



המינהל לתקשוב טכנולוגיה ומערכות מידע
משרד החינוך

מגמת ניהול עסקי מנהל וכלכלה – 70%

שאלות לתרגול מנהיגות (פרק 2)

הערה: כל השאלות בחוברת זו נועדו לסייע לתלמידים
בתרגול החומר הנלמד ובהבנתו.

אין לראות בשאלות אלה – אם בניסוחן ואם בהיקפן
וכיוצא בזאת – דבר מחייב וקובע לעניין בחינת הבגרות.

קרדיטים

ראש צוות פיתוח

מפמ"ר המגמה, מר שי סעדון

כתיבה

גב' פאולינה סוסוביץ

עריכה לשונית

גב' יפעת דרורי

עריכה גרפית

גב' דגנית סטנייצקי

ניהול הפרויקט

גב' סיגל ביתן

ניהול, ריכוז והפקה

גב' רעות מידד, רשת עמל

גוף מבצע

רשת עמל

שאלה 1

רשת ביגוד בפריסה ארצית פתחה סניף במרכז הארץ. מנכ"ל הרשת זימן ישיבת הנהלה וטען כי הסניף זקוק למנהיג ולא רק למנהל. לכן ביקש ממנהל משאבי האנוש לגייס עובד בעל תכונות של מנהיג.

- א. הסבירו מהי מנהיגות.
 ב. הסבירו את המושג "מנהיג" ואת המושג "מנהל". הציגו שני הבדלים בין מנהל ומנהיג.

תשובה לשאלה 1

- א. **מנהיגות** – השפעה של אחד מחברי הקבוצה על התנהגותם ומעשיהם של יתר החברים, מתוך כוונה להניעם ולהובילם לפעולה על פי הדרכים אותן הוא בחר.
 ב. **מנהיג** – אדם בעל תכונות אישיות המאפשרות לו להניע ולהוביל קבוצת אנשים לפעולה בדרכים אותן הוא מתווה למען השגת מטרה משותפת.

מנהל – אדם שאישיותו לא מספיקה להנהיג והוא נעזר ומשתמש בסמכות ובמינוי הפורמלי המוענק לו.

שני הבדלים בין המנהיג למנהל:

המנהיג:

- ממוקד בעיקר בגיבוש חזון לארגון.
- נוטה לקחת סיכונים ומגדיל את טווח אי-הוודאות, כדי ליצור סיכוי לפריצת דרך ולשינוי במצב הקיים.

המנהל:

- ממוקד בתפעול שוטף של הארגון ובהשגת מטרות הארגון.
- לא נוטה לקחת סיכונים; פועל על פי הסמכות שהוענקה לו.

שאלה 2

יש הטוענים כי מנהיגים "לא נולדים, אלא מתפתחים" ויש הטוענים כי מנהיגות היא "מלידה".

א. הסבירו מהי מנהיגות "מולדת" ומהי מנהיגות "נרכשת".

ב. כיצד מנהל יכול להפוך למנהיג?

תשובה לשאלה 2

א. **מנהיגות מולדת:** קיימות תיאוריות הרואות במנהיגות תכונה מולדת, כלומר ש"מנהיגים נולדים ולא נוצרים". ואכן, למנהיגות דרושות תכונות גנטיות מולדות.

מנהיגות נרכשת: מנהיגות ניתן ללמוד, ללמד, לפתח ולשפר. מנהיגות מתפתחת לאורך כל חיי האדם ונלמדת בכמה דרכים:

- התבוננות במנהיגים אחרים וחקיוי התנהגויות: המנהיג יכול להיות קרוב משפחה דומיננטי (אב, אם, סב), מנהל במקום העבודה או אפילו מנהיג דתי.

- ניסיון חיים: אירועים בחיינו "מאלצים" אותנו להביא לידי ביטוי, ואף לפתח, את יכולותינו המנהיגותיות. במדינתנו למשל, בחורים בגיל צעיר מאוד נקראים להנהיג, לפקד ולהוביל קבוצות חיילים גדולות אל מול אתגרים קשים מאוד אשר לא אחת כוללים סיכון ואף אובדן חיים. ככל שהאדם מתבגר ועובר בתחנות חיים שונות, הוא נדרש לקחת אחריות ולהנהיג אנשים במצבים שונים.
- ב. את יכולת המנהיגות רוכש האדם ומעצב בכמה דרכים:
 - למידה מתוך מערכת היחסים הבינאישיים בבית ובבית הספר.
 - ניסיון.
 - הזדהות עם מנהיגים המשמשים מודל לחיקוי.
 - רפלקציה – יכולתו של האדם להביט פנימה ולשפוט את דרך פעולתו והתנהגותו ולהפיק לקחים.
 - למידה באוניברסיטאות ובמכללות בתוכניות לפיתוח מנהיגות.

שאלה 3

- ניהול ומנהיגות הם שתי דרכי פעולה המשלימות זו את זו ודרושות להשגת מטרות הארגון ולהצלחתו.
- א. ציינו שני טיפוסים של מנהיג והסבירו כל אחד מהם.
 - ב. מהי חשיבות המנהיג לעובדים בתוך הארגון?

תשובה לשאלה 3

- א. להלן שני טיפוסים של מנהיג:

המנהיג המעצב – מנהיג בעל כריזמה אישית, חזון ותחושת ייעוד, אשר מצליח לשנות את התפיסות והעמדות של חברי הקבוצה. חברי הקבוצה חשים נאמנות והערצה למנהיג, ולכן הם מוכנים לפעול על פי הדרך שהוא מתווה. המנהיג המעצב מצליח להביא את עובדיו לרמות ביצוע גבוהות. לדוגמה: סטיב ג'ובס הצעיד את עובדי חברת "אפל" להישגים מרשימים.

המנהיג המתגמל (מנהיגות עסקאית) – מנהיג המציב לעובדיו מטרות ומתגמל אותם כאשר הם משיגים אותן. המנהיג מספק לעובדיו תמיכה וכן חיזוקים ותגמולים חומריים, כמו קידום בדרגה ועלייה בשכר.

בין המנהיג וחברי הקבוצה יש "יחסי חליפין". המנהל מתגמל את עובדיו בתמורה לעמידתם ביעדים.
 - ב. קבוצת אנשים המרכיבה את הארגון יכולה לפעול במשותף בצורה יעילה המאפשרת את השגת מטרותיה, רק אם בראשה עומד מנהיג מכון ומוביל.
- אדם שכזה, בעל כושר מנהיגות ועשייה, יצליח להוביל את הקבוצה ולהגיע להישגים גבוהים, ומכאן חשיבותו לארגון.

שאלה 4

מנכ"ל חדש במרפאת רופאים מומחים בתחום הפלסטיקה, "פית", החליט להחתים את כל העובדים הוותיקים (מזכירות, אחיות ורופאים) על חוזה אישי, בו נקבעו שעות העבודה, השכר, החופשות וכדומה. המרפאה פועלת בשוק בהצלחה רבה והעובדים מרגישים שותפים לה. עד להגעת המנכ"ל החדש בעלי החברה ניהלו את המרפאה. בעקבות פנייתו של המנכ"ל החדש להחתימם על חוזים, התחילו העובדים להתארגן להקמת ועד עובדים, כדי להתנגד למהלך. מי שיזמה את ההתארגנות הייתה האחות הראשית, העובדת הוותיקה ביותר בחברה. כשנודע הדבר למנכ"ל הוא זימן אותה והציע לה תפקיד בכיר בחברה: מנהלת משאבי אנוש, האחראית על תפקודם של כלל העובדים וכן על גיוס וקליטה של עובדים חדשים. התפקיד לא הוגדר בעבר בארגון.

