

# ניהול – מנהיגות, ומה שבניהם

---

Management is doing things right;  
leadership is doing the right  
things.

*Peter F. Drucker*

אוניברסיטת בר אילן

בית הספר לחינוך

קורס יעוץ אירגוני למנהלים

חומר קריאה בנושא מבוא למנהיגות

לתלמידי הקורס, נא לקרא את המצגת לפני מועד ההרצאה.

תודה ולהתראות במפגש - אריה ארזי

# מנהיגות – הגדרה

---

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

• Leadership is the art of getting someone else to do something you want done because he wants to do it. *Dwight Eisenhower*

# הנהגה וניהול (לפי קוטר)

---

- הנהגה
- קביעת חזון, כיוון חדש
- תקשור החזון
- יצירת השראה
- יצירת תרבות ארגונית
- המעודדת לקיחת סיכונים מבוקרים
- ניהול
- הצבת יעדים, תקצוב
- ארגון ואיוש
- הניעה
- בקרה ופתרון בעיות

• בפועל יש למנהיגים ולמנהלים מספר רב של תפקידים חופפים, דבר שגורם להבחנה ביניהם להיות קשה

מנהלים שנתפשו כמנהיגים בעיני הכפופים להם (לפי מחקר של קירקפטריק ולוק), לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות", ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

---

- מאפיינים פיזיים: אנרגיה ומרץ,
- מאפייני כישורים ויכולות: אינטליגנטים, יכולת קוגניטיבית, ידע, יכולת אבחנה, החלטיות
- מאפייני אישיות: ביטחון עצמי, אינטגריטי, יושר, התלהבות, רצון להנהיג, עצמאות
- מאפיינים חברתיים: יכולת בין אישית, יכולת רגשית, יכולת גיוס שיתוף פעולה, טקט, דיפלומט
- מאפייני עבודה: דחף להישגיות, מודעות בהשגת המטרות, אינו נרתע ממכשולים, אומץ

# מקורות העוצמה של מנהיגים

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

---

- כוח לתגמול ולהעניש
- כוח הסמכות הפורמאלית
- כוח היכולת המקצועית
- כוח חברתי – קשרים רגשיים.
- כוח ההזדהות – הזדהות אישית
- כוח הערכיות – ייצוג של ערכים.
- שאלון מקורות עצמה של מנהלים באירגונים

מה מביא אנשים להיות מנהיגים, או מה  
צריך כדי להיות מנהיג?

---



# בהגדרת תופעת המנהיגות בארגונים יש לשים לב לארבעה מרכיבים :

---

- **המנהיג**, יכולותיו, אישיותו ומקורות הכוח שלו.
- **המונהגים**, יכולותיהם, אישיותם ומקורות הכוח שלהם.
- **המצב**, שבו מתרחשים תהליכי ההנהגה והמונהגות, על מאפייניו המיוחדים.
- **המשימות**, או המטלות, העומדות לפני הקבוצה ומנהיגה.

# תיאור נטיות המנהיגות

---

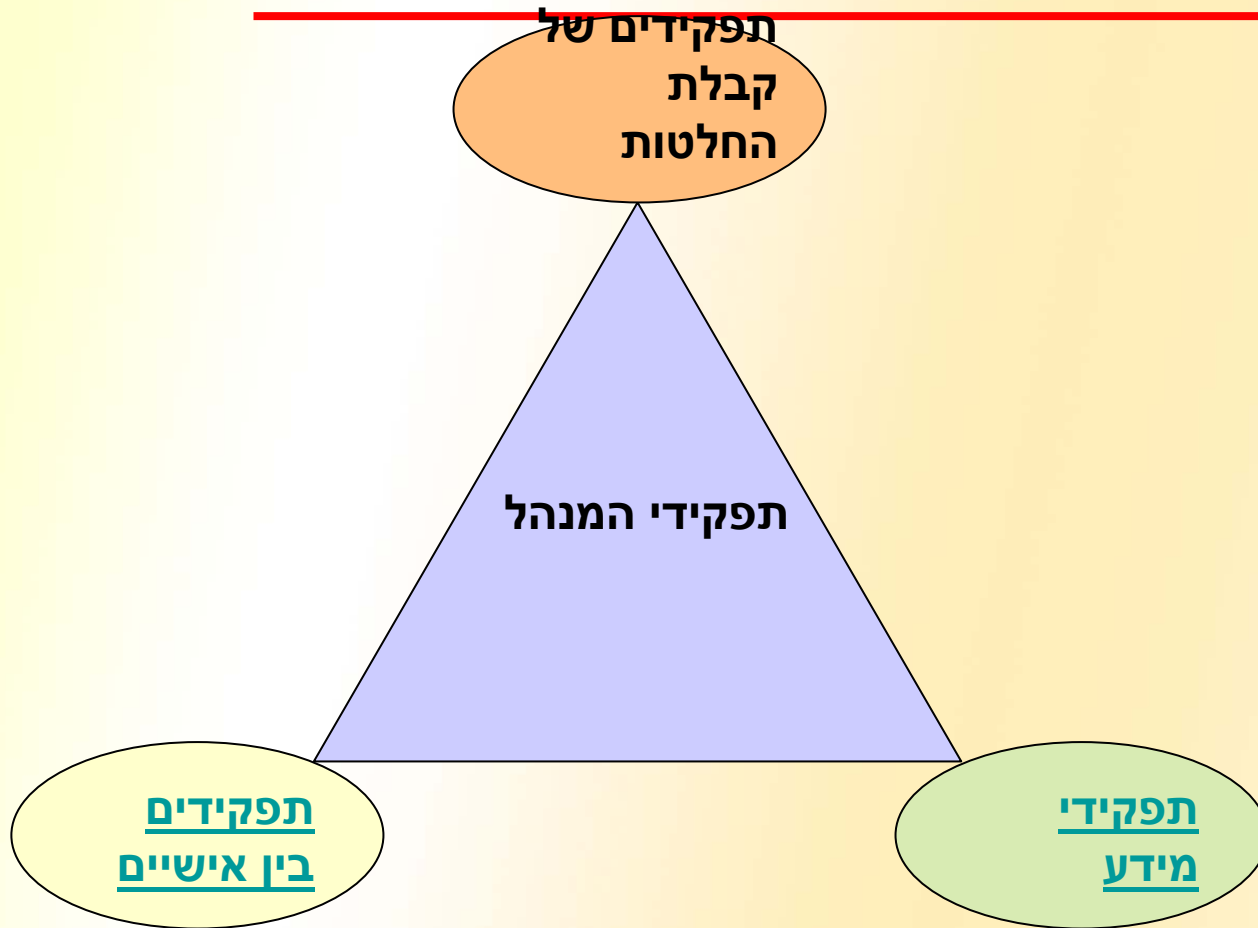
- **מנהיגים ארגוניים:** שמים דגש על רציונאליות, כושר ניתוח, הגיון, עובדות ומידע.
- **מנהיגי משאבי אנוש:** מדגישים חשיבותם של אנשים. הם מאמצים את הגישה שלפיה המטרה העיקרית בניהול היא יצירת התאמה טובה בין אנשים לארגונים.



# תיאור נטיות המנהיגות (המשך)

- **מנהיגים פוליטיים**: משימתו העיקרית של המנהל היא להשיג משאבים, ולהשיג תמיכה במטרות הארגון או היחידה.
- **מנהיגים סימבוליים**: מאמינים שמשימתו העיקרית של מנהל היא להעניק השראה וחזון.
- דוגמאות: וינסטון צ'רצ'יל, נלסון מנדלה גון פ. קנדי, מרטין לותר קינג

# תפקידי המנהל



# תפקידי המנהל-תפקידים של קבלת החלטות

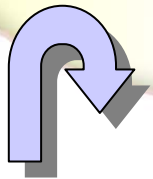
---

- יזם
- מטפל בשיבושים
- מקצה משאבים
- מנהל משא ומתן

# קטגוריות קבלת החלטות

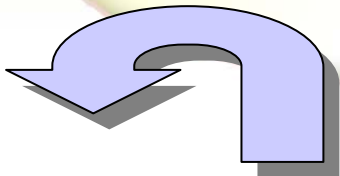
---

- **אוטוקרטי (A)** - המנהיג מקבל את ההחלטות מבלי לאסוף מידע מן העובדים.
- **ייעוצי (C)** - המנהל אוסף מידע מן הכפיפים אך מקבל את ההחלטות בעצמו
- **קבוצתי (G)** - הקבוצה מקבלת את ההחלטה. המנהל משמש כחבר נוסף בקבוצה.
- שאלה למחשבה ולדיון: האם התנהגות מנהל מסוים היא קבועה, או תלוית מצב ונסיבות ?



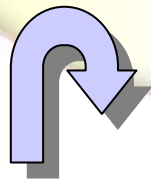
# תפקידי המנהל-תפקידי המידע

- **חיישן** – בתפקיד זה, המנהל פועל כ"מרכז עצבים", האוסף מידע מקצועי וטכני, מידע על תכניות, מידע כלכלי, מידע פוליטי ומידע תרבותי.
- **מפיץ** – בתפקיד זה, המנהל מעביר מידע לחברי הארגון. המידע יכול להיות עובדתי או ערכי והוא מעובד בהתאם למטרות הארגון ולמדיניותו.
- **דובר** – בתפקיד זה, המנהל מעביר מידע לגורמים חיצוניים: ממונים, לקוחות, עמיתים וספקים, ומשמש כמומחה בתחומו.



