פרק 9

מנהיגות בהתהוות מתמדת: אך להבין ארגון דרך תופעת ההנהגה שלו?

<u>גרסה יולי 2017</u>

"The Effectiveness of a manager can only be judged in context"

Henry Mintzberg[1]

"The test of a foreman is not how good he is at bossing, but how little bossing he has to do"

Mary Parker Follet[2]

"Management is what tradition used to call a liberal art – "liberal" because it deals with the fundamentals of knowledge, self-knowledge, wisdom, and leadership; "art" because it deals with practice and application"

P. Drucker, [3]

"Leaders don't create followers, they create more leaders."

Tom Peters[4]

[1] H. Mintzberg (2009): **Managing** p.222
[2] Follet, M. P. (1920): **The New State** Longmans Green NY
[3] Drucker, P. (1999): **The Essential Drucker** HarperBusiness p.10-11.
[4] Peters T> ??? Tom Peters. (n.d.). QuotesWave.com. Retrieved April 30, 2017, from QuotesWave.com. Website:http://www.quoteswave.com/picture-quotes/62640
Read more at http://www.quoteswave.com/picture-quotes/62640#TUbvZjlef5tTzlJr.99

הקדמה

הבנת תהליכי הנהגה בארגונים עשוייה לכלול שני היבטים משלימים, היבט המנהיגים והיבט המנהיגות. היבט המנהיגים כולל בתוכו נסיון להבין את התפקוד של אנשים בתפקידי ניהול. היבט המנהיגות טומן בחובו את הפוטנציאל להבין את האופן שבו אנשים בארגון (בתפקידי ניהול ושלא בתפקידי ניהול) מביאים את יכולות המנהיגות שלהם לידי ביטוי ובאיזה אופן הארגון מקדם או מעכב את היכולות הללו לבוא לידי ביטוי. הראשון הוא טיפול באישי. השני הוא טיפול בארגון בכללו. כמובן שישנו קשר בין שני ההיבטים בעיקר כאשר הנהלת הארגון מחזיקה בתפקידיה שנים רבות ויש בידה לעצב את סגנון המנהיגות של רבים אחרים בארגון.

פיתוח ארגוני ממוקד בפיתוח של **הארגון**, ומכאן שהלגיטימיות של ההתמקדות ביחיד (המנהל) נגזרת קודם כל מהתועלת שהיא עשויה להביא לתפקוד הארגוני. בגישה המערכתית, בגלל מורכבות התופעה המנהיגותית, העיסוק בתהליכי שינוי מגביל את עצמו להבנת ההקשר המערכתי שלה – המנהיגות נתפסת כתת- מערכת הצריכה לפעול בהרמוניה עם תת- המערכות האחרות (האסטרטגיה, הסביבה העסקית, המבנה הארגוני וכד). לפי הגישה המערכתית הבנת מאפייני המנהיגות בארגון ממוקדת בהבנת אותם **דפוסים הרלוונטיים לסימפטומים הארגוניים**. באופן מעשי, הניסיון להבין את סגנון המנהיגות יתחיל **לאחר** הבהרת הסימפטומים הארגוניים שבמרכזו של האבחון, ויתמקד במאפייני המנהיגות שיכולים להוות סיבת שורש לסימפטומים הללו. מיקודנו כאן איננו במצבים שבהם תהליך הייעוץ לשינוי ממוקד בצמיחה אישית של מנהל (יעוץ לפיתוח אישי במסגרת תוכנית פיתוח מנהלים או Coaching) – אז ייתכן שיש טעם באבחון כוללני של אישיות המנהל ודפוסי ההתנהגות שלו (למשל באמצעות שאלוני 360).

בגישות החדשות מנהיגות היא תופעת רשתית. מנהיג הוא זה שנמצא במיקום ברשת שהוא בעל פוטנציאל להוביל והמנהיגות היא האופן שבו הפוטנציאל הזה ממומש. כך, הארגון נתפס כרשת של קשרים ויחסים שמתהווים לדפוסי התנהגות גלוים וסמויים. חלק מההתהוות הזאת הוא ביצירת צמתים ברשת החברתית שלמי שנמצא בהם יש מעמד ייחודי ופונציאל השפעה ייחודי על הרשת בכללה. במקביל, כל שחקן ברשת יכול להיות סיבה ומסובב להתרחשות רשתית. כך, סוכן ברשת יכול בד בבד להיות מנהיג בהיבט אחד ומונהג בהיבט אחר כאשר הוא באינטרקציה עם אותם שחקנים. תהליך התהוותו של שחקן ל'מנהיג' הוא תוצר משולב של מספר רב של גורמים משפיעים שכוללים הן את דפוסי הרשת, הן התכונות האישיות של השחקן והן את ההיבטים הפורמליים של הארגון (שחקן ממונה לתפקיד ובכך מקבל הזדמנות למעמד מוביל ברשת).

פילוסופיות ותיאוריות על מנהיגים ומנהלים

אין ספק בדבר המרכזיות של המנהיגות והניהול להתנהגותו של ארגון. אבל, על-אף מחקר וכתיבה המצטברת לאורך אלפי שנים, התופעה נשארה חמקמקה, הן לצורך הבנתה והן לצורך הסיוע הייעוצי הנגזר מעוצמות וחולשות של מנהיגים. מינצברג (Mintzberg, 2009 וראה גם Raelin, 2016) טוען