א. כיצד נקראת הפעלת עובדים זו? הסבירו.

ב. מהם היתרונות והחסרונות של צורת הפעלה זו?

תשובה לשאלה 4

א. צורת הפעלה זו נקראת "קואופטיציה". זוהי דרך התמודדות עם מנהיגים או נציגים המפריעים להנהלת הארגון ומקשים עליה לפעול בצורה חופשית, באמצעות צירופם לדרג המנהל הבכיר בארגון.

ב. יתרונות הקואופטיציה:

- נטרול הגורם הבעייתי ויצירת שקט תעשייתי.
- קבלת מידע ממקור ראשון על הלכי רוח בקרב העובדים.

חסרונות הקואופטיציה:

- יצירת אווירה עכורה בארגון.
- חוסר אמון בהנהלה.
- זעזועים ביחסים הבלתי פורמליים בארגון.

שאלה 5

"להצלחת פעילות הארגון נדרשת מנהיגות בלתי פורמלית לצד המנהיגות הפורמלית".

א. מהי מנהיגות בלתי פורמלית?

ב. מהי חשיבותה של המנהיגות הבלתי פורמלית להצלחת פעילות הארגון?

תשובה לשאלה 5

א. מנהיגות בלתי פורמלית היא הנהגת הקבוצה בידי אדם שלא שקיבל סמכות רשמית לכך. הקשרים האישיים הבלתי פורמליים הנרקמים בין עובדי הארגון גורמים להתגבשות קבוצות בעלות מבנה חברתי שעשוי להיות שונה ממבנהו הפורמלי של הארגון. מערכת הקשרים הבינאישיים ממלאת צורך הטבוע באדם. הקשר האישי עם עובדים אחרים נותן לעובד תחושה שמערכים אותו כאדם ולא רק כממלא תפקיד.

ב. המנהיגות הבלתי פורמלית מעניקה לחברי הקבוצה ביטחון והגנה על ידי הספקת מידע בלתי רשמי, שמירה מפני קיפוח בעת חלוקת הטבות, ולחץ על ההנהלה לקידום חבריה לתפקידים בכירים. למנהיגות הבלתי פורמלית

השפעה רבה על תפקוד הארגון. קיימת השפעה הדדית בין פעילות המנהיגות הפורמלית לבין פעילות המנהיגות הבלתי פורמלית. לכן, על ההנהלה לרתום את המנהיגות הבלתי פורמלית לפעולה שתסייע בהשגת מטרות הארגון.

שאלה 6

חברת "QUICKLY" המייבאת אופניים לספורט ולניידות, נקלעה לקשיים כלכליים, והנהלה החליטה להתחיל לייבא קורקינטים חשמליים לצורכי השכרה – פעילות מקובלת מאוד היום בשוק. מנכ"ל החברה, שבידו מרוכזות כל הסמכויות, הגיש להנהלה תוכנית הבראה הכוללת פיטורי עובדים וצמצום שעות הפעילות. הנהלת החברה לא הסכימה למהלך והציעה לו לשתף את העובדים בקבלת החלטות היות שהם ותיקים ובעלי ניסיון בתחום.

א. מהו סגנון המנהיגות של המנכ"ל? ציינו שני יתרונות ושני חסרונות לסגנון מנהיגות זה.

ב. מהו סגנון המנהיגות שמציעה הנהלת הארגון? ציינו שני יתרונות ושני חסרונות לסגנון מנהיגות זה.

תשובה לשאלה 6

א. סגנון המנהיגות של המנכ"ל הוא מנהיגות סמכותית. מנהיג סמכותי הוא בעל סגנון פעולה עצמאי המאופיין בקבלת החלטות של המנהיג ללא שיתוף חברי הקבוצה. המנהיג עומד מעל הקבוצה, ומרכז בידיו את כל הסמכויות.

יתרונות הניהול הסמכותי

- הפעלה מהירה ללא בזבז זמן הנגרם עקב דיונים ממושכים עם חברי הקבוצה.
- קביעה מדויקת של תחומי הסמכות והאחריות של כל חבר בקבוצה.

חסרונות הניהול הסמכותי

- תלות רבה במנהיג הגורמת לחוסר מוטיבציה ולהימנעות מהצעת יוזמות על ידי חברי הקבוצה.
- חברי הקבוצה אינם מכירים את התמונה הכללית לפיה קבע המנהיג את דרך הפעולה, מה שיכול לגרום לחוסר ודאות ולפעילות מקוטעת במקרים בהם המנהיג לא נתן הוראות מדויקות או שאינו בסביבה ויש לקבל החלטות לגבי המשך הפעילות.

ב. סגנון המנהיגות המוצע על ידי ההנהלה הוא מנהיגות דמוקרטית, המאופיינת בשיתוף העובדים בקבלת החלטות ובתכנון דרכי פעולתו של הארגון.

יתרונות הניהול הדמוקרטי

- שיתוף חברי הקבוצה בתהליך קבלת החלטות מביא לנקיטת יוזמה ולרצון לתרום ולהשקיע.
- היועצות משותפת מאפשרת לחברי הקבוצה לתרום מהידע ומהניסיון שלהם לנושא הנדון, ועל ידי כך להעלות את רמת התכנון וקבלת החלטות.

חסרונות הניהול הדמוקרטי

- פרק הזמן החולף מתחילת התכנון וקבלת החלטות ועד לביצוע הוא ארוך.
- הצורך בהתייעצות בכל עניין מסרבל את פעולת הקבוצה. במצבי לחץ וחירום הקבוצה עלולה להיכשל בשל שהיית הפעולה לשם קיום התייעצות ובירורים בנושא.

שאלה 7

- חברת "גולדי" עוסקת בעיצוב וייצור תכשיטים ייחודיים המשווקים בארץ ובעולם. החברה פועלת במרכז הארץ, ותיקה בשוק, ומעסיקה 35 עובדים. מנכ"ל החברה מומחה בתחום ומפעיל את עובדיו באמצעות "מתן פקודות". בעלי החברה זימנו את המנכ"ל והודיעו לו כי לשם צמצום ההוצאות התפעוליות, מעצבי התכשיטים, 15 במספר, יעבדו בביתם, ולכן שטח הארגון יצומצם לייצור המוצרים ולהפצתם.
- א. הסבירו מהי הפעלת עובדים באמצעות "מתן פקודות".
- ב. האם הפעלה באמצעות "מתן פקודות" תהיה רלוונטית לאחר השינוי שיערך בארגון? מהי שיטת ההפעלה המתאימה לאחר השינוי?