# תפקידי המנהל-תפקידים בין- אישיים

- **סמל** – בתפקיד זה, המנהל מייצג את הארגון באירועים שגרתיים או טקסיים..
- **מנהיג** – בתפקיד זה, המנהל מניע את הכפופים לו, על מנת ליצור אינטגרציה בין צורכיהם לבין מטרות הארגון..
- **מקשר** – בתפקיד זה, המנהל אחראי לפיתוח מערכת קשרים עם גופים וגורמים חיצוניים, אשר מספקים מידע, משאבים או שירותים חיוניים לארגון.



# \*רשימת תפקידי ניהול על- פי גארי יוקל :

---

- תכנון וארגון הפעילות הארגונית
- פתרון בעיות ומשברים בשיטתיות,
- הפצת מידע.
- בקרה על הפעילויות בעבודה,
- היוועצות ושיתוף בהחלטות
- מתן הכרה והוקרה להתנהגות
- תמיכה באמצעות התנהגות ידידותית טיפול בקונפליקטים
- הרחבת קשרים חברתיים.
- האצלה של תחומי אחריות ותחומי שיקול דעת
- פיתוח וחניכה של סגל העובדים
- תגמול חומרי וקידום של הראויים לכך

# שלושת תפקידי המנהל לפי אדאיר 1983

---

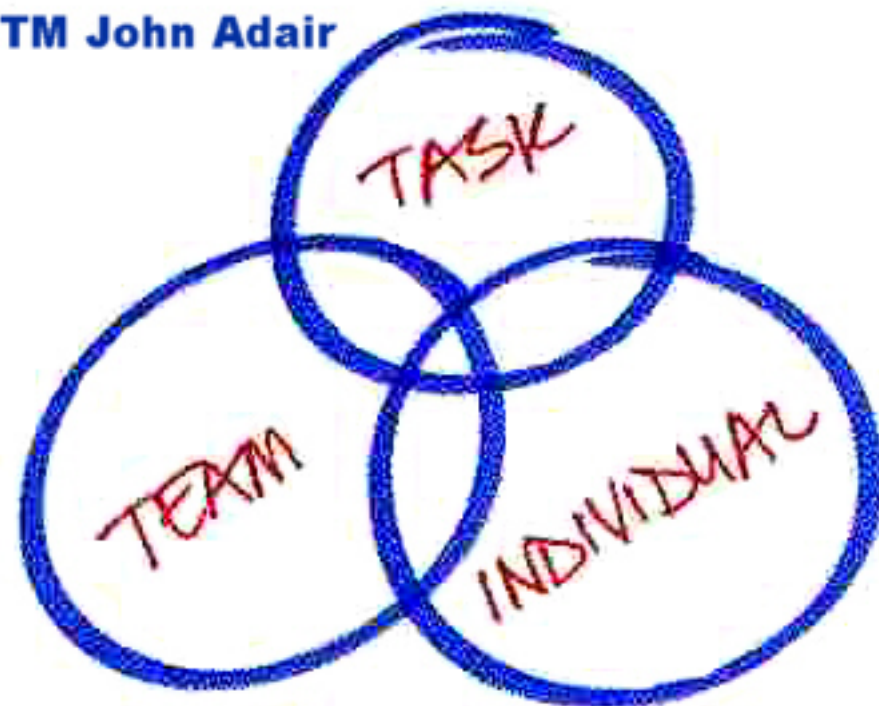
• תפקידי משימה

• דאגה לפרט

• פיתוח צוות

achieving the task  
managing the team or  
group  
managing individuals

TM John Adair

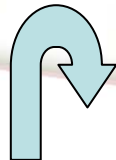




# תפקידי המשימה

”לפי הספר “ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות”, ד”ר עמיר לוי בהוצאת רימונים  
(2008)

- הגדרת תפקידים מטלות, משימות, ותחומי אחריות
- אחריות לעמידה ביעדים
- תכנון העבודה והקצאת המשאבים
- בקרת איכות והערכת הביצועים
- דאגה להתקדמות ועמידה ביעדים
- יוזמה לביצוע חידושים, ויצירת אתגרים חדשים לצוות



# דאגה לפרט

”לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות", ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים  
(2008)

---

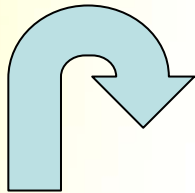
- דאגה לצרכים האישיים של העובד
- פתרון בעיות אישיות
- הערכה ותמיכה אישית
- פתרון סיכסוכים
- פיתוח ואימון היחיד

# תפקידי פיתוח צוות

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות", ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים  
(2008)

---

- בניית רוח הקבוצה והמורל שלה
- לכידות קבוצתית
- יצירת נורמות וקביעת ערכים
- הדרכה פיתוח צוות וחונכות
- פיתוח תקשורת פנים צוותית



# גישת התכונות-תאורית האדם הדגול

---

(תחילת המאה ה-20)

- רק אנשים אשר נולדו עם התכונות הנכונות יכולים להנהיג
- אנשים הופכים למנהיגים הודות לתכונות מסוימות שיש ברשותם .
- תכונות אלו גורמות להם להיות בעלי כח וסמכות.
- תכונות אלה יציבות וקיימות לאורך זמן.
- לכל המנהיגים אותן תכונות והן אינן תלויות בתפקיד ההנהגה הספציפי.

# ביקורת על תאורית האדם הדגול

---

- הרעיון שעומד בבסיס הגישה- מנהיגים קורצו מחומר אחר.
- מחקרים לא הצליחו להוכיח תאוריה זו ולמצא את התכונות, שהן תנאי הכרחי אך גם מספיק למנהיגות.
- יש תכונות שהן טובות בסיטואציה ניהולית אחת אך לא באחרת
- הגישה מתעלמת מן ההשפעה שיש למצבים שונים על עלייתם של מנהיגים ועל תפקודם

# גישות התנהגותיות למנהיגות

---

- **בחנו התנהגויות בפועל של מנהיגים במקום את הפוטנציאל להתנהג (כלומר בדיקה של התנהגות ולא של תכונות)**
- **גישות אלה מסבירות את אישיות המנהיג דרך ההתנהגות שלו, כלומר כיצד המעשים שהוא עושה משפיעים על המונהגים.**
- **הגישה המצבית למנהיגות – מנוגדת לתיאורית האדם הדגול – גישה זו מזהה את המנהיג לפי התפקידים שהוא ממלא ולא לפי תכונותיו ולטענתם המנהיג מופיע בגלל הזמן, המקום והנסיבות. כלומר, מהות הקבוצה וסוג המטלות שאיתן מתמודדת הקבוצה, קובעים את סוג המנהיגות שתפתח בקבוצה, המצב הוא שמאפשר למנהיג לצמוח. לפי הגישה המצבית ההיסטוריה היא שעושה את המנהיג ולא המנהיג הוא שעושה את ההיסטוריה.**

# מיקוד בעובד או במשימה ?

---

- מחקרים רבים שנערכו במחצית המאה ה-20 מצאו שתי התנהגויות או סגנונות טיפוסיים למנהיגים.

– התנהגות הממוקדת בעיסוק

– התנהגות הממוקדת בעובד

– שאלון t/p

# מנהיג מכון אנשים

## People

- המנהיג המתחשב דואג לצורכיהם האישיים של הכפופים לו, מתעניין בשלומם וברוחתם וחשובה לו שביעות רצונם.
- המנהל שם דגש על העובד, אכפת לו מהעובדים שלו ולכן דואג שהעבודה תהיה על בסיס אישי, תמיכה הדדית, מתייעץ עם העובדים. יש לו תקשורת פתוחה עם אנשיו.
- סגנון התנהגות המדגיש התחשבות בחברי הקבוצה ודאגה לצורכיהם



# סגנון משימתי- מנהיג מכון משימה

## Target

- **-המנהיג המשימתי בקבוצה נוטה, יותר ממנהיגים אחרים, להדגיש את מטרות הקבוצה, לבקר את עבודת אנשיו ולעקוב אחר ביצועיהם.**
- **המנהל ממוקד במטרה ובתוצאות הארגוניות, ולכן משתמש בשיטות שיגרמו לעבודה להתבצע, למשל הגדרת משימות וחלוקת עבודה. הוא מחזיק את העובדים קצר.**

# הדואליות בתפקיד המנהל

---

- הוא מתחשב
- ברגשותיהם של אנשים
- הכפופים לו.
- הוא מביע הוקרה כאשר
- מישהו מאתנו עושה
- עבודה טובה.
- הוא מדגיש מוראל גבוה
- בקרב אנשיו.
- הוא נותן לכפופים לו
- הרגשה נוחה כאשר הם
- מדברים אתו.
- יזום מבנה
- הוא מדגיש את הצורך
- לעמוד בלוחות זמנים.
- הוא מותח ביקורת על
- ביצועים ירודים.
- הוא מציע גישות חדשות
- לפתרון הבעיות.
- הוא אחראי לכך
- שהכפופים לו יעבדו
- במקסימום היכולת
- שלהם.

