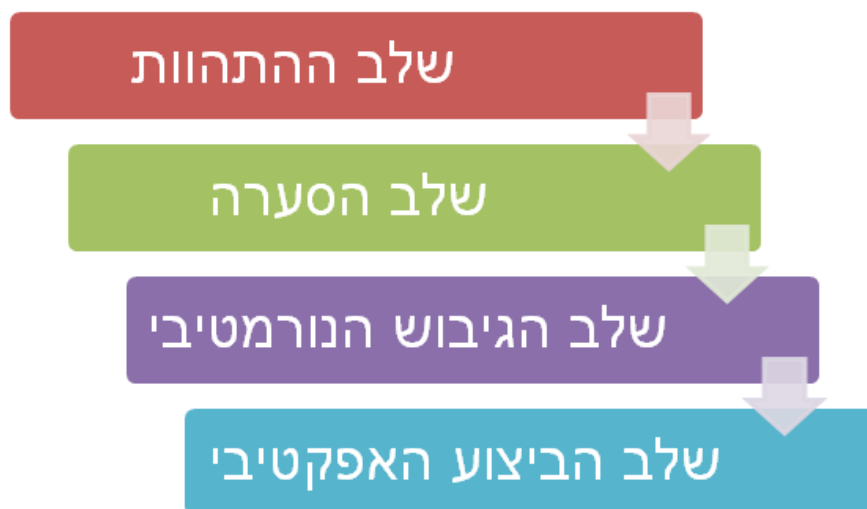
מכוונות לתוצאה – צוותי עבודה מכוונים ליצירת תוצר או שירות כלשהו, ולכן הם זקוקים לשוב על פעולותיהם, קרי – חברי הצוות צריכים לדעת עד כמה עבודתם תורמת למטרות הארגון שהם עובדים בו.

תלות הדדית – בין חברי הצוות קיימת תלות הדדית מקצועית והם תלויים זה בזה לשם השגת המטרות המשותפות. לפיכך, ללא שיתוף פעולה מסוים ביניהם יתקשה הצוות להשיג את מטרותיו במלואן.

אורך חיי הצוות – על מנת ליצור עבודת צוות, הצוותים אמורים להתקיים לאורך זמן.

אוטונומיה מסוימת – הנהלת הארגון מעניקה לחברי הצוות סמכות לנהל את עבודתם ואת התהליכים המתקיימים בצוות. עם זאת, יש לזכור כי צוותי העבודה הם חלק ממערכת ארגונית-חברתית רחבה יותר ולפיכך אמורים לפעול על-פי הנורמות והחוקים של הארגון שהם עובדים בו.

2.8.1.2 תהליכים בהתפתחות צוות עבודה



על-פי טוקמן וג'נסן (Tuckman & Jensen 1977, אצל בר-חיים, 1994) צוות עבודה מתפתח ומתבגר בתהליך דינמי הכולל ארבעה שלבים:

א. **שלב ההתהוות** – בראשית הדרך הצוות מתמודד עם שני נושאים מרכזיים: תחילה הוא מגדיר מטרות משותפות ומתרגם אותן למשימות ולשיטות עבודה מקובלות; ואחר כך, הוא מבסס את תפקידו האישי של כל אחד מחברי הצוות ואת מיקומו. זהו שלב "ההגדרה העצמית" של הצוות, ובו נבחנים יחסי הכוח בצוות. כמו כן, נבחנים הכישרונות והיכולות של החברים ומתבררים האינטרסים השונים. משלב זה ואילך יפעלו שני כוחות מנוגדים ליצירת הלימה בין מטרות היחיד ובין מטרות הצוות: הכוח האחד בונה את "מרחבו האישי" של חבר הצוות ונותן ביטוי לצרכיו ולנטייתו בתחום התעסוקה ובתחום האישי; והכוח האחר הוא כוח חברתי, הבונה זיקה של חברי הקבוצה לאינטרס הקבוצתי ולרוח הצוות.

ב. **שלב הסערה** – העבודה המשותפת והצורך לבצע משימות תכליתיות, היוצרות תפוקות, מעוררים ניגודי אינטרסים וקונפליקטים בנושא הביצוע ובנושאי שליטה והשפעה על החלטות ומשאבים. עימותים יכולים להתהוות בין חברי הצוות ובין הממונה סביב תביעות משימתיות, ובין חברי הצוות לבין עצמם סביב תחרות על תפקידים וסטטוס בצוות וכדומה. לעתים, השלב הזה מאופיין במתחים חריפים, הגורמים להקצנת עמדות ולהתנהגויות ארגוניות שונות.

ג. **שלב הגיבוש הנורמטיבי** – בשלב זה מבחינים בהתחלה של גיבוש נורמות וכללי משחק מקובלים בצוות. מתחילות להיווצר לכידות קבוצתית, תמיכה ועזרה הדדית, ופוחתות ההתנגדויות הן כלפי הממונה הרשמי והן בין החברים בצוות. בתוך הצוות מתפתחת תחושת שותפות ("ביחד"); החברים חופשיים ונינוחים יותר בהתנהגותם ובהבעת דעותיהם, ומתחיל להיווצר שיתוף פעולה ספונטני ולא מאולץ לביצוע המשימות המשותפות. הבעיה בשלב זה היא כיצד להפריד בין יחסי הקרבה העמוקים, הנוצרים בקרב החברים, ובין התנהגות תכליתית לעניין המשימות. צוותי עבודה שונים זה מזה במידת האינטנסיביות של יחסי הקרבה החברתיים והפעילות התכליתית, ובמידת החשיבות המיוחסת למטרות אישיות.

ד. **שלב הביצוע האפקטיבי** – לשלב זה מגיעות קבוצות בוגרות. הן מתאפיינות הן ברמת תפוקה גבוהה והן ברמת שביעות רצון גבוהה. מצב כזה מושג כאשר מתמסדת בצוות מחויבות למשימה המשותפת ומתקיימת הבנה לצרכיו ולציפיותיו של היחיד בקבוצה. הבנה הדדית היא אולי מושג המפתח לתפקוד אפקטיבי, משום שהיא מפחיתה קונפליקטים מיותרים ומעודדת שיתוף פעולה (בר-חיים, 1994).

וסט (West 2012, אצל אופלטקה, 2015) הציע מודל מעודכן יותר המותאם לתקופתנו להתפתחות הצוות על פני שישה שלבים:

- א. **החלטה על הקמת צוות עבודה** – בשלב הראשון הנהלת הארגון צריכה להכיר בערכה של עבודת צוות ולהחליט מה צריך לשנות בארגון על מנת לאפשר את הקמתם של צוותי עבודה.
- ב. **פיתוח מערכות תמיכה** – בשלב זה נדרשת בחינה של מערכות תמיכה בארגון הרלוונטיות לצוותי עבודה: מערכות כוח אדם, תגמולים, תקשורת, הכשרת מנהלי צוותים וכדומה.
- ג. **בחירת מנהיג וחברים לצוות** – בשלב השלישי הארגון צריך לקבוע קריטריונים למיון חברים המתאימים להיכלל בצוות. מנהיג הצוות צריך להיות בעל הכשרה וידע בניהול צוותים.
- ד. **פיתוח צוותים אפקטיביים** – השלב הרביעי מחייב יכולת של תהליכי פיתוח צוות, הכוללים הגדרת מטרות, תפקידים, תהליכי תקשורת בצוות, וקביעת דרכי קבלת החלטות.
- ה. **בחינת מידת האפקטיביות של הצוות** – בשלב זה יש צורך להחליט בצוות על קריטריונים להערכת עבודת הצוות וזיהוי השינויים הנדרשים לשיפורה. מנהיגי הצוות חייבים לבחון ביצועים, חידושים, ואת מידת שביעות הרצון של חברי הצוות.
- ו. **הערכת עבודת הצוות** – בשלב אחרון זה נעשית הערכה של תרומת צוותי העבודה ושל מידת האפקטיביות שלהם להצלחת הארגון (אופלטקה, 2015).

