מסמך זה הוא חומר גלם שנאסף על ידי התחקירנים והעורכים של התוכנית "חיים חדשים".

המסמך מיועד לגולשים אשר צפו בתוכנית ומעוניינים להעמיק או לקרוא את חומר הרקע אשר הוביל אותנו בבניית התוכנית. החומר נאסף ממקורות שונים ברחבי האינטרנט, מספרים, מקטעי וידאו ועוד.

ייתכן ובמסמך יימצאו שגיאות בהפניות למראה המקום או קישורים לא רלוונטיים, אך כאמור, הם רק נתנו לנו את ההשראה לכתיבת השאלות ושימשו אותנו כבסיס לייצור התוכן.
במידה והגעתם לכאן במקרה, מומלץ קודם לצפות בתוכניות "חיים חדשים" בקישור הבא: <http://www.kab.co.il/kabbalah/short/102412>

**חומר רקע לשיחות "חיים חדשים", מס' 123-124**

**ניהול ומנהיגות**

**פתיחה:**

נראה כי יש תפקיד חשוב מאד למנהל, ממש יכול לעצב את החשיבה של האנשים תחתיו.

מנהל יכול לעצב את חיי העובדים שלו - לשנות תפיסות וערכים, ציפיות ושאיפות.

מחקרים הראו כי מה שמבחין בין חברות מצויינות ורווחיות מאד לכל השאר הוא גורם המנהיגות. ממצא זה נמצא משמעותי אף יותר מאיכות המוצר, החוסן הפיננסי או מיומנות עובדים. מנהיגות גורמת לעובדים להפיק תוצאות גבוהות משמעותית באותה רמת מיומנות.

**מנהיגות מעצבת** הינה [מנהיגות](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA) המחוללת תמורה ערכית חיובית בקרב המונהגים. במנהיגות זו המנהיג מגביר את ה[הנעה](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%94%D7%A0%D7%A2%D7%94) (מוטיבציה), ה[מורל](http://he.wikipedia.org/w/index.php?title=%D7%9E%D7%95%D7%A8%D7%9C_(%D7%A4%D7%A1%D7%99%D7%9B%D7%95%D7%9C%D7%95%D7%92%D7%99%D7%94)&action=edit&redlink=1) והביצועים של הקבוצה אותה הוא מנהיג. מושג המנהיגות המעצבת הוצג לראשונה על ידי חוקר המנהיגות [ג'יימס מקרגור ברנס](http://he.wikipedia.org/w/index.php?title=%D7%92%27%D7%99%D7%99%D7%9E%D7%A1_%D7%9E%D7%A7%D7%A8%D7%92%D7%95%D7%A8_%D7%91%D7%A8%D7%A0%D7%A1&action=edit&redlink=1) (James MacGregor Burns), בשנת 1978‏‏[1]. ברנס ערך מחקר תיאורי על מנהיגים פוליטיים ותיאר מנהיגות מעצבת כתהליך שבו "מנהיגים ומונהגים גורמים אחד לשני לעלות לרמה גבוהה יותר של מוסר ומוטיבציה" ברנס התייחס לקושי בהבחנה בין ניהול ומנהיגות וטען כי קיים הבדל ביניהם במאפיינים והתנהגויות. הוא טבע שני מושגים: "מנהיגות מתגמלת" ו"מנהיגות מעצבת". לטענתו, מנהיגות מעצבת יוצרת שינוי משמעותי בחיי אנשים וארגונים. היא מעצבת מחדש תפיסות וערכים, משנה ציפיות ושאיפות של עובדים. היא אינה מבוססת על יחסי חליפין אלא על אישיות המנהיג, תכנותיו ויכולתו להביא לשינוי על ידי השראה, בעזרת חזון ומטרות

פיתוח המנהיגות הוא תנאי חשוב להצלחתו של כל שינוי או הישג ארגוני.

"מנהיגים הם אלה שגורמים לאנשים ממוצעים לעשות עבודה יוצאת דופן"

(ג`ים קולינס)

למכון למנהיגות הומנית ידע , נסיון ויכולת לקדם מנהיגות של קבוצת הנהלה, שהיא החשובה ביותר להצלחת הארגון. אייל זמיר, מנהל המכון למנהיגות הומנית היה בין מקימי בית הספר למנהיגות של צה"ל והוא עוסק בתחום זה שנים רבות. לצידו - טובי המומחים והיועצים בתחום.

הייחוד בפרק זה על "מנהיגות לחברי הנהלה" ביחס לכיון הכללי של ניהול ומנהיגות הוא שכאן אנו פועלים עם קבוצה חשובה ומובילה. פיתוח המנהיגות כאן הוא אישי וקבוצתי ומשלב בנוסף את היעדים האסטרטגיים של הארגון.