# מה יותר אפקטיבי?

---

- **בטוח הארוך** נמצא שהמנהל הדמוקרטי -מכוון אנשים הוא האפקטיבי ביותר.
- ניתן לומר כי למנהיגים אשר משלבים את **שני** הסגנונות הנ"ל, כלומר מנהיגים בעלי עניין גבוה במשימה ובאנשים, יש יתרון על מנהיגים אחרים

# גישה התנהגותית למנהיגות – סיכום וביקורת

---

## • יתרון

לראשונה מסבירים מנהיגות דרך ביצועי המנהיג, ואת התוצאות אפשר לראות גם בשטח.

## • חיסרון

סגנון הניהול הטוב ביותר תלוי במשימה, ולא נכון להגיד שמנהיגות מכוונת אנשים היא הטובה ביותר תמיד.  
התיאוריות לא מסבירות בצורה מושלמת את תהליך ההשפעה, כלומר למה סגנון מסוים בכלל מצליח להשפיע על העובדים.

# **גישות תלויות מצב**

---

- **גישות תלויות מצב: הצלחת המנהיגות תלויה ביכולת של המנהיג להתאים את עצמו למצב,**
- **רמות הצורך של עובדים בהכוונה ו/או בתמיכה רגשית יקבעו מהי המנהיגות האפקטיבית ביותר עבור אותם עובדים**

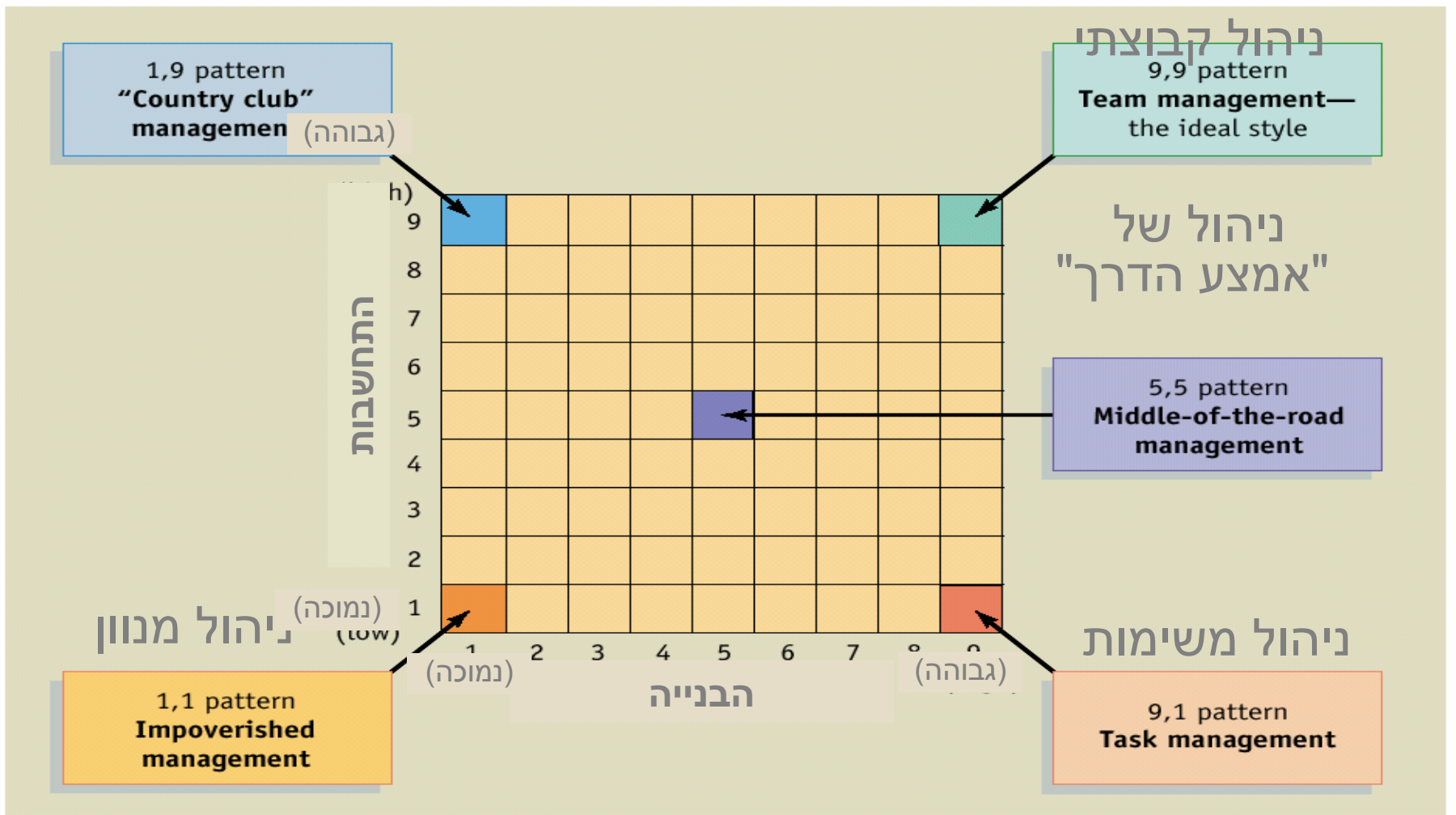
# איזה סגנון עדיף? תלוי במצב.

- לפי רדין, מנהל טוב הוא מנהל בעל רגישות מצבית: מנהל שמתאים את הסגנון הניהולי שלו למצב.
- האפקטיביות של המנהל מתבטאת ביכולת שלו להתאים עצמו למצב, שהיא פונקציה של חמישה מרכיבים:
- אופי המשימה – פשוטה ושגרתית או מורכבת ומגוונת?
- הכפיפים – מי האנשים שאותם אנחנו מנהלים? מה הידע שלהם? מה המוטיבציה שלהם?
- העמיתים – מה סגנון הניהול שלהם?
- הממונה – מה ציפיותיו, מה סגנון הניהול שלו?
- רוח הארגון – מהי התרבות הארגונית,

# ארבעת סגנונות הניהול לפי תאורית רדין

מכוונות לאנשים			
↑ גבוהה	↓ נמוכה		
<p><u>משתף</u> משלב את צרכי העובד עם צרכי הארגון, יציב ואידיאלי, חשוב לו שיתוף הפעולה בצוות, חשוב לו לדעת הכול, להיות מחובר לאנשים, הסטנדרטים לביצוע הם קבוצתיים.</p>	<p><u>תובע</u> דורש ביצוע מייד, סומך על עצמו, מגדיר לאנשים מה לעשות, מקבל החלטות במהירות, משתמש בשכר ועונש כדי להפעיל אנשים, דורש הרבה מאחרים ובעיקר מעצמו.</p>	↑ גבוהה	
<p><u>מתייחס</u> משיג ביצועים דרך התייחסות לעובדים, העובד הוא במקום הראשון, מתחשב בצרכים של האנשים, מפעיל ע"י תמיכה, שבחים ועידוד. חשוב לו היחסים הטובים בין האנשים, שיתוף הפעולה. המתייחס פוחד שלא יאהבו אותו, כי היחסים חשובים לו.</p>	<p><u>ניהולי</u> פועל תמיד לפי הספר, מנסה להסביר בצורה לוגית. בד"כ גרוע בתקשורת בין-אישית ומתקשר עם העובדים דרך ניירת, כתבים, מיילים, מזכרים, גם אם הוא נמצא במשרד הקרוב. מנהל לפי מסורת העבר. מפחידים אותו שינויים ומקרים חריגים.</p>	↓ נמוכה	מכוונות למשימה

# סגנונות ניהול\*





# ארבעה סגנונות התנהגות של מנהלים לפי תאורית נתיב –מטרה

- **סגנון מנחה Directive-** – המבהיר את הדרך למטרה על ידי מתן הנחיות, אין זה סגנון סמכותי.
- **סגנון תומך Supportive** –מגלה התחשבות והבנה ומכוון אל סיפוק צורכיהם של המונהגים ואל העדפותיהם.

# ארבעה סגנונות התנהגות של מנהלים לפי תאורית נתיב –מטרה

- **סגנון הישגי - Achievement-** המתבטא בהתנהגויות משימתיות, המדרבנות את המונהגים להצטיין, מציב אתגרים ומביע אמון ביכולתם של המונהגים לעמוד באתגרים ובהישגים גבוהים.
- **סגנון משתף בהחלטות ובמעשה – Participative** מכון לעודד את המונהגים להשפיע על קבלת ההחלטות בתחומי עבודתם, על דרכי הפעולה בתחומים אלה, ומאופיין בנכונות להתייעץ עמם ולהתחשב בדעתם.

# שיתוף המונהגים בהחלטות ובדרכי הביצוע תורם:

---

להבהרת הדרך למטרה.

