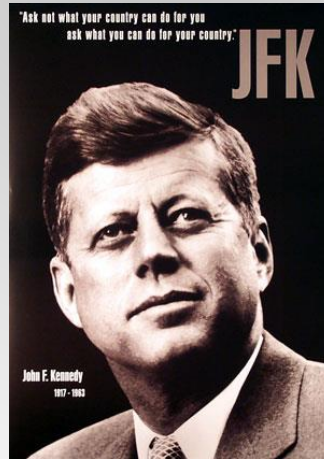


ניהול ומנהיגות



האם זה משנה מי המנהיג/ה?

– לארגונים

– לאנשים בארגונים

האם מנהיגים נולדים, או שהם נעשים (תורשה/סביבה)?

האם המנהיג הטיפוסי שונה במהותו מתרבות לתרבות?

האם מנהיג ומנהל זה אותו דבר?

האם מנהיג ומנהל יכולים להיות אותו אדם?



אין חשיבות למי המנהיג/ה (?)

כל המנהיגים זהים במהותם.

קיימים אילוצים מצביים המכוונים את התנהגות המנהיג.

כשרוצים להשפיע על התפקוד הארגוני, יש חשיבות גבוהה יותר לכוחות חיצוניים (כגון כוחות שוק, חוקים ממשלתיים, וכדומה)

(Salancik and Pfeffer)



כן משנה מי המנהיג/ה !!!

קיימים הבדלים בין-אישיים משמעותיים בין מנהיגים שונים
מחקרים מצביעים על כך שגורם המנהיגות מסביר כ-10% מתפקודו
של הארגון

גם אם מנהיגות טובה אינה מובילה להבדלים משמעותיים בתפקוד,
מנהיגות רעה בוודאי תשפיע על התפקוד

חשוב להתייחס למושג המנהיגות גם לגבי מנהיגות ביניים



**מנהיגות – התהליך שבו אדם משפיע ומוביל
אחרים לקידום יעדים קבוצתיים או ארגוניים.**

מנהיגות נמדדת ע"י:

1. השגת יעדים

2. שביעות רצון מונהגים



ניהול הוא השגת מטרות הארגון ביעילות
ותכליתיות באמצעות תכנון, ארגון, תיאום, הובלה
ובקרה של משאבי אנוש

ניהול הוא תהליך שאנשים מובילים, שמטרתו
להעניק לארגון יעילות אפקטיביות בכל טווח זמן



גישת התכונות (אישיות)

הגישה ההתנהגות

גישת המצב – תאוריות התלות

גישת ההשפעה והכוח - מנהיגות כאריזמטית ומעצבת



למנהיגות וניהול שני סוגי כח:

כח האישי (ידע, מיומנות, יכולות, אישיות) וכח העמדה.

מנהיגות היא אפקטיביות: לעשות את הדבר הנכון – מה עושים
ניהול הוא יעילות: לעשות דבר בצורה הנכונה ביותר – איך עושים

האם ניתן ללמוד מנהיגות? – דעות חלוקות.

האם ניתן ללמוד ניהול? – בהחלט כן.



מנהיגות מדרגה 5



מנהיגות מדרגה 5

- דרגה 1 – עובד מצטיין, עובד מיומן ומקצוען, בעל מוטיבציה גבוהה וביצועים מעולים.
- דרגה 2 – עובד צוות מצטיין, כזה הפועל כחבר צוות התורם להצלחת הצוות, מחויב למטרות הצוות ופועל במקצועיות ומוטיבציה להשגתן.
- דרגה 3 – המנהל המקצוען, מתכנן ומניע את הצוות להישגים. איש מקצוע מעולה בתחום הניהול של אנשים ומשימות גם יחד.
- דרגה 4 – המנכ"ל האפקטיבי. בונה חזון ומחויבות למימושו בקרב כלל עובדיו. מניע את עובדיו להישגים גבוהים.



