







## רפרטואר המנהיגות

מנהיגות שמהדהדת אצל האחר מורכבת ממערכת של פעולות מתואמות היוצרות סגנונות מנהיגות שונים. המחקר מאפיין שש גישות נבדלות למנהיגות, שמנהלים יכולים "לטייל" ביניהן בהתאם לצרכים ומצבים.

ארבעה סגנונות יוצרים מעצם הווייתם מנהיגות תהודתית המשפרת את התפקוד של הצוות - מנהיגות חזונית, הדרכתית, חברותית ודמוקרטית. שני סגנונות מנהיגות נוספים - הכתבת קצב ופיקוד, שימושיים במצבים מסויימים אך לא רצוי להשתמש בהם באופן קבוע וגם כאשר משתמשים בהם יש לעשות זאת בזהירות ובמודעות. במה שונה רפרטואר המנהיגות מתיאוריות העוסקות בסגנונות ניהול? בשני היבטים מרכזיים:

1. גישת רפרטואר המנהיגות כשמה כן היא, היא אינה חותרת לכך שמנהיג "יאבחן" את עצמו כבעל סגנון מנהיגות מסוים אלא היא מדגישה כי החשיבות היא בכך שמנהיג יחזיק ברפרטואר של סגנונות. באופן זה, בהתאם לסיטואציה הארגונית או בהקשר לאיש צוות ספציפי המנהיג בוחר את האופן שיהיה היעיל ביותר והמדוייק ביותר לסיטואציה. בעוד שיתכן מאד כי מנהיג חינוכי יחוש כי הוא מאופיין יותר בסגנון מנהיגותי מסוים, ישנה חשיבות רבה לבנות רפרטואר של מנהיגות.
2. לפי גישה זו, לכל סגנון, מיומנויות חברתיות-רגשיות מרכזיות המאפיינות אותו. באופן זה, מנהיגים יכולים לדעת אילו יכולות הם צריכים לפתח על מנת להיות מנהיגים תהודתיים. בביססה של תפיסה זו, עומדת הגישה שמדובר ביכולות שניתן לפתח.

### סגנונות מנהיגות

יכולות חברתיות-רגשיות מרכזיות	מתי הוא מתאים	השפעה על האווירה	כיצד יוצר תהודה	
מודעות עצמית, ביטחון עצמי, אמפתיה, שקיפות, השראה	כששינויים מחייבים חזון חדש או כשיש צורך בכיוון ברור	חיובית ביותר	מניע באמצעות חלומות משותפים	 חזוני
יכולת לפתח את האחר, מודעות עצמית רגשית, אמפתיה	כשצריך לסייע לעובד לשפר את ביצועיו ע"י רכישת יכולות ארוכות טווח	חיובית ביותר	יוצר חיבור בין יעדי האדם ליעדי הארגון	 הדרכתית
יכולת לשתף פעולה, לנהל קונפליקטים, אמפתיה	כשצריך לתקן קרעים בצוות, להחדיר מוטיבציה בימי לחץ או לחזק קשרים	חיובית	יוצר הרמוניה על ידי חיבור אנשים זה לזה	 חברתית
עבודת צוות, שיתוף פעולה, ניהול קונפליקטים, הקשבה, השפעה	כשצריך להשיג הסכמה, קונצנזוס, תשומה חיובית	חיובית	מעריך את תשומתם של אנשים ומשיג מחויבות מכוח שיתוף	 דמוקרטי
ניהול עצמי רגשי, יוזמה, הישגיות	כשצריך להשיג תוצאות באיכות גבוהה מצוות מוכשר ובעל מוטיבציה	לרוב שלילית ביותר כי מבוצעת בצורה גרועה	עונה על יעדים מאתגרים ומלהבים	 מכתוב קצב
יוזמה, הישגיות, השפעה	במצבי משבר, כשצריך להתחיל במהפך, כלפי עובדים בעייתיים	שלילית ביותר כי לרוב מנוצלת לרעה	משכך פחדים על ידי הכתבת כיוון במצבי חירום	 פיקודי

## סגנונות תהודתיים | המנהיג החזוני

### הסגנון החזוני



אותה לערכים המשותפים של האנשים אותם הם מנהיגים. מאחר והם מאמינים בחזון הזה באמת ובתמים הם יכולים להנחות אנשים לקראתו ביד בוטחת, וכשמגיע הזמן לשנות כיוון כישורי הביטחון העצמי והיכולת להיות זרזים של שינויים מקלים את המעבר.