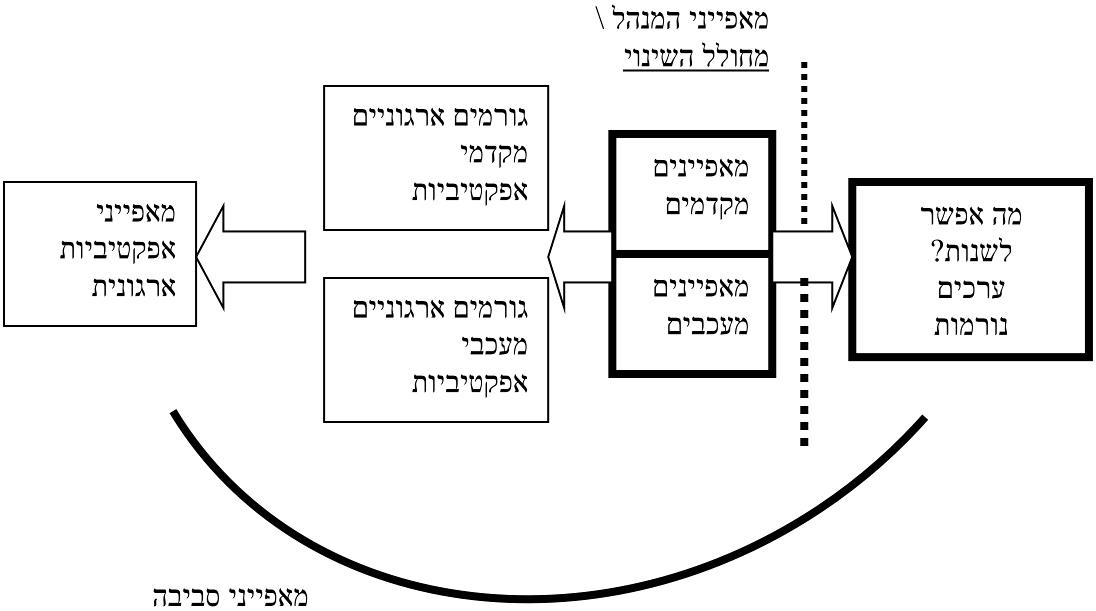
בחום שעד היום אין תיאוריה על ניהול ועל מנהיגות וכי בעצם ניהול הוא לא מדע אלא מעשה (practice). בהתאם לגישתו של מינצברג ישמשו כאן המושגים 'מנהיגות' ו'ניהול' כמשלימים - מתוך התפיסה כי אין מנהיגות ללא ניהול ואין ניהול ללא מנהיגות.

זיהוי דפוסי המנהיגות של מוביל שינוי ארגוני ועיצוב מסגרת המאפשרת לו להתגבר על חולשותיו ולמנף את עוצמותיו הם מבסיסיו של כל תהליך ייעוצי – גם זה הממוקד בשיפור הארגוני ולאו דווקא האישי.

התפיסה המכוונת הובלת תהליכי שינוי הינה כי דפוסי ההתנהגות של המוביל העיקרי הינם בעלי משמעות מרכזית לארגון ומכאן שלעבודה ייעוצית – אישית עם הנועץ המרכזי יש השלכה ארגונית משמעותית.

ידועה הסיסמא בקרב יועצים למנהלים האומרת בערך כך: "המנהל שקל לייעץ לו - לא צריך ייעוץ, ואילו המנהל שזקוק לייעוץ - איננו פתוח לייעוץ". אולם, ההשלכה הארגונית הזאת היא ההצדקה לייעוץ האישי. האיור שבהמשך ממחיש כי מוקד היעוץ יהיה באותם מרכיבי סגנון (ערכים, נורמות התנהגויות) הניתנים לשינוי אשר יש להם השפעה על גורמים המקדמים או מעכבים את האפקטיביות הארגונית.

איור מס : ההיגיון הפנימי של עיסוק בסגנון מנהיגות וניהול



האיור מצביע על האופי שבו מאפייני הסגנון של האדם שבמרכז תהליך השינוי עשויים להשפיע על התנהלות הארגון – האפקטיביות והיעילות שלו. המאפיינים הסגנוניים של המוביל יש בהם התומכים ויש בהם והמעכבים את התפתחות הארגון. המנהל המוביל הינו מכלול שלם של התנהגויות, נורמות וערכים אשר רק חלקם משפיעים על התנהלות הארגון ורק חלקם ניתנים לשינוי.

מכאן שתהליך הבנת המנהיגות בארגון יכול לכלול הן את מאפייני הפעולה של אנשים בתפקידים ניהוליים והן את הפעולות המנהיגותיות המופעלות ע"י כלל חברי הארגון.

בהקשר של תהליכי שינוי ופיתוח ארגוני עבודה עם מנהלים ועל מנהיגות הינה מוכוונת הסימפטומים הארגוניים שבהם רוצים לטפל. ההנחה היא שסגנון המנהיגות הוא סיבת שורש להם . לכן, מוקד הפעולה לשינוי במרחבי המנהיגת מתחילה בלאפיין אותם המרכיבים בסגנון האישי שהם המשפיעים העיקריים על מצבו של הארגון ושהם ברי-שינוי לתועלת השינוי המבוקש ברמת הארגון. בנוסף, יהיה צורך להבהיר את מידת ההלימה בין סגנון המנהיגות לאסטרטגיה החדשה הנדרשת, לשינויים התפעוליים והמבניים הנדרשים, למאפייני המונהגים ולצרכיהם הנוכחיים, לתכנית השינוי המוצעת וכד'.

שתי עדשות על מנהיגות

להן נציג בקצרה את שתי נקודות ההשקפה המרכזיות של תופעת המנהיגות, זו שדרך העדשה המערכתית וזו שדרך העדשה הכאוטית

מנהיגות כתופעה מערכתית

נתחיל מסיפור

בית דפוס גדול נקלע לקשיים כלכליים שהביאו את בעליו להחליף את מנהלו בהתראה קצרה. המנהל החדש שלא "ביקר" מעולם בענף הדפוס, נכנס לתפקידו ללא חפיפה מסודרת עם המנהל העוזב. בהסתמך על ניסיונו הניהולי הקודם ולאחר שלמד את המערכת החדשה לו, קבע לעצמו (על פי הדיווח שלו) את הסגנון הניהולי שבאמצעותו יוביל את הארגון לשיפור מצבו (סגנון שהוגדר על ידיו כסגנון דרשני, נוהלי וממוקד בביצועים) תוך ניסיון לשמר את האווירה המשפחתית ארוכת השנים ששרתה בו: "תפיסת העולם שלי היא שתכליתו של הארגון היא להגיע ליעדי רווח כלכלי שאם לא כן הוא חדל מלהתקיים" – אמר המנהל בראיון, " העובדים, הכלים ואמצעי הייצור אמורים להתגייס על מנת להשיג את המטרה. על המנכ"ל בארגון לגבש נהלים, דפוסי חשיבה, כללים מנחים וקו פעולה ברור בכל עניין. הוא מודל לחיקוי ולכן עליו להיות חלוץ בראש המחנה בכל עניין ובעיה אליה הוא נדרש". לאחר כשנתיים התאזן בית הדפוס מבחינה כספית, רכש לעצמו מחדש שם בענף הדפוס, ערך כמה שינויים טכנולוגיים ואף עבר לרווחיות. בשלב זה התרחש משבר עולמי מקיף שגרם לירידה בפעילות הכלכלית הכוללת בעולם, בארץ ובענף הדפוס. הבעלים של בית הדפוס החל רואה בבית הדפוס את קרן השפע שלו – הכלי שיוביל אותו החוצה מההפסדים שנגרמו לו בעסקיו האחרים. האווירה הכללית במשק הפכה להיות אוירה של קיצוצים, אבטלה, הימנעות מהשקעות, ואי-ודאות לגבי העתיד. בשלב זה ביקש המנהל לאתר נישות שיווקיות להתפתחות ותהליכים תפעוליים שניתן ליעל בהם. האבחון יצר תמונה של ארגון המתרפק על העבר "המשפחתי" שלו, כאשר מרבית העובדים והמנהלים חיים בפחד מתמיד של אובדן מקום העבודה.