2.8.1.3 הגורמים המשפיעים על אפקטיביות הצוות

כיצד יוצרים צוותים מועילים, המשיגים את המטרה (אפקטיביים), ומהם הגורמים המשפיעים על מידת המועילות (האפקטיביות) של הצוות?

בספרות המחקרית מוצגות **שלוש** קטגוריות של גורמים המשפיעים על איכות עבודתו של הצוות ועל מידת האפקטיביות שלו, והם: גורמי הקשר, גורמים הקשורים להרכב הצוות, וגורמים הקשורים לתהליך העבודה של הצוות. החוקר תומפסון (Thompson) מצא כי שילוב הגורמים הללו יוצר מודל אחיד (אינטגרטיבי) של עבודת צוות אפקטיבית.

להלן הסבר שלוש הקטגוריות:

א. גורמי הקשר

לצוותי עבודה יש סיכוי גדול יותר להיות אפקטיביים אם הם מסתייעים ונתמכים בארגון. מבחינה זו הארגון כולל את הנהלת הארגון, יחידותיו השונות, האקלים הארגוני והתרבות הארגונית, עוצמת הקונפליקטים השוררים בו ועוד. ניתן לזהות ארבעה גורמים תלויי-הקשר, או גורמים מצביים (קונטקסטואליים) המשפיעים על ביצועיו של צוות עובדים:

1. **משאבים מספיקים** – כל צוות עבודה מסתמך על משאבים הקיימים בארגון. מחסור במשאבים משפיע ישירות על היכולת של הצוות לבצע את עבודתו בצורה אפקטיבית ולהשיג את מטרותיו. כלומר, תמיכה מהארגון חשובה ביותר להצלחת הצוות. תמיכה זו כוללת מידע וציוד מתאים, עידוד וסיוע מינהלי (אדמיניסטרטיבי). בבית הספר משול הדבר לצוות המנסה לקדם פרויקט של עידוד קריאה, ולשם כך הוא זקוק לתקציב עבור קניית ספרים, ארונות לכיתות, הרצאות של סופרים וכדומה.
2. **מנהיגות ומבנה** – צוותי עבודה אינם יכולים לתפקד אם חברי הצוות אינם מסכימים על המשימות שכל אחד אמור לבצע ועל הדרכים להבטיח חלוקה שווה פחות או יותר בעומס העבודה. כאן נכנס תפקידם של מנהיגי הארגון, אשר בשלב הקמת הצוות הם אמורים להגדיר את מטרותיו ואת המצופה מחבריו באופן בהיר וחד-משמעי.

3. **אקלים של אמון** – חברים בצוותים אפקטיביים רוחשים אמון זה כלפי זה וכלפי המנהיג שלהם. אמון בקרב חברי הצוות מקל את שיתוף הפעולה, מפחית את הצורך לפקח האחד על התנהגותו של האחר, וקושר את החברים סביב האמונה שחבריהם לצוות לא ינצלו אותם. במצב זה חברי הצוות מוכנים להסתכן ולחשוף את עצמם למצבים פגיעים.

4. **הערכת ביצוע ומערכת התגמולים** – על המנהל לבצע הערכה של תוצרי הצוות, לחלק רווחים לכולם ולתת תמריצים לצוותים קטנים, וזאת כדי לחזק את רוח הצוות ולהוקיר את חבריו בשל מאמציהם. התגמול בצוות מבוסס ברובו על העבודה הקבוצתית, אך לא מן הנמנע שיינתן גם תגמול על מאמץ ייחודי של אחד מחברי הצוות.

ב. גורמים הקשורים להרכב הצוות

ההרכב החברתי של הצוות הוא שילוב של היבטים סוציו-דמוגרפיים כמו גיל החברים ושיעור הנשים לעומת הגברים, ושל היבטי תעסוקה כמו התפלגות מקצועית של חברי הצוות והתפלגות הניסיון, המיומנות והוותק בעבודה. בעניין זה חשובה גם התפלגות השאיפות המקצועיות והאישיות של החברים (בר-חיים, 1994).

מספר חברי הצוות – אף כי צוותי עבודה עשויים לכלול משניים עד 25 אנשים, הצוות האידיאלי צריך למנות בין חמישה לתשעה חברים, בין השאר משום שעבודת הצוות טומנת בחובה חליפין של ידע בין החברים. ברם, למרבה הצער צוותי עבודה רבים אינם מממשים את הפוטנציאל היצירתי הטמון בהתקבצותם של אנשים שונים בקבוצת עבודה. חברי צוות רבים עשויים להתבטל, לעכב את הפעולות של חברי צוות אחרים (למשל בתגובות ביקורתיות), או לפגוע בעבודת הצוות באמצעות התנהגות לא נאותה (למשל אי-שיתוף של ידע בין חברי הצוות). על מנת להתגבר על מכשולים ומחסומים מעין אלה, צוותי עבודה נועדו לכלול רק את החברים הנחוצים למימוש משימותיו של הצוות, וכך יפחת הסיכוי לבטלנות או לפגיעה בשיתוף הפעולה הנרקם בין חברי הצוות.

הקצאת תפקידים – לצוות יש צרכים שונים, ויש לבצע חלוקת תפקידים נכונה בין חברי הצוות לביצוע משימות שונות על מנת להבטיח את ביצוען היעיל והאפקטיבי של המשימות הללו. למעשה, הצלחתו של הצוות טמונה רבות במידת ההתאמה של עובדים למשימותיהם. נוסף על כך, חשוב שתוטל על כל פרט בצוות אחריות מוגדרת, כלומר שיהיה אחראי לביצוע מטלה מסוימת וגם יתוגמל בעבודה, בין בדברי שבח והלל ובין בתגמולים חיצוניים.

היכולות של חברי הצוות – באופן טבעי, חלק מביצועי הצוות תלוי בידע, במיומנויות וביכולות של חבריו. היכולות והמיומנויות הללו מנבאות את מה שחברי הצוות יוכלו לבצע ועד כמה אפקטיביים הם יהיו כצוות. המיומנויות הנדרשות בצוות הן מומחיות טכנית, יכולת פתרון בעיות, הקשבה, מתן משוב, ניהול קונפליקטים, ומיומנויות בין-אישיות.

אישיות של חברי הצוות – תכונות האישיות של חברי הצוות משפיעות על התפקידים שהם ממלאים בצוות ועל הדרך שבה הצוות מתפקד. להלן תכונות של אישיות אשר מסייעות לבעלי תכונות אלה לתרום למימוש מטרות הצוות ולהגברת האפקטיביות שלו:

אנשים נחמדים משפיעים על האפקטיביות של הצוות, משום שהם נוטים יותר לשותף פעולה ולהקל אינטראקציות בין חברי הצוות. הם גם נרתמים לבצע משימות המועילות לכלל חברי הצוות. אבל, אליה וקוץ בה; כיוון שאנשים נחמדים מעדיפים הרמוניה ושיתופי פעולה על פני קונפליקטים ותחרות, הם נוטים פחות להיות מעורבים בביקורת בונה העשויה לסייע בשיפור עבודת הצוות.