**מנהיגות היא המפתח להצלחה.**

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA_%D7%9E%D7%A2%D7%A6%D7%91%D7%AA>

* **מהי מנהיגות עפ"י הגישה האינטגראלית?**
* **מהו מנהיג עפ"י עפ"י גישה זו? האם רק המנהלים?**
* **האם מנהיגות זו תכונה? האם היא נרכשת?**
* **עד כמה חשובה דווקא בתקופה כזו של שינוי?**
* **מה בין מנהל למנהיג?**
* **מהי חשיבותו של המנהל בארגון?**
* **מהי דמות המנהל ומהו תפקידו?**
* **מה צריך לעמוד לנגד עיניו כאשר הוא ממלא את תפקידו?**
* **איך הוא צריך לראות את עצמו בתור מנהיג?**
* **מה צריך לעשות המנהל כדי לתפקד כמנהיג ?**
* **האם הוא צריך לבלוט ולהיות דומיננטי כדי להנהיג?**
* **האם כל אחד יכול להיות מנהל או שצריך אופי מסויים?**

**כריזמה** לפי באש היא המושג המרכזי במנהיגות המעצבת. המנהיג הכריזמטי מאופיין ביכולתו להלהיב לביצוע משימה, להשרות נאמנות לארגון, לראות את המהותי והחשוב, והוא בעל תחושת שליחות. מערכת היחסים שלו עם המונהגים היא לעתים סוערת והפכפכה, הוא מושך אליו אהבה וגם שנאה, הם רוצים להזדהות אתו. היחסים הם אף פעם לא שטחיים ונוחים כמו עם מנהיגים רגילים. (המונח כריזמה מופיע לעתים קרובות מאד בהקשר של מנהיגות. וובר (1947) אשר קשר לראשונה לכתיבה התיאורטית על מנהיגות מלה יוונית זו שמשמעותה "מתת אל" - אפיין את הכריזמה כ"סגולה של אישיות הפרט, אשר הודות לה הוא מובדל מבני תמותה רגילים ונוהגים בו כאילו ניחן בסגולות על-טבעיות, על-אנושיות או לפחות בסגולות ספציפיות יוצאות דופן במיוחד". הדמויות הכריזמטיות הן אלה התוקפות את הסדר הקיים ככזה שאינו טוב ואינו מספק ומציגות סדר חברתי מסוג חדש, סדר טוב יותר המבטא צדק מוחלט. הכריזמה עפ"י וובר מבוססת קודם כל על ההיענות ועל ההכרה במנהיג הכריזמטי מצד המונהגים. "הכרה זו היא ענין של התמסרות אישית שלמה הנובעת מהתלהבות או מייאוש ותקווה".

<http://www.reader.co.il/article/69303/%D7%A1%D7%92%D7%A0%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%92%D7%9E%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%A2%D7%A6%D7%91%D7%AA>

**גישת התכונות**

גישת התכונות אפיינה את ראשית המחקר המדעי של המנהיגות אשר התמקד בשאלות כגון מיהו המנהיג הטוב ומהם מאפייניו. הנחת היסוד של גישת התכונות הייתה כי מנהיג הינו אדם הניחן בתכונות מיוחדות אשר מכוחן הוא משפיע על מונהגיו כיחידים או כקבוצה ומהן הוא רוכש את כוחו החברתי. מכאן נגזרה התפישה כי בדומה לתכונות אישיות אחרות, כגון: ביישנות או בטחון עצמי, מנהיגות הינה תכונה או אוסף של תכונות אשר על פיהן ניתן להבחין בין מנהיגים לבין לא-מנהיגים (פופר, 1990).

**הגישה המצבית**

הגישה המצבית הנקראת על פי רונן(1989) "הגישה ההתנהגותית", ירשה את מקומה של גישת התכונות כהסבר אפשרי למנהיגות. הטיעון המרכזי בבסיס גישה זו היה, כי לא תכונות אלא נסיבות ותפקיד יוצרים את המנהיג. מחקרים אופייניים לגישה התמקדו בזיהוי התנהגויות בפועל של מנהיגים במצבים שונים והביאו לניסוח מספר טיפולוגיות התנהגותיות, שהחשובה בהן הבחינה בין התנהגויות המנהיג המכוונות לצרכי אנשים (people orientation) והתנהגויות המנהיג המכוונות לביצוע המשימה (task orientation) (Fiedler, 1967). לטיפולוגיות אלו ואחרות היו השלכות פרקטיות הקשורות להכשרת מנהלים ולפיתוח מנהיגות.