תשובה לשאלה 7

- א. "מתן פקודות" הוא צורה של הפעלה ישירה על ידי המנהל. הפקודה ניתנת כציווי ישיר, והעובד חייב לבצעה, גם אם יש לו הסתייגות או השגות על העניין עצמו או על דרך הוצאתו לפועל. האדם ממלא אחר פקודת הממונים כיוון שהוא יודע כי סירוב לבצעה יגרור אחריו סנקציות ועונשים שיפגעו בו.
- ב. לאחר השינוי שהציעה הנהלת חברת "גולדי", הפעלה באמצעות מתן פקודות לא תהיה רלוונטית לגבי מעצבי התכשיטים. השיטה המתאימה תהיה "הפעלה עצמית". הפעלה זו מבוססת על האצלת סמכויות לעובדים בידי המנהל. הוא מגדיר את התחומים בהם הם יכולים לפעול על פי שיקול דעתם ללא צורך באישור מוקדם. העובדים יכולים לבחור את הדרך הטובה ביותר לבצע את הפעולה.
- הצלחת ההפעלה תלויה בגורמים הבאים:
- נכונותו של המנהל להאציל סמכויות.
 - רמתם המקצועית של העובדים ויכולתם לקבל החלטות ולפעול באופן עצמאי.
 - נכונותם של העובדים לקחת על עצמם אחריות לביצוע.
 - מוסר עבודה גבוה של העובדים.

שאלה 8

- קיימות אפשרויות שונות להפעלת עובדים, ביניהן חניכה ואימון.
- א. מהי חניכה ומהו אימון?
- ב. ציינו והסבירו את היתרות והחסרונות של ההפעלה העצמית.

תשובה לשאלה 8

- א. חניכה היא כלי הפעלה שמטרתו שיפור ביצועי העובד תוך רכישת ידע ומיומנויות מקצועיות. זהו כלי המסייע לקליטה מהירה של עובד לארגון או למחלקה בהתאם לצורכי הארגון. מטרת החניכה היא לשפר ביצועים ברמה המקצועית וברמה ההתנהגותית, ולהגביר את ההזדהות והמחויבות הארגונית והחברתית.

הנחות יסוד לחניכה אפקטיבית:

- יש להתאים את אופן הלמידה לסגנונו ולצרכיו של העובד.
- יש לבצע תיאום ציפיות ברור ולערוך בקרה תוך כדי התהליך.
- יש להשתמש בידע ובניסיון של העובד. מטרת החניכה היא לקדם למידה וביצוע.
- יש לתת מסרים ברורים לעובד, תוך מתן תחושת ביטחון ואמון.

אימון הוא מערכת יחסים שיתופית של "אחד על אחד" בין המאמן (המנהל) למתאמן (המונהג) המתבטאת בתהליך שמטרתו ליצור שינוי בהתנהגות המתאמן באמצעות העלאת מודעות עצמית ולמידה, בכדי לממש את מלוא הפוטנציאל האישי והמקצועי שלו. בתהליך האימון מיושמת במקום העבודה מתודולוגיה אימונית שמטרתה לסייע לעובדים, למנהלים ולמנהיגים להשיג מטרות ארגוניות תוך חידוד מיומנויות וביצועים וקידום התפתחות מקצועית.

ב. יתרונות ההפעלה העצמית:

- הגברת היוזמה והמוטיבציה של העובד, החש אחריות לביצוע מושלם של פעולותיו.
- הגברת תחושת הערך העצמי והדימוי של העובד בארגון ומחוצה לו.

חסרונות ההפעלה העצמית:

- חיוב הגדרת תפקידים וחלוקה ברורה של סמכויות כדי שלא ייווצר מצב של שטחי הפקר וכפילויות.
- חיוב קיומן של מערכות פיקוח, בקרה ותקשורת המאפשרות קבלת מידע זמין ומהיר. יעילותן של מערכות אלה תלויה ביכולת ההנהלה לאתר תקלות בזמן ולמנוע הצטברות נזקים.

שאלה 9

בעקבות סגירתם של אתרי בנייה רבים בשל ליקויי בטיחות וחוסר עמידה בתקנים מחייבים, החליטה הנהלת חברת הבניה "י. מ. ובניו" לשתף את עובדיה, המיומנים ובעלי ניסיון רב, בהחלטות הארגון בכל הקשור לקביעת נהלי בטיחות והגדרת תפקידים ותחומי אחריות. בנוסף, הוחלט על בניית צוות עבודה לשם עריכת ספר נהלים שיתעדכן בתדירות הנדרשת כדי לעמוד בכל כללי הבנייה הבטיחותית.

- מהי שיטת הפעלת העובדים של חברת "י. מ. ובניו"? הסבירו.
- מהו צוות עבודה? ציינו שני מאפיינים של צוות עבודה והסבירו אותם.

תשובה לשאלה 9

- שיטת הפעלת העובדים בחברת "י. מ. ובניו" היא היוועצות משותפת.

על פי שיטה זו, הארגון משתף את העובדים בגיבוש תוכניות ובדרכי ביצוען. מעורבות העובדים בקבלת החלטות תורמת לתחושת שותפות ומגבירה את המוטיבציה שלהם לבצע את העבודה. המנהל לא כופה את דעתו, אך הוא יכול להשפיע על העובדים.

- צוות עבודה מורכב משני אנשים לפחות, המקיימים ביניהם פעילות גומלין; במסגרת הפעילות מתקיימת ביניהם תלות הדדית שתכליתה השגת מטרות משותפות. חברי הצוות יוצרים קשרים חיוביים באמצעות מאמץ משותף. מאמציהם של הפרטים בעבודת צוות מניבים רמת ביצוע גבוהה יותר מסך תשומותיהם של הפרטים בעבודה בנפרד.

מאפייני הצוות:

- תכלית ברורה – היות שמטרת הצוות היא ביצוע משימה כלשהי, על חבריו להגדיר את המטרות המשותפות של הצוות ואת שליחותו, כלומר את סיבת קיומו.
- מכוונות לתוצאה – צוותי עבודה מכוונים ליצירת תוצר או שירות כלשהם, ולכן הם זקוקים למשוב על פעולותיהם, כלומר חברי הצוות חייבים לדעת עד כמה עבודתם תורמת למטרות הארגון שהם עובדים בו.

שאלה 10

- בעשורים האחרונים אנו עדים לתהליכי עבודה מורכבים בהם נדרשת עבודת צוות ולא עבודת יחיד, להשגת מטרות. מנהלים טוענים כי ניתן "לנצל" את כשרונו של העובד טוב יותר בתוך צוות ובכך לשפר את היעילות של תהליכי העבודה.
- א. ציינו שלושה מאפייני צוות והסבירו אותם.
 - ב. ציינו והסבירו את שלבי ההתפתחות של צוות עבודה.

תשובה לשאלה 10**א. שלושה מאפייני צוות:**

- **תכלית ברורה:** על חברי הצוות להגדיר את המטרות המשותפות של הצוות ואת סיבת קיומו.
- **תלות הדדית:** בין חברי הצוות קיימת תלות הדדית מקצועית. הם תלויים זה בזה להשגת המטרות המשותפות.
- **אוטונומיה מסוימת:** הנהלת הארגון מעניקה לחברי הצוות אוטונומיה לנהל את עבודתם ואת התהליכים המתקיימים בצוות. עם זאת, צוותי העבודה הם חלק ממערכת ארגונית-חברתית רחבה יותר, ולכן הם חייבים להתנהל על פי הנורמות והחוקים של הארגון.
- ב. שלבי ההתפתחות של צוות עבודה על פי וסט הם:
 - **החלטה על הקמת צוות עבודה:** ההנהלה צריכה להכיר בצורך של הקמת צוותים.
 - **פיתוח מערכות תמיכה בארגון לצוותי עבודה:** מערכות כוח אדם, תגמולים, תקשורת, הכשרת מנהלי צוותים וכדומה.
 - **בחירת מנהיג וחברים לצוות:** על הארגון לקבוע קריטריונים למיון חברים המתאימים להיכלל בצוות. על מנהיג הצוות להיות בעל הכשרה וידע בניהול צוותים.
 - **פיתוח צוותים אפקטיביים:** קידום תהליכי פיתוח צוות, הכוללים הגדרת מטרות, תפקידים, תהליכי תקשורת בצוות וקביעת דרכי קבלת החלטות.
 - **בחירת מידת האפקטיביות של הצוות:** על הצוות מוטל לקבוע קריטריונים להערכת עבודתו ולזיהוי השינויים הנדרשים לשיפור. מנהיגי הצוות חייבים לבחון ביצועים, חידושים, ואת מידת שביעות הרצון של חברי הצוות.
 - **הערכת עבודת הצוות:** הערכה של תרומת צוותי העבודה ושל מידת האפקטיביות שלהם להצלחת הארגון.