אנשים מצפוניים תורמים רבות לצוות כי הם עושים עבודתם נאמנה ואף מקבלים על עצמם לבצע את עבודתם של אנשים מצפוניים פחות בצוות. מנגד, צוותים ירוויחו מעט מאוד מחברים שפחות אכפת להם ממה שקורה לצוות וממטרותיו. כאשר יש בצוות הרבה חברים חסרי מוטיבציה, חברי הארגון יגיבו בעוינות ובתוקפנות כלפיהם.

אנשים מוחצנים נוטים לתפקד בצורה אפקטיבית בהקשרים בין-אישיים, והם חיוביים ואופטימיים יותר באופן כללי. אנשים כאלה תורמים לאקלים החברתי של הצוות. ואולם, ריבוי אנשים מוחצנים בצוות עשוי לגרום לו נזק היות שהם יכולים להיות גם אסרטיביים ודומיננטיים מאוד.

אנשים בעלי פתיחות להתנסויות חדשות נוטים לבצע טוב יותר את עבודתם, ומטבע הדברים צוותים שבהם מכונסים אנשים כאלה – חדשניים יותר.

המגוון האנושי של הצוות נבנה על בסיס מקצועי, וככל שהצוות מגוון יותר מבחינת תחומי ידע ומומחיות של חבריו, כך הוא עשיר בנקודות מבט וביכולת לשלב נקודות אלה לכלל ביצוע אפקטיבי וחדשני – כל זה בתנאי שחברי הצוות מוכנים לשלב נקודות מבט שונות בעבודתם ולגלות פתיחות לרעיונות אחרים. זאת ועוד, צוותים המורכבים מאנשים מתחומי מומחיות שונים אשר כישוריהם משלימים זה את זה – גדלים סיכוייהם לפתור בעיות מורכבות או להציע רעיונות חדשניים (אופלטקה, 2015).

הערה: ראו בהמשך שאלה לתלמידים בהקשר של הרכב הצוות.

ג. גורמים הקשורים לתהליך העבודה של הצוות

עבודה מעוררת סיפוק ורגשות חיוביים – ללא מטרה ברורה הצוות לא יצליח בעבודתו, אך מטרה ברורה לבדה איננה ערובה לביצוע יעיל ואפקטיבי של הצוות. צוות מצליח בעבודתו הוא צוות שמאמץ גישה רב-ממדית. המנהלים צריכים להיות בטוחים שהצוותים שלהם אכן "מספקים את הסחורה", אך בה בעת עליהם לוודא שחברי הצוות חשים שביעות רצון ותחושת תגמול מעצם שייכותם לצוות. אם חברי הצוות אינם נהנים לעבוד יחד, הצוות לא יוכל להפיק תפוקות טובות לאורך זמן.

איסוף נתונים – גישה לנתונים מאפשרת לצוות לגבש מטרות ויעדים אופרטיביים, משום שהנתונים מסייעים לרתום את הצוות ולמקד את מאמציו בפעולה המתאימה. זאת ועוד, חברי הצוות צריכים להקפיד על יחסי עבודה תקינים ביניהם, וגם שיהיו להם מיומנויות מתאימות לשיתוף פעולה עם צוותי עבודה אחרים.

תקשורת הוגנת – לצוותי עבודה יש יכולת רבה ללמוד משום שהם מהווים יחידות של פעולה. האתגר בלמידת צוות מונח בנקודה שבה אנשים המצויים באינטראקציה זה עם זה מתגברים על הכוחות שמונעים תקשורת הוגנת, במיוחד במצבים שיש בהם קונפליקטים.

לכידות הצוות (הרמוניה) – לכידות היא התהליך שבו צומחת תחושה של "אנחנו" המחברת בין אנשים. חברים בקבוצה מלוכדת נצמדים זה לזה משום שהם נהנים זה מחברתו של זה, או משום שהם זקוקים זה לזה כדי לממש מטרה משותפת. חברי קבוצות עבודה שלכידותן גבוהה שבעי רצון יותר מאשר חברי קבוצות עבודה מלוכדות פחות, וקבוצות מלוכדות אפקטיביות יותר במילוי משימותיהן (אופלטקה, 2015).



בקבוצת נבחרת ישראל בכדורגל, הישגיו של כל שחקן משפיעים על ההישג הקבוצתי, אך גם על מעמדו ועל יוקרתו האישית. הציגו את **הגורמים הקשורים להרכב הנבחרת על-פי המפורט לעיל בקבוצת גורמים אלה.**



Photo by Arun Sharma on Unsplash

2.8.2 תפקידי מנהיגות הצוות

למנהיג הצוות השפעה רבה על המתרחש בו ובכלל זה על מידת היצירתיות שתבוא לידי ביטוי בצוות, חלוקת הידע, פתרון הבעיות המופנות לצוות, פעולות חברי הצוות, ומידת המחויבות של הצוות לארגון. חשוב שמנהיג הצוות יוביל לסביבת עבודה נעימה וקשובה מבחינה רגשית על מנת שהצוות יהיה אפקטיבי יותר, יצירתי ומשתף פעולה.

על מנהיג הצוות להבטיח שהצוות יורכב מהאנשים המתאימים והנחוצים לביצוע משימות הצוות, ולהכשיר את הצוות לביצוע משימותיו. ההכשרה כוללת אינטראקציה ישירה עם חברי הצוות על מנת לסייע להם לתאם את העבודה לשם ביצוע אפקטיבי של המשימה. למנהיג הצוות אף השפעה רבה על האקלים הרגשי בצוות. עליו לשמש מודל של אופטימיות, לשדר ביטחון עצמי, להפגין התלהבות רבה, ולהיות קשוב לחברי הצוות כדי לעודד אותם להשקיע מאמץ במימוש המשימות המוטלות עליהם. מנהיגי צוות טובים קשובים גם לחששות העשויים לצמוח בקרב חברי הצוות ומספקים משוב חיובי במהלך עבודתו. כמו כן חשוב שימשו מודל לפתיחות אישית ללמידה (אופלטקה, 2015).

2.8.2.1 ניהול קונפליקטים

עובדים, מנהלים וקבוצות עבודה חלוקים ביניהם במגוון של נושאים ועלולים לחוות קונפליקטים מסוגים שונים בעבודתם. קונפליקטים אלה עשויים לפגוע בביצועים של העובדים ובמידת האפקטיביות של צוותי העבודה. חשוב לציין כי קונפליקט איננו בהכרח דבר רע בארגונים, והוא חלק בלתי נפרד מעבודתם של המנהיג והצוות. כאשר המנהל מטפל בקונפליקטים בצורה אפקטיבית, פתרון הבעיות משתפר, היחסים הבין-אישיים בארגון משתפרים, ורמות הלחץ הקשורות בקונפליקט יורדות.

קונפליקט הוא תהליך שמתחיל כאשר אדם או קבוצה סבורים שקיימים הבדלים בינם לאנשים אחרים או בינם לקבוצות אחרות בנוגע לאינטרסים, משאבים, אמונות, ערכים או דרכי עבודה שחשובות להם.

קונפליקטים אינם רק מה שאנשים עושים זה לזה. הם גם מה שקבוצה אחת של אנשים חושבת או מרגישה לגבי מעשיה של הקבוצה האחרת או לגבי ניסיונותיה ורצונותיה.

2.8.2.1.1 מושגי מפתח בתופעת הקונפליקט

- אינטרסים סותרים בקרב פרטים וקבוצות
- הכרה בסתירה זו
- אמונה של כל צד שהצד האחר יאיים או מאיים על האינטרסים שלו
- קיומן של פעולות שאכן יוצרות איום כזה.