גם **השקיפות** שהיא חלק מהאינטליגנציה הרגשית היא תכונה חיונית- אם מנהיג רוצה להיות אמין, עליו להאמין באמת בחזונו. מעבר לכך, שקיפות פירושה הסרת המחסומים או מסכי העשן בתוך הארגון- זו תנועה לעבר הגינות ושיתוף במידע ובידע כדי שאנשים בכל דרגי הארגון ירגישו שהם חלק ממנה, שיש ביכולתם לקבל את ההחלטות הטובות ביותר האפשריות. הסתרת מידע לא מעניקה כח, **הפצת ידע היא סוד ההצלחה.**

אמפתיה חשובה למנהיג החזוני יותר מכל יכולות חברתית-רגשית אחרת, כי היא מאפשרת לנסח חזון שיעניק השראה אמיתית - היות והמנהל חש איך העובדים מרגישים ומבין את זוויות הראיה שלהם.

הסגנון הזה יעיל מאד כאשר הארגון נמצא בטלטה. סגנון חזוני לא פועל בכל מצב. הוא ייכשל אם מנהיג עובד עם צוות של מומחים/עמיתים מנוסים יותר ממנו שמגדירים אותו כ"נפוח" או כמי שמציג חזון שלא רלוונטי לסדר היום. אז יכולה להתפתח ציניות. אם מנהל מנסה להיות חזוני אבל נהיה במקום זה שתלטני הוא עלול לערער את הרוח השיוויונית של ניהול מבוסס צוות.

סגנון המיטיב להזניק את האווירה הרגשית כלפי מעלה ולשנות את רוחו של הארגון ברבדים רבים. **מנהיגים חזוניים מתארים לאן פני הקבוצה מועדות אבל לא איך היא תגיע לשם- הם משאירים לאנשים את החופש לחדש, לנסות וליטול סיכונים מחושבים.** הכרת התמונה הכוללת, האופן שבו תפקידים משתלבים זה בזה, מקנים לאנשים בהירות בנוגע למה הציפיות מהם. התחושה שכל אחד פועל למען יעדים משותפים יוצרת מחויבות צוותית.

מנהיגים חזוניים מסייעים לאנשים להבחין כיצד עבודתם משתלבת בתמונה הכוללת ומקנים להם תחושה ברורה שמה שהם עושים הוא לא רק חשוב, אלא למה הוא חשוב. מנהיגות מסוג זה יוצרת הסכמה כללית מירבית על היעדים הכוללים של הארגון בטווח הארוך ולאסטרטגיה שלו. המחקר מראה שגישה חזונית היא התכליתית ביותר- היות והיא מזכירה כל הזמן מהי המטרה הרחבה, ומספקת משמעות נרחבה גם למשימות אפורות. העובדים מבינים את המטרות המשותפות באופן שעולה בקנה אחד עם מיטב האינטרסים שלהם והתוצאה היא: עבודה מתוך השראה.

### מה הופך אדם למנהיג חזוני?

מנהיגות השראתית היא **רכיב** של אינטליגנציה רגשית המחזק ומבסס את הסגנון החזוני יותר מכל. מנהיגים חזוניים משתמשים **בהשראה** יחד עם **מודעות עצמית, ביטחון עצמי ואמפתיה**- הם מגדירים מטרה ומכווננים

## סגנונות תהודתיים | אומנות האחד על אחד- סגנון ההדרכה

### המדריך בפעולה



מנהל מדריך מצטיין גם בהאצלת סמכויות הוא נותן משימות מאתגרות ולא רק כאלה שמסתפקות בביצוע העבודה. הוא מתייחס בסובלנות לכישלון בטווח קצר, מתוך ההבנה שכישלון מקדם את החלומות של העובד.