שאלה 11

מנהלת חדשה בבית הספר התיכון "אמירים" שבגליל העליון כינסה את כלל המורים לאחר כניסתה לתפקיד. היא הציגה את עמדתה לגבי עבודה בצוותים: היא תטפח את הצוותים הלימודיים הקיימים ותבחן יחד עם חברי הנהלת בית הספר הקמת צוותים נוספים לשם השגת המטרות והיעדים שנקבעו. היא הוסיפה כי תשב עם הצוותים כדי להעביר להם נורמות של עבודת צוות אפקטיבית: מטרות ויעדים משותפים, ניצול משאבים, אמון ופתרון קונפליקטים, תלות הדדית חיובית, אחריות ומחויבות אישית, מיומנויות של שיתוף פעולה, הגדרת תפקידים, תקשורת פתוחה ומבזרת, הערכה ועיבוד קבוצתי. לטענתה, בעבודת צוות יעילה נוצר "צוות סינרגטי" שבו התרומה ההדדית של חברי הצוות תורמת למומחיות של כל פרט.

- א. ציינו והסבירו את הגורמים הקשורים לתהליך עבודת הצוות המשפיעים על האפקטיביות של תפקודו.
- ב. "צוות סינרגטי יושג אם לכל צוות יהיה מנהיג שיוביל להשגת המטרה בצורה המיטבית והמקצועית ביותר", הסבירה המנהלת. הסבירו את החשיבות של המנהיג בצוות. מה תפקידו של מנהיג הצוות?

תשובה לשאלה 11

- א. הגורמים הקשורים לתהליך עבודת הצוות המשפיעים על האפקטיביות של תפקודו הם:
- **מטרה ברורה ועבודת צוות מעוררת סיפוק:** העובדים חייבים להרגיש שביעות רצון מעצם העובדה שהם שייכים לצוות.
 - **גישה לנתונים** כדי לאפשר לצוות לגבש מטרות ויעדים שניתן לבצעם. הנתונים מסייעים לרתום את הצוות ולמקד את מאמציו בפעולה המתאימה.
 - **שיתוף פעולה** בתוך הצוות ועם צוותים אחרים.
 - **תקשורת הוגנת:** יחסי גומלין נאותים בין חברי הצוות מאפשרים להם לגבור על הכוחות שמונעים תקשורת הוגנת, במיוחד במצבים שיש בהם קונפליקטים.
 - **לכידות הצוות:** 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.
- ב. צוות לא יכול לתפקד בצורה אפקטיבית אם אין מנהיג שמוביל אותו להשגת המטרות שנקבעו ומגדיר את התפקידים על פי הידע, הניסיון והמומחיות של כל אחד.
- תפקידו של מנהיג הצוות:
- להבטיח שהצוות יורכב מהאנשים המתאימים והנחוצים לביצוע משימותיו.
 - להכשיר את הצוות לביצוע משימותיו. ההכשרה כוללת אינטראקציה ישירה עם חברי הצוות על מנת לסייע להם לתאם את העבודה לשם ביצוע אפקטיבי של המשימה.
 - להשפיע על האקלים הרגשי בצוות.

שאלה 12

"קונפליקט בצוות הוא מצרך יקר ערך ואף מבורך. כל זמן שהוא מנוהל היטב וממוקד במטרות המקצועיות של הצוות, הוא יכול להוביל לפתרונות יצירתיים הרבה יותר מאשר מצב של מי מנחות".

א. חוו והסבירו את דעתכם על היגד זה.

ב. מהו קונפליקט ומהם הגורמים המשפיעים על היווצרותו בתוך צוות?

תשובה לשאלה 12

א. קונפליקט בתוך צוות משקף הטרוגניות, כלומר אנשים בעלי רמה מקצועית דומה אך עם מגוון רחב של דעות ותפיסות. המגוון יכול לאפשר למידה והפריה הדדית, פיתוח כישורים ושיפור תוצאות. כשמנהל הצוות מנהל את הקונפליקטים במיומנות ובחוכמה, החברים בצוות משתפים בקשיים, באתגרים ובחילוקי הדעות, ומגיעים לפתרונות אפשריים בתמיכת שאר חברי הצוות.

ב. קונפליקט הוא תהליך שמתחיל כאשר אדם או קבוצה סבורים שקיימים הבדלים בינם לבין אנשים אחרים או בינם לבין קבוצות אחרות בנוגע לאינטרסים, משאבים, אמונות, ערכים או דרכי עבודה. גורמים המשפיעים על היווצרותו של קונפליקט בתוך צוות הם משאבים מוגבלים, עימותים על אינטרסים, תלות הדדית בביצוע המשימות (במצב בו חברי הצוות חייבים לחלוק תשומות משותפות לביצוע משימותיהם או שעבודתם מצריכה אינטראקציה עם עובדים אחרים, יש סיכוי רב יותר לפריצתם של קונפליקטים בין-אישיים ומקצועיים), שונות גבוהה בין קבוצות, סיבות בין-אישיות ומערכת תגמולים לא אחידה בין הקבוצות המציבה יחידה אחת מול יחידה אחרת בארגון.

שאלה 13

חדרי ניתוח בבתי החולים הם מן המשאבים היקרים ביותר בארגון: בדרך כלל מספרם מצומצם, המכשור והציוד הרפואי שבהם יקרי ערך, והצוות שלהם מורכב מאנשים מומחים מכל תחום: רופאים מומחים, אחיות ואנשי עזר. באחד מבתי החולים, המחלקה לביקורת פנים ערכה בקרה על תפקוד חדרי הניתוח. הוגש דו"ח המתאר קונפליקטים בין הצוותים השונים, הגורמים לעיכובים בביצוע הניתוחים.

הנהלת בית החולים זימנה ישיבה דחופה לטיפול בנושא זה של הדו"ח.

א. הנהלת בית החולים טוענת כי הנושא המרכזי שיביא לפתרון הקונפליקטים הוא שיתוף פעולה בין הצוותים השונים. הסבירו טענה זו.

ב. הצוותים השונים טענו כי המצב סביר וכי הקונפליקטים שתיאר מבקר הפנים לא קיימים. כיצד הייתם מגדירים מצב זה? הסבירו.

תשובה לשאלה 13

א. הטענה נכונה: 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 אינטרסים ועקרונות. עימות פורה דורש שקיפות מלאה המובילה לשיתוף פעולה, לשיפור תהליכי עבודה, לאחידות וכבוד הדדי, לעמידה בל"ז ובמיוחד לבטיחות המטופל.