המלצות האבחון כללו בין היתר סידרת פעולות כמו הטמעת שכר עידוד, קיום מערכת משוב על ביצועים,

ביזור סמכויות ושינוי מבני קטן. אלו העמידו מצידם אתגר של התאמה בסגנון הניהולי. לדברי המנהל: "הסגנון שאני נוקט אינו משקף את אופיי ואולם אני כופה על עצמי לנקוט בדרך זו שהיא הנכונה בעיניי בהסתמך על אופי ורמת המנהלים והעובדים". כלומר המנהל טוען לגמישות סגנון גבוהה – בעבר נקטתי בסגנון שהתאים לעבר. השאלה: האם עכשיו המנהל מסוגל להתאים מחדש את סגנונו לצורך החדש? הם הוא מסוגל להיות יותר תומך, יותר ממוקד באנשים ובצורכיהם. האם הוא יכול לראות את התועלת העסקית שבהתייחסות חדשה לעובדים ולמנהלים? האם הוא יכול לעודד התפתחות של מנהיגות בקרב חברי ארגון?

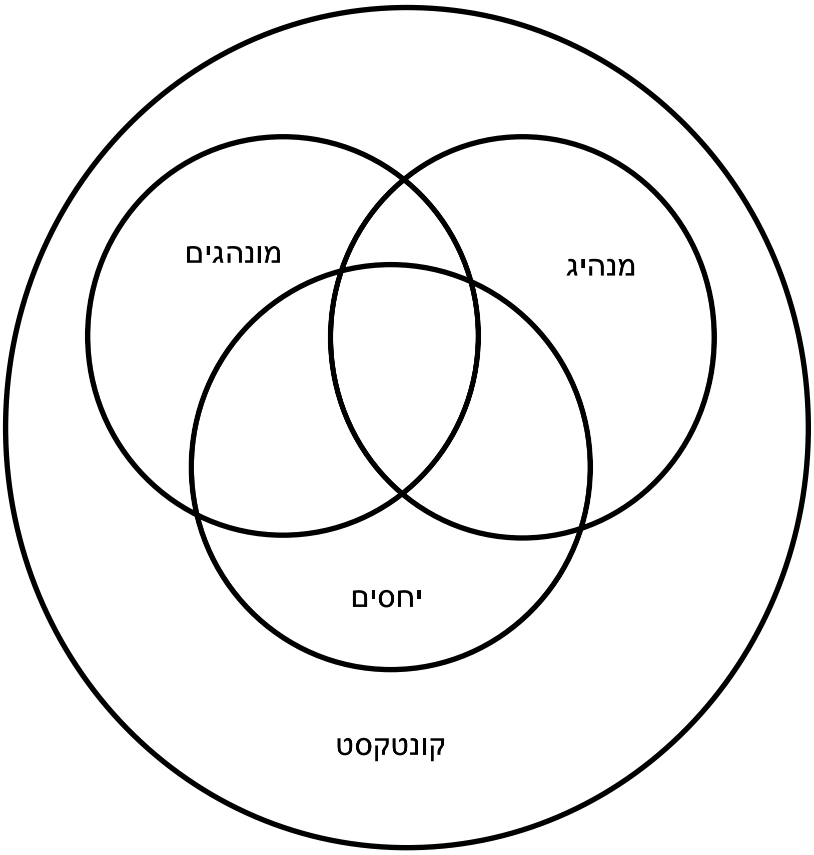
מהסיפור הזה אפשר להבחין במרבית קטגוריות התוכן של חקר המנהיגות בגישה המערכתית . אף כי אין מתכונת סיווג מקובלת לרמות השונות של חקר המנהיגות והבנתה (Graen & Uhl-Bien 1995) ניתן, לצורך ההיבטים המעשיים, לחלק את עולם הידע של מנהיגות לארבעה תחומי ידע ושלל היחסים ההדדיים ביניהם כפי שמתאר האיור הבא.

תחומי העניין מאורגנים על-כן לארבעה תחומים (הרחבה על בסיס Graen & Uhl-Bien 1995):

- חקר המנהיגים עצמם (למשל, כריזמה וגישת התכונות , סגנונות הניהול,)
- חקר הכפיפים (למשל, העצמה, האצלת סמכויות, ציפיות תפקידיות, עבודת צוות, (לדוגמא פופר 1994, 2012)
- חקר הקונטקסט והשפעתו על שלושת הקודמים (למשל, תיאורית התלות (contingency), מנהיגות משרתת (servant), קהילות ורשתות, תרבות ארגונית).
- חקר מערכת היחסים בין המנהיגים לכפיפים (למשל, כוח והשפעה, אמון, מנהיגות מעצבת (pfeffer, 1981; Bass & Avolio, 1994

הגישה הזאת מניחה שתהליכי מנהיגות אפקטיביים יתרחשו כאשר מנהיגים ומונהגים יכולים לפתח מערכת יחסי גומלין משתפת ובוגרת התואמת את הראייה וההבנה של המציאות הארגונית והדרכים להתמודד איתה. לדעת חוקרים רבים, וכך גם פועלים מנהלים ויועצים בארגונים רבים, הגישה האינטגרטיבית הזו– הכוללת מתן תשומת לב לארבעת הרכיבים בבת אחת היא הגישה בעלת כושר הניבוי הרחב ביותר ובעלת ההשפעה הרבה ביותר על מנהיגות בארגונים.