מנהיגות מדרגה 5

דרגה 5 – מנהיגות דרגה חמש היא המנהיגות ברמה הגבוהה ביותר. היא מביאה ארגונים להישגים יוצאי דופן באמצעות שתי תכונות יסוד: צניעות (ענוה), ונחישות. מנהיגים מדרגה חמש אינם בעלי אגו חזק ואמביציה אישית חסרת מעצורים, אלא להפך. פעמים רבות הם צנועים ונחבאים אל הכלים. הם מתרחקים מאור הזרקורים, אינם נשענים על כריזמה או על קסם אישי, אלא על אמות מידה מאתגרות המעניקות השראה כדי ליצור מוטיבציה. הם מייחסים את הצלחתם לעובדים ולנסיבות ולא רק לעצמם. הם נחושים להצלחה של הארגון שלהם, אינם נרתעים מלקחת אחריות על מעשיהם ומתעמתים במועד עם משברים וקריסות. הם מפתחים את הצוות שלהם ומעצימים אותו ומציבים תחתיהם מנהלים מעולים כמותם. הם מפתחים יורשים. הם מתמקדים בתחומים שבהם יש להם יתרון על פני המתחרים. הם מעצימים את עובדיהם ובעיקר: יוצרים ביחד עם עובדיהם חזון ראוי ומאתגר המופנם על-ידי העובדים ומתורגם להתנהגות יומיומית.



מנהיגות מדרגה 5

מאפיינים נוספים:

- אנשים תחילה - מנהיגים מדרגה חמש לא מתחילים את פעילותם במטרות ובאסטרטגיה, אלא באנשים. הם מעלים לאוטובוס את האנשים הטובים ביותר בתחומם ומושיבים אותם במקום המתאים. הם מורידים מהר את הבלתי-מתאימים ורק אחר-כך מתחילים לחשוב לאן נוסעים.
- עימות עם העובדות המרות ואמונה ביכולת לצאת מחוזקים – עימות עם עובדות מרות בשלב מוקדם ולקיחת אחריות מיידית. היערכות מהירה, תכליתית ונחושה להתמודדות. ביטחון ואמונה בהצלחה.
- גלגל התנופה – ביצוע עקבי ומתמיד של שינויים של צעד אחר צעד המביאים למהפכה במבט לאחור.
- מיקוד – התמקדות במה שהחברה יכולה להיות הטובה ביותר בעולם ולא במה שהיא עושה טוב מאחרים



מנהיגות מדרגה 5

מאפיינים נוספים (המשך):

- שימוש מושכל בטכנולוגיה – הכנסת טכנולוגיה כמאיץ הצלחה ולא כאופנה. הטכנולוגיה כאמצעי ולא כמטרה.
- ביסוס תרבות ארגונית – בניית תרבות מורכבת הבנויה על סדר, משמעת והקפדה על תהליכים ונהלים מחד ועל יזמות וחדשנות מאידך.



המעגל הניהולי



מנהלים אפקטיביים הם: בוני רשתות, שחקני צוות, חוצי גבולות וחולקי משאבים.



מנהלים אפקטיביים – עבודת צוות

מנהלים לא אפקטיביים פועלים כאילו אינם תלויים בגורמים אחרים בארגון, או אף כמתחרים בהם. מגמתם הכללית היא: "עזבו אותי ואת אנשי לנפשנו, ותנו לנו לעשות את המלאכה". נאמנותם העיקרית היא לתפקיד ולמחלקה שלהם, לא לארגון. לעיתים קרובות הם מרכלים על פלוני ביחידה אחרת של הארגון ותולים בו אשמות. הם מטפחים הלוך מחשבה של "אנחנו" מול "הם".

מנהלים אפקטיביים רואים את עצמם כחלק מצוות כלל ארגוני. הם חוצים קווי גבול ארגוניים, מאונכים ומאוזנים, כדי לבצע את המשימות. הם מלמדים את אנשיהם, שגם עליהם לעשות כך. הם אוהבים ליצור צוותים בין מחלקתיים ולעבוד איתם.



מנהלים אפקטיביים – יחסים

מנהלים לא אפקטיביים מקדישים זמן מועט לטיפול יחסים בארגון בכללותו. הם מתעניינים באנשים הקרובים אליהם על מפת הארגון ומגלים נאמנות ל"קליקה" מצומצמת. מעבר לרכילות ארגונית, אין הם מגלים עניין מיוחד בחלקים אחרים של הארגון. הם מבליים את רוב הזמן בלשכותיהם.

