

יחידת לימוד ראשונה – המערכת הארגונית

טבלת הגישות

גישת T.Q.M	גישת יחסי אנוש	גישת ניהול מדעי	גישה ביורוקרטית	גישה מאפיינים
				תפיסת העובד
				תפיסת הממונה המנהל
				תגמול העובד
				תרומת וחשיבות הגישה
				ביקורת על הגישה

מנהיגות וניהול – יחידת לימוד שלישית

פעילות – 15 דקות

מהי חוזקה? חוזקה מוגדרת כמאפיין (דרך התנהגות - חשיבה - הרגשה) שאני טוב בו, שניתן להבחין בו במצבים שונים לאורך זמן, ומה שגורם לי להרגיש טוב, משמח אותי ומפתח אותי. החוזקה היא שילוב של יכולת/נטייה טבעית יחד עם ידע ומיומנות שאדם רוכש לאורך חייו ע"י השקעת מאמצים משמעותית להפיכת היכולת הטבעית לחוזקה. חוזקה = כישרון + ידע + מיומנות

מהלך הפעילות:

- כל משתתף מקבל פתק ממו דביק

דמיינו שאתם נמצאים בעיר זרה, בה אינכם מכירים איש. אתם רוצים ליצור קשר עם אנשים. לשם כך עליכם להציג את עצמכם לאנשים אחרים בעזרת שתי תכונות בלבד. רשמו את התכונות על פתק ממו דביק והדביקו על חולצתכם. הסתובבו בחדר ומצאו בן/בת זוג.

כל זוג משוחח על הנושאים הבאים:

□ מדוע בחרתי בתכונות אלה על עצמי?

□ האם היו לי התלבטויות? מהן?

שיח במליאה:

1. משתף מי שרוצה. מה למדתי על עצמי, מה למדתי על בן הזוג?
2. האם התכונות שרשמתם על עצמכם הן תכונות של מנהיגים?

מה דעתכם? שיח במליאה

- האם כל אחד מכם יכול להיות מנהיג?
- האם כל אחד מכם הוא מנהיג?

סוגים עיקריים של מנהיגים בארגון:

מנהיג אוטוקרטי = סמכותי

המנהיג האוטוקרטי הסמכותי הוא כזה שמקבל החלטות לבד ללא אחרים. למנהלים האוטוקרטיים יש סמכות מלאה והם כופים את רצונם על העובדים. אף אחד לא קורא תיגר על ההחלטות של המנהיגים הללו. **מנהיג סמכותי** : קובע את המדיניות, המטרות והדרך להשגתן. הוא נותן הוראות ומחלק תפקידים, בלא הסבר מעבר לנדרש, ובלא שיתוף בתוצאה הרחבה. קיימת אפשרות לפתח בו תלות מכיוון שהוא היחיד היודע כיצד נדרש להמשיך לאחר כל שלב. הוא אינו משתתף בעבודה, אלא אם כן צריך להדגים ביצוע פעולה מסוימת ונותן ביקורת ושבחים אישיים. בסגנון מנהיגות זה, המנהיג הוא זה שמחזיק בכל הכוח ומקבל את ההחלטות.

ענו על השאלות

1. מנהיג סמכותי מתייעץ עם העובדים. נכון/לא נכון
2. בשעת משבר נעדיף מנהיגות סמכותית (אוטוקרטית). נכון/לא נכון
3. מנהיג אוטוקרטי משתף את חברי הקבוצה בהחלטות. נכון / לא נכון
4. מנהיג סמכותי מאציל סמכויות למונהגים שלו. נכון/ לא נכון
5. מנהיג סמכותי מקבל את כל ההחלטות לבד. נכון /לא נכון

מנהיג משתף - דמוקרטי

מנהיגות משתפת נקראת לעתים קרובות "מנהיגות דמוקרטית"

מנהיג דמוקרטי : נוטה לערב את האנשים בבניית המדיניות ובחלוקת האחריות. מאפשר לחברי הקבוצה להשתתף בהחלטות על קביעת המטרות וחלוקת התפקידים. הוא מעודד שיתוף פעולה ונותן ביקורת ושבחים על פעולות ולא על אנשים. מנהיג דמוקרטי הוא ההפך ממנהיג סמכותי בפעולותיו עם עובדים, התכונות הבאות רווחות: כבוד לעובדים ושיקול דעתם; הכרה בזכותם לפעול בהתאם להחלטותיהם; שוויון בסגנון התקשורת; מבקש מהצוות ייעוץ.