איור מס'::: תחומי המחקר של מנהיגות



חוקרים ומספרים[5] (כמו למשל סיפורו של הנסיך הקטן) עסקו לאורך שנים בתופעת המנהיגות והעשירו את הבנתנו לגבי עולם התוכן של מנהיגות באופן המאפשר לבחור במה להתמקד כאשר רוצים להבין מנהיגות בהקשר ארגוני. סקירה היסטורית של המחקר בתחומי המנהיגות מאפשרת לסמן את מוקדי ההתעניינות האפשריים של מאבחן מנהיגות בארגון מנקודת המבט המערכתית:

תיאוריות של התכונות והמיומנויות (Ttraits & Skills): מחקר העוסק בזיהוי איכויות של מנהיג טוב לא פסק לאורך השנים וניתן למצוא כי רשימת התכונות החשובות והמיומנויות הקריטיות משתנה בהתאמה להשתנות החברה, הכלכלה, והטכנולוגיה. לדוגמא, המנהל העכשווי נדרש לתכונות כמו אינטליגנציה, בטחון עצמי, נחישות ועמידה בלחצים, יושרה וחברותיות (יכולות בין-אישיות) ולמיומנויות חשיבה (קוגניטיביות) מורכבת, למיומנויות טכניות וליצירתיות (Northouse, 2007).

תיאוריות של סגנונות (style): מתמקדות בזיהוי אופני \ דפוסי התנהגות של מנהלים וסיווגם. סגנונות כמו, מנהל של היררכיה וציות, ניהול בסגנון קאונטרי קלאב, "מנהל של צוות", מנהל של אמצע הדרך וסגנונות נוספים שמאפיינים את האיזון שבין מיקוד במשימה \ בביצועים למיקוד באנשים \ ביחסים.

[5] ראה למשל, Badaracco, J. L. (2006). *Questions of Character: Illuminating the heart of Leadership through Literature* Boston: HBS Press.

מחקר חדש יותר מסווג תשעה מאפיינים (Kets De Vris et.al, 2009). הרעיון של הסגנונות הוא כי ניתן לזהות פרופיל התנהגותי של מנהל על בסיס סדרת משתנים לא גדולה.

תפקידים של מנהלים: מחקרים (בסגנון אנתרופולוגי בדרך כלל) אלו התמקדו בזיהוי מה המנהלים עושים בפועל ולמה הם מקדישים את זמנם. מחקר מפורסם אחד מאת מינצברג (Mintzberg 1971) סיווג שלוש קבוצות (תפקידי מידע, תפקידים ביו-אישיים ותפקידי קבלת החלטות) ובהן עשרה תפקידים. סיווג אחר כולל תפקידי פנים , תפקידי חוץ ותפקידים אסטרטגיים.

מודלים של מנהיגות: המחקר והספרות הניהולית הפופולארית העלו מספר מודלים של מנהיגות בהם המנהיגות הכריזמאטית, המנהיגות המתגמלת והטרנספורמטיבית, המנהיגות המצבית, מנהיגות משרתת, מנהיגות שקטה ועוד.

סקירות עדכניות על ניהול ועל מנהיגות (ראה למשל מינצברג, 2009; יוקל 2006) יכולות להמחיש את היקף ההיבטים שאפשר להכיר בבואנו לפעול בתחום המנהיגות במאה ה-21. הם כוללים סוגיות כמו, המצב שבו פועל המנהיג, הפעילויות של המנהיג, האופן שבו הוא מבטא את השפעתו, תכונותיו ויכולותיו וכד' ובכך נוצרת מעין רשימת בחירה (check list) לסוגיות לאבחון.

מכל המודלים של מנהיגות שפותחו ע"י חוקרים במאה הקודמת על בסיס גישות מערכתיות, ניראה שאחת מהן נותרה מתאימה למציאות של היום. תיאוריית המנהיגות תלויית המצב. על פי תאוריית המנהיגות המצבית (כפי שנוסחה ע"י חוקרים כמו Fiedler, Reddin, Black & Mouton; Hersey and Blanchard; Bass & Avolio) המנהיגות האפקטיבית ביותר אינה יחידה וקבועה, אלא זו המותאמת למצב ולהקשר בו היא פועלת, וכן למידת הבשלות של המונהגים. מנהיגות מצבית כמודל מתבסס על תיאוריית מנהיגות תלוית הקשר (contingency theory), שפותחה ע"י פרד פידלר בשנות ה-60 של המאה ה-20. מחקריו של פידלר מראים שלא קיים סגנון מיטבי של מנהיגות וכי האפקטיביות של מנהיג מבוססת על הקשר ספציפי (Fiedler , 1964). לפי התאוריה, כל סוג של מנהיגות יכול להיות מתאים ויעיל יותר במצבים אחרים, ולכן כל מנהיג צריך לזהות את השינויים במצב או במשימה שלפניו ואת מידת הבשלות של מונהגיו, ולהתאים את סגנון מנהיגותו כך שיוכל להשיג את התוצאות הטובות ביותר ממונהגיו. גישה זאת מעמידה דרישה של גמישות סגנונית מצד המנהיג כפי שהראה רדין, שאף פיתח כלים למדידת ההתאמה בין דרישות המצב לסגנון המנהיגות המתאים לו (Reddin, 1970). התאוריה פותחה עוד יותר על ידי חוקרי המנהיגות פול הרשי וקן בלאנשרד בשנות ה-70 של המאה ה-20 שהתעמקו יותר במאפייני המונהגים (Hersey & Blanchard, 1988).

מצבור המחקר המצטבר מציג שני ממדים ראשיים להבניית הליכי ניהול: מידת ההכוונה של המנהיג והתמקדותו במשימה, ומידת ההתייחסות שלו לאנשים והתמיכה החברתית-רגשית בהם. לפיכך עשויים להתקיים ארבעה סגנונות מנהיגות (מודל המנהיגות המעצבת של Bass& Avolio שונה במקצת בהיוות פחות מוכוון התאמה להקשר):

1. סגנון נוהלי \ סמכותי: נמוך במכוונות למשימה ונמוך במכוונות לאנשים. זהו סגנון שמתאים למצב שבו הצוות כישרוני מוטיבציוני ואיננו נזקק להדרכה או הכוונה. סמכות המנהל נוצרת מאישיותו וממערכת היחסים שהוא מפתח (דיסטאנס). מאידך לפעמים נמצא סגנון זה אצל מנהלים 'שנמאס להם לנהל' (הסגנון של ה'נוטש').