בעולם הארגונים, המונח קונפליקט מכוון בראש ובראשונה למקרים שבהם עובדים או קבוצות עבודה בתוך הארגון פועלים זה נגד זה יותר משהם פועלים זה עם זה. הקונפליקט הוא למעשה מאבק בין עובדים הנובע מכוחות סותרים ומנוגדים המצויים באותו מקום עבודה. יש לו ביטויים מגוונים: בבית ספר, למשל, הוא מתבטא ביחסים עכורים בין צוותי מורים, המבוססים על קנאה, כעס ותחרות יותר משהם מבוססים על שיתוף פעולה הדדי וכבוד; או קונפליקטים המבוססים על אי-הסכמה בין הורים למנהל, או בקרב רכזי שכבות המתנגדים לפעילות מסוימת. קונפליקט מחייב מידה מסוימת של תלות בין העובדים, שכן אילו היו יכולים לבצע את המשימה לבדם – לא היה נוצר ביניהם קונפליקט בנוגע לדרכי העבודה "הנכונות" או המטרות "הראויות" וכדומה. אבל, כאשר שני צדדים תלויים זה בזה לביצוע המשימה, הם בוחנים את מידת השליטה שיש להם על עבודתם וחשים תחושות ורגשות שונים זה כלפי זה.

הקונפליקט בתוך הארגון יכול להיות מסווג על-פי רמות הניתוח: פרט, קבוצה, מחלקה. כבר לפני שנים רבות הבחין החוקר פונדי (Pondy) בין קונפליקט סמוי לגלוי. **הקונפליקט הסמוי** מכוון למצבים שבתוך האדם או בתוך הקבוצה,

ואילו **הקונפליקט הגלוי** מצוי בזירה הבין-אישית והבין-קבוצתית והוא כולל משא ומתן קונסטרוקטיבי לצד התפרצויות של אלימות (אופלטקה, 2015).

2.8.2.2 גורמים לקונפליקט

משאבים נדירים ועימותים על אינטרסים – הגורם הראשוני לקונפליקטים בארגונים רבים טמון במשאבים המוגבלים העומדים לרשות הארגון. היות שאין לשום ארגון משאבים בלתי מוגבלים, מתעוררים קונפליקטים על רקע התחרות על מרחב, תקציב, ציוד וכוח אדם.

חלוקת המשאבים בארגון יוצרת קונפליקטים ברמות שונות: עובד בצוות נושא ונותן על זמן מנוחה; עובדים דורשים חלק גדול יותר בבנוס הניתן לקבוצה משום שהם חשים שהתשומות שלהם גבוהות משל אחרים, ועוד.

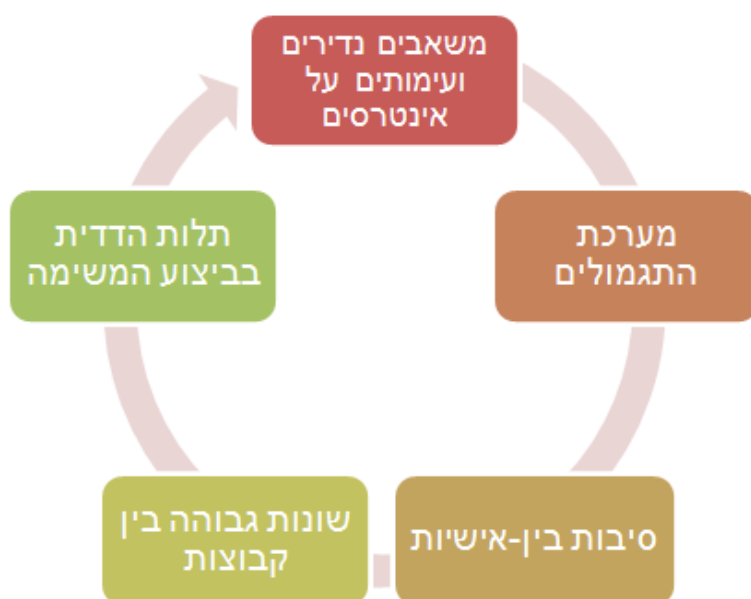
קבוצות או אנשים בתוך הארגון לעתים אינם בטוחים בשאלה מי אחראי לביצוע משימות או תפקידים מסוימים. כאשר זה קורה, כל צד טוען לאחריות ולסמכות והקונפליקט יכול לצמוח סביב נושא זה.

תלות הדדית בביצוע המשימות – גורם משמעותי לקונפליקטים, האופייני לארגונים תעשייתיים, נוגע לתלות ההדדית הקיימת בין העובדים בתהליך ביצוע המשימה (למשל תחנות שונות בקו ייצור). ברוב הארגונים, יחידות או עובדים תלויים זה בזה לשם מילוי תפקידיהם – הם מקבלים תשומות מאחרים ואינם יכולים לעבד אותן ללא עזרתם. כאשר התשומות מתעכבות, או נשלחות באופן שאינו משביע רצון, יכול להתעורר קונפליקט חזק. כאשר חברי הצוות חייבים לחלוק תשומות משותפות כדי לבצע את משימותיהם, או כשעבודתם מצריכה אינטראקציה עם עובדים אחרים – יש סיכוי רב יותר לפריצתם של קונפליקטים בין-אישיים ומקצועיים.

מערכת התגמולים – כאשר מערכת התגמולים מציבה יחידה אחת מול יחידה אחרת בארגון, מובטחת רמה גבוהה של קונפליקט. זה נכון במיוחד כשקבוצה אחת חשה שהמערכת אינה הוגנת כלפיה.

שונות גבוהה בין קבוצות – כאשר ארגונים גדלים ומתפתחים, חל גידול ניכר במספר המחלקות והיחידות (קבוצות) בארגון. אנשים העובדים בקבוצות אלה עוברים תהליכי חיברות לקבוצה ונוטים לאמץ את הערכים והנורמות שלה. כאשר הם מזדהים עם קבוצת העבודה שלהם, תפיסותיהם לגבי חברי ארגון אחרים עשויות להשתנות. הם עשויים לתפוס אותם כשונים או כ"פחות טובים" מהם, ובעיקר כמי שיש להם פחות כישורים מקצועיים הנחוצים לביצוע משימותיהם. בד בבד הם נוטים להעריך יתר על המידה את הקבוצה שלהם ואת האנשים שבתוכה. תהליך זה עשוי לעורר קונפליקטים רבים.

סיבות בין-אישיות – קונפליקטים נובעים מגורמים בין-אישיים שונים כמו איבה הנמשכת שנים רבות או חוסר אמון בין קבוצות (אופלטקה, 2015).



2.8.2.3 אסטרטגיות לפתרון קונפליקטים

ניתן להבחין בחמש אסטרטגיות לפתרון קונפליקטים בין קבוצות ובתוך קבוצות עבודה:

- א. **הימנעות או "ברירה"** – בהתנהגות זו דוחים את הפתרון או נמנעים מלהתחיל בתהליכים המובילים לפתרון. לאסטרטגיה זו יש יתרון כאשר הצדדים אינם נחוצים בדעתם בעניין השנוי במחלוקת וגם אינם מגלים נטייה לשתף פעולה.
- ב. **עימות** – נחישות גבוהה ורמה נמוכה של שיתוף פעולה בין הצדדים מובילות באופן טבעי לעימות מתוך כוונה להכריע את היריב ולהביסו (גישת "משחק סכום אפס" / "מנצח-מפסיד").
- ג. **סתגלנות** – צירוף הפוך משל אסטרטגיית עימות, כלומר נחישות נמוכה ורמה גבוהה של שיתוף פעולה, המביאות את הצדדים לפתרון הקונפליקט בדרך של ויתור מדומה ו"טיוח" הבעיה במקום למצוא פתרון הולם וחד-משמעי.
- ד. **התפשרות** – פתרון ביניים שבו רמת נחישות בינונית ורמת שיתוף פעולה בינונית מחייבות את הצדדים להסתפק בהשגת חלק ממטרותיהם בלבד, ולהקריב משהו למען פתרון של פשרה.
- ה. **שיתוף פעולה** – נחישות גבוהה ונכונות גבוהה לשיתוף פעולה גורמות לעימות חיובי, שבו חברי הקבוצה לומדים להכיר את השקפות היריב, את שורשי המחלוקת ואת האפשרויות השונות, ומצליחים להגיע לפתרון יעיל בלי להתפשר על האינטרסים והעקרונות (בר-חיים, 1994).