ב. זהו מצב של הימנעות או "בריחה". התנהגות זו דוחה את הפתרון או מונעת התחלה של תהליכים המובילים אליו. לאסטרטגיה זו יש יתרון כאשר הצדדים אינם נחוצים בדעתם בעניין השנוי במחלוקת וגם לא מגלים נטייה לשתף פעולה. היות שהצוותים מורכבים מאנשים ברמות מקצועיות שונות, קשה להם להגיע לשיתוף פעולה ביניהם, ולכן טענו כי המצב סביר, כדי להימנע מעימותים אשר בכל מקרה לא היו מובילים לשיפור המצב.

שאלה 14

- א. הסבירו את הקשר בין אופי המנהיג לבין סגנון המנהיגות שלו.
 ב. מה ההבדל בין דרך הפעולה של מנהל-מנהיג לבין זו של מנהל שלא ניחן בכושר מנהיגות?

תשובה לשאלה 14

- א. מנהיג בעל אישיות פתוחה ישתף את חברי הקבוצה בקבלת החלטות. לעומתו אדם בעל אופי סמכותי יכול לנטות לריכוזיות ולקבלת החלטות באופן עצמאי ללא שיתוף הקבוצה.
 מנהיג בעל אופי מתנשא יתרחק מאנשיו, ואילו מנהיג "חברמן" יראה עצמו כשווה בין שווים ויהיה מעורב בכל עניין של אנשי הקבוצה.
 ב. כדי שהמנהל יוכל להניע את עובדיו לפעול מבלי לאלצם לכך, הוא חייב להשתמש ביכולת השפעה ולא להישען על הסמכות הפורמלית שניתנה לו.
 מנהל בעל כושר מנהיגות מצליח להשפיע על העובדים ולסחוף אותם לפעולה מתוך רצון. הוא מביא אותם למצב שבו כל אחד מהם עושה כמיטב יכולתו, כדי שהקבוצה תגיע להישגים גבוהים ותשיג את מטרותיה.
 לעומתו, מנהל בעל אישיות חלשה וחסרת כריזמה וכושר מנהיגות לא יצליח להפעיל ולהניע את העובדים הכפופים לו, והישגי קבוצתו יהיו דלים.

שאלה 15

- מנהל מפעיל את עובדיו בדרכים ושיטות שונות.
 א. הסבירו מהי הפעלת עובדים. ציינו והסבירו שני גורמים שמשפיעים על בחירת שיטת ההפעלה.
 ב. ציינו והסבירו שתי שיטות הפעלה.

תשובה לשאלה 15

- א. **הפעלת עובדים** פירושה לגרום לכך שהעובדים יבצעו את העבודה. הגורמים המשפיעים על בחירת שיטת ההפעלה הם:
סוג העובדים: אם העובדים הם איכותיים ומקצועיים ניתן לסמוך עליהם ולכן אפשר לבחור בהיוועצות משותפת או בהפעלה עצמית. אם הם עובדים ברמה מקצועית נמוכה, יש צורך במתן פקודה.
המצב: במצב חירום לא ניתן להשתמש בדרך אחרת מלבד מתן פקודה, משום שאין זמן להסברים ולהתייעצויות.
סוג העבודה: אם העבודה מסובכת וקשה יש צורך בהדרכה צמודה, במעקב ובפיקוח, ולא ניתן לבחור בהפעלה עצמית.
 ב. **שיטות להפעלת עובדים:**
מתן פקודה: המנהל נותן הוראה ברורה וחד משמעית והעובד צריך לבצע אותה בדיוק כפי שנאמרה. הוא לא נזקק להפעיל שיקול דעת.
מניפולציה: הפעלה בלתי ישירה של העובד; יצירת מצב המביא את העובד לידי עשייה לפי רצונו של המנהל.

מנהל מתוחכם עושה זאת מבלי שהעובד יחוש בכך. הדבר מתאפשר בזכות יתרונו של המנהל, המכיר את התמונה הכוללת. זוהי דרך מורכבת הדורשת זמן ותחכום מצד המנהל. העובד מבצע את הפעולה מתוך מחשבה שהוא עושה את הדברים מרצונו החופשי, בעוד שלמעשה הם מוכתבים לו.

שאלה 16

- במבצע צבאי יש צורך במפקד המסוגל להוביל את חייליו.
- א. מהו סגנון המנהיגות של מפקד במבצע צבאי? ציינו שני מאפיינים של סגנון מנהיגות זה.
- ב. ציינו שני סגנונות מנהיגות נוספים ואת ההפעלה המתאימה לכל אחד מהם.

תשובה לשאלה 16

- א. סגנון המנהיגות של מפקד במבצע צבאי הוא מנהיגות סמכותית (אוטוריטיבית). 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 לא נוטל חלק בפעילות הקבוצה.
- מנהיגות צבאית מאופיינת ביכולתו של המפקד להניע את פקודיו לביצוע משימות. ייחודה של המנהיגות הצבאית בעת מלחמה הוא בכך שעל המונהגים מרחפת סכנת חיים. המנהיגות הצבאית בצה"ל נסמכת במידה רבה על מתן דוגמה אישית.
- ב. סגנון אחד הוא מנהיגות דמוקרטית. שיטת ההפעלה המתאימה היא היוועצות משותפת. סגנון שני הוא מנהיגות נמנעת או ליברלית ("שב והנח") ושיטת ההפעלה המתאימה היא הפעלה עצמית.

שאלה 17

- קבוצת האנשים המרכיבים את הארגון יכולה לפעול במשותף בצורה יעילה רק אם בראשה עומדת מנהיגות מכוונת ומובילה.
- א. הסבירו את המושג מנהיג.
- ב. הסבירו את שלושת הגורמים המשפיעים על צמיחת מנהיגות בארגון.

תשובה לשאלה 17

- א. מנהיג הוא אדם בעל תכונות אישיות המאפשרות לו להניע ולהוביל קבוצת אנשים לפעולה בדרכים שהוא מתווה למען השגת מטרה משותפת.
- ב. קיומה של מנהיגות תלוי בשלושה גורמים:
- קבוצת אנשים בעלי מטרה משותפת הנכונים לפעול על-פי הדרכים שמתווה אחד מחבריה.
 - אדם בעל תכונות אישיות וכישורים המאפשרים לו להשפיע על חברי הקבוצה ולהטיל עליהם מרות.
 - קיומן של נסיבות המצריכות מנהיגות.

שאלה 18

מנהל סניף רשת "שעוני דיוק" ברמת אביב פוטר מאחר שלא עקב כראוי אחר המתרחש בסניף, השירות הידרדר, מספר הלקוחות ירד והרווחים הצטמצמו.

כתוצאה מכך, החליט מנכ"ל הרשת לכנס ישיבה עם כל מנהלי המחלקות: מנהל השיווק, מנהל הכספים, מנהל יחסי הציבור ומנהל התפעול האחראי על הספקת השעונים לכל הסניפים בארץ. המנכ"ל הביע את חוסר שביעות רצונו מההתנהלות בסניף רמת אביב ובסניפים אחרים.

המנכ"ל החליט לגייס מנהל חדש לסניף רמת אביב וכן "מנהל טוב" לניהול כלל הסניפים – תפקיד חדש ברשת, אשר ירכז את כל הפעילות בסניפים ויערוך מעקב צמוד ותקופתי על המתרחש בהם.

א. מנכ"ל החברה פנה ליועץ ארגוני וביקש ממנו שיגדיר מהו "מנהל טוב" על-פי הצרכים של הארגון. זאת כדי לגייס את ה"אדם הנכון". הגדירו מי ייחשב ל"מנהל טוב" ל"שעוני דיוק".