2. סגנון מוכר\ תובע \ מכוון: בסגנון זה המנהיג מורה למונהגים מה לעשות, כיצד יש לעשות זאת, מתי והיכן. הדגש בסגנון ההתנהגות הוא סגנון מכוון משימה. מתאים למונהגים בעלי רמת בשלות נמוכה עד בינונית, כלומר, אנשים שמוכנים לקחת אחריות על תהליך העבודה אך חסרים את הכישורים לבצעם. עובדים מסוג זה זקוקים להכוונה משימתית בכדי לגשר על פערי היכולת שלהם במשך זמן נתון (התיאוריה מניחה שרמת בשלות של עובדים אינה דבר קבוע) וכן למוכוונות אנשים גבוהה על מנת לשמר ואף לחזק את רמת המוטיבציה שלהם לבצע את המשימות.
3. סגנון משתף \ \ מניע \ מדריך: גבוהה במכוונות לאנשים ונמוך במכוונות למשימה. מיועד לעובדים בעלי רמת בשלות בינונית עד גבוהה: העובדים הינם בעלי יכולת גבוהה לבצע את המשימה אבל חסרים את מידת ההתלהבות או את הביטחון העצמי. סגנון זה נקרא משתף היות והמנהיג משתף את העובד בתהליך קבלת ההחלטות. זהו סגנון מכוון אנשים גבוה ומכוון משימה נמוך.
4. סגנון מאציל \ צוותי: גבוה בשני הממדים. מיועד לעובדים בעלי רמת בשלות גבוהה: ברמת בשלות זו לאנשים יש גם את היכולות וגם את המוטיבציה לבצע את המשימה ונדרשת מעט מאוד יכולת הכוונה מצד המנהיגים. לעובדים ניתנת האפשרות לבחור כיצד יבצעו את משימתם ואינם זקוקים לתמיכה רבה מצד המנהל מה שמשחרר אותו לפעילות מנהיגותיתב תחומים ארגוניים שהם מעבר לצוות שבפיקוחו הישיר.

אף כי מודלים אלו כבר אינם מעודכנים לרמת המורכבות של הסביבה של המאה ה- 21, עדיין הרעיון של הצורך להתאים את הסגנון למציאות נותר תקף (Northouse, 2013).

מנהיגות כתופעה מורכבת וכאוטית

הגישה המתמקדת במנהיגים עשויה להגיע אל מגבלתה בארגונים שבהם המורכבות של עבודת הצוותים מקשה על יכולות של מנהל אחד לשלוט בהם, במצבים שבהם מגוון הידע הנדרש גדול מידי ליכולות הלמידה של היחיד, שבהם העמימות ואי- ודאות מצריכים כלים שהם מעבר ליכולותיו של מנהל יחיד, כאשר צוותים בנויים על אנשים שמומחיותם גדולה משל מנהליהם והם דורשים אוטונומיה ועצמאות, ובארגונים שטוחים המפעילים צוותים המנוהלים באופן עצמי (Wheatley, 2006; Carson et.al. 2007). דרישה זו למגוון רחב של יכולות מנהיגותיות מזמינה גישות נוספות למנהיגות צוותית, משותפת ורשתית.
ואכן, התפתחויות תיאורטיות של השנים האחרונות הביאו אל קידמת הבמה גישות כמו מנהיגות משותפת (shared leadership, Pearce and Conger, 2003), מנהיגות רשתית (Network Leadership, (Ruckdäschel 2014;, מנהיגות מקפצת (Quantum Leadership, Pearce at. Al. 2007; Grady

& Kety (2001), מנהיגות מקיימת (Sustainable Leadership, Hurst, 2011), מנהיגות וירטואלית (Kostner, 1996), מנהיגות סינרגתית (Irby, at.al., 2009), מנהיגות משתפת (shared leadership, Gibb, 1954, Pearce and Conger, 2003), מנהיגות קולקטיבית (collective leadership, Weick and Roberts, 1993), מנהיגות בצמד (dual leadership, או co-leadership & Unnervik Everlöf, 2010; Heenan & Bennis, 1999) מנהיגות מבזרת (distributed leadership, Gronn, 2002; Hatcher, 2005), מנהיגות של יחסים (relational leadership, Drath, 2001; Uhl-Bien, 2006), מנהיגות מסתגלת (adaptive leadership, Linsky and Heifetz, 2002; Uhl-Bien et al., 2004) ואף מנהיגות מתהווה (leadership as an emergent organizational meta-capability, Hazy, 2004, 2006).

משותף לרבות מהגישות הללו למנהיגות הוא הרעיון שיותר מאשר מנהיגות היא מופע של היחיד, או של מערכת יחסים בין מוביל לאלו שנוהים אחריו, מנהיגות היא מופע חברתי מתהווה המבוסס על עשיה (practices). בראיה זו של מנהיגות כמעשה משותף, Raelin (Raelin, 2014) מציע שבאופן מעשי מנהיגות כוללת שבעה מעשים:

סריקה (scanning): זיהוי משאבים ומידע היכולים לתרום למהלך קיים או חדש

איתות (signaling): גיבוש והנעה של תשומת הלב של אחרים לתכנית או פרויקט באמצעות הדגמה, עיצוב, שינוי, הסדרה או סינטזה של גורמים קיימים או חדשים

אריגה (weaving): טווית רשת של אינטראקציות ע"י בניית אמון ואמונה בקרב יחידים ויחידות ארגוניות ובדרך של יצירת משמעות משותפת והסכמה לנקודת מבט מסויימת או למסגרת מחשבתית.

ייצוב (stabilizing): מתן משוב שמקדם התכנסות, מעריך אפקטיביות, שמוביל לשינוי התנהגותי, מבני וללמידה.

הזמנה (inviting): עידוד הללו שעדיין לא הצטרפו למהלך להשתתף באמצעות הרעיונות שלהם והאנרגיות שלהם

שיחרור (unleashing): וידוא שכל מי שרוצה מקבל הזדמנות לתרום בלא חשש לפגיעה, גם כאשר תרומה כזאת מוסיפה לעמימות בתהליכי קבלת ההחלטות

רפלקציה: גירוי להרהור ולחשיבה פנימית וקבוצתית על העבר, הווה, וחוויות העתיד כדי ללמוד איך פוגשים את הצרכים והאינטרסים.