לשיפור ההתאמה בין מטרות העובדים למטרות הארגון  
סגנון משתף מגביר את האוטונומיה של המונהגים,  
ובכך גם את המוטיבציה שלהם לבצע היטב את  
עבודתם בדרך הנראית להם.  
שיתוף המונהגים והתחשבות בדעתם מגבירים את  
המחויבות לארגון על כל דרגיו.

• **אותו מנהל יכול לשנות את  
הסגנון בהתאם למצב ולצרכים**

# מאפייני מנהיגות מסורתית

**1. מנהיגות אינסטרומנטלית – המנהיג מספק הוראות ברורות כיצד לבצע את העבודה ומספק לשם כך את המשאבים הדרושים.**

**2. מנהיגות מותנית תגמולים – המנהיג מבטיח שהמונהגים יתוגמלו בעבור ביצוע טוב. יש קשר ברור בין מאמץ –ביצוע לבין התגמול.**

**3. ניהול על-פי חריגים – המנהיג נוקט אמצעים רק כאשר העניינים משתבשים.**

## במנהיגות המסורתית

# מנהיגים מציעים תגמולים המותנים בהתנהגות המונהגים (CONTINGENT REWARD) כגון:

---

- מטפחים את קשר החליפין בין תרומה להשגת יעדי האירגון והתפוקה לבין התגמול אשר המונהגים מקבלים;
- מבהירים את ציפיותיהם, מציעים הבטחות ומשאבים בתמורה לתמיכה בהם;
- מסדרים הסכמים הטובים לשני הצדדים (להם עצמם ולמונהגיהם);
- מנהלים משא ומתן עבור תרומת משאבים (מעם המונהגים);
- מציעים עזרה תמורת השקעת מאמץ;
- נותנים "פרסים" (בצורות שונות) עבור ביצועים מוצלחים;
- מענישים עבור ביצועים מתחת לסטנדרט.

# גישות עכשוויות

- שמות דגש גדול על תהליך ההשפעה עצמו, על מערכת היחסים שנוצרת בין המנהיגים והמונהגים, את ההשפעה של התהליך שמאפשר למנהיג

## מנהיגות כתהליך השפעה / באס

- באס טוען שאפשר לחלק את המנהיגים לשני טיפוסים שההבדל ביניהם זה הדרך שבה הם בוחרים להשפיע על המונהגים, מערכת היחסים בינם לבין המונהגים שונה. הטיפוסים שונים גם באפקטיביות של המנהיגות שלהם:
- שאלון מנהיגות מעצבת

# מנהיגות מתגמלת לעומת מנהיגות מעצבת

---

- **המנהיגות המתגמלת – זאת המסתפקת ב"גיוס אנשים, תכנון,**
- **הבאת חומרים, חלוקת עבודה, ודאגה לביצועה"**
- **מתמקדת במעין סחר חליפין עם המונהגים**
- **מבטיחה להם תמורות רצויות עבורם באם יתרמו בהתנהגותם ועמדותיהם להשגת יעדי הארגון.**

# מנהיגות מעצבת

---

- המנהיגות המעצבת היא זאת "הנוטעת בלב המונהגים את חלום האופק והשאיפה לכבשו". ←
- היא מנסחת עבור מונהגים (ועמם) תשובות לשאלות בדבר:
  - זהות;
  - כיוונים יעדים ואמצעים להשגתם;
  - משמעות.
- כמו כן היא תורמת לעיצוב מחדש של צרכיהם, ערכיהם והדימוי העצמי של המונהגים כך שעצם סיפוקם (של הצרכים), מימושם (של הערכים) וביטויים (של הזהות העצמית) יתרמו להשגת יעדי הארגון.



מנהיגות כאריזמטית ומנהיגות מעצבת

~~הבהרת מושגים~~

**מנהיגות כאריזמטית:** מנהיגות אשר בה המנהיג  
ניחן בקסם אישי וביכולת לגרום לאחרים לאמץ  
את חזון המנהיג .

**מנהיגות מעצבת:** מנהיגות אשר בה מנהיגים  
משתמשים בכאריזמה שלהם על מנת לעצב  
ולהחיות את הארגון.

# מנהיגות כריזמטית מעצבת

---

- מנהיגות היוצרת העצמה של המונהגים שעיקרה חיזוק אמונת המונהגים בכוחותיהם, בשיקול דעתם וביכולתם.
- מנהיגים כריזמטיים שאינם מנהיגים מעצבים, מחלישים את מונהגיהם ומעודדים את תלותם במנהיג (מוסוליני, צרלס מנסון, עוזי משולם).
- מנהיגים מעצבים מחזקים יכולת תיפקוד אוטונומית שנמשכת לעיתים זמן רב אחרי העלמות המנהיג
- (הרצל, פרנקלין רוזבלט, צרציל, נלסון מנדלה)

# מנהיגות מעצבת והשפעה רגשית

---

- מנהיגים מעצבים מפעילים על מונהגייהם השפעה רגשית
- הם נותנים למונהגים תחושה של מסוגלות, נוצר אפקט פיגמליון (נבואה שמגשימה את עצמה)
- המנהיגים מעלים אצל מונהגייהם את ה Self Efficacy – מסוגלות עצמית, דהיינו מידת האמונה שיש באדם לגבי יכולתו בתחום מסוים.
- האמור מתיחס לא רק להשפעה על היחיד אלא גם להשפעה על הקבוצה.

# העצמה של מונהגים

---

- בתהליך ההעצמה מתרחש שינוי פנימי וחיצוני
- פנימי – תחושה או אמונה של האדם כי ביכולתו לפתור את בעיותיו. זו אמונה במסוגלות עצמית, שמשפיעה על המאמץ, ההשקעה, הנחישות, ורמת הסיכון שהמונהג יקח על עצמו. (דוגמא-מנהיגותו של [פרנקלין רוזבלט](#))
- חיצוני – יכולת מעשית לפעול ולהביא לשינוי

# המנהיג המעצב כפרואקטיבי

---

- המנהיג המעצב הוא פרואקטיבי בחשיבתו על תמונת המצב העתידית .
- הוא מסביר למונהגים את משמעות מעשיהם הטובים והגרועים בפרספקטיבה של ראייה עתידית

# פרואקטיבי המשך

---

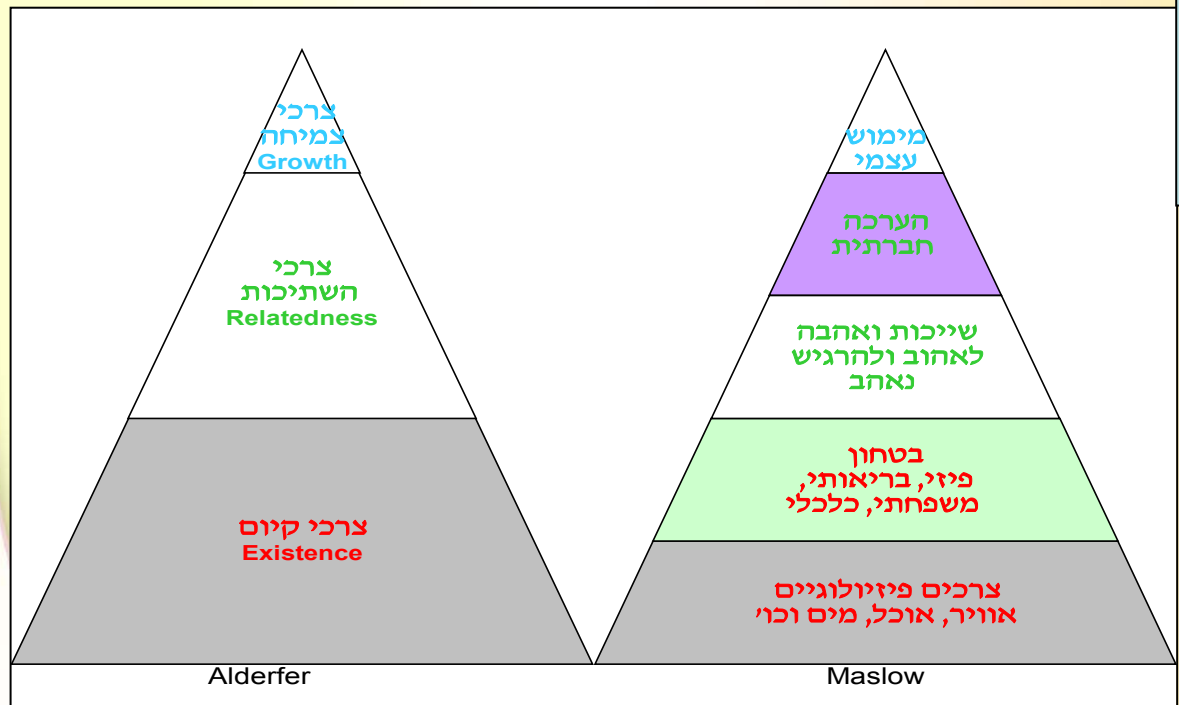
- הצלחה מוצגת בראיה עתידית להעלאת הרף – ראיתם אנחנו יכולים ( לסיים בדיקה של 100 תיקים ביום ), להגיש תכנית עבודה תוך שבוע , ללמוד תוך שבוע 3 פרקים בספר הלימוד וכו' כשלוך ינוצל להפקת לקחים ובכך יקדם את הביצוע לתמונה עתידית ( בואו נבדוק מה קרה מדוע לא הצלחנו לעמוד ביעד של .... )