סגנון הדרכה מצליח עם עובדים המגלים יוזמה ומעוניינים בהתפתחות מקצועית נוספת. הדרכה תיכשל כאשר העובד חסר מוטיבציה, כשצריך המון הכוונה או כשלמנהל אין את המומחיות כדי לעזור לעובד להתקדם. **כשהסגנון ההדרכתי מתבצע בצורה ירודה הוא נראה כמו "ניהול בקטן" - שמערער את הביטחון העצמי של העובד ומוביל לירידה בביצועים.** מנהלים

כיצד נראית הדרכה טובה? מנהיגים מסייעים לאנשים לזהות את נקודות העוצמה והחולשה הייחודיות להם, ולקשר אותן לשאיפות האישיות ולשאיפות הקריירה שלהם. הם מעודדים את העובדים להציב לעצמם יעדי התפתחות בטווח הארוך, מסייעים להם להמשיג תכנית להשגת היעדים ומקפידים להבהיר מה גבול אחריותו של המנהל ומה תפקידו של העובד. מנהיגים מדריכים המצליחים לחבר את העבודה היומיומית ליעדים ארוכי טווח של אנשים, שומרים על המוטיבציה שלהם. רק אם המנהל יכיר את אנשיו ברובד עמוק ואישי יותר הוא יוכל להפוך את הזיקה הזאת בין עבודה יומיומית לחלום, למציאות.

## סגנונות תהודתיים | אומנות האחד על אחד - סגנון ההדרכה, המשך

אונטניים המסוגלים לתת עצות שהן באמת לטובת האינטרס של העובד ולא כאלה שמשאירות אותו עם התחושה שעבדו עליו. אמפתיה משמעה שהמנהיג מקשיב לפני שהוא מגיב ומאפשר להידברות להישאר ממוקדמת בנושא. מנהל כזה שואל את עצמו פעמים רבות 'האם מדובר פה ביעד שלי או שלהם'?

ההשפעה החיובית של ההדרכה נובעת מהאמפתיה ומהזיקה שנוצרות בין המנהל לעובדיו. מנהל כזה משדר אמונה בפוטנציאל של אנשיו וציפייה שהם יעשו כמיטב יכולתם "אני מאמין בכם, אני משקיע בכם ואני מצפה שתשקיעו את מיטב מאמצים", כתוצאה מכך אנשים מרגישים שלמנהל אכפת והם חשים מוטיבציה.

רבים אינם יעילים בסגנון בסגנון הזה, במיוחד כשמדובר בלתת משוב שמחולל מוטיבציה ולא פחד או אדישות. מנהלים מכתיבי קצב שממוקדים בביצועים מעולים חושבים שהם מדריכים אבל הם לא - הם פשוט אומרים לאנשים איך לעשות את עבודתם, הם מוכוונים יתרון ולא מכווני השאיפות של העובדים לטווח הארוך במצב זה. העובדים מרגישים רק כלי ביצוע, מנוצלים ומאבדים את המוטיבציה.

### מה הופך אדם למנהיג מדריך ?

מנהיגות מדריכה מבוססת על היכולת לפתח את האחר, לסייע בהרחבת היכולת של הזולת והיא מצריכה מודעות עצמית ואמפתיה.

מודעות עצמית רגשית מביאה להתפתחות של מנהיגים

## סגנונות תהודתיים | בוני מערכות יחסים: הסגנון החברותי

אכפתיות לאדם בכללותו ולא רק למשימותיו. אמפתיה מצד המנהל הופכת את הגישה החברותית למאיצת מורל. סגנון זה נשען על ניהול קונפליקטים כאשר האתגר כולל חיבור אנשים שונים לקבוצת עבודה הרמונית.

אין להשתמש בסגנון החברותי לבדו, הוא עלול להוביל לביצועים ירודים ועובדים יוכלים לחשוב שבינונית היא נסבלת. בנוסף, מכיוון שמנהלים חברותיים כמעט אף פעם לא נותנים עצות קונסטרוקטיביות כיצד להשתפר העובדים נשארים לבדם וצריכים לגלות בעצמם כיצד לעשות זאת. סגנון זה יעיל בקרבה הדוקה לסגנון החזוני- שבו מצהירים על משימה, מכתיבים אמות מידה ומביאים לידיעת האנשים כיצד עבודתם מקדמת את היעדים.