**גישת המנהיגות תלוית-הקשר - (contingency models)**

מנהיגות נגזרת מן האינטראקציה בין מאפייני המנהיג לבין גורמים סביבתיים ונסיבתיים )פופר,(1990

<http://www.tvk.co.il/articles9.html>

* **מה המנהל צריך לתת לעובדים שלו?**

באש, 1985 ברנס והאוס 1976, טענו כי ביסוד הגישות הללו שסקרנו לעיל, ישנם מנהיגים שיש ביכולתם לא רק להסתגל למצבים ולהיות אפקטיביים, אלא יש להם גם היכולת לעצב ציפיות של אנשים, ליצור אצלם ציפיות חדשות, ציפיות שלא היו להם בתחילת האינטראקציה עם המנהיג. בעוד שהנעה ע"י תגמולים מושתתת על יצירת קשר ברור בתודעתם של המונהגים בין הביצוע לתגמול והיא יכולה להביא לרווחים ולשיפור בביצוע לטווח הקצר, הרי שהנעה מעצבת מושתתת על יצירת מחויבות. כלומר על כך שאנשים יהיו מוכנים לעשות דברים שהם "מעל ומעבר" - דברים שאי אפשר להסבירם במונחים של תועלת או במונחים חברתיים, החל מנכונות לסכן חיים, וכלה בדוגמאות פחות דרמטיות כמו הנכונות להשקיע בעבודה קשה ותובענית מבלי לקבל על כך תמורה חומרית נראית לעין. השאלה המעניינת היא כיצד יוצר המנהיג המעצב מחויבות אצל האנשים. לכך הסברים אפשריים שונים אשר המשותף להם הוא היסוד הרגשי המתקשר לסמלים ולערכים, ודימויים למיניהם. כאשר מדובר במנהיגים כריזמטיים ומעצבים, מדובר בעצם במנהיגים שהם מחוללי רגשות.

המנהיגות המעצבת מקשרת את הפעולות שאנשים עושים לערכים ולזהויות שלהם. היא מספקת את התשובה לשאלה מי אני, מה אני עושה כאן, למה, היא מקשרת את היחיד לקולקטיב. המנהיג עושה זאת באמצעות הצגת חזון בעל משמעות עבור האנשים. מנהיגות מעצבת היא מנהיגות הבאה אל האנשים עם מסר, עם אמירה הנותנת לעשייה שלהם משמעות החורגת מעבר לכאן ועכשיו המיידי. זוהי מנהיגות הבאה עם בשורה לאנשים וגורמת להם להאמין שהם יכולים אחרת.

<http://www.reader.co.il/article/69303/%D7%A1%D7%92%D7%A0%D7%95%D7%A0%D7%95%D7%AA-%D7%A0%D7%99%D7%94%D7%95%D7%9C-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%AA%D7%92%D7%9E%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA-%D7%9E%D7%A2%D7%A6%D7%91%D7%AA>

* **איזה כלים יש למנהיג/למנהל כדי להשפיע על העובדים?**

מודל הטווח המלא מציג את ארבעת המרכיבים של המנהיגות המעצבת‏‏[4]‏‏[5]:

1. **התייחסות אישית** – המנהיג מעניק תשומת לב ליחיד, יחס אמפטי ותומך, תקשורת פתוחה, מציב אתגרים אישיים, מדריך, יועץ וחונך. העובדים מגיבים לכך בגילוי שאיפה ורצון להתפתחות אישית דרך קבלת משימות שיאפשרו להם ללמוד דברים חדשים והם בעלי מוטיבציה פנימית (בניגוד לחיצונית) לביצוע משימות.
2. **אתגר אינטלקטואלי** – מייצג את ההיבטים המנהיגותיים הקשורים לפתרון בעיות. קורא תיגר על צורות מחשבה רווחות ומעודד חשיבה יצירתית התורמת לפיתוח אלטרנטיבות רבות יותר לפעולה. מטפח ומפתח את האנשים החושבים באופן עצמאי. למידה היא ערך – מצבים לא שגרתיים נתפסים בעיניו כהזדמנויות ללמידה. העובדים, מצידם, מגלים נכונות לשאול שאלות ולחשוב על דברים לעומק וחושבים על דרכים טובות יותר לביצוע משימותיהם.
3. **הנעה באמצעות השראה** – הנעה באמצעות קשר רגשי, אמון, יושרה. מייצג את האנרגיה, היוזמה, העקשנות והיכולת לראות את פני העתיד, אשר לעתים קרובות מבחינה בין מנהיג רגיל למנהיג יוצא דופן. המנהיג בעל חזון ברור, אותו הוא משדר בהתלהבות. הוא בטוח בהגשמת מטרותיו ומעלה את ציפיות האנשים מעצמם ואת ביטחונם ביכולתם להצליח. לכן, העובדים מוכנים להשקיע יותר מאמץ כדי לעמוד במשימותיהם, מעודדים ואופטימיים ביחס לעתיד ומאמינים ביכולתם.
4. **מודל לחיקוי והזדהות** – הרמה הגבוהה ביותר של מנהיגות מעצבת. המנהיג מספק למונהגים עיצוב משותף של חזון וייעוד, ערכים ונורמות ראויים הנותנים משמעות לעשייה. נוטע גאווה ותחושת שליחות, מגביר את יכולת הביצוע, נותן דוגמה אישית. העובדים בוטחים במנהיג ומעריכים אותו, מזדהים עם מטרותיו ורוצים להידמות לו וסביר להניח שיפנימו את דמות המנהיג ויתנהגו ב'רוח' זו גם ללא נוכחותו