ב. אילו תפקידים מרכזיים יש להגדיר למנהל הסניפים?

תשובה לשאלה 18

א. הגדרה של "מנהל טוב" לחברת "שעוני דיוק":

- אדם בעל מודעות עצמית, שמכיר בחולשותיו ובעוצמותיו.
- אדם שיודע לנהל את האגו שלו, ולא שהאגו מנהל אותו.
- אדם המסוגל ללמוד מכל אדם ומכל דבר.
- אדם צנוע, בעל יכולת לנהל רגשות וערכים.
- אדם בעל יחסים בין-אישיים נאותים, בעל יכולת להבחין בין טיפוסים שונים של בני אדם ולכוון את התנהגותו של כל אחד מהם כדי להפיק מהם את המרב לתועלת הארגון.
- אדם בעל אישיות גמישה מאוד, שמשתנה לפי האנשים שסביבו ולפי המצב.

ב. התפקידים המרכזיים שיש להגדיר למנהל הסניפים הם:

תכנון העבודה בסניפים וקביעת אסטרטגיית פעולה בתיאום עם מנכ"ל החברה.

- הגדרת תפקידים בסניפים והדרכת מנהלי הסניפים בתחום המקצועי והשיווקי.
- הפעלת העובדים ויצירת מוטיבציה שתאפשר להם לבצע את עבודתם ברמה הגבוהה ביותר ולתת שירות מיטבי ללקוחות.
- יצירת ערוצי תקשורת יעילים לדיווח בזמן אמת על כל בעיה כדי למצוא פתרונות משותפים עם מנהלי הסניפים.
- עריכת בקרה שוטפת כדי לוודא שהכול מתנהל כשורה ולהסדיר את הסטיות שנוצרו.
- עבודה בשיתוף פעולה מלא עם מנהל השיווק, מנהל יחסי הציבור ומנהל התפעול, כדי להעמיד את הלקוחות במרכז ולתת מענה לצורכיהם.

שאלה 19

בעקבות עלייה בתוחלת החיים התפתח לאחרונה ענף הדיור המוגן. הנהלת רשת בתי אבות מוכרת הפרוסה בכל רחבי הארץ החליטה על חדירה לשוק זה.

לצורך הקמת הפרויקט הוחלט על גיוס מנהל מומחה בתחום אשר יוביל את הקמתו והפעלתו של המבנה הראשון באזור כרמיאל. מנכ"ל החברה זימן את מנהל משאבי האנוש של החברה כדי להגדיר את התפקיד ואת התכונות של המנהל החדש.

מנהל משאבי האנוש טען כי יש צורך במנהיג בעל כריזמה, הנעה השראתית, אתגור אינטלקטואלי והתייחסות ליחיד. בנוסף, עליו לגלות רגישות למצב הכלכלי של הדייר הפוטנציאלי, להשכלתו ולארץ הלידה (ישראל או חו"ל) ולשונות של ההון החברתי. בהתאם לכך יש לבנות תוכניות לפעילויות פנאי ייחודיות לחברה.

א. מהו סגנון המנהיג שהמליץ עליו מנהל משאבי האנוש? הסבירו.

ב. הציגו את קווי הפעולה של המנהיגות שהציע מנהל משאבי האנוש.

תשובה לשאלה 19

א. סגנון המנהיג שהמליץ עליו מנהל משאבי האנוש הוא "מנהיג מעצב" בעל התכונות הבאות:

- השפעה כריזמטית (או בקיצור "כריזמה"): מנהיג המשמש מודל לחיקוי למונהגיו וגורם להם להזדהות עימו 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.
- מעודד את אנשיו לחשוב בדרכים חדשות ויצירתיות ומאתגר את אופני החשיבה שלהם (מעניק גירוי אינטלקטואלי).
- גורם לכך שהמונהגים, מצידם, יפגינו חשיבה עצמאית וביקורתית וישתדלו למצוא בעצמם דרכים טובות יותר לביצוע משימותיהם.
- מוטיבציה השראתית: למנהיג ציפיות גבוהות מהמונהגים; הוא מעורר בהם השראה להשקעה ולמחויבות, מעודד עבודת צוות, ומשתמש בסמלים וברגשות כדי להניע את עובדיו להשגת מטרות שהן מעבר לאינטרסים האישיים שלהם. התוצאה: המונהגים מועצמים וביטחונם העצמי עולה.
- 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.

ב. קווי הפעולה של המנהיג המעצב הם:

- הצבת חזון מאתגר ומושך בשיתוף העובדים ובניית אסטרטגיה להשגתו.
- פירוט מרכיבי החזון וגזירת קווי פעולה והתארגנות להשגת מטרות ויעדים.
- הדגשת דרכי הפעולה התואמות את החזון ואת ערכי הארגון ותומכות בהם.

שאלה 20

קיימת היום בארץ מגמה של הענקת עצמאות למנהלי מוסדות חינוך על פי הקווים המנחים של משרד החינוך. מודל זה זוכה להצלחה גם ברחבי העולם. מדי פעם מוצגת השאלה מהי המנהיגות המתאימה לניהול בתי ספר במאה ה-21, שבה מתחוללים שינויים בכל התחומים: מעצבת או מתגמלת, או לחלופין שילוב של השתיים.

א. הציגו את ההבדלים הבולטים בין המנהיג המעצב למנהיג המתגמל.

ב. חוו דעתכם על סוג המנהיג הנדרש במערכת הבית-ספרית ונמקו את תשובתכם.

תשובה לשאלה 20

א. ההבדלים הבולטים בין המנהיג המעצב למנהיג המתגמל הם:

- המנהיג המעצב הוא בעל חזון ומעורר רגשות של הזדהות ומחויבות של המונהגים כלפי האידיאלים שהציב. המנהיג המתגמל מעניק תגמולים על פי רמת הביצוע ויוצר בקרב המונהגים קשר בין מאמץ לתגמול.
- המנהיג המעצב יוצר מוטיבציה רגשית להגשמה עצמית שהיא מעל הציפייה לתגמול. המנהיג המתגמל יוצר מוטיבציה תועלתית.
- המנהיג המעצב מחפש דרכי עבודה חדשות וחדשניות, ואילו המתגמל פועל על פי דרכי עבודה מוכרות.

ב. למערכת החינוך של המאה ה-21 דרושה מנהיגות מעצבת: מנהל הנתפס כמנהיג, עומד בראש צוות, מדריך מורים ומחדיר שינויים בבית ספרו, ויוצר תחושה של "אנחנו", שבה יש מטרות מוסכמות ודאגה לצורכי המורים. מנהלי בתי ספר כמנהיגים פדגוגיים הם אלו 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, וכן את חשיבותה בעיני התלמידים. הוא מטמיע במורים אמונה ביכולתם הלימודית הגבוהה של התלמידים ואת החשיבות הרבה לכך שהמורה ישדר לתלמידיו שיש לו ציפיות לימודיות גבוהות מהם ואמונה ביכולתם.

שאלה 21

מחלקות מערכות מידע בכל קופות החולים עברו שינויים משמעותיים בעשורים האחרונים. יחידות אלו ממוקדות בחדשנות ויעילות בתחומים הבאים: הצעת ערך ללקוח, תהליכים, משאבים וכספים. בנוסף, הן עוסקות ביצירת ידע, שימורו, ארגונו, ושימוש בו לצורכי חדשנות. כולנו עדים לשינויים אלו, המתבטאים בשירותים טכנולוגיים מתקדמים שאנו מקבלים מקופות החולים. כיום, כדי להפעיל מערכות מידע מורכבות כאלו, נדרשים מנהיגים בעלי כישורים רכים ולא מנהיגים סמכותיים המפעילים את עובדיהם באמצעות פקודות.