מנהיג מתגמל, מנהיג מעצב – אורינטציות לפעולה  
 מתוך פופר, מ. (1994) על מנהלים כמנהיגים  
 עמ' 78,

מנהיג מעצב	מנהיג מתגמל ) ( מגיב	
ראיה עתידית	פתרון בעיות בהווה	אורינטצית פעולה בסיסית
תגמול + חיזוק המסוגלות העצמית + העלאת הרף לביצוע עתידי	תגמול	אורינטצית פעולה במצבי הצלחה
עונש ללא פגיעה במסוגלות העצמית + הפקת לקחים לעתיד	עונש	אורינטצית פעולה במצבי כשלון

# העצמה ופרמידת מסלאו

ההעצמה דוחפת את הצרכים  
בכיוון מעלה הפרמידה







## מנהיגות מעצבת היא בעיני המונהגים



# המנהיג המעצב בעיני המונהגים

---

- הוא גורם לאנשים סביבו להתלהב
- הוא מרגש אותנו בחזון שאנו אמורים להגשים
- הוא מגביר את תחושת האופטימיות שלי לגבי העתיד
- הוא נותן לי תחושה של מטרה
- הוא גרם לנו לעבוד ללא חשבון ובלי קשר לתמורה כספית
- יצר רצון לעמוד בציפיות.
- יצר מחויבות רגשית לארגון המשימה.
- אב נדיב benevolent father
- תובע סטנדרטים של ביצוע אך תומך רגשית באנשיו
- מייעץ, פתוח, מקשיב מוקיר הישגים. חולק ידע ונסיון.
- מילות מפתח : אמון , חיבה עמוקה , כבוד.

# ארבעת מרכיבי המנהיגות מעצבת

## Bass & Avolio - 4 I's

Idealized Influence

(charisma)

מבוסס על הכבוד  
וההערכה של  
המונהגים כלפי

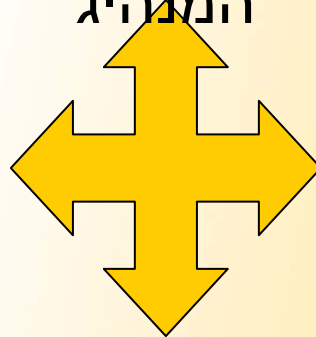
המנהיג

Individualized  
Consideration

דאגת המנהיג לצרכים  
האישיים של המונהגים

Inspirational  
Motivation

מבוסס על בטחון  
בחזון וערכים של  
המנהיג



Intellectual  
Stimulation

המנהיג  
מספק משימות  
מעניינות ומעודד

יצירתיות

מנהיגים מעוררים הנעה באמצעות השראה  
(INSPIRATIONAL MOTIVATION) כאשר הם:

---

- מפתחים חזון מושך של העתיד;
- מאתגרים את המונהגים כלפי סטנדרטים גבוהים;
- מדברים באופן אופטימי ובהתלהבות ומציעים תמיכה, עידוד וביטויי משמעות עבור מה שצריך להיעשות על ידי מונהגיהם.

# מנהיגים מגרים ומעוררים את מונהגיהם באופן אינטלקטואלי (INTELLECTUAL STIMULATION) כאשר הם:

- בעלי פתיחות, סובלנות, יכולת להטות אוזן לאחר
- יכולת להפנים את העובדה שהמנהיג אינו יודע הכל
- מעמידים לביקורת הנחות קיימות, מסורות ישנות, ואמונות מושרשות;
- מעודדים מונהגיהם להתייחס לנושאים מנקודות ראות לא שיגרתיות ולבחון דרכים חדשות לעשות את תפקידם;
- מעודדים ביטויים של רעיונות חדשים ושל חשיבה לא מקובלת.
- מנהיגים מעצבים לא קינאו באנשים שעימם עבדו ושהיו יותר אינטלקטואלים מהם ולא התחרו בהם, אך לא הבטלו בפניהם.
- טרומן וג'ורג מרשל

# מנהיגים מתייחסים באופן אישי למונהגיהם (INDIVIDUALIZED CONSIDERATION) כאשר הם:

---

- מתייחסים למונהגיהם כיחידים ייחודיים;
- מתייחסים ברצינות לצרכיהם האישיים, ליכולתם הייחודית ולשאיפותיהם של מונהגיהם;
- מקשיבים בתשומת לב אמיתית למונהגיהם;
- מטפחים את התפתחותם של המונהגים;
- מייעצים, מלמדים, מנחים ומדריכים את מונהגיהם.

# כריזמה במימד הזמן

---

- כריזמה נוצרת במשך תקופה שיכולה להיות ארוכה שבה המנהיגים צוברים אשראי בעיני אנשיהם .  
טרומן כשנכנס לתפקידו כנשיא ארה"ב לא נתפס כמנהיג כריזמטי  
גאנדי היה אדם נמוך קומה עם חיצוניות בלתי מרשימה והכריזמה שלו נבנתה בתהליך ארוך

# אנטואן דה סנט אגזופרי

---

”אם תרעה להביא אנשים לבנות ספינה ולשוט  
עמה אל עבר האופק הרחוק, לא תוכל להסתפק  
בגיוס האנשים, בתכנון עבודתם, בהבאת עצים  
וחומרים הדרושים לבניית הספינה, ובכפיית  
השטים לעבוד לבנייתה. לעולם לא ישוטו אלו  
אל עבר האופק אלא אם כן תדע לטעת בליבם  
את חלום האופק ואת השאיפה לחפשו ולכבשו”.





# מנהיגות מעצבת

---

- Burns: "... a process in which one or more people engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality" (1978: 20).
- Yukl: "... the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives (1989: 204).

# סיכום המודלים של מנהיגות מעצבת

## מוצג במודל שלהלן:

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים



# השפעת מנהיגים על המערכות האירגוניות

מתוך פופר, מ. (1994) על מנהלים כמנהיגים

---

- תאוריות מוצהרות – השקפת העולם של המנהלים על אירגונם ועל מנהיגותם.
- תאוריה בשימוש -התיאוריה שלדעת העובדים בארגון מנחה באמת את התנהגות המנהלים. תיאוריה זו לא מושפעת מהצהרות המנהלים אלא מהתנהגותם .

# הפער

תיאוריה בשימוש	תיאוריה מוצהרת	
<p>בבית הספר המורים נבחרים ומקודמים לפי קשרים שיש להם עם גורמים במשרד החינוך, ברשות המקומית או במפלגה וכו</p>	<p>זה הוא בית ספר של מצוינות ששם דגש על איכות ההוראה.</p>	<p><b>בית ספר</b></p>
<p>בבית הספר הזה אין כמעט ילדים יוצאי אתיופיה ועולים ממדינות חבר העמים.</p>	<p>בית הספר רואה את תפקידו כמכשיר של החברה הישראלית לגישור על פערים ומתן הזדמנויות</p>	
<p><b>נותנים מענה טלפוני שעה ביום בלבד</b></p>	<p><b>הלקוח הוא בראש מעינינו</b></p>	<p><b>שירות</b></p>
<p>מחליפים רכבים לכל הקצינים הבכירים, בעוד שביחידה ללוחמה בפשע המאורגן נוסעים בניידות בנות 5 שנים</p>	<p><b>יעד עיקרי שלנו הוא לוחמה בפשע המאורגן</b></p>	

- 
- להתנהגות של מנהל / מנהיג יש משמעות סמלית  
הוא מחולל מסרים בעצם התנהגותו או אי  
התנהגותו .

- הרעיון הבסיסי הוא שמנהיגות מתחילה בנקיטת **עמדות פנימיות** מול המציאות המתחוללת. עמדות אלו קיימות בדרך כלל לפני שנוצר הצורך החיצוני. בהתחולל הצורך החיצוני, העמדות הבסיסיות של האדם יכולות להפוך אותו למנהיג.
- לפי תפיסה זו העמדות הבסיסיות של מי שיוכל להתפתח להיות מנהיג הן:

# א. אני אחראי

---

- אדם שיהפוך למנהיג תופש את עצמו כאחראי למה שמתחולל סביבו. הוא מאמין שגם אם הוא לא יצר את הנסיבות, הוא אחראי להתמודדות איתן ולטיפול בהן. האחריות שלו אינה תיאורטית אלא מעשית ומיידית. הוא לעולם לא יצביע על אחרים כאחראיים (למרות ששורש המילה בעברית הוא א.ח.ר). הוא לא יאשים ולא יתלונן, הוא ינקוט עמדה של אחריות מעשית שמרוכזת ביכולתו להשפיע ולפתור כל מצב שנוצר.
- גנדי הינו דוגמא נפלאה לאדם שנקלע למצב בו בריטניה שלטה מאות שנים בהודו מסוכסכת ומפולגת. גנדי לקח אחריות אישית לפתור מצב זה בסדרה של מהלכים מורכבים ומתוחכמים שנמשכו שנים רבות.

