

## אי אפשר לעוף עם כנף אחת אבני הבניין החברתיות-רגשיות של מנהיגות תהודתית

אי אפשר לעוף עם כנף אחת.

בספרם "המנהיגים החדשים" טוענים המחברים גולמן בויאציס ומק'קי, כי מנהיגות אפקטיבית נוצרת כאשר הלב והמוח, הרגשות והמחשבות, נפגשים זה עם זה, אלה הן שתי הכנפיים המאפשרות למנהיג להגביה עוף.

כל המנהיגים זקוקים לאינטלקט כדי להתמודד עם האתגרים המרובים והמורכבים הנצבים בפניהם. אינטלקט וחשיבה בהירה מכניסים את האדם דרך שער המנהיגות אולם, האינטלקט עצמו לא יהפוך את המנהל למנהיג-מנהלים מנהיגים מתוך תהודה המתבססת על יכולות חברתיות-רגשיות.

בנוסף, עבור מנהיגי בית ספר לחץ ועומס הם בלתי נמנעים. "מטחנת" המנהיגות היומיומית היא תובענית מבחינה רגשית. אתגרים חדשים ואחריותיות ברמה גבוהה יותר יוצרים "חום רגשי" גבוה שיכול להמיס גם את המנהיגים החזקים ביותר. מנהיגות המבוססת על יכולות חברתיות-רגשיות חיונית לא רק לשם ניהול אפקטיבי אלא גם לשם שמירה על ה well-being של המנהל.

המחברים מנסחים ארבע אבני בניין של מנהיגות חברתית-רגשית: **מודעות עצמית (Self Awareness)**, **ניהול עצמי (Self Management)**, **מודעות חברתית (Social Awareness)** ו**ניהול מערכות יחסים (Relationship Skills)**.

מה חשוב לדעת לגבי היכולות החברתיות-רגשיות הללו?  
ראשית, שהן יכולות נרכשות שניתן לפתח. שנית, לכל אחת מהן תרומה ייחודית בפיתוח מנהיגים כאנשים תהודתיים יותר ולכן גם תכליתיים יותר. לבסוף, אף מנהיג לא ניחן בכל "רוחב החזית" של היכולות החברתיות-רגשיות, אך הוא יכול להמשיך ולפתח יכולות אלו בהתאם לדרישות המנהיגותיות הניצבות בפניו ובהתאם למידה שבה היכולות האלו מהוות כבר תחום חוזק משמעותי במנהיגות שלו.

### מודעות עצמית

עצמם יתר על המידה ואינם בעלי תקווה תמימה. הם מקבלים את הדברים שעליהם לשפר ומקדמים בברכה ביקורת בונה ומשוב. הערכה עצמית מדויקת מאפשרת למנהיג גם לעשות פעולה מאד חשובה- **לדעת מתי לבקש עזרה.**

**תחושת מסוגלות עצמית גבוהה וביטחון עצמי** - הכרה מדויקת של יכולותיהם מאפשרת למנהיגים להתנהג בהתאם לנקודות העוצמה שלהם. מנהיגים בעלי תחושת מסוגלות עצמית גבוהה וביטחון עצמי יקדמו בברכה משימה קשה. מנהיגים אלו מקרינים לרוב תחושה שהם "נוכחים", נוכחות זאת מאפשרת להם להתבלט מתוך קבוצה ולהנהיג.

**סימן חשוב למודעות עצמית הוא הנטייה להרהור עצמי.** מנהיגים בעלי מודעות עצמית מוצאים בדרך כלל זמן להרהר בשקט, דבר המאפשר להם לחשוב על דברים ביסודיות ולא להגיב ללא שיקול דעת.

**היכולות הללו של מנהלים בעלי מודעות עצמית מאפשרות להם לפעול מתוך שיכנוע ואוטנטיות הדרושים למנהיגות.**

מודעות עצמית פירושה שלמנהל יש הבנה עמוקה לגבי רגשותיו וכן לגבי נקודות העוצמה, המגבלות, הערכים והמניעים שלו. מודעות עצמית במנהיגות מורכבת ממספר מיומנויות חברתיות-רגשיות:

**מודעות עצמית רגשית** - מנהיגים בעלי מודעות עצמית רגשית גבוהה מכווננים לאיתותים הפנימיים שלהם, הם שמים לב לרגשותיהם ותחושותיהם ומבינים כיצד הם משפיעים עליהם ועל תפקודם בעבודה. **במקום להניח לכעס להצטבר ולהתפרץ הם מאתרים אותו בעודו הולך ומתגבר**, יכולים להבחין ממה הוא נובע ולעשות משהו קונסטרוקטיבי בקשר אליו. מנהיגים אלו הם מחוברים ומכווננים לערכים, ליעדים ולחלומות שלהם, **יודעים לאן פניהם מועדות ומדוע.** בהעדר מודעות עצמית מספקת מנהיג עלול לקבל החלטות שיעוררו בו סערות פנימיות מפני שהן רומסות ערכים סמויים שלו. מבחינה רגשית מנהלים בעלי מודעות עצמית יכולים להיות גלוי לב ואותנטיים ומתוך כך לסחוף אחר החזון שמנחה אותם.