א. הסבירו מהם כישורים רכים של מנהיג.

ב. הסבירו מדוע אין צורך במתן פקודות במחלקות אלו.

תשובה לשאלה 21

א. 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. יש הטוענים כי מאפיינים אלו הם חלק מאופיו של האדם, אך למעשה ניתן לרכוש תכונות אלו, לפתחן, לשפרן ולהביאן לידי ביטוי במסגרת העבודה.

ב. מנהיג סמכותי המפעיל את המוניהגים בארגון בעל מבנה היררכי באמצעות פקודות, לא יוכל להתמודד עם מחלקות מערכות המידע של קופות החולים, שכן נדרשים בהן כישורי יצירתיות, עבודת צוות, אמון הדדי בין המנהיג למונהגים, הקשבה וזיהוי הזדמנויות – כל זאת כדי לתת ערך מוסף ללקוחות הקופות.

שאלה 22

הנהלת חברת "NICE", המובילה בשוק בתחום הצבע, החליטה כי יש ליצור יתרון תחרותי ולספק ללקוחות שירות "מבדל" הכולל יעוץ מקצועי בבית הלקוח ואפליקציה לנייד, המאפשרת להתרשם מהשימוש בצבע מסוים על הקיר בבית. החלטה זו התקבלה בעקבות הצעה לשינויים שהציג מנהל התפעול של הפירמה. מנהל התפעול, מנהיג מטבעו, טען כי הסביבה הפנימית והחיצונית של הארגון משתנות, ולכן יש צורך במתן שרות "אחר" ללקוחות. הם מקבלים מענה לסגנון שהם אוהבים באופן שתואם את צורכיהם ומותאם בדיוק לבית שלהם, תוך התחשבות ברהיטים קיימים, תאורה ועוד. עובדי החברה העריכו מאוד גישה זו של המנהל, המשקפת גמישות, חדשנות והתאמת הארגון לדרישות השוק. מנהל התפעול הסביר להנהלה כי השינוי מצריך הנהגה "אחרת" וכי אם ההנהלה תחליט על ביצוע השינוי הוא יתאים עצמו לכך.

א. תארו את סגנון המנהיגות של מנהל התפעול.

ב. אחד מחברי ההנהלה טען כי המצב החדש הופך את המנהיגות לליברלית. חוו דעתכם על טענה זו.

תשובה לשאלה 22

א. סגנון המנהיגות של מנהל התפעול הוא מנהיגות מצבית, התלויה במצב ארגוני וסביבתי נתון, כלומר גלומה בו ההנחה כי התנהגות המנהיג והאפקטיביות של הישגיו תלויות בגורמי המצב שבסביבתו. מנהיג בעל סגנון כזה מתהווה מתוך מצב מסוים ונוכח נסיבות מסוימות שבהן הוא מתאים להנהיג את הקבוצה. מנהל התפעול, מנהיג מטבעו, הבין כי עליו להתאים עצמו למצב הקיים שבו משתנים סביבתיים-מצביים עשויים להשפיע על התנהגותו ועל תפקודו כמנהיג: טכנולוגיה, מאפייני התפקיד, סוג המשימות, ציפיות מן העובדים לגבי רמת הביצוע, אקלים הסביבה הפנימית, תרבות, פתיחות, רמות השיתוף, האווירה בקבוצה, ערכים, הסביבה החיצונית המורכבת, יציבות מול אי-ודאות, ותלות במשאבים.

ב. מנהיגות נמנעת (ליברלית) לא תתאים לארגון זה. מנהיג בסגנון ליברלי פועל כדמות ייצוגית ומתפקד כמתאם פעולות באופן כללי בלבד, לא יומיומי ולא תכליתי. לאור השינוי שעובר הארגון נדרשת מנהיגות בשטח הבוחנת מצבים חדשים ומתחדשים ומנהיגה על פיהם. המנהיג הליברלי אינו מעורב באופן פעיל בעבודת המוניהגים, ונוכחותו בשטח אינה משמעותית ומורגשת.

שאלה 23

הנהלת חברה מובילה בענף הטקסטיל לתינוקות קיימה ישיבת הנהלה שבה הוחלט להוסיף לקו המוצרים הקיים מוצרים נוספים הנדרשים לאם ותינוק. לכן ייפתחו מחלקות חדשות בסניפים: צעצועים, ריהוט לחדר התינוק וכיסאות ואביזרים לרכב. הוחלט על גיוס עובדים לניהול המחלקות השונות, מומחים בתחומם ובעלי ניסיון. לאחר גיוסם כינס מנכ"ל החברה את העובדים החדשים לצורך הסברה על החברה ועל הרחבתה הנוכחית. הוא הדגיש כי ההנהלה החליטה על גיוסם של העובדים היות שהצוות הקיים ותיק בחברה ויש צורך במנהלי סניפים בעלי כוח ועוצמה להפעלתם, באופן שימנע התנגדויות להרחבת החברה.

א. הסבירו מדוע טען מנכ"ל החברה כי יש צורך בהפעלת כוח ועוצמה כדי להניע את העובדים.

ב. האם לדעתכם מנהיג בעל השפעה המתבטאת בשכנוע והנמקה בדרך ההיגיון יצליח להנהיג את עובדי הסניף?

תשובה לשאלה 23

א. המונח "כוח" מבטא את יכולתו של אדם אחד להשפיע ולשלוט על אדם אחר ולגרום לו לבצע את מה שברצונו שיבצע. כוח מתייחס ליכולת לשנות התנהגויות או עמדות של הזולת באופן הרצוי לבעל הכוח.

מנכ"ל החברה טען כי ההנהלה מעניקה סמכות לבעלי התפקידים החדשים. הכוח נובע ממעמדו של המנהל בארגון. כלומר, העובד מציית לאדם מסוים הואיל והוא המחזיק בתפקיד הממונה עליו בארגון. כך יוכל המנהל להפעיל את העובדים באמצעות פקודות, מצב שלא יעכב את הביצוע ויגרום לכך שהמשימות יתבצעו לשביעות רצונו של המנהל. אם העובד יתנגד להוראות המנהל הוא ייענש (כוח הכפייה). למנהל מומלץ להשתמש במגוון מקורות של כוח, אבל עליו לזכור כי שימוש בסוג אחד של כוח עשוי לעכב שימוש בסוגי כוח אחרים. עדיף למנהל להשתמש בכוח לגיטימי ובכוח תגמולים כדי שהעובדים ייענו לדרישותיו. אם העובדים יכירו במומחיותו של המנהל יהיה לו קל יותר להנהיגם.

ב. מנהל בעל השפעה יכול להביא את עובדיו למחשבה, התנהגות או מעשה הרצויים לו. זהו תהליך של הטיה מכוונת הפועלת על רגשותיו, דעותיו או מעשיו של העובד. אמצעי ההשפעה מגוונים: מתן דוגמה אישית, שכנוע והנמקה בדרך ההיגיון והמדע, איום בהפעלת כוח, ונקיטת אמצעי תגמול. מנהל הסניף צריך להסביר לעובדיו את היתרון העצום שיהיה בהרחבת הפעילות של החברה וכי כולם ייהנו מתהליך זה: העובדים יעברו הכשרות, יקודמו ושכרם יעלה בהתאם.