ענו על השאלות

1. מנהיג דמוקרטי מרכז בידיו את כל הסמכויות. נכון/לא נכון
2. מנהיגות דמוקרטית מתחשבת בעובדים ובצרכים שלהם. נכון/לא נכון
3. מנהיג דמוקרטי ישאל ויבקש ייעוץ מהעובדים. נכון /לא נכון
4. מנהיג דמוקרטי מערב ומשתף את העובדים בהחלטות. נכון /לא נכון
5. מנהיג דמוקרטי לא לוקח על עצמו אחריות. נכון /לא נכון

אירוע 1 – מנהיגות

במשרד התעסוקה נערכה השתלמות למנהלים. במהלך ההשתלמות התעורר שיח בין המשתתפים על הסגנון המועדף של המנהל. גדעון טען שבעיניו תמיד עדיף המנהל הדמוקרטי. לעומתו, טען אלון, שישנם מצבים שבהם עדיף שהמנהל יהיה דווקא סמכותי.

שאלות

1. הסבירו מהו מנהיג דמוקרטי. (5 נקודות)
2. הסבירו מהו מנהיג סמכותי (אוטוקרטי) (5 נקודות)
3. הביאו דוגמאות למצב שבו עדיף שהמנהיג יהיה סמכותי, והסבירו מדוע דרוש מנהיג סמכותי לדוגמה שהבאתם. (5 נקודות)

סגנון מנהיגות ליברלי = מנהיגות גמישה – בלתי מתערבת – "שב והנח"

המנהיג הליברלי שונה משמעותית משני הסוגים הראשונים בחוסר נכונותו לשאת באחריות לצוות ולמטרה המשותפת. ניתן להבחין בתכונות האופייניות הבאות : מתן לעובדים חופש פעולה מוחלט וקבלת החלטות ; היעדר שליטה מצדו, רשמית בלבד ; אי רצון או חוסר יכולת להשפיע על פקודים ; חלוקת סמכות בקרב עובדים מכובדים ; פיתוח וקבלת החלטות מתבצעת באופן קולקטיבי ; המנהיג מתנהג כמו עובד רגיל. בגישה זו, המנהיג מנסה לא למלא את אחריותו לניהול הצוות. הוא לא בוחר בתפקיד של מנהיג, אלא מעדיף את תפקידיו של חבר רגיל. לכן, הבעיות הבסיסיות של החיים התוך-קבוצתיים נפתרות לרוב על ידי רוב העובדים המשתמשים בהצבעה, או שמתעלמים מהם. לכן המנהיג הוא סמלי בלעדיו, ואף אחד לא מנהל את הקולקטיב באופן אישי.

ענו על שאלות נכון / לא נכון

1. מנהיג ליברלי מאפשר לעובדים חופש פעולה מלא לפי שיקול דעתם. נכון/לא נכון
2. מנהיגות ליברלית אינה מתאימה בזמן חירום נכון /לא נכון
3. מנהיגות ליברלית מעודדת קידום שאיפות אישיות של העובדים נכון /לא נכון
4. מנהיג דמוקרטי אינו יודע בוודאות מה עושה כל עובד נכון /לא נכון
5. מנהיג ליברלי בעצם לא מנהיג נכון /לא נכון

מנהיג מכוון לאנשים - מנהיגות אמפתית – מנהיגות חברתית

מנהיגים אמפתיים אוהבים לקבל החלטות מבוססות אינסטינקטים. נראה שיש להם חוש שישי ואינטואיציה טובה ביחס לאנשים אחרים. אכפת להם ממיומנויות רכות, רוחה ופיתוח, הם עשויים לתעדף את התקוות, החלומות והמטרות של העובדים שלהם כשהם מאמנים ומנחים אותם. מנהיגים אמפתיים טובים... יזהו את הכישורים והחולשות של עובדיהם וכשירו אותם בהתאם. הם סלחנים ומאמינים בהזדמנות שנייה אבל הם אסרטיביים כשהם מסבירים כיצד לבצע משימה. הם חושבים שכל משימה יכול להיעשות על ידי כל אחד עם מספיק הכשרה והדרכה. הם מקרינים חיוביות והם מאוד נגישים כך שהעובדים שלהם צפויים לחלוק את תחושותיהם של תסכולים או מתח הקשור לעבודה.

מנהיג מכוון למשימות - מנהיגות אסטרטגית

מנהיגים תובעניים והגיוניים אוהבים למדוד ביצועים ולקבל החלטות מבוססות נתונים. מנהיגים אסטרטגיים טובים... הם חשדניים ותפיסים, הם יזהו את הכישורים והחולשות של העובדים שלהם ויחלקו אותם לתחום הטוב ביותר האפשרי. הם מעריכים כישורים קשים ויציעו הרבה הכשרה לעובדים שלהם. אולי הם לא טובים ביחסים אישיים אבל הם ינסו לפתור כל בעיה במהירות האפשרית.

סמנו + לאיזה סוג מנהיג מתאים כל מאפיין

מאפיינים	מנהיג מכוון אנשים	מנהיג מכוון משימות
עמידה בלוחות זמנים		
אוהבים יעילות		
תקשורת ומעורבות עם העובדים		
אמפתיים ואכפתיים לעובדים		
מעצימים את העובדים		
ייצמדו לנהלים רשמיים		