נושאים להעשרה

2.9 מנהיגות המבוססת על מאפיינים סוציו-דמוגרפיים שונים

בסעיף זה נתייחס לסוגים נוספים של מנהיגים.

2.9.1 מאפייני הדור הצעיר

דור המילניום – מבטא את הולדתם של הצעירים בפתחו של האלף (המילניום) השלישי. דור זה זכה למגוון כינויים:

דור האינטרנט – הדור הראשון שנולד למציאות המרשתת וגדל בתוכה. זהו גם הדור הראשון שהגלישה באינטרנט הוא דבר טבעי בעבורו.

הדור הגלובלי – הדור שנולד לתוך הגלובליזציה וגדל במציאות שבה היא הולכת ומואצת. זהו גם הדור הנייד ביותר ואשר מחובר יותר מהדורות שקדמו לו לגופים ולמסרים שבאים מחוץ לארץ מולדתו.

דור המסכים – הצעירים מבליים את רוב זמנם מול מסכי תצוגה למיניהם: הטלויזיה, המחשב והמכשיר הסלולרי. אלה המאמצים גרסה קיצונית של סגנון החיים הזה מכונים ביפנית "היקיקומורי" – מתחבא, מסתגר מפני החברה.

דור הפייסבוק – דור שהרשתות החברתיות הן חלק חשוב ומשמעותי בחיי היומיום שלו.

מההגדרות האלה מובן שדור ה-Y בעולם גדל לתוך הגלובליזציה וההתפתחות הטכנולוגית המואצת. הדור הזה נחשף למשברים כלל-עולמיים ששינו את המציאות ואת השיח בחברה המערבית, והוא למד להיות ספקן. התוצאה – הוא נהיה ציני. הצעירים האלה בוחנים בעין חדה וביקורתית את עולם התאגידים ואת העולם הפוליטי ומעל לכל את **מנהיגיהם**. לנוער הזה יש מודעות חברתית ופוליטית והוא מפגין מעורבות רבה בנושאים הקרובים ללבו, בין השאר בשל הנגישות לכלים ולאמצעי תקשורת מתקדמים. זהו דור הילידים הדיגיטליים, הדור הגלובלי, שנחשף מגיל צעיר לגירויים דיגיטליים וגלובליים: מוזיקה, מזון מהיר, שידורי חדשות ואירועים מרחבי העולם. הוא חווה יותר מכל דור אחר חוויות גלובליות כמו נופשים וטיולים בעולם, שיחות בין-לאומיות, רשתות חברתיות עולמיות וקניית מותגים ומוצרים מכל רחבי העולם (אורן אבמן וקרולין לוי זעירא, 2014).

עמנואל ז'אן-מישל פרדריק מקרון (נולד ב-21 בדצמבר 1977) הוא הנשיא השמיני של צרפת מאז נבחר במאי 2017 במסגרת הרפובליקה החמישית. כנשיא צרפת הוא מכהן גם כנסיך-שותף של אנדורה. בגיל 39 נהיה לנשיא הצעיר ביותר בתולדות הרפובליקה הצרפתית וראש המדינה הצרפתית הצעיר ביותר מאז נפוליאון בונפרטה. (מתוך: ויקיפדיה)



חשוב, האם מאפייני הדור הצעיר תרמו **לבחירה** במנהיגי מדינות צעירים כמו נשיא צרפת או ביו"רים של מפלגות כמו באוסטריה?

2.9.2 מודל המנהיגות החדשה

הפופולריות הגואה של הרשתות החברתיות משנה את אופי הדיאלוג בין מנהיגים ובין אזרחים בכל העולם. אנו עדים למעבר ממודל שיח חד-כיווני (מלמעלה למטה) לדיאלוג דו-כיווני מרשים שמתקיים מלמטה למעלה ומלמעלה למטה, ולמעשה הוא רב-כיווני (אופקי ורוחבי). השינוי טומן בחובו יתרונות רבים: יותר שיתוף, יותר חדשנות ויותר שקיפות. אבל, האם ייתכן שהשינוי מהווה גם פתח לעודף שיתוף – האם הנטייה של מנהיגים להקשיב לריבוי קולות ולפעול לפי אופנה מתחלפת הופכת אותם בסופו של דבר לשבויים של דעת הקהל?

הטכנולוגיה והרשתות החברתיות מציבים בעיה נוספת בפני מנהיגי ההווה: חשיפת יתר. כאשר כל אדם עם טלפון הוא צלם פפראצי, כשכל משתמש טוויטר הוא עיתונאי וכשכל גולש שיש לו גישה ליוטיוב הוא קולנוען – רמת המציצנות נעשית בלתי נסבלת והחיים בזירה הציבורית יכולים להפוך לנטל.

למשל, שר החוץ האוסטרלי לשעבר אלכסנדר דואנר ציין כי "מנהיגים רבים נתונים היום לחשיפה גדולה מאי פעם. פרט לעובדה שמצב זה לא מוציא מהם את המיטב, יש באינטראקציה הכפייתית והנלעגת עם הציבור כדי לפגוע ביכולתם של מנהיגים לקבל החלטות שקולות ואמיצות".

המציאות בתקופתנו מפגישה טכנולוגיה שדוחפת לתגובה מהירה והחלטות לטווח קצר, עם דור שהורגל בסיפוק צרכים מהיר. אלא שמצב זה אינו עולה בקנה אחד עם בעיות פוליטיות שפתרון מצריך אורך רוח והכרה בתהליכים ארוכים כגון משבר האשראי העולמי. מכאן שנוצרת אי-התאמה אמיתית שמציבה אתגרים למנהיגות (תומאס פרידמן, 26.6.2012).

2.9.3 הבדלי מגדר

הגדרת המונח מנהיגות על-פי אמות המידה הגבריות אינו מאפשר לנשים להציג את קולן הייחודי ואת הערך המוסף שנוכחותן יכולה לתרום לתחום המנהיגות. יכולת ההכלה, ההקשבה והאמפתיה, היעדר השיפוטיות, היכולת ליישב סכסוכים, ההיכרות העמוקה עם מאפייניו וצרכיו של הגרעין המשפחתי, יכולת ההתבוננות בתמונה הרחבה והעשייה של כמה מטלות במקביל – כל התכונות הללו, הנחשבות לנשיות יותר מגבריות, יכלו למנף את הנשים בתחום המנהיגות באופן ניכר, אך מושגי המנהיגות הקיימים מקשים על נשים להביא לידי ביטוי תכונות אלו באופן הראוי והנכון.

ח"כ מירב מיכאלי שואלת ועונה: "למה בכלל אנחנו שואלות מהי מנהיגות נשית? משום שברוב שנות ההיסטוריה, גברים לקחו לעצמם והמציאו לעצמם את תפקידי ההנהגה וכך, בעולם פטריארכלי ובתרבות גברית, מנהיגות היא גברים וגברים הם מנהיגים".