<http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%9E%D7%A0%D7%94%D7%99%D7%92%D7%95%D7%AA_%D7%9E%D7%A2%D7%A6%D7%91%D7%AA>

* **איזה תכונות האדם צריך לחזק בעצמו כדי להיות מנהיג טוב?**

נושאים המועברים בסדנה:

* הנהג את עצמך בטרם תנהיג אחרים – מנהיגות אישית בדרך למצוינות.
* אבחון מה בין מנהיגות לניהול ותרומת המנהיגות למנהל בעידן הנוכחי.
* הכרת "הטווח המלא" של המנהיגות ודרכים לשימוש מושכל ביומיום.
* המנהיג כמחולל שינוי, זיהוי האיומים שבהובלת שינוי וכלים בידי המנהיג להתמודדות מוצלחת עם איומים אלה.
* הנעה יום יומית באמצעות השראה.
* אתגרי המנהיגות בניהול צוותי עבודה.
* זיהוי עוצמותיך, חיזוקם והתחברות אליהן כמנהיג.
* סגנונות מנהיגות שונים והדרך לפיתוח סגנון אפקטיבי למנהל.
* המנהיג היזם.
* האצלת סמכויות ככלי אפקטיבי בתפקידו של המנהיג/המנהל.
* רגישות מצבית והשימוש בה.
* תקשורת אפקטיבית בניהול.
* גיבוש תפיסת המנהיגות שלך

המכון למנהיגות הומנית

<http://www.leadership.co.il/web/8888/nsf/sbs.py?&_id=13682&did=5077&title=%E4%EE%F0%E4%EC%20%EB%EE%F0%E4%E9%E2>

* **כיצד גורמים לכך שעובדים יעשו הרבה בשביל המנהל ?**
* **מהי מנהיגות בעולם הגלובלי?**
* **האם בתרבויות שונות צריך סגנון מנהיגות שונה?**
* **אנחנו מציעים סדנאות בהן כולם כשווים- כיצד לא לקחת את הכוח מידיו של המנהל?**
* **האם בסוף התהליך יידרש בכלל אדם בתפקיד מנהל?**
* **כיצד על המנהל להעביר הוראות ומשימות לעובדיו? מה עושים במצבים בהם צריך היענות מיידית מהצוות ללא שאלות?**
* **מה עושה המנהל ביום שהוא לא במיטבו כדי לא להשפיע לרעה על העובדים?**
* **כיצד על המנהל לקלוט עובד חדש?**
* **האם על המנהל לתגמל את עובדיו? אם כן כיצד?**
* **כיצד על המנהל להתייחס לעובדים שתורמים פחות מאחרים?**
* **כיצד המנהל צריך לטפל בבעיות וקונפליקטים בין העובדים?**
* **בתקופות של לחץ גדול בעבודה, כשכולם נדרשים למאמץ יתר, כיצד לרתום את העובדים למטרה?**
* **צורת הניהול הנשית נראית מתאימה יותר לשיטה שאתה מציג, אך נתפסת לעיתים כחולשה כאשר נשים מתנהלות לפיה. כיצד להמנע מכך?**

**מה הוא ניהול נשי?**

ניהול נשי הוא ניהול מעגלי, פחות היררכי, יותר משתף, יותר אמפטי, ממוקד תקשורת בין-אישית, שמגלה סובלנות רבה יותר לתהליכים (בניגוד לניהול הגברי הקלאסי, ההיררכי ומונחה התוצאות). הניהול הנשי מתייחס גם לתמונה הגדולה וגם לפרטים הקטנים, בו זמנית. בחלוקה הקלאסית: בעוד גבר יחליט, יעביר הנחיות ויבדוק ביצועים, אישה תחליט בדרך כלל בשיתוף עם א/נשי הצוות ותלווה אותם מקרוב לאורך התהליך עד להשגת התוצאה. בפועל, יש גם גברים שזה סגנון הניהול שלהם, אולם  הם נחשבים לבוס "מבין" ו"אנושי", בעוד שאצל מנהלות מתפרש אותו סגנון בדיוק כסוג של חולשה.

<http://cafe.themarker.com/post/258889/>