שאלה 24

השפעה כאמצעי של המנהל להפעיל עובדים יכולה להיות חיובית או שלילית.

א. מהי השפעה שלילית ומהי השפעה חיובית? ציינו והסבירו שני יתרונות לשימוש בהשפעה.

ב. הסבירו את הגורמים בהם תלויה מידת ההשפעה.

תשובה לשאלה 24

א. ההשפעה יכולה להיות:

חיובית: יוצרת אצל העובד שינוי התנהגותי תוך שימוש בחשיבה ביקורתית.

שלילית: מביאה לכך שהעובד לא מפעיל שיקול דעת אלא פועל על פי רצון המנהל ובכך מבטל את עצמו.

יתרונות השימוש בהשפעה:

- מאפשר השגת ציות ללא שימוש בגורם הפחד הקיים בשליטה.
- מאפשר את חיזוק היוזמה וההתלהבות של העובדים על ידי יצירת תחושת שותפות.
- יוצר אקלים חברתי נוח ונעים; תחושת השוויון בין העובדים לממונה יוצרת אווירה טובה.

ב. הגורמים בהם תלויה מידת ההשפעה:

- **אישיות המנהל:** מנהל בעל אישיות סמכותית משפיע במידה רבה יותר ממנהל בעל אישיות חלשה.
- **יחס המנהל אל הכפופים לו:** מנהל הנוהג בכפופים בכבוד ורוכש את אמונם יכול להשפיע על התנהגותם.

- **רמתו המקצועית של המנהל:** ככל שהמנהל מגלה בקיאות בנושאים עליהם הוא מופקד יכולתו להשפיע על העובדים גדולה יותר, ולהיפך.
- **מעמד המנהל:** ככל שמעמדו של המנהל רם יותר, כך השפעתו גדולה יותר.

שאלה 25

- "ההבחנה בין מנהיגות וסמכות מאפשרת לנו להבין את מאפייניה הייחודיים של המנהיגות: בעוד שתכלית בעל הסמכות היא שימור המצב הקיים, המנהיגות מבקשת לחולל שינוי."
- א. מהי סמכות ומהי מנהיגות? הסבירו את ההיגד שלעיל.
- ב. ציינו את צורות הסמכות והסבירו מהן האסטרטגיות להפעלת סמכות המנהל.

תשובה לשאלה 25

- א. הסמכות בארגון היא הזכות הניתנת למנהל לקבל החלטות בתוך מגבלות מסוימות, להטיל מטלות על הכפופים לו, ולדרוש מהם להתנהג כפי שמצופה מהם בארגון. למנהל זכות לבצע כל פעולה שתוביל להשגת המטרות שנקבעו. מנהיגות היא השפעה על התנהגותם ומעשיהם של חברי הקבוצה על ידי אחד מהם, מתוך כוונה להניעם ולהובילם לפעולה על פי הדרכים שהוא מתווה.
- סמכות היא הכוח הרשמי שמקבל מנהל. הסמכות נמצאת בתוך המבנה הארגוני הפורמלי, הנהלים, מבנה הכוח החברתי וכו'. בעל הסמכות נאמן לארגון ולמטרותיו. המנהיג פועל על פי החזון של הארגון, לעיתים במצבי אי-ודאות, ומוכן לקחת סיכונים ולחולל שינויים.
- ב. צורות הסמכות הן: חוקית, מסורתית וכריזמטית.
- האסטרטגיות להפעלת סמכות המנהל מתבטאות בטקטיקות שנוקטים מנהלים במפעלים ובארגונים עסקיים על מנת להשפיע על הכפופים להם לאמץ את הוראותיהם והנחיותיהם, והן:
- התייעצות: שיתוף בקבלת החלטות או בתכנון השינוי.
 - שכנוע רציונלי: שימוש בטיעונים הגיוניים ועובדתיים על מנת לשכנע שהתוצאה הרצויה היא בעלת סבירות גבוהה להתרחש בפועל.
 - השראה: פנייה לערכים ולרעיונות של האדם שעליו רוצים להשפיע.
 - חנופה: הנעת אדם להתנהגות מסוימת באמצעות היכולת לגרום לו להרגיש טוב או להתחבב עליו.
 - קואליציה: שכנוע באמצעות חיפוש עזרה מאחרים, או הדגשת תמיכתם.
 - לחץ: ניסיון להשיג ציות בדרך של דרישות, אימים או הפחדה.
 - תמיכת ההנהלה הבכירה: יידוע העובדים בכך שהדרישה באה מההנהלה הבכירה של הארגון.
 - חליפין: הבטחת תועלות מסוימות תמורת ההיענות לדרישה.

שאלה 26

בצד המנהיגות הפורמלית קיימים בכל ארגון מנהיגים בלתי פורמליים, שעולים מתוך הקבוצות בדרך טבעית מבלי שמונו או נבחרו בצורה מסודרת.

א. ציינו והסבירו את מאפייני המנהיג הפורמלי והבלתי פורמלי.

ב. ישנם ארגונים המעודדים קשרים בלתי פורמליים בתוכם, ואחרים המונעים קשרים אלו. הסבירו מדוע יש טענות בעד ונגד הקשרים הבלתי פורמליים בארגונים.

תשובה לשאלה 26

א. מאפייני המנהיג הפורמלי והבלתי פורמלי:

מנהיג פורמלי	מנהיג בלתי פורמלי
עוצמתו נובעת מהמינוי של הדרג הבכיר וממיקומו בסולם ההיררכי	עוצמתו נובעת מבחירת הקבוצה ומהסכמתה
נאמן להנהלה ולדרג הבכיר	נאמן לקבוצה שבחרה בו
מתקדם בסולם הדרגות לפי השכלה, השתלמות מקצועית, וותק בעבודה	פועל בקבוצה למען טובתה והישגיה
תחום פעילותו במסגרת התפקיד ובתחום הסמכות	תחום פעילותו במסגרות שונות בתוך הארגון ומחוצה לו

ב. למנהיגות הבלתי פורמלית השפעה רבה על תפקוד הארגון. קיימת השפעה הדדית בין הפעילות של המנהיגות הפורמלית לבין זו של המנהיגות הבלתי פורמלית. לכן, יש ארגונים שמעודדים את המנהיגות הבלתי פורמלית לפעולה, שכן היא מסייעת בהשגת מטרות הארגון. מערכת הקשרים הבינאישיים ממלאת צורך בקשר בעל משמעות עם אנשים אחרים הטבוע באדם. הקשר האישי עם עובדים אחרים נותן לעובד תחושה שמעריכים אותו כאדם ולא רק כממלא תפקיד. מערכת הקשרים הפורמלית ממלאת צורך זה באופן חלקי, ולכן נרקמים קשרים אישיים החורגים ממסגרת התפקיד ומהווים את הבסיס למבנה הבלתי פורמלי של הארגון.

ישנם ארגונים המתנגדים לקשרים אלו ועוקבים אחר המנהיג הבלתי פורמלי כדי למנוע מצבים של התארגנויות הפוגעות במהלך הניהול התקין. המנהיגות הבלתי פורמלית מעניקה לחברי הקבוצה ביטחון והגנה על ידי הספקת מידע בלתי רשמי, שמירה מפני קיפוח בעת חלוקת הטבות, ולחץ על ההנהלה לקידום חבריה לתפקידים בכירים.