מנהלים אפקטיביים עומדים על הצרכים והאתגרים של יחידות אחרות בארגון. הם רואים את הארגון כחוג של אנשים היכולים לעזור איש לרעהו. הם מקדישים במכוון זמן לטיפול בעלי ברית בארגון בכללותו. הם משוחחים עם בעלי ברית, מבקרים אותם ומצטרפים אליהם בחדר האוכל. הם חולקים מידע, ומחליפים משוב בלי להפר אמונים. בעשותם כך הם לומדים רבות. הם תרים אחרי בעלי ברית כדי לפתור בעיות, לבקש סיוע ולהושיט יד עוזרת. לעיתים הם מרחיבים את פעולות הטיפול אל מעבר לגבולות הארגון – אל הלקוחות והספקים למשל. הם בוני רשתות מצויינים ונמצאים לעיתים קרובות מחוץ ללשכותיהם כדי ל"הסתובב".



מנהלים אפקטיביים – משאבים

מנהלים לא אפקטיביים אוגרים מידע ומשאבים, תוך שהם בוטחים במתי מעט, לרוב אנשים הקשורים בהם מבחינה ארגונית או מחשש שייאבדו עוצמה ובטחון. לעיתים קרובות אין הם יודעים מה מתרחש באמת בארגון ותלויים לעניין זה בממונים עליהם.

מנהלים אפקטיביים חולקים, מידע, עצה, רעיונות, ואף תקציבים וכח אדם, עם אנשים בכל הדרגים והפונקציות, הרבה מעל הנדרש על פי המבנה הארגוני. כך הם יוצרים מערכות יחסים הדדיות עם בעלי ברית ומרחיבים את השפעתם לכל אורכו ורוחבו של הארגון. בנצלם מאגרי מידע לא פורמליים ומערכות של בריתות, הם מודעים כל העת למתרחש בארגון (לעיתים הם יכולים לתרום ידע לממונים עליהם) ומסוגלים לבצע את המשימות ביעילות ומהירות.



מנהל מצליח – על פי אדיג'ס

בניהול אין גיבור על הניחן בכל מאפייני המנהל המצליח, יחד עם זאת כדי שיצליח להיות חבר בצוות ולקיים תמהיל ניהולי – צריך שיתקיימו בו תשעה מאפיינים:

1. יכול לבצע את כל תפקידי הניהול PAEI - גם אם לא יוכל להצטיין בכולם, הוא צריך להצטיין בתפקיד אחד לפחות, ולעמוד בדרישות הסף של האחרים. דהיינו אין מקפים בקוד ה-PAEI שלו.
2. מודעות עצמית – הוא מכיר ויודע את הנקודות החזקות והחלשות שלו.
3. רגישות לסביבה החברתית שלו – הוא מקבל משוב מאחרים ומתרגם אותו לצרכי שיפור אישי. כל משוב על עשייה מתורגם למה אני צריך לחזק ומה אני צריך לשמר.
4. ראייה עצמית מאוזנת – של העוצמות והנקודות טעונות החיזוק.
5. קבלה עצמית – אינו מנסה להיות מה שאינו, לפחות בטווח הקצר. מנצל את החוזק שלו ויודע לקחת מיתרונם של אחרים.