### מנהיג חברותי

שיתוף גלוי ברגשות הוא אחד מסימני ההיכר של סגנון מנהיגות חברותי. מנהלים אלו מעריכים את רגשותיהם ותחושותיהם של אנשים, שמים פחות דגש על הגשמת משימות ויעדים ויותר על הצרכים הרגשיים של העובדים. הסגנון החברותי מוגבל ביכולתו להשפיע ישירות על הביצועים, אך יש לו השפעה חיובית להפליא על האווירה השוררת בצוות והוא שני רק לסגנון החזוני וההדרכתי בהזנקת המדדים כלפי מעלה. מכיוון שמנהלים כאלה רואים בעובדים אנשים הם רוכשים נאמנות יוצאת מהכלל.

מתי יש טעם והיגיון בסגנון החברותי? ההשפעה החיובית שיש לו בדרך כלל הופכת אותו לבונה תהודה טובה בכל עת, אבל על המנהל להשתמש בו בעיקר כשהוא מנסה לשפר את ההרמוניה בצוות, להעלות את המורל או להשיב על כנו אמון שנהרס בארגון.

### מה הופך אדם למנהיג חברותי?

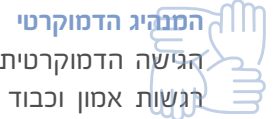
סגנון זה מייצג את כישורי שיתוף הפעולה במיטבם. מנהלים כאלה טורחים לייצר הרמוניה, מקיימים מגעים ידידותיים ומטפחים מערכות יחסים אישיות המרחיבות הריקמה המקשרת אותם לכפופים להם. הם מעריכים את פסקי זמן המעמידים לרשותם זמן ליצבור הון רגשי כדי שבתקופות לחץ יהיה ניתן לנצל אותו. כשמנהל הוא אדם חברותי הוא מתמקד בצרכים הרגשיים של העובדים מעבר ליעדי העבודה, הדבר מייצר אמפתיה המאפשרת למנהל לוודא שאנשים יהיו מרוצים ע"י גילוי

## סגנונות תהודתיים | בואו נדבר על זה: הסגנון הדמוקרטי

לכך, השגת הסכמה כללית היא מהלך שגוי בתקופות של משבר כשאירועים דחופים מחייבים קבלת החלטות מיידיות.

### מה הופך אדם למנהיג דמוקרטי?

הסגנון בנוי על שלוש יכולות חברתיות-רגשיות: עבודת צוות ושיתוף פעולה, ניהול קונפליקטים והשפעה. **הקשבה היא נקודת העוצמה העיקרית של המנהל הדמוקרטי.** מנהלים כאלה יוצרים את התחושה שהם רוצים באמת לשמוע את דעותיהם ואת דאגותיהם של העובדים והם זמינים להקשבה. **הם גם משתפי פעולה אמיתיים, עובדים כמו חברי צוות,** יודעים ליישב סיכסוכים ולצור תחושת הרמוניה. גם האמפתיה ממלאת תפקיד במנהיגות דמוקרטית בייחוד כאשר הקבוצה מפולגת.



**הגיישה הדמוקרטית** משגיחה הסכמה ציבורית, מעוררת רגשות אמון וכבוד המובילים למחויבות ולמורל גבוה. **הגיישה הדמוקרטית מתאימה כשהמנהל לא בטוח באיזה כיוון ללכת והוא זקוק לרעיונות מצד עובדים מוכשרים.** גם אם יש למנהל סגנון חזוני מובהק, הסגנון הדמוקרטי מועיל מאד להעלאת רעיונות כיצד ליישם את החזון הזה או להעלות רעיונות חדשים לביצועו. לשם כך המנהל צריך להיות מסוגל לגלות פתיחות לכל דבר- לבשורות רעות וטובות כאחד.