**הערכה עצמית מדויקת** -מנהיגים בעלי מודעות עצמית רגשית גבוהה כנים כלפי עצמם. בדרך כלל הם יודעים את מגבלותיהם ואת יתרונותיהם, אינם ביקורתיים כלפי

## ניהול עצמי

מתנהג באופן שעולה בקנה אחד עם ערכיו.

**כושר הסתגלות** - מנהלים שלמדו לנהל את רגשותיהם מסוגלים להתמודד טוב יותר עם שינויים ולעזור לארגון שלהם להסתגל בצורה טובה יותר. הם יכולים לתמרן בין דרישות רבות מבלי לאבד את המיקוד שלהם ומרגישים בנוח עם מצבים מעורפלים המתרחשים בארגון, הם זריזים וגמישים בהסתגלות לאתגרים חדשים ולנוכח נתונים חדשים או מציאות חדשה.

**מוטיבציה והישגיות** - מנהיגים המצטיינים בהישגיות ניחנו באמות מידה אישיות גבוהות המניעות אותם לחפש בלי הרף שיפורים בתפקודם -הן לגבי עצמם והן לגבי הכפופים להם. מנהיגים אלו הם אנשים מעשיים המציבים יעדים מדידים ומאתגרים, ויש ביכולתם לחשב סיכונים כך שהיעדים שלהם יהיו ראויים, אך בהישג יד.

**יזומה** - מנהיגים יזמים מנצלים הזדמנויות או יוצרים אותן ולא מסתפקים בהמתנה. כאשר צריך ליצור אפשרויות טובות יותר לעתיד, מנהיגים אלו לא מהססים לעקוף סחבת.

**אופטימיות** - מנהיג אופטימי יכול לספוג פגיעות ונזקים ולשרוד, לראות במצב גרוע הזדמנות ולא דווקא איום. מנהיגים אופטימיים רואים את זולתם באור חיובי ומצפים מהם לטוב ביותר. מנהיגים המצליחים להישאר אופטימיים ובמצב רוח מרומם גם במצבי לחץ קשים מקרינים תחושות חיוביות היוצרות אווירה של אמון, נינוחות והגינות המחלחלים למטה.

ניהול מוטיבציה וניהול רגשות הם המרכיבים המרכזיים בניהול העצמי. ניהול עצמי הוא **מעין שיחה פנימית בין אזורים סוערים ומרגיעים במוח והוא הגורם המקנה את הבהירות הקוגניטיבית והריכוז הנדרשים בתפקיד מנהיגות.**

**יסות עצמי** - מנהיגים המווסתים את עצמם באופן יעיל נשארים רגועים ומחשבתם בהירה גם במצבים שבהם עולים רגשות משבשים ומפריעים. מנהיגים אלו יודעים לתעל רגשות קשים באופן מועיל, ומונעים מהם לפגוע באופן מהותי בתפקודם. משימת הניהול אינה פשוטה מבחינה רגשית והיא מזמנת את עלייתם של פרצי רגשות עוצמתיים העלולים להיות מכריעים. מדוע? מכיוון שזאת הדרך של המוח לאלץ את המנהל לשים לב לאיום האורב לו (למשל שיחות טעונות). כתוצאה מכך הרגשות הללו עלולים להכניע את המוח החושב מלהתמקד במשימה העומדת לפניו. מנהל לא יוכל לנהל את רגשותיו אם הוא לא ידע מה הוא מרגיש, ובמצב זה הרגשות הם אלו שישלטו בו. **מאחר שרגשות "דולפים" והם תופעה "מדבקת", ביחוד ממנהיגים לאנשים בצוות, תפקידו הראשון של המנהל הוא לנהל את רגשותיו.** מנהל לא יוכל לנהל רגשות בתכליתיות אצל שום אדם לפני שינהל את רגשותיו שלו... כמובן שאין זה אומר שאסור למנהיג לצאת משייוו משקל בגלל המהלומות שהוא חווה, מדובר בלא לתת פורקן לכעס ללא מעצורים.