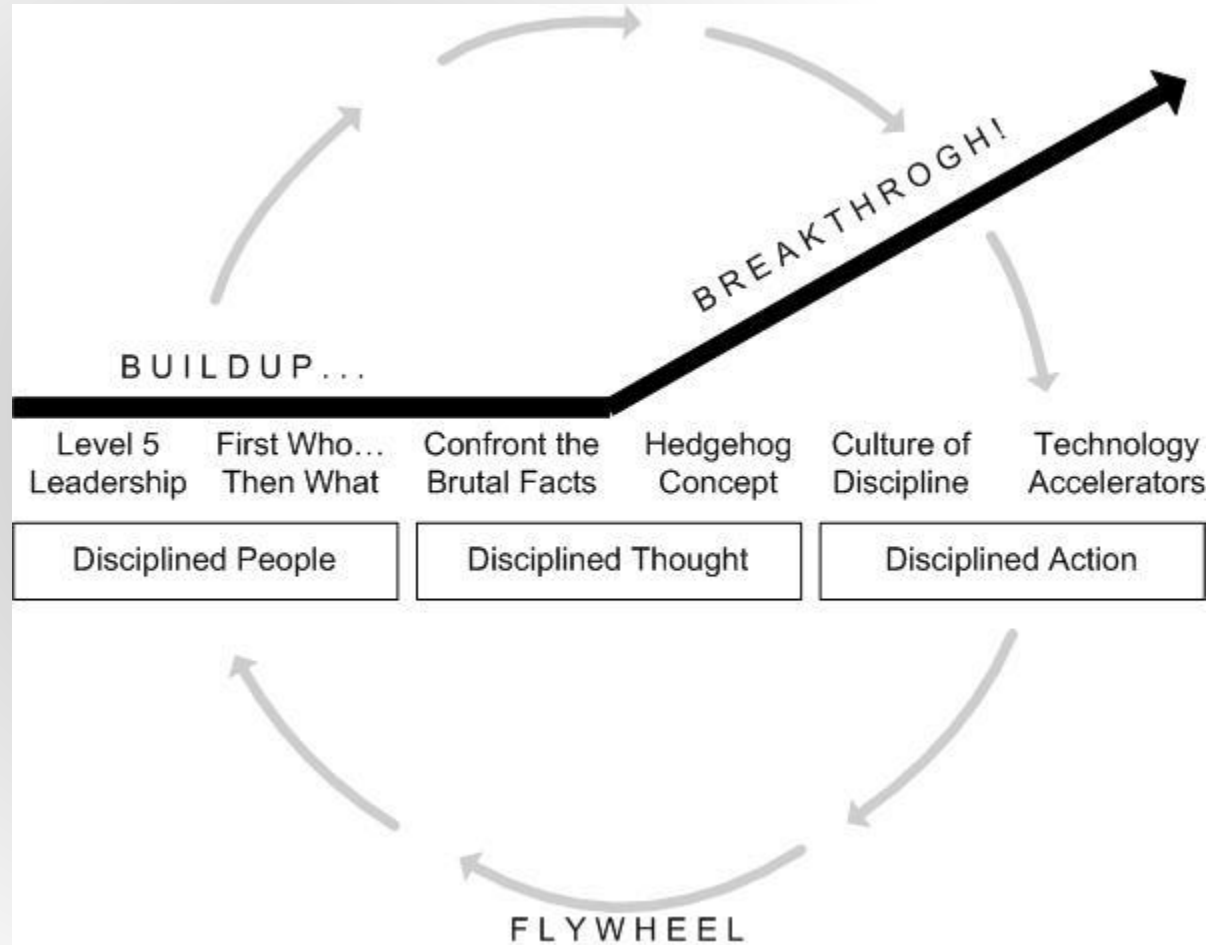


מנהל מצליח – על פי אדיג'ס

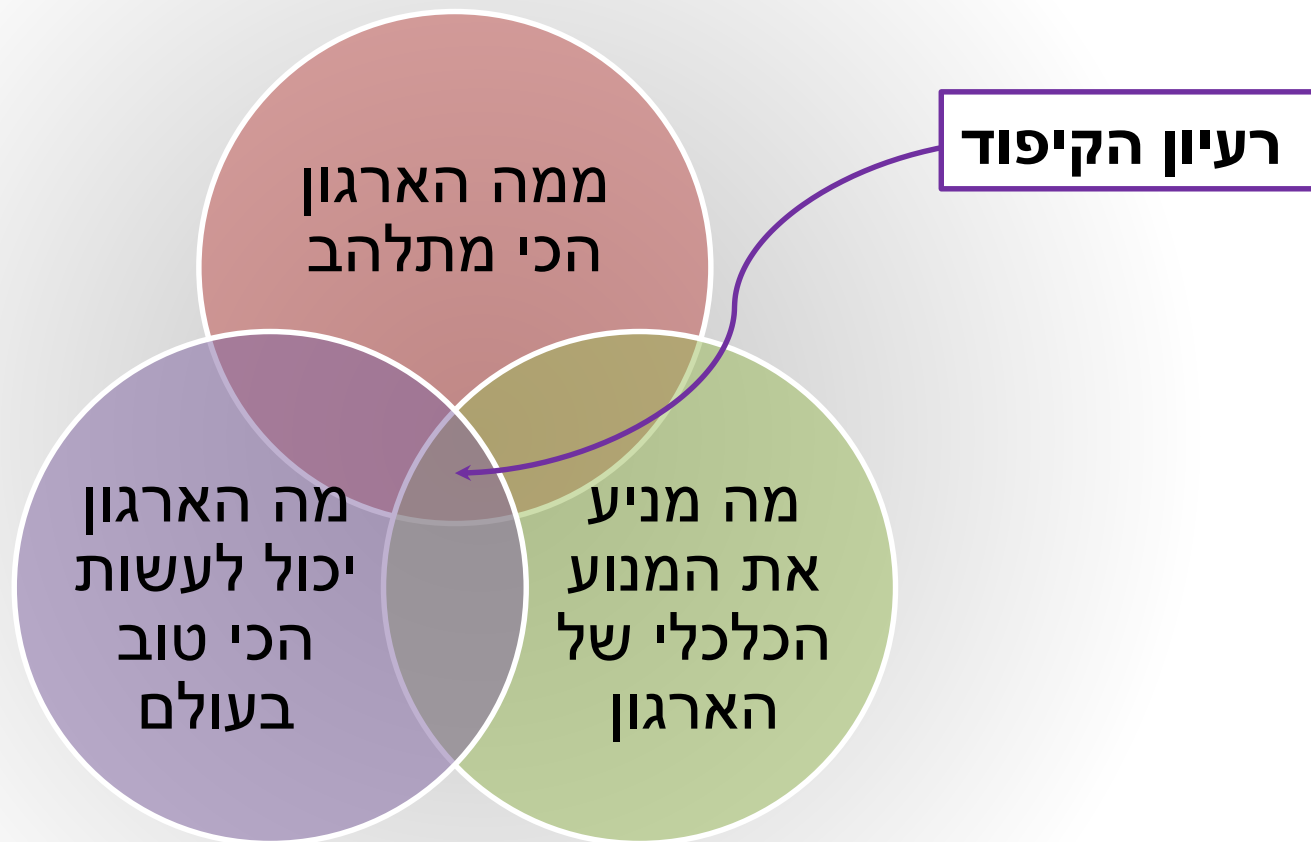
6. יכולת לראות אחרים – עוצמותיהם והמידה בה הם משלימים אותו.
7. קבלת דעות של אחרים – גם אלו השונים ממנו, ודעתם מנוגדת לדעתו. קבלה מתוך ההכרה כי יש מקרים / משימות בהם נדרש שיקול דעת שונה משלו. קבלה מתוך כך שהוא סומך על אחרים ומפחית קבלה.
8. ניהול קונפליקטים – מסוגלות להתמודד עם אי הסכמות וקונפליקטים הנובעים מהתייחסויות שונות, צרכים שונים, סגנונות שונים, ולהביאם להיות "קונפליקט בונה" המייצר דוקא פתרון טוב יותר (זו משמעותו של התמהיל הניהולי).
9. הוא יוצר סביבה מלמדת – לא רק מודע, לומד ומשפר, אלא גם מלמד אחרים ולא יוצר סביבה של חשש.



לנצח נבנו, מטוב למצוין – איך בונים ארגון מצליח?



לנצח נבנו, מטוב למצוין – איך בונים ארגון מצליח?



גישת המצב – תאוריות התלות

על פי פידלר (1964) ישנם שלושה אלמנטים של המצב הנלקחים בחשבון, לפיהם תיקבע אפקטיביות ההנהלה:

- יחסי מנהיג מונהג –
המידה בה העובד מקבל את התמיכה והאמון של הכפופים לו, המידה בה יחס זה הוא חברי ורמת שיתוף הפעולה שקיימת בין המנהל לבין העובד. עד כמה היחסים מבוססים על אמון, כבוד וביטחון האחד כלפי השני.
- מבנה המשימה ומידת המובנות שלה-
המידה בה תהליכי העבודה מובנים על מנת להביא לסיום המשימה, עד כמה תיאור העבודה או המוצר המוגמר מפורטים, איך ניתן למדוד את טיב הביצוע של המשימה.
- כוח העמדה ומידת הסמכות של המנהל –
המידה בה למנהל יש את הסמכות להעריך את ביצועי העובדים שלו, עד כמה באפשרותו להפעיל עליהם סנקציות: עונשים ותגמולים.



גישת המצב – תאוריות התלות

כאשר משתני המצב במצבי קיצון (הכל חיובי, הכל שלילי)
נדרש מנהיג משימתי

כאשר משתני המצב במצבי ביניים – נדרש מנהיג חברתי