# ב. אני יוצר את המציאות העתידית

---

- אדם שיהפוך למנהיג מאמין באמונה שלמה שהוא יכול ליצור מציאות עתידית רצויה. הוא אינו מתמקד במציאות העכשווית, קשייה ובעייתיה. הוא רואה בה נקודת מוצא בלבד. האחריות שלו הינה יצירתית. מעמדה זו הוא יוצר חזון, או מציאות עתידית רצויה ואז מתווה דרך להגיע לאותה מציאות. הוא רואה במציאות העכשווית חומר גלם ליצירה שונה. אם אותו אדם עקבי בתפישתו זו, הוא מניע אחריו רבים אחרים הרוצים במציאות עתידית זו.
- דוגמא טובה למנהיג כזה הינה [מרטין לותר קינג](#), שראה בחלומו מציאות עתידית שונה לשחורים בארה"ב. מציאות שאכן נוצרה לאחר עשרות שנים עם היבחרו של אובמה לנשיא.



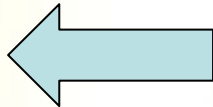
# ג. אני מוביל

- אדם שיהפוך למנהיג מאמין שחובת ההובלה היא עליו. הובלה הינה תנועה ממבנים ומצבים קיימים למבנים ומצבים עתידיים. התנועה מצריכה אנרגיה וכיוון. מנהיג לוקח אחריות להובלה. כל הובלה מתחילה בהובלה עצמית. לכן מנהיג ממוקד בראש ובראשונה בהובלת עצמו ממבנים ומצבים לא רצויים למבנים ומצבים רצויים. מתוך ההובלה העצמית הוא בונה נוכחות של מוביל. נוכחות זו מאפשרת לו עם בוא הזמן להוביל גם אחרים למציאות עתידית רצויה. כך הוא הופך להיות דוגמא אישית למה שהוא מייצג.
- הוא אינו קופא על השמרים, אלא מניע ויוזם. ההנעה העצמית והחיצונית נובעת משני מקורות אפשריים: מתוך משיכה לעתיד רצוי או מתוך דחייה של הווה לא רצוי.
- דוגמא למנהיגים כאלה:
- אימא תרזה, שצמחה ממשכנות עוני באלבניה והפכה למובילת תנועה עולמית של סיוע למצורעים בהודו. ג'ק וולש שהוביל את עצמו ממשרת מהנדס מתחיל למשרת מנכ"ל על של GE והוביל אותה משך כעשרים שנה לתוצאות מופלאות. לי איאקוקה שהוביל את עצמו מילד עני בברונקס למוביל של קרייזלר בשעותיה היפות.

# ד. אני לומד ומתפתח

---

- אדם שיהפוך למנהיג מאמין שהוא לומד ומתפתח כדרך חיים. כלומר הוא פתוח ללמידה, משוב, התבוננות, שיפור עצמי והתפתחות. הוא לא נהייה פרסונאלי מדי ומעורב רגשית מדי בכל הצלחה או כשלון, אלא רואה בהם הזדמנות לצמוח ולהתפתח. דבר זה מגביר את האמון כלפיו ואת יכולתם של אחרים לשתף איתו פעולה. עמדה זו מאפשרת לו לצמוח לפני תקופת מנהיגותו וכמו כן לצמוח ולהתפתח לאורך שנות מנהיגותו. כך הוא משתפר בתפקידו ובדרך כלל זקנתו אינה מביישת את נעוריו.
- דוגמא למנהיג כזה הוא נלסון מנדלה. מנדלה נכלא בצעירותו כטרוריסט של תנועת ה-ANC. משך שנותיו בכלא למד והתפתח והפך למנהיג ערכי ומוסרי שהצליח לפרק את שלטון האפרטהייד ללא טיפת דם, נקמה או טינה.
- 



# ה. בי ובאחרים טמון פוטנציאל עתידי

## ~~שטרם מומש~~

- אדם שיהיה מנהיג מאמין שבאנשים טמון פוטנציאל שעדיין לא בא לידי ביטוי. הוא רואה זאת בעצמו ולכן הוא מסוגל לצמוח ולהתפתח להיות "גדול" יותר. הוא רואה זאת גם באחרים. מנהיג מאמין שאנשים מסוגלים ליותר, לתרום יותר, לעזור יותר, להניע יותר. חלק ממנהיגותו הינה לאפשר לאנשים לבטא את הגדולה והפוטנציאל שלהם בתנועה לקראת מציאות עתידית טובה יותר.
- עמדה זו מאפשרת לאנשים מסביבו מרחב עשייה, תרומה והתפתחות ומייצרת משיכה למרחב זה. עמדה זו יוצרת גם את הבסיס לכריזמה – מתת אל ביוונית.

# מלכודות בדרך להנהגה (1)

לפי אביעד גוז קבוצת מומנטום

<http://www.momentumtraining.co.il/home/artdetails.aspx?mCatID=21569&artID=6431>

- א. מלכודת האגו -  
מנהיגות אינה עוסקת בעצמי. מנהיגות אמת תמיד ממוקדת בהובלה לחזון כלשהו, למטרה כלשהי, לפוטנציאל כלשהו. היא ממוקדת במשהו הגדול מהאדם עצמו. מיקוד בעצמי ובחשיבותו מובילה למנהיגות פתטית ומסוכנת. לכן במנהיגים גדולים יש פשטות וצניעות בסיסית. הם רואים עצמם ככלי או כקטליזאטור שמאפשר למציאות הרצויה להתרחש  
דוד בן גוריון הוא דוגמא למנהיג צנוע שהוביל את ישראל לחזון העצמאות ובניית המדינה.
- ב. מלכודת הפופולאריות –  
רייטינג הוא האנטיתזה של מנהיגות. מנהיג אינו מוביל לרייטינג. הוא גם אינו עוסק בפופולאריות. עיסוקו הוא בהובלה והגשמה של אותם דברים בהם הוא מאמין ובהם הוא דוגל. הלהט וההשראה שלו אינם מצריכים רייטינג כלשהו.

# מלכודות בדרך להנהגה (2)

לפי אביעד גוז קבוצת מומנטום

<http://www.momentumtraining.co.il/home/artdetails.aspx?mCatID=21569&artID=6431>

ג. מלכודת התדמית –

למנהיגים מודרניים יש צורך בתדמית מנהיגותית. תדמית זו מורכבת מלבוש, התנהגות סמלי סטאטוס וכיו"ב. המנהיג מובל על ידי יועצי תדמית שבונים לו את העטיפה הרצויה לפי דעתם ו"דעת הקהל". מלכודת זו קשורה לשתי המלכודות הקודמות. מנהיגות גדולה לא צריכה תדמית (בן גוריון, גנדי, מנדלה) היא פועלת מבפנים החוצה ולא מן החוץ פנימה.

ד. מלכודת הזיגזג -

מנהיג בעת פועלו מוביל בכיוון ברור. הוא איננו מזגזג על פי פופולאריות, נסיבות או דעות של אחרים. מנהיג מזגזג יוצר אי אמון ומבטל את מנהיגותו.

# מלכודות בדרך להנהגה (3)

לפי אביעד גוז קבוצת מומנטום

<http://www.momentumtraining.co.il/home/artdetails.aspx?mCatID=21569&artID=6431>

- ה. מלכודת העוצמה והשחיתות -  
"כח - משחית, כח מוחלט - משחית לחלוטין" אמרה לטינית זו יפה גם היום. מנהיגים רבים בהגיעם לעמדה בכירה שוכחים רעיון זה. הם נהיים שיכורי כח ועוצמה. הם נוטים לשחיתות קטנה כגדולה ומאבדים קשר עם שליחותם וחזונם. בשלב הבא הם משקיעים את כל מרצם בשימור מקומם ועמדתם תוך המשך טיפוח הכוח וטובות ההנאה שבצידו (אידי אמין, רוברט מוגאמבה, צ'אושסקו ורבים אחרים).
- מנהיג מצליח לחמוק ממלכודות אלה על ידי ערנות, ומודעות תוך מיקוד רב בחזון ובאפשרות הגדולה ממנו. מנהיגים כאלה מובילים עסקים, ארגונים ומדינות לעתיד טוב יותר. ההגדרה המקובלת לכך היא "מנהיג מוסרי" – Moral Leader

## מנהיגות בדרגה 5

# מנהיגות נשענת או בנויה מחמש מדרגות:

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים מבוסס על קולינס, 2001 "גלגל התנופה: מטוב למצוין",



# מאפייני מנהיגים בדרגה 5 לפי קולינס 2001

## "גלגל התנופה: מטוב למצוין"

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- 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 .
- מי מאיתנו זכה לעבוד עם מנהל שהוא מנהיג בדרגה 5 ומוכן לתאר זאת



# מאפיינים נוספים למנהיגים בדרגה 5 לפי קולינס 2001 "גלגל התנופה: מטוב למצוין"

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- אנשים תחילה – ראשית בוחרים אנשים ורק אחר-כך מתחילים לחשוב לאן נוסעים.
- עימות עם העובדות המרות ואמונה ביכולת לצאת מחוזקים  
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.
- 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.