**שקיפות** - שקיפות היא פתיחות אמיתית של המנהיג כלפי הזולת בקשר לתחושותיו, אמונותיו ומעשיו. מנהיגים הנוהגים בשקיפות ובהתאם לערכים שלהם, מודים בגלוי בטעויותיהם ומתעמתים עם התנהגות לא אתית אצל אחרים. שקיפות מאפשרת להפגין יושרה באופן שמוביל לתחושת אמון במנהיג משום שהוא

## מודעות חברתית

**זהו מצב בו המנהיג שוקל בכובד ראש את תחושות חברי הצוות ולאחר מכן מקבל החלטות מושכלות הלוקחות בחשבון תחושות אלה.**

**מודעות ארגונית** - מנהל המחזיק במודעות ארגונית מחודדת ניחן בתבונה פוליטית. ביכולתו לזהות רשתות חברתיות חבויות ולאתר יחסי כוח בצוות. המודעות האירגונית מאפשרת למנהל להבין את הכוחות הפוליטיים הפועלים בארגון, לעמוד על הערכים המובילים והכללים הבלתי כתובים המנחים את חברי הארגון, ומתוך מקום זה להנהיג אותו ביעילות וברגישות.

**אמפתיה** - מנהלים בעלי יכולת אמפתית יכולים להיות קשובים למגוון רחב של איתותים רגשיים המאפשרים להם להיות ערים לרגשות שחווים אדם או צוות, גם אם הם לא נאמרו במפורש. מנהלים מסוג זה מאזינים בקשב רב ויש ביכולתם לראות את הפרספקטיבה של הזולת ולחוש אמפתיה כלפיו גם כאשר הוא שונה מהם מבחינת רקע ותרבות. יכולת אמפתית מאפשרת למנהיג להבין נורמות חברתיות ומוסריות ולפעול בהתאם על מנת לשכך פחדים בצוות, להפיג כעסים, לחוש את הערכים וסדרי העדיפויות המשותפים שינחו את הקבוצה. אין פירושה של אמפתיה כי מדובר ברגשנות יתר או בכך שהמנהיג מאמץ את רגשות הזולת כאילו היו שלו. **אלא,**

## ניהול מערכות יחסים

משמשים מודל של כבוד ונכונות לעזור ולשתף פעולה, הם משכנעים את חברי הצוות לקבל עליהם מחויבות פעילה ונלהבת למאמץ המשותף ולפתח רוח וזהות קבוצתית. הם מקדישים זמן לגיבושן וחיזוקן של מערכות יחסים קרובות.

מנהיגים המחזיקים ביכולת טובה של ניהול מערכות יחסים יפגינו את המיומנויות הבאות:

**פיתוח אנשים אחרים** - מנהיגים המיומנים בטיפוח ופיתוח כישוריהם של אנשים אחרים **מגלים עניין אמתי** במי שהם אמורים לסייע לו להתפתח ולהתקדם, הם מבינים את יעדיו ומודעים לנקודות העוצמה שלו ולחולשותיו. מנהיגים כאלה יודעים להעניק משוב בונה בזמן המתאים **וניתן לראות בהם חונכים טבעיים**.

**השראה** - מנהיגים המעניקים השראה מניעים את אנשיהם בעזרת חזון מעניין או משימה משותפת. יש ביכולתם לתאר חזון משותף בצורה המפיחה השראה באחרים ורותמת אותם להצטרף. הם מסמנים מטרה משותפת המצויה מעבר למשימות היומיומיות, ודואגים שהעבודה תהיה מלהיבה. הם מגלמים את שהם מבקשים מזולתם עצמם.

**השפעה** - הסימנים המלמדים על כוחו של מנהיג להשפיע רבים- החל מהיכולת להציג את הדברים באופן שירתום אחרים להקשבה ועד היכולת להשיג את הסכמתם של אנשי מפתח ולהקים רשת של תמיכה ליוזמה מסוימת. מנהיגים היודעים לרתום את השפעתם באופן חיובי הם אלה היודעים לשכנע ולעורר עניין והתגייסות כשהם פונים אל הצוות.

**זרזי שינוי** - אלו מנהיגים שבראש ובראשונה יש ביכולתם להכיר בצורך בשינוי, לקרוא תיגר על הסטטוס קוו ולהוביל סדר חדש. הם בעלי מסוגלות להיות חסידים נאמנים של השינוי גם למול התנגדות, ולהציג את הטיעונים בזכות השינוי באופן משכנע. לרוב הם גם מוצאים דרכים מעשיות להתגבר על מחסומים העומדים בפני השינוי.

**ניהול קונפליקטים** - מנהיגים היודעים לנהל קונפליקטים באופן מיטבי מסוגלים לעודד את הצדדים המצויים בעימות להביע את דעתם, להנכיח את זוויות הראייה השונות ואחר כך למצוא אידיאל משותף שכולם יוכלו להסכים לו. הם מעלים את הקונפליקט על פני השטח, מכירים בתחושות ובעמדות המגוונות של הצדדים, ובידם לנווט מחדש את המרץ לטובת אידיאל משותף.

**עבודת צוות ושיתוף פעולה** - מנהיגים שהם אנשי צוות מוכשרים, יוצרים אווירה של עמיתות בצוות. הם עצמם