פירוק כזה של מעשה המנהיגות משחרר ממנו היבטים מיסטיים רבים, מוציא אותו מחזקת היחיד ופותח את האפשרות לראות את הפעולה המנהיגותית בהקשר ארגוני רחב.

כמכלול של כל הללו, מחד, אפשר לראות כי מנהיגות היא לא דבר אחיד, מכל זוית הסתכלות היא מתגלה כמשהו אחר (באנלוגיה לגילוי כי סרטן איננה מחלה אחת אלא למעשה מגוון של מחלות בעלות מאפיינים שחלקם חוזרים על עצמם). מנהיגות של מורכבות (Complexity Leadership) הינה תופעה מתהווה המוסיפה זויות הסתכלות חדשות על מנהיגות ארגונית. מאידך, המשותף לגישות החדשות הללו למנהיגות היא ראיית המנהיגות כתופעה ארגונית ולא רק אישית, שיש בה אפשרות לשיחרור פוטנציאל מנהיגות

רחב הרבה יותר מאשר עיסוק במנהיגים בלבד. באמצעותן ניתן לראות ביכולות מנהיגותיות המופעלות ע"י חברי הארגון בכל הרמות ההררכיות, כלפי עמיתים בצוותים, ע"י אנשי מטה בארגון או בקרב צוותי מורים בחדר המורים, כמהותיות להובלת הארגון להשגת מטרותיו. כדי שיכולות אלו יבואו לידי ביטוי בצורה רחבה נדרשת התייחסות לסוגיות כמו חלוקת כוח, העצמה, ביזור סמכויות, סטריוטיפים, למידה משותפת ועוד. בעיקר נדרשת התפתחותה של ראיית ארגונים כרשתות לא- היררכיות של למידה משותפת. כך, גישות אלו מביאות לחזית רעיונות חדשים כמו (Lichtenstein at. Al., 2006; Uhl-Bien & Marion, 2008):

מנהיגות היא תופעה המתהווה כתוצאה ממערכות יחסים בין שחקנים ברשת של התייחסויות.

מנהיגות היא יותר מיכולות , מיומנויות, סימבוליקה או תחלופת טובין, אלא מתהווה מתוך אינטראקציות.

מנהיגות היא דפוס הנוצר מתוך מכלול של תהליכים שבאמצעותם התנהגויות עצמאיות של שחקנים רבים הנמצאים באינטראקציה הופכים למשימה משותפת.

מנהיגות מתרחשת במרחב שבין שחקנים ולא בתוך השחקנים עצמם

כאמור, הגישה של מנהיגות של מורכבות מתרחקת מראיית המנהיגות כתופעה של היחיד לכיוון של ראייתה כתופעה חברתית מוכללת, ומתוך הבנה שתופעות חברתיות הינן מבולגנת מאד (messy) כך שלא ניתן לקבוע ששינוי חברתי הוא תוצאה של התנהגותו של יחיד – יהיה בתפקיד בכיר ככל שיהיה. מוצע על כן לראות מנהיגות כתוצאה של 'אירוע' – התרחשות של אינטראקציות מרובות בהם יחידים רבים היכולים לבטא הן תפקידים מובילים והן תפקידים של מובלים במקביל. הגדרה אפשרית של מנהיגות כזאת היא, "אירוע אינטראקטיבי שבו ידע, העדפות התנהגותיות ושינויי התנהגות מעוררים את הארגון להיות יותר מסתגל" (Lichtenstein at. Al., 2006; p. 4).

<u>לסיכום,</u>

הסתכלות דרך פריזמות של תיאוריות כמו כאוס ומורכבות מציעה מבטים נוספים על תופעת המנהיגות בארגונים (ראה גם, Gulcan 2015):

קשה לנבא את האפקט של התנהגות המנהל על סביבתו

ההשפעה של מנהל על סביבתו עשויה להיות לא- ליניארית – תגובת המושפעים עשויה להיות ללא –פרופרוציות למעשה הניהולי אליו הם מגיבים.

היסודות ההיסטוריים של מנהיגות (למשל, מאפייני האבות המיסדים) יכולים להיות בעלי השפעה עמוקה, ארוכת טווח וקשה לשינוי.

באותה מידה, שינוי קטן אך משמעותי בסגנון ההובלה של הארגון יכול לייצר תוצאות בלתי צפויות (לטובה ולרעה).

התארגנות חדשה יכולה להתהוות בעצמה כמהלך הנגזר משיבוש בהתנהלות הנוכחית – מה שמזמין איפוק מנהיגותי עד שההתהוות החדשה תתגלה מעצמה.

היכולת לזהות עוצמות של התארגנות עצמית יכולה להוות נקודת עוצמה של מנהל.

ההשפעה של מנהל על ארגונו היא אחת מההשפעות הקיימות ומזמינה לימוד של מערך הכוחות המשפיעים, למען בחירת דרכי פעולה שייצרו או יתמכו בכיווני ההתארגנות מחדש העדיפים למנהל.

מנהל אמור להיות הגורם המשבש והמחדש יותר מאשר המסדיר והמארגן (תופעת ההסדרה עשוייה להתרחש מעצמה).

מנהיגות היא תופעה משותפת לכן אל למנהל (בעל התפקיד הפורמאלי) לפחד מלשתף אחרים בהובלה.

שגיאות הן חלק הכרחי מהתהליך היצירתי.

שינוי מתנהל מהמרכז החוצה (ולא מלמעלה למטה) ומצריך תהליכי למידה אינטנסיביים של כלל השחקנים ברשת.

הפרקטיקה של הניהול ושל המנהיגות

הערך של הגישות השונות שניסקרו לעיל ישפט על בסיס מידת התועלת שלהן בהתמודדות עם המעשה היום-יומי, על פי המידה שבה הן נותנות מענה למצוקות של הניהול.