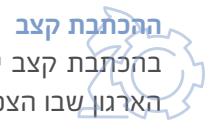
לסגנון הדמוקרטי חסרונות משלו- הוא יכול להוביל לישיבות אינסופיות מייגעות שבהן לועסים רעיונות וקובעים ישיבה נוספת. מנהל שדוחה קבלת החלטות מכריעות בתקווה להגיע לאסטרטגיה מוסכמת מסתכן בבלבול, חוסר כיוון, עיכוב וסכסוכים. בנוסף, בקשת עצה מעובדים לא מיומנים עלולה להוביל לאסון. בדומה

## סגנונות צורמניים: זהירות בשימוש | סגנון הכתבת קצב: להשתמש בחסכנות

### מה הופך אדם למנהיג מכתבי קצב?

היסוד החברתי-רגשי של סגנון זה טמון ב**ניהול עצמי**- בדחף להגיע להישגים על ידי חיפוש בלתי פוסק של דרכים לשיפור הביצועים בליווי יוזמה בניצול הזדמנויות. כישורי **ההישגיות** פירושה שמנהלים מכתבי קצב שואפים ללמוד גישות חדשות שישפרו את הביצועים שלהם עצמם ושל הכפופים שלהם. הם לא מונעים על ידי תגמולים חיצוניים אלא על ידי צורך עז לעמוד באמות המידה הגבוהות של מצוינות שהם קבעו לעצמם. הכתבת הקצב מצריכה **יוזמה** - הנכונות של אדם הישגי לנצל הזדמנויות בכדי לעשות משהו טוב או ליצור אותן. אם דחף להישגיות מתעורר בהדרגה יכולות חברתיות-רגשיות חיוניות אחרות הוא עלול להשתבש. העדר אמפתיה פירושה שמנהלים כאלה יכולים להתמקד בשמחה שבהשגת המטרה ולהתעלם מהמצוקה של העובדים שביצעו אותן. העדר מודעות עצמית גורם לכך שמכתבי קצב לא יבחינו במחדלים שלהם. לעיתים חסרים להם כישורי שיתוף פעולה או שיש להם קושי לתקשר בתכליתיות (למשל באמצעות משוב מועיל). המחסור הבולט ביותר הוא ניהול עצמי רגשי- הם מנהלים בקטן או חסרי סבלנות. מנהלים מכתבי קצב מזלזלים בנטייה השיתופית הנדרשת ממנהיג.

הכתבת קצב עשויה להצליח לצד סגנון חזוני וחברותי. כשמנהל משתמש בסגנון מכתבי קצב בצורה בלעדית או כושלת הוא יחסר חזון ותהודה, ויוגע מנתונים בלבד, אך לא די בהם כדי להעניק השראה לאנשים או להחדיר בהם מוטיבציה.



**ההכתבת קצב** יש טעם והגיון במיוחד בשלב היזמי של הארגון שבו הצמיחה היא חשובה יותר מכל. בכל מקרה שבו אנשי הקבוצה מוכשרים מאד, בעלי מוטיבציה וזקוקים להכוונה מעטה, סגנון זה יכול להניב תוצאות יוצאות מהכלל ובזמן.

מדובר במנהלים המצפים למצוינות ומגלמים אותה. יש להשתמש בגישה זאת בחסכנות למרות שהיא נשמעת ראויה להערצה: מנהל דוגל באמות מידה גבוהות וממחיש אותן בעצמו, מציל את המצב בעצמו. זאת גישה שלעיתים היא מלחיצה מידי, מכתבי קצב לרוב לא בהירים בהנחיות שלהם הם פשוט מצפים שאנשים ידעו מה לעשות, העובדים מנחשים מה המנהל רוצה, התוצאה היא ירידה במורל בגלל הלחץ הגדול ותחושה שהמנהל לא סומך. הנסיון מלמד שברוב המקרים **הכתבת קצב מרעילה את האווירה בעיקר בגלל העלויות הרגשיות הגבוהות.** הדילמה של מכתבי קצב: ככל שילחץ יותר להשיג תוצאות כך הוא יגביר חרדות, לחץ מתון ממריץ אבל לחץ כבד משתק. במצב זה אנשים מתרחקים מהניסיון להשיג חזון ועסוקים במשימות הישרדותיות, באופן שמכווץ את החשיבה החדשנית.. הסימנים הקלאסיים של מכתבי קצב הם: רמת מצוינות גבוהה ויוצאת דופן, חוסר סובלנות לביצועים כושלים, להיטות להפשיל שרוולים ולעשות את המלאכה ונכונות למלא את תפקידם של אנשים שנקלעו לקשיים. **הגיישה יכולה להצליח כאשר מדובר בעובדים בעלי מוטיבציה עצמית, מוכשרים מאד שזקוקים למעט מאד הכוונה.**