למעשה, אם ננסה לחשוב מהי מנהיגות בעינינו נגלה שהתכונות שעולות בדעתנו הן למשל סמכותיות, נחישות, החלטיות, כוח, מקצועיות – תכונות שמיוחסות בדרך כלל לגבריות. נשיות מתוארת בדרך כלל בתכונות כמו רכות, עדינות, הכלה, אימהות, יופי ומיניות – לחלוטין לא תכונות שמתארות מנהיגות. לכן אנחנו במקום שצריך לחפש ולהגדיר "מנהיגות נשית" (EPOCH TIMES, 21.10.2014).

2.9.3.1 מאפייני המנהיגות הנשית

מנהיגות נשית, שביסודה היא הומנית, שוויונית ומתחשבת, מחייבת רמת מודעות גבוהה, גם בקרב נשים שבעבורן זו התנהגות "טבעית", להיותה מבוססת על קוד מוסרי גבוה וסדר עדיפויות המעניק תשומת לב מרבית לצורכי החיים ולצורכי החלשים בחברה. רובנו מזהות באופן אינטואיטיבי מהי מנהיגות נשית כאשר אנו מקבלות מצד בעל/ת סמכות יחס חם ואוהד לענייננו – התחשבות בצורכי המשפחה (במקום עבודתנו), אמפתיה לרגשותינו, דאגה לקידומנו ואכפתיות למצבנו. המחוות הללו יכולות לבוא ממורה, מרופא/ה, ממנהל/ת ולמעשה מכל בעל/ת סמכות.

את המנהיגות הנשית נוכל לאפיין כך:

יחסי אנוש חמים, המתבטאים בסגנון תקשורת דיאלוגי, באמפתיה והתעניינות אישית. אינטליגנציה רגשית גבוהה הוא נכס חיוני למימוש כל אלה.

ראייה הקשרית רחבה של בעיות חברתיות בזיקה לקוד מוסרי הומני.

עבודת צוות בגובה העיניים.

קבלת החלטות בהתחשב בדעות וברגשות של האנשים הנוגעים בדבר.

סדר עדיפויות הנותן קדימות לצורכי החיים: שלום, חינוך, בריאות, תרבות ועוד.

אומץ לב לעמוד מול לחץ חברתי ואינטרסים פוליטיים או אחרים, ובד בבד הגנה על המטרות ההומניות שלמען אנחנו בתפקיד.

הקפדה על שעות עבודה "שפיות" שיאפשרו קיום מאוזן והרמוני בין צורכי המשפחה ובין צורכי העבודה.

התחשבות בבעיות אישיות של האנשים סביבנו – בעיות משפחתיות, כלכליות או אחרות.

העצמה וחיזוק של האנשים סביבנו.

התמודדות הוגנת ואסרטיבית במצבי תחרות וקונפליקטים.

תקרת הזכוכית הפנימית

הטבעות מוקדמות, המזהות התנהגויות של "ילדה טובה" עם קבלה חברתית ושייכות לזרם המרכזי בחברה, ממשיכות לחלחל בתפיסותיהן של נשים רבות ללא קשר לתארים שרכשו ולכוחן האמיתי. החשש להחמיץ תפקידים משפחתיים, לאבד פופולריות חברתית, להיתפס כלא נשית, כ"תוקפנית", ממשיך לבלום נשים. לעתים הן "פותרות" את המצב המעיק בדיכוי שאפתנותן ובהכרזתן בפני עצמן ובפני העולם כי "הקריירה לא ממש מעניינת אותי" ולכן הן "מסתפקות" במשרות בלתי תובעניות כשל הגברים (רבקה נרדי, 4.5.2017).

דוגמאות לנשים פורצות דרך

דבורה הנביאה

דבורה הנביאה היא דמות מן המקרא, מהמנהיגים המושיעים שקמו לישראל בתקופת השופטים, ששפטה את הארץ עם ברק בן אבינעם יחד, אחרי אהוד בן גרא (בשנת 8899 לפני הספירה). דבורה היא אחת משבע הנביאות הנזכרות בתנ"ך, ועם זאת היא דמות הנביאה שתיאורה הוא המפורט ביותר. נוסף על היותה נביאה היא הייתה גם שופטת, מינוי יוצא מן הכלל בעולם הגברי של אותם ימים. נראה שבזכות היותה נביאה מונתה לשופטת והייתה "למנהיגתו של העם" גם בזמן שלום וגם בעת מלחמה. המקרא מדווח רק על דרך הנהגתה של דבורה כשופטת: היא נהגה לשבת "תחת תומר דבורה... בהר אפרים", ובני ישראל – ולא רק בני שבטה (אפרים) או בני השבטים הסמוכים – היו באים אליה למשפט. בעת ההיא היו בני ישראל נתונים לשליטת הכנענים במשך 99 שנה. בתפקידה כשופטת מושיעה-מנהיגה, החליטה דבורה ליזום מלחמה בכנענים ולשם כך איתרה ומינתה את ברק בן אבינעם למצביא הצבא הישראלי. ברק התנה את קבלת התפקיד בהשתתפותה של דבורה: "אם תלכי עמי והלכתי ואם לא תלכי עמי לא אלך". תגובת ברק מעידה על מעמדה הרם של דבורה ("נשים פורצות דרך", תשע"ג).

גולדה מאיר – פורצת דרך בתחום הפוליטיקה

גולדה (מאירסון) מאיר נולדה בשנת תרנ"ח, 1898, בקייב שבאוקראינה. בשנת 1906 היגרה עם משפחתה לארצות הברית, ושם גם התחילה הקריירה הפוליטית שלה. גולדה הייתה פעילה בקונגרס היהודי-אמריקני, שאחת ממטרותיו הייתה להשיג הכרה עולמית בזכותו ההיסטורית של עם ישראל להקים את הבית הלאומי בארץ ישראל. בשנת 1921 עלתה לישראל, המשיכה בפעילות במסגרת גופים פוליטיים שונים עד שהייתה חלק מההנהגה הלאומית. גולדה מאיר כיהנה כשרת העבודה והשיכון וכשרת החוץ. בשנים 1969-1974 כיהנה בתפקיד ראש הממשלה מטעם מפלגת העבודה. גולדה מאיר היא האישה היחידה שכיהנה בתפקיד ראשת הממשלה של מדינת ישראל ("נשים פורצות דרך", תשע"ג).

עדינה בר-שלום – פורצת דרך בתחום החברתי

כאישה חרדית שבאה מאחת המשפחות המוערכות והמקובלות ביותר בקרב ציבור זה, עדינה בר-שלום עשתה דרך אדירה והיא ללא ספק פורצת דרך בתחומה. בר-שלום, בתו של הרב עובדיה יוסף ז"ל, הייתה דעתנית וידעה לעמוד על שלה כבר מגיל צעיר. היא הקימה את המכללה החרדית בירושלים שהכשירה סטודנטים חרדים רבים להשתלבות בשוק העבודה הישראלי. עדינה פעילה רבות במישור הציבורי וגם מנסה ומצליחה לגשר בין הציבור החרדי לציבור החילוני בישראל (דורון לרר).

בשנת 2013 נבחרה על ידי מוסף "נשים" של השבועון **מקור ראשון** כאחת מ-20 הנשים החרדיות המשפיעות. באפריל 2013 קיבלה מטעם אוניברסיטת בן-גוריון תואר דוקטור לשם כבוד. בדצמבר 2012 הוענק לה אות אביר איכות השלטון מטעם התנועה לאיכות השלטון. ביוני 2014 נבחרה בר-שלום על ידי **הג'רוזלם פוסט** לרשימת 50 היהודים המשפיעים ביותר בעולם באותה שנה.