# לקראת המאה ה-21 הגישה של וורן בניס

(Bennis, 1999)

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- "המציאות החדשה היא, שהון אינטלקטואלי, כוח המוח, ידע והדמיון האנושי החליפו הון פיננסי כגורם הקריטי להצלחה. על מנהיגים ללמוד מערכות חדשות של מיומנויות חדשות לגמרי, לא מובנות, שלא נלמדות בבתי ספר למנהל עסקים ולכן גם מיושמות לעתים רחוקות."  
(Bennis, 1999)
- לא עוד עובדים שעיקר יכולתם היא בידיים, אלא עובדים שעיקר כוחם הוא במוחם ובידע שהם אוצרים ויכולים לפתח. גם אופי העבודה השתנה. מעבודה טכנית ומכנית לעבודה מקצועית וסביבת עבודה טכנולוגית עתירת ידע.

# לקראת המאה ה-21 הגישה של וורן בניס ( Bennis, 1999 )

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- על-פי בניס, למנהיגים כיום יש תפקידים שונים מבעבר, ואלו הם:
  - המנהיג כמעריך ומצמיח כישרונות – כ"אוצר" יותר מאשר כ"יוצר".
  - המנהיג כמזכיר לעובדי הארגון מה חשוב באמצעות חזון משכנע.
  - המנהיג כיוצר אמינות באמצעות היושרה, ה- Integrity שלו.
  - המנהיג והמונהג כבעלי ברית, שותפים לעשייה, המתקשרים בגובה העיניים. טענת בניס היא שמנהיגים גדולים נוצרים על-ידי ארגונים שבהם הארכיטקטורה התרבותית יוצרת כבוד והדדיות.

# מנהיגות משרתת

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- מעצבת יחד עם העובדים את החזון, הייעוד והאסטרטגיה הארגונית.
- בונה תרבות ואקלים של חדשנות, יצירתיות ויזמות הנובעות מכל עובד בארגון.
- יוצרת מרחב מחיה לעובדים לממש את הפוטנציאל המקצועי שלהם. מעודדת סקרנות, חיפושי דרך לעשייה טובה יותר, לקיחת סיכונים ואחריות אישית.
- בונה מבנים ארגוניים גמישים המבוססים על הגדרות תפקיד המשתנות בהתאם לסיטואציה.
- מעודדת שיתופי פעולה בין צוותים ובין מחלקות ומקצועות להפריה הדדית.
- מאפשרת מרחב למידה ופיתוח אישי גם מחוץ לארגון

# מנהיגות משרתת

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- העובדה שמרבית העובדים במקומות עבודה רבים הנם אנשים מקצועיים, בעלי השכלה אקדמאית, מומחים בתחום העסקתם ואף עולים בידע המקצועי שלהם על מנהליהם, הביאה להתבוננות שונה במושג המנהיגות. ולהגדרת המושג מנהיגות משרתת.

# מנהיגות משרתת

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- החוקר רוברט גרינליף , (Greenleif, )1977 שתיאר את המנהיגות מסוג זה כמנהיגות המאופיינת **בשירות של העובדים, צורכיהם, מטרותיהם ומאוייהם בעבודה, ובשירות של חזון הארגון, יעדיו ומטרותיו מנהיגים משרתים**
- מניחים בצד את צורכי האגו, צורכי השררה וצורכי הכרה בהישגיהם כהישגים אישיים .
- הם באמת מעריכים את יכולתם, תרומתם וחשיבותם של הכפופים להם
- הם מעודדים שיתוף ומעורבות של עובדים, עוסקים באופן מתמיד בהעצמתם, וחולקים אתם מידע וכוח ,
- משחררים את כוחות היצירתיות הטמונים בעובדיהם
- מעודדים את סקרנותם ורצונם ללמוד ולהתפתח במקום העבודה .
- הם מחברים את עובדיהם לשליחות הארגון באמצעות הזדהות רגשית ומחויבות ערכית .

# מנהיגות משרתת

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- "מנהיג משרתת הוא קודם כול משרתת. זה מתחיל בתחושה הטבעית שאדם רוצה לשרת, קודם כול לשרת. הבחירה המודעת הזו מובילה את האדם לשאוף להנהיג. הוא או היא שונים בתכלית מהאדם שקודם כול רוצה להנהיג כנראה משיקולים של רכישת עוצמה ונכסים פיזיים. מנהיגות תחילה ולאחר מכן שירות, ושירות תחילה ולאחר מכן מנהיגות הם שני טיפוסים קוטביים ...
- ההבדל מופיע בדאגה שנוטל המנהיג המשרתת להבטיח שהצרכים שבעדיפות ראשונה אצל אנשים משורתים על ידו

המבחן הטוב ביותר למנהיגות משרתת הוא האם אלה שהוא משרתת צומחים כבני אדם, האם בתהליך הצמיחה הם נעשים בריאים יותר, חכמים יותר, חופשיים יותר, עצמאיים יותר, נוטים יותר להפוך בעצמם למשרתים? ומהי ההשפעה שיש לכך על אלה שהם בתחתית החברה, האם גם הם יזכו ליהנות מכך, או לפחות לא להינזק יותר מכעת?" (מבוא Greenleaf, 1977)

# מנהיגות משרתת

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- התכונות והתפקידים של מנהיג משרתת על-פי גרינליף:
- משרתת (stewardship) – רואה עצמו שליח של ציבור המחויב לענות על צרכי ציבור זה במישור הפיזי, הנפשי, הקוגניטיבי, המקצועי והרוחני.
- מרפא – בעל יכולת לרפא כאבים פיזיים ונפשיים של חברי הקהילה הארגונית.
- יוזם – יוזם רעיונות, לוקח סיכון אומר "בואו אתי".
- בעל אינטליגנציה ויכולת ראייה למרחוק – בעל יכולת להבין מציאות מורכבת ולראות אפשרויות עתידיות.
- בעל תפישה – בעל מודעות לאפשרויות והזדמנויות.
- מעורר אמון – מעורר אמון בקרב מונהגיו, אמין ובעל יושרה.
- מקשיב וקשוב – יודע להאזין, להקשיב ולהבין לעומק את משמעות התקשורת.
- מקבל ואמפתי – בעל יכולת לקבל שוני ולהיות אמפתי עם הזולת.
- עוצמתי וסמכותי – בתוקף שליחותו כמשרתת, וכתוצאה מאישיותו ומכישוריו.
- איש חזון – מסוגל לראות מעבר לכאן ועכשיו לעבר העתיד ולהוביל אנשים למימוש עתיד זה.
- בעל יכולת שכנוע – מאמין שלא כל האמת והחוכמה נתונה לו וכי למונהגיו יש רעיונות שצריך לתת להם ביטוי ולהגיע לשכנוע משותף.
- בונה קהילה הדואגת גם לאחרים – בעל יכולת לבנות ארגון כקהילה של אנשים המשתפים פעולה ודואגים לזולתם. דואג להקצאת תשומת לב ומשאבים לצרכים של אחרים הזקוקים לצמיחה ופיתוח.
- בעל גישה אתית ומוסרית עמוקה – נותן דוגמה אישית על-ידי הבהרת כללי פעולה אתיים, גיבוש משותף של אתיקה פנימית.
-



החוקר ההולנדי קטס דה וריז (Kets De Vries , 2006) חוקר שנים רבות מה עושה מנהיגים לאפקטיביים. סיכום מחקריו מתמקד ביכולות ובכישורים הניתנים לחלוקה לשבע קטגוריות:

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

- 1 היכולת לגרום לאנשים לחלום, יכולת להציב כיוון ולהלהיב אנשים ללכת באותו כיוון, היכולת לגייס את מחויבותם, היכולת להציב חלום בר-הגשמה ולהניע רבים למימוש ולהזדהות איתו.
- 2 היכולת לזהות דפוסים: היכולת לזהות היגיון, קשרים בין תופעות, היכולת לעשות סדר במצבי אי סדר, היכולת להתמודד עם מורכבויות ולמצוא בהן דפוסים הניתנים להבנה ופעולה.
- 3 היכולת לנהל משמעות: שימוש בדימויים ומטפורות, יכולת הבעה עשירה, יכולת תקשורת, כושר רטורי, הומור חריף, יכולת לסחוף רבים באמצעות תקשורת..
- 4 יכולת דבקות במטרה: לא נרתע מקשיים, עומד על דעתו, יודע להמתין לשעת כושר, מאמין בדרכו ומוכן למכשולים בדרך למימושה, בעל כושר עמידות..
- 5 יכולת לבנות רשתות חברתיות: בעל יכולת בינאישית גבוהה, יודע ליצור קשרים ויחסים, לבנות קבוצת עבודה, לאמן ולחנך אנשים, בעל אינטליגנציה רגשית מפותחת.
- 6 יכולת להעצים את כפיפיו: יודע להאציל סמכויות, מעמיד ציפיות ואתגרים ומניע למימושם, מניע לפעולה באמצעות השראה ויחס אישי, מפיק את המרב מכל אחד.
- 7 יכולת ביצוע ומימוש חלומות ותוכניות: כושר ביצוע, יכולת החלטה, הנעה חזקה להישגיות, יכולת לעצב מחדש את המציאות.