מצוקות של מנהלים

נתחיל אם כך בהבנת הדרג הניהולי הבכיר. אבחון סגנונות ניהול ומנהיגות מתקיים משחר ההיסטוריה ורק במאה העשרים החל לקבל אפיון מדעי. דוגמא הומוריסטית שנונה ניתן למצוא בספר הנסיך הקטן[6] שבו מנסה הנסיך להבין ולסייע למלכי הכוכבים, אותם הוא פוגש בדרכו, לשפר את מצבם. אפשר לראות כי הנסיך משתמש בארבעה כלים מרכזיים לאבחון, שיחה, תצפית, הבנת הרגשות שלו עצמו והצעות לשינוי. הנסיך מוצא חמישה סוגים של מלכי כוכבים:

האחד, הרברבן:

הרברבן מאופיין על ידי התאווה לכבוד:"כך דרכם של הרברבנים, הסבורים כי כל אדם חיב לחלוק להם כבוד.

-בוקר טוב! אמר הנסיך הקטן – אכן, מוזרה המגבעת שאתה חובש לראשך.

- זוהי מגבעת מיוחדת להצדעות – הסביר הרברבן – והריני מרים אותה שעה שחברי מקבלים את פני בתשואות ומוחאים כפים לכבודי. אך לדאבוני, אין איש עובר במקום הזה".

השני, השיכור:

למה הינך שותה? – הוסיף הנסיך הקטן לשאול."

---

[6] הנסיך הקטן, אנטואן דה סנט-אכזיפרי; הוצאת עם עובד (הדפסה משנת 2000); תירגום מצרפתית אריה לרנר.

- אני שותה כדי לשכוח – ענה השיכור.

- מה לשכוח? – שאל הנסיך הקטן כי נכמרו רחמיו על השיכור

- לשכוח את חרפתי – הודה השיכור והרכין את ראשו

- וחרפתך מהי? – חקרו הנסיך הקטן, שביקש לעזור לו.

חרפת השתיה! – הפטיר השיכור ונשתתק כליל."

השלישי, איש העסקים:

"בוקר טוב! – אמר הנסיך הקטן – הסיגריה שלך כבתה!

- שלוש ועוד שתים – חמש. חמש ושבע – שתיים. שתים עשרה ועוד שלוש – חמש עשרה. בוקר טוב! חמש עשרה ועוד שבע – עשרים ושתים [...] . אין לי פנאי להציתה שנית! [ממשיך לחשב...] .חמש מאות מיליון, שש מאות עשרים ושנים אלף, שבע מאד שלושים ואחד!..

חמש מאות מיליון מה? – שאל הנסיך הקטן.

הה? עודך כאן? חמש מאות מיליון... איני יודע מה... אני עסוק כל כך! אני איש מעשי ואינני מתמכר לדברי-הבל."

[...]

-מיליון מה?

מיליון דברים זערערים המופיעים בשמיים.

[...]

כוונתך איפא לכוכבים?

- הוא הדבר: כוכבים

- וכי מה תעשה בחמש מאות מילון כוכבים?

[...]

איני עושה מאומה, אני מחזיק בהם

ומה בצע לך, שאתה מחזיק בכוכבים?

- אני מחזיק בהם כדי להיות עשיר."

הרביעי, מדליק הפנסים:

"בוקר טוב אדוני! מדוע כיבית את פנסך?

- פקודה היא – ענה האיש – בוקר טוב!

מה פקודה זו?

הפקודה היא לכבות את פנסי. ערב טוב! – אמר והדליק את הפנס מחדש.

ומדוע הדלקת את פנסך שנית?

- פקודה היא – השיב האיש

-אינני מבין – קרא הנסיך הקטן.

- אין כאן מה להבין. פקודה היא פקודה.

אחר ניגב את מצחו בממחטה עשויה משבצות אדומות והוסיף:

- עוסק אני במקצוע איום. לפנים הייתה זו עבודה הוגנת. נוהג הייתי לכבות את הפנס עם בוקר ולהדליקו בין הערביים. היה לי פנאי לנוח בשעות היום ולישון בשעות הלילה...

- כלום חל שינוי בהוראות שניתנו לך?

- הצרה היא שההוראות לא נשתנו! השיב המדליק – ואילו מהירות סיבובו של הכוכב גדלה והלכה משנה לשנה, אך ההוראות שנתנו לי לא שונו כלל"

[...]יודע אתה - אמר הנסיך הקטן – יכול אני לעוץ לך עצה, כיצד לנוח לכשתרצה בכך.

- אני רוצה בכך בכל עת ובכל שעה – קרא המדליק

[...]

- כוכבך קטן כל כך, שאתה יכול להקיפו בשלוש פסיעות בלבד. אינך צריך אלא לצעוד לאיטך כדי להימצא תמיד באור השמש. לכשתרצה להינפש תצעד לאט והיום יארך כרצונך וכאות נפשך...

- אין זה מספקני ביותר – אמר המדליק – כי אין דבר חביב עלי מן השינה.

- אין לך מזל! – אמר הנסיך הקטן".

החמישי, הגיאוגרף:

- האח קרא הזקן בראותו את הנסיך הקטן – הנה חוקר ארצות הולך ובא!

[...]

- מה זה גיאוגרף?

- גיאוגרף הוא מלומד היודע היכן נמצאים כל הנהרות, הימים, הערים והמדבריות.

[...]

- אכן יפה כוכבך! – אמר הנסיך הקטן – היש בו אוקיינוסים?

-אינני יודע – אמר הגיאוגרף

ונהרות ומדברות? – הוסיף הנסיך הקטן לשאול מתוך רגשות אכזבה.

-גם זאת לא אדע – ענה הגיאוגרף.

- הן אתה גיאוגרף? - תמה הנסיך הקטן.

- אמנם כן – השיב הגיאוגרף – אולם אינני תייר חוקר ארצות.לא הגיאוגרף הוא היוצא לשוט בארץ ולערוך את חשבון הערים והנהרות, ההרים והימים, האוקיינוסים והמדברות. כי הגיאוגרף הוא אדם חשוב מכדי לשוטט בעולם. הוא אינו עוזב את שולחן הכתיבה שלו."

כל חמשת הטיפוסים נמצאים במצוקה. הרברבן, השיכור, איש העסקים, מדליק הפנסים והגיאוגרף – כל אחד מהם הוא בעל תפיסת תפקיד מסויימת והתנהלות המבוססת עליה – אך יש בה חוסר נחת משום חוסר האפקטיביות שבה. המאפיין המשותף של הדמויות הוא בכך שעל אף תחושתם שמשהו לא בסדר, הם לא משנים מנוהגיהם.

מהן המצוקות של מנהלים?