ביום העצמאות התשע"ד הוענק לעדינה פרס ישראל על מפעל חיים, תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה, והיא הדליקה משואה בטקס הדלקת המשואות.

בדצמבר 2014, לקראת הבחירות לכנסת ה-20, מונתה לעמוד בראש מועצת נשים מייעצת למפלגת ש"ס, לצד יפה דרעי, אשת היו"ר אריה דרעי, אך בפועל המועצה לא התכנסה מעולם (מתוך: **ויקיפדיה**).

מרים בן-פורת – בתחום המשפטי

מרים בן-פורת החלה בלימודי משפטים כשהייתה בת 16 ואט אט פילסה את דרכה במעלה עולם המשפט. בשנת 1948 החלה לעבוד במשרד המשפטים והתקדמה לתפקיד סגן פרקליט המדינה. הופיעה בעיקר במשפטים בבית המשפט העליון.

במאי 1958 מונתה לשופטת בבית המשפט המחוזי בירושלים. החל במאי 1975 החלה לכהן כנשיא-תורן של בית המשפט. בדצמבר 1975 החלה לכהן כנשיאת בית המשפט המחוזי.

ב-1 בנובמבר 1976 מונתה כשופטת בפועל בבית המשפט העליון. ב-2 במרץ 1977 מונתה במינוי קבע, והייתה לאישה הראשונה בהרכב בית המשפט.

בשנת 1983, עם מינויו של מאיר שמגר לנשיא, מונתה לממלא מקום נשיא בית המשפט העליון. מרים שירתה כשופטת בבית המשפט העליון במשך 12 שנים, ולאחר שפרשה מתפקידה בגיל 70, המשיכה בפועלה המשפטי ומונתה למבקרת המדינה, כאישה הראשונה בתפקיד. כמבקרת נודעה פורת כלוחמת עיקשת בתופעת השחיתות, והרבתה לבקר בחריפות ולשפוך אור על רעות חולות שונות הקיימות בשירות הציבורי על מנת לנקותו ולהפכו לאמין (דורון לרר).

מילון מונחים

מונח	הסבר
אימון (Coaching)	מערכת יחסים שיתופית "אחד-על-אחד" בין מאמן (מנהל) למתאמן (מונהג) בתהליך שמטרתו ליצור שינוי בהתנהגות המתאמן באמצעות העלאת מודעות עצמית ובאמצעות למידה, וזאת על מנת לממש את מיטב הפוטנציאל האישי והמקצועי שלו.
כוח הזיקה	כוח זה נובע מנטייתם של עובדים להזדהות עם המנהל. ככל שמידת הערצתם של העובדים למנהל רבה יותר, כך גדל כוח הזיקה שלו.
כוח הכפייה	היכולת להעניש את העובד או לגרום לו תוצאות שליליות.
כוח המומחיות	מנהל המחזיק במומחיות או במיומנויות נדירות בארגון הוא בעל כוח המומחיות.
כוח התגמולים	היכולת לספק תגמולים לעובדים או למנוע מהם תגמולים מסוימים.
כוח לגיטימי	הכוח הנובע ממעמדו של המנהל בארגון, כלומר העובד מציית לאדם מסוים הואיל והוא המחזיק בתפקיד הממונה עליו בארגון.
היוועצות משותפת	שיתוף העובדים בגיבוש תוכנית הפעולה ודרכי הביצוע.
הפעלה	הבאת עובדים לכלל עשייה על מנת להשיג את מטרות הארגון. הפעלה היא תפקידו של המנהל, והוא בוחר בדרך שנראית לו מתאימה להפעלת מונהגיו.
הפעלה עצמית	האצלת סמכויות מהמנהל לעובדים תוך השארת בחירת הדרך בידיהם
חניכה (או חונכות) (Mentoring)	מערכת יחסים המכוונת להתפתחות אישית בתהליך תומך של העברת ידע, מידע ותפיסות עולם מחונך לנחנך. החונך הוא לרוב אדם מנוסה יותר מבחינה מקצועית, והוא מעצים את חניכו לשיפור המיומנויות שלו על בסיס הידע הנדרש.
טפלול (מניפולציה)	הפעלה בלתי ישירה של העובד באמצעות יצירת מצב המביא אותו לידי עשייה לפי רצונו של המנהל.
מנהיג בלתי מעורב (נמנע)	מעניק לחברי הקבוצה חופש מלא לקבל החלטות ולהוציאן אל הפועל. אינו נוטל חלק בפעילות הקבוצה, נמנע מלחלוק שבחים או למתוח ביקורת. פועל כדמות ייצוגית ומתפקד כמתאם פעולות באופן כללי בלבד.
מנהיג בלתי פורמלי	מנהיג "הצומח" מהשטח ומנהיגותו ספונטנית במובן שהיא יוצאת מתוך ציבור המונהגים ואיננה מונחתת מלמעלה.
מנהיג דמוקרטי (משתף)	מעודד את השתתפות חברי הקבוצה, מציע פתרונות, חולק שבחים ומותח ביקורת עניינית.

מונח	הסבר
מנהיג מעצב / מתמיר	פועל להשיג את מטרותיו באמצעות שימוש בעולם ערכים שהוא מזוהה עמו בעיני המונהגים, ומצליח לעודד את מונהגיו לפעול להשגת מטרות גבוהות יותר מאלו שהיו מציבים לעצמם.
מנהיג סמכותי	קובע מדיניות ומטרות וגם קובע במה יעסקו חברי הקבוצה. מציע פתרונות, חולק שבחים ומותח ביקורת עניינית ואינו נוטל חלק בפעילות הקבוצה.
מנהיג עסקאי / מתגמל	פועל להשיג את מטרותיו באמצעות שכר ועונש. הוא מאמין שאנשים פועלים מתוך גישת התועלתיות, כלומר שהם ינסו תמיד להשיג את האינטרס שלהם בכל מחיר ערכי.
מנהיג פורמלי	מנהיג השואב את כוחו מסמכות לגיטימית הנובעת מתפקיד.
מנהיגות	התנהגות של יחיד המכוון את פעילויות הקבוצה להשגת מטרה משותפת.
מנהיגות מולדת	גישה הרואה במנהיגות תכונה שנולדים אתה כחלק מהמטען הגנטי, כלומר שיש תכונות גנטיות אשר ביכולתן להגביר את סיכויי של אדם להיות למנהיג טוב. על-פי גישה זו, "מנהיגים נולדים, ולא מתהווים".
מנהיגות מצבית	סגנון מנהיגות תלוי-מצב ארגוני וסביבתי נתון. על-פי גישה זו, התנהגות המנהיג והאפקטיביות של הישגיו תלויות בגורמי המצב שבסביבתו.
מנהיגות נרכשת	גישה הרואה במנהיגות תכונה נרכשת ומדגישה בעיקר את המוטיבציה ואת יכולת הלמידה של הפרט להפוך למנהיג טוב. על-פי גישה זו, "מנהיגים אינם נולדים אלא מתהווים".
מנהל בארגון	עובד בארגון שיש לו חובות ואחריות מסוימת כדי להוביל מחלקות ו/או עובדים. למנהל משימות מגוונות ואחריות על תפקידים ועובדים הכפופים לו על-פי הרמה שבה הוא ממוקם בתרשים הארגוני
מתן פקודה	הוראה שיש למלא במדויק, הניתנת באופן ישיר כציווי והעובד חייב לבצעה.
סמכות חוקית	סמכות הנובעת ממיקומו הגבוה של המנהל בהיררכיה של הארגון.
סמכות כריזמטית	סמכות שהלגיטימציה שלה מבוססת על אישיות ייחודית של בעל הסמכות, באופן שמעורר הערצה ומשרה ביטחון במונהגים.
סמכות מסורתית	סמכות שהלגיטימציה שלה נובעת מדפוסי תרבות קבועים ומקובלים.
צוות עבודה	צוות עבודה מורכב משניים ויותר אנשים, המקיימים ביניהם פעילות גומלין; בפעילות זו מתקיימת תלות הדדית כדי להשיג מטרות משותפות.
קואופטציה	צורת הפעלה המסייעת לארגון להתמודד מול מנהיגים או בעלי עניין המפריעים או עשויים להפריע להנהלת הארגון, באמצעות צירופם לדרג המנהל הבכיר בארגון.