# סיכום

לפי הספר "ניהול ומנהיגות שינוי וחדשנות" 2008 ד"ר עמיר לוי בהוצאת רימונים

**לפי החוקר ההולנדי קטס דה וריז יכולות המנהל מתמקדות ביכולות ובכישורים הניתנים לחלוקה לשבע קטגוריות:**

1. **היכולת לגרום לאנשים לחלום, יכולת להציב כיוון ולהלהיב אנשים ללכת באותו כיוון.**
- 2 **היכולת לזהות דפוסים: היכולת לזהות היגיון, קשרים בין תופעות, היכולת לעשות סדר במצבי אי סדר, היכולת להתמודד עם מורכבויות ולמצוא בהן דפוסים הניתנים להבנה ופעולה.**
- 3 **היכולת לנהל משמעות: שימוש בדימויים ומטפורות, יכולת הבעה עשירה, יכולת תקשורת, כושר רטורי, וכדומה**
- 4 **יכולת דבקות במטרה: לא נרתע מקשיים, עומד על דעתו, יודע להמתין לשעת כושר.**
- 5 **יכולת לבנות רשתות חברתיות: בעל יכולת תקשורת בינאישית גבוהה.**
- 6 **יכולת להעצים את כפיפיו: יודע להאציל סמכויות, מעמיד ציפיות ואתגרים ומניע למימושם.**
- 7 **יכולת ביצוע ומימוש חלומות ותוכניות: כושר ביצוע, יכולת החלטה, הנעה חזקה להישגיות, יכולת לעצב מחדש את המציאות.**

# נאום נלסון מנדלה בטקס ההכתרה שלו

---

- "הפחד הנורא שלנו אינו שאנחנו לא מתאימים או לא מספיקים.
- הפחד העמוק שלנו הוא, שאנחנו בעלי עצמה מעבר למה שניתן לתאר.
- זהו האור שלנו, לא החושך, שמפחיד אותנו ביותר.
- אנחנו שואלים את עצמנו "מי אני שאהיה גאון, נפלא, מוכשר ומקסים?"
- "למעשה, מי אתה שלא תהיה? אתה ילדו של אלוהים.
- בשחקך משחק קטן, אינך משרת את העולם.
- אין שום דבר מאיר עיניים בהתכווצויות ובהצטמצמויות,
- כך שאנשים לא ירגישו חסרי בטחון על-ידך.
- נולדנו לפאר את יופיו של האלוהים שבתוכנו.
- זה לא בתוך חלק מאיתנו בלבד, זה נמצא בכל אחד,
- וככל שניתן לאורנו להאיר, אנחנו בלא להיות מודעים לכך, נותנים את הרשות לאחרים לעשות זאת.
- כשאנחנו משוחררים מפחדנו שלנו, נוכחותנו משחררת, באופן אוטומאטי, אחרים."

[http://www.youtube.com/watch?v=S2FE0yeyxag&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=S2FE0yeyxag&feature=player_embedded)



# נאומו המפורסם של מרטין לותר קינג

---

- יש לי חלום

- הפיסקה המפורסמת ביותר בנאום היא:

– יש לי חלום שיום אחד תקום אומה זאת ותגשים את משמעותה האמיתית של סיסמתה: "אנו רואים אמיתות אלה כמובנות מאליהן: שכל בני האדם נבראו שווים". יש לי חלום שיום אחד על גבעותיה האדומות של ג'ורג'יה, יוכלו בניהם של עבדים לשעבר ובניהם של בעלי עבדים לשעבר להתיישב יחדיו לשולחן האחוה. יש לי חלום שיום אחד אפילו מדינת מיסיסיפי, מדינת המדבר, המזיעה תחת חום אי הצדק והדיכוי, תהפוך לנווה מדבר של חופש ושל צדק. יש לי חלום שארבעת ילדיי יחיו יום אחד באומה בה הם לא ישפטו על פי צבע עורם אלא על פי טיב אישיותם."

– <http://www.youtube.com/watch?v=Y4AltMg70kg>

- חזרה ל60

- 
- מתוך נאום ההכתרה של נשיא ארה"ב, ג'ון קנדי:
  - "אל תשאלו מה המדינה יכולה לעשות בשבילכם, שאלו מה אתם יכולים לעשות למען המדינה".

[http://www.youtube.com/watch?v=3s6U8GActdQ&feature=player\\_embedded](http://www.youtube.com/watch?v=3s6U8GActdQ&feature=player_embedded) •

# צ'רצ'יל

בשעה קשה זו, החיו הנאומים שנשא צ'רצ'יל את התקווה בלב העם, והיוו מופת לאומנות הנאום בשפה האנגלית. נאמו הראשון כראש ממשלה, אותו נשא בפני הפרלמנט ב-13 במאי 1940, הינו נאום "דם יזע ודמעות" הידוע, שבו הודיע לעם כי:

**"אין לי דבר להציע פרט לדם, עבודה קשה, דמעות וזיעה".**

לאחר הפינוי מדנקירק עודד את רוחם של החיילים בנאום, שנישא בפרלמנט ביום 4 ביוני 1940 בו הצהיר כי:

**"נגן על האי שלנו, בכל מחיר. נילחם בחופים, נילחם בנקודות הנחיתה, נילחם בשדות וברחובות, נילחם בגבעות. לעולם לא ניכנע."**

לאחר נפילת צרפת קרא לעם הבריטי בנאום בפרלמנט ביום 18 ביוני 1940:

**"לכן, הבה נצא למלא את חובותינו, ונפעל כך, שאם האימפריה הבריטית, וחבר העמים שלה, יישארו עוד אלף שנים, עדיין יאמרו האנשים 'הייתה זו שעתם היפה ביותר'."**

על הטייסים הצעירים אשר הקריבו קורבן דמים נורא על מנת לנצח בקרב על בריטניה אמר בנאום בפרלמנט ב-20 באוגוסט 1940:

**"מעולם, בשדה מאבקי אנוש, לא חבו רבים כל כך, הרבה כל כך, למעטים כל כך"**

<http://www.youtube.com/watch?v=D0JsPXg-e1s>



- שאלון זה מבקש ממך לתאר את עצמך כמנהיגה וכמנהל. בכל סעיף, סמני "4" ליד המשפט המתאר אותך בצורה הטובה ביותר, "3" ליד המשפט הבא אחריו, ועד "1" ליד המשפט אשר אינו מטיב לתאר אותך.
- 1. הכישורים החזקים ביותר שלי הם:
  - א. כושר ניתוח
  - ב. כישורים בינאישיים
  - ג. כישורים פוליטיים
  - ד. כשרון לדרמה.
- 2. הדרך הטובה ביותר לתאר אותי היא:
  - א. מומחה/ית טכנולוג
  - ב. מאזינה טובה
  - ג. מנהלת משא ומתן במיומנות
  - ד. מנהיגה בעלת שאר-רוח (אידאליסטית).
- 3. את הצלחתי ניתן לזקוף ליכולתי:
  - א. להחליט החלטות טובות
  - ב. לאמן אנשים ולפתחם
  - ג. להקים בריתות ובסיסי כוח
  - ד. לרגש אחרים ולהעניק להם השראה.
- 4. התכונה שאחרים עשויים לציין כבולטת ביותר אצלי:
  - א. תשומת לב לפרטים
  - ב. דאגה לאנשים
  - ג. יכולת להתמודד עם עימותים והתנגדויות
  - ד. כריזמה.
- 5. תכונות המנהיגות החשובות ביותר שלי הן:
  - א. חשיבה בהירה והגיון
  - ב. דאגה ותמיכה
  - ג. תקיפות וקשיחות
  - ד. דמיון ויצירתיות.
- 6. התיאור המתאים לי ביותר הוא:
  - א. בעלת כושר ניתוח
  - ב. הומניסטית
  - ג. פוליטיקאית
  - ד. בעלת חזון.
- **חישוב התוצאות:**
- חבר'י את כל המספרים שרשמת לשאלות א: ST = \_\_\_\_\_ (מנהיג ארגוני)
- חבר'י את כל המספרים שרשמת לשאלות ב: HR = \_\_\_\_\_ (מנהיג משאבי אנוש)
- חבר'י את כל המספרים שרשמת לשאלות ג: PL = \_\_\_\_\_ (מנהיג פוליטי)
- חבר'י את כל המספרים שרשמת לשאלות ד: SY = \_\_\_\_\_ (מנהיג סימבולי)
- 
- (מעובד מתוך: Lee G. Bolman & Terrence E. Deal, 1990 , ע"י ד"ר מירה הניק ).
- **ניקוד נטיות המנהיגות:**
- המכשיר למדידת נטיות מנהיגות מכוון לארבע תפיסות שונות לגבי ארגון ולגבי משימות העומדות בפני המנהיג הארגוני.
- סמני כל אחת מהתוצאות על גבי מערכת הצירים המתאימה.
- ST= מיבני, HR= משאבי אנוש, PL= פוליטי, SY= סימבולי.
- 
-