## תעשו את זה, מפני שאני אומר ככה: ניהול על פי פקודות

### הסגנון הפיקוד בפעולה

**שליטה עצמית ואמפתיה** כדי לוודא שהסגנון הזה "לא יורד מהפסים".

הדחף **להישגיות** פירושו שהמנהל מכתוב כיוון תקיף בכדי להשיג תוצאות טובות יותר. **יוזמה** - ניצול הזדמנויות ונימה פיקודית, נקיטת צעדים כדי להזיז דברים. ואולי הדבר החשוב ביותר בביצוע של סגנון זה - **שליטה עצמית** רגשית המאפשרת לכבוש כעס וחוסר סבלנות.

הסכנות הגדולות ביותר הטמונות בסגנון הפיקודי נוצרות כאשר מנהל חסר את המודעות העצמית שתאפשר לו את השליטה העצמית הרגשית הנדרשת - אז הוא מפגין כעס, סלידה, בוז שעלולים להשאיר רושם רגשי הרסני על אנשים. אם ההתפרצויות הבלתי מרוסנות נעשות גם בהעדר אמפתיה הסגנון ישתולל ללא מעצורים - המנהל הרודני "יורה" פקודות ומתעלם מתגובות האנשים המקבלים אותן. ביצוע הסגנון הפיקודי בתכליות, כמו שאמר אריסטו, מחייב את המנהיג: "לכעוס על האדם הנכון, בצורה הנכונה, בזמן הנכון, בגלל הסיבה הנכונה". יש להשתמש בסגנון הפיקודי בזירות יתר, לייעד אותו למצב שבו הוא הכרחי. אם המנהיג ידע מתי צריך יד חזקה בצמרת ומתי להרפות זה שיקוי מרפא, אם זה באמת הכלי היחידי באמתחתו הוא ישאיר את הארגון שלו כתל חורבות.

מדובר במנהלים הדורשים ציות מידי לפקודות ולא טורחים להסביר את הסיבות לפקודות שלהם, אם אין ציות הם מאיימים. במקום להאציל סמכויות הם שואפים להגיע לשליטה הדוקה בכל מצב, ועוקבים אחריו מקרוב. המשוב מתמקד במה לא בסדר - מתכון קלאסי לצרימה.

זהו הסגנון שמחקרית נמצא הכי פחות תכליתי. בהינתן ש"הדבקויות" רגשיות מתפשטות ביתר קלות מהצמרת למטה, מנהל קר ומאיים מעכיר את מצב הרוח של כולם באופן שמחלחל מטה. מנהל כוחני שמשבח את עובדיו רק לעיתים רחוקות ומותח עליהם ביקורת לא מרוסנת שוחק את רוחם של העובדים, את גאווה וסיפוקם מהעבודה שהם אלו הדברים המניעים את רוב העובדים המצטיינים. סגנון זה מערער כלי חיוני שכל מהל זקוק לו: היכולת להעניק לאנשים את התחושה שהתפקיד שלהם הוא חלק ממישימה גדולה ומשותפת. במקום זאת אנשים חשים מחוייבות פחותה וניכור.

כשהפיקוד מצליח - אם משתמשים בסגנון זה בשום שכל יש לו מקום. אם הארגון נמצא במשבר, זה עוזר להיפטר מהרגלים חסרי תועלת, מאפשר לעשות דברים בדרכים חדשות. בזמן מצב חירום אמיתי זה יכול לסייע לעבוד את הסערה בשלום עם לקיחת המושכות הזאת. לעיתים יש צורך לתקוף את הטקטיקה הישנה אבל לא לתקוף את האנשים.

### מה הופך אדם למנהיג פיקודי?

הסגנון הפיקודי שואב משלוש יכולות חברתיות-רגשיות: **השפעה, הישגיות ויוזמה**. סגנון זה מצריך **מודעות עצמית**,