רשימת המקורות

ספרים ומאמרים

- אופלטקה, יזהר (2015). יסודות מינהל החינוך: מנהיגות וניהול בארגון החינוכי, פרדס, חיפה.
- בהם, אמנון (2009). 'סגנונות מנהיגות: מעצבת, מתגמלת ופסיבית, ורווחתם של דיירי בתי אבות ודיור מוגן', גרונטולוגיה וגריאטריה, לו, 4 (תשס"ט).
- בר-חיים, אביעד (1988). ניהול משאבי אנוש, יחידה 1, האוניברסיטה הפתוחה, רמת אביב.
- בר-חיים, אביעד (1994). התנהגות ארגונית, יחידה 5, כרך ב, האוניברסיטה הפתוחה, רמת אביב.
- בר-חיים, אביעד (2017). התנהגות ארגונית – מקרו, יחידה 11, האוניברסיטה הפתוחה, רעננה.
- לוי, עמיר (2008). ניהול ומנהיגות – שינוי וחדשנות, רימונים, רמת גן.
- משולם, אילן ויצחק הרפז (2015). ניהול משאבי אנוש: הגישה האסטרטגית, אוניברסיטת חיפה וידיעות אחרונות-ספרי חמד, חיפה ותל אביב.
- "נשים פורצות דרך" (תשע"ג). משרד החינוך, המנהל הפדגוגי, אגף א' לחינוך יסודי, הממונה על שוויון בין המינים.
- סמואל, יצחק (2012). ארגונים: מבוא לתורת הארגון, כנרת, זמורה-ביתן, דביר, אור יהודה.
- פופר, מיכה (2007). מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי, אוניברסיטת תל אביב.
- פיטרסן, וילי (2010). למידה אסטרטגית, דיונון מבית פרובוק בע"מ.
- Baron, Louis & Lucie Morin (2009). 'The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study', *Human Resource Development Quarterly*, 20 (1), pp. 85-106.

אתרים, כתבות ומאמרים מהמרשתת

- אתר **אאוריקה**, כתבות, אנציקלופדיה מבית סטיפס, ערך 'נחישות'.
<https://eureka.org.il> (נדלה באפריל 2019).
- אתר **המכלול**. האנציקלופדיה היהודית, ערך 'ניהול':
<https://www.hamichlol.org.il> (נדלה באפריל 2019).
- אתר **ויקיפדיה**. האנציקלופדיה החופשית:
<https://he.wikipedia.org/wiki/> (נדלה באפריל 2019).
- אתר **יד ושם**. רשות הזיכרון לשואה ולגבורה: מערכי שיעור וסביבת למידה – יאנוש קורצ'אק:
<https://www.yadvashem.org> (נדלה באפריל 2019).
- אתר **מפתח**, מרכז הכוון תעסוקתי. "מהם 'כישורים רכים' ומדוע הם חשובים?":
<http://mafteach.org.il> (נדלה באפריל 2019).
- אתר **צופים ברשת**. אתר תנועת הצופים העבריים בישראל, 'חניכה':
www.zofim.org.il (נדלה באפריל 2019).
- אתר **שירונט**:
<https://shironet.mako.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- אורן אבמן וקרולין לוי זעירא, 2014. 'דור ה-Y והמנהיגות הקרבית בצה"ל', **מערכות**, 454 (ניסן התשע"ד):
maarachot.idf.il (נדלה באפריל 2019).

- אלברט שובייב (21.5.2018). '14 ההבדלים המשמעותיים בין מנהיג לבין מנהל (בוס)', *Protocol*: <https://www.protocol.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- ארז לוי. 'מנהיגים לא נולדים, הם מתפתחים', *ISCMA*, האיגוד הישראלי לניהול שרשרת האספקה: <http://www.adar-yoz.net> (נדלה באפריל 2019)
- דורון לרר. 'סיפורן של 10 נשים ישראליות פורצות דרך ומעוררות השראה, בא-במייל': www.baba-mail.co.il (נדלה באפריל 2019).
- זאב רונן. 'מבנה ארגוני מטריציוני', *זאב רונן – מצוינות בעסקים*: business-excellence.co.il (נדלה באפריל 2019).
- חיים לסקוב (1959). 'על מפקדים ועל מנהיגות', *מערכות*, קיח-קיט (אפריל 1959): maarachot.idf.il (נדלה באפריל 2019).
- טלי איכנולד-דביר (9.10.2007). 'מנהיגות: מולד או נרכש?', *TheMarker*: www.themarker.com (נדלה באפריל 2019).
- יוסי יאשי. 'מנהיגות מעצבת או מנהיגות מתגמלת?', *עיונים – בחינוך, בחברה, בטכנולוגיה ובמדע*: <http://aviv.ort.org.il> (נדלה באפריל 2019).
- כרמית פדן (2015). 'על מנהיגות צבאית-ישראלית בעת הנוכחית: להטוט בין דגמים של מנהיגות', *סוגיות חברתיות בישראל*, 20 (קיץ תשע"ה): www.inss.org.il (נדלה באפריל 2019).
- לבנת קיזנר (19.5.2016). 'ניהול עובדים בעסק שלכם – כך תעשו את זה נכון', *לאומי בלוג*: <https://www.leumiblog.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- מאיר לירז. 'מנהיגות בניהול – מנהיג': <http://nihul-tov.com> (נדלה באפריל 2019).
- מעין מנלה (19.1.2018). 'מג'ובס ועד בזוס – למה משתלם להיות לא נחמדים', *כלכליסט*: <https://www.calcalist.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- נתן ליפסון (13.6.2018). 'האמת שמאחורי המשקיע הגדול והמצליח אי פעם, וורן באפט', *TheMarker*: (נדלה באפריל 2019).
- רבקה נרדי, 4.7.2017. 'מה בין מנהיגות, מנהיגות נשים ומנהיגות נשית? גישות ומאפיינים', *פרלמנט נשים – במה לפוליטיקה מזווית אחרת*: womenparliament.org (נדלה באפריל 2019).
- שחר שילוח (22.9.2013). '12 תכונות אופי של מנהיג אמיתי', *HRus*, *אנשים זה הכל*: <https://www.hrus.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- תומאס פרידמן, 26.6.2012. 'הרשתות החברתיות מייצרות מנהיגים פופוליסטים', *הארץ*: <https://www.haaretz.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- תמר ברזילי (21.4.2006). 'מיהו מנהל טוב? תלוי את מי שואלים', *Ynet*: <https://www.ynet.co.il> (נדלה באפריל 2019).
- *EPOCH TIMES*, 21.10.2014. "'מנהיגות נשית', יש חיה כזו?": epochtimes.co.il (נדלה באפריל 2019).
- Susan M. Heathfield (6.11.2018). 'The Job Responsibilities and Priorities of a Manager': www.thebalancecareers.com (Retrieved April 2019).