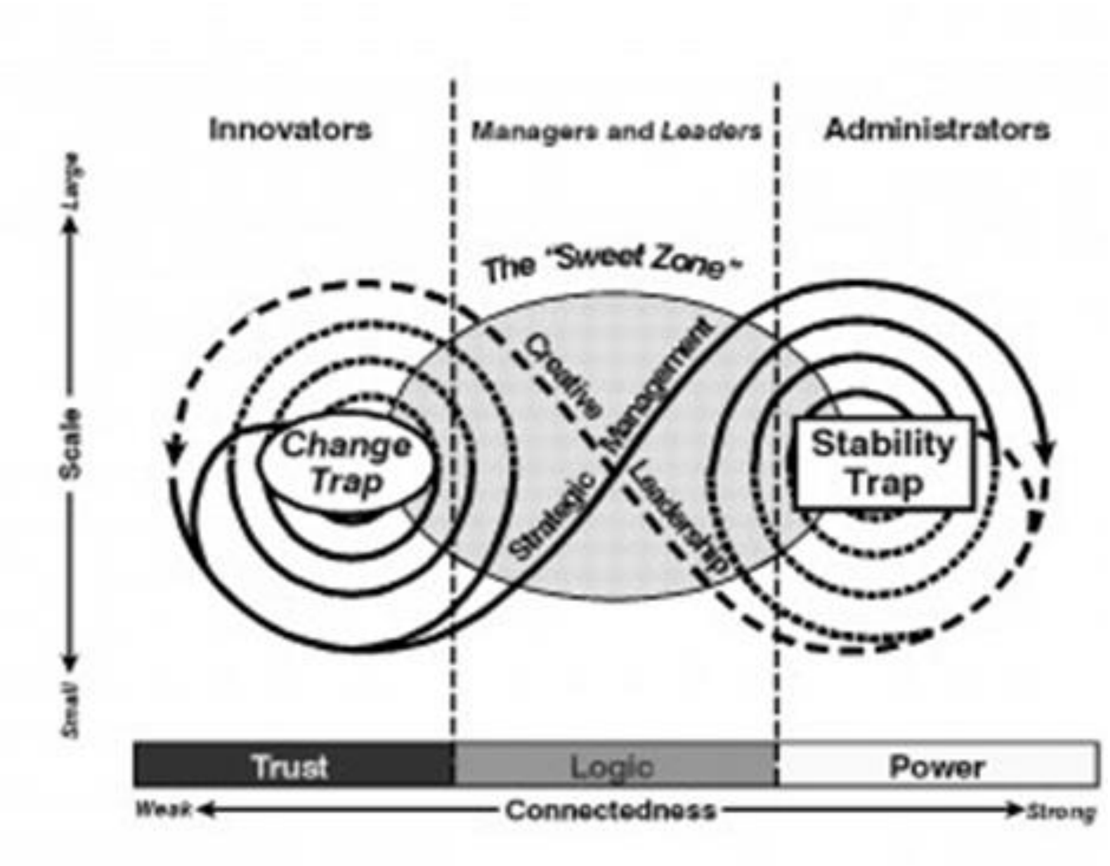
אין ריבוי של ספרות להשיב על השאלה הזאת וגם שיח ראשוני עם מנהל לא תמיד יהווה הזדמנות לחשוף מצוקות. מינצברג, במחקר הדוקטוראט שלו בשנות השבעים של המאה הקודמת (שחלקו פורסם כמאמר, Mintzberg, 1975, 1990) היה בין החלוצים להסתכל על שגרת היום-יום הניהולית כדי לחשוף את מאפייני החיים ה'אמיתיים' שלהם. גישתו, שהייתה חדשנית לזמנה, גררה אחריה סדרה של מחקרים לזיהוי האילוצים, הלחצים והמתחים המופיעים דרך שגרה בחיי המנהל אך לא הביאה לזיהוי של המצוקות שהם מביאים כמו שהיא הביאה למנגנוני התמודדות שיפתרו את הבעיות. אולם, עצם העובדה שהצורך של מנהלים ביעוץ אישי לא שכח מביאה למסקנה שהמצוקות לא פחתו ואולי אף השתנו לאורך העשורים האחרונים (Stacey, 2010). מתח מרכזי שנוצר - שהמנהלים הם בעיקר הנושאים אותו על גבם, הוא הדרישה של ארגונים לרציונליות וחוסר מוכנותם לקבל תגובות רגשיות וביטויים של אנושיות כלגיטימיות. פער זה מייצר הן מצוקה אצל מנהלים והן קושי עבור יועצים לפתוח מרחב רגשי לגיטימי (Kets De Vries, 2006). מצוקות הניהול המודרני (והפוסט מודרני) כוללות בין היתר אי- בטחון תעסוקתי, חוסר בטחון בהבנת ה'מציאות' (תחושת בלבול, הצפה ואיום על היכולות הקוגניטיביות), החשש להראות חלש וחסר שליטה, בדידות וחוסר אמון מלא בסביבה התומכת, קוצר רוח לתהליכים מתמשכים (קושי בדחיית סיפוקים), חשש מכשלון ומהפגנת חוסר מסוגלות, [להרחבה בסוגיות אלו ודומות להן, ראה בפרק על יעוץ אישי] ועוד. המציאות שבה מעטים הם הארגונים המספקים פתרון למצוקות אלו בצורה סדורה תורמת אף היא לחיזוק בתחושת חוסר האונים הניהולי .

מלכודות ניהוליות

השינויים בצרכי הארגון למנהיגות יכולים להביא מנהלים למצבי חוסר התאמה בין התפיסות, הסגנון והתפקידים שהם מאמצים לבין המקום שבו נמצא ארגונם. אם ניראה את מעגל החיים הארגוני כמעגל אקולוגי של יצירה, צמיחה, הרס, והתחדשות נבין שבכל אחד מהשלבים הללו תיתכן דרישה לסוג אחר של מנהיגות. שתי מלכודות עקריות מאפשרות למנהלים להביא את ארגוניהם לכדי קושי, מלכודת שביעות הרצון (Stability trap) – בתום שלב הצמיחה, ומלכודת הספק (Change trap) – בשלב ההרס. המלכודות מתוארות באיור הבא (מתוך, Hurst, 2012).

איור מס' ???: <u>תפקידי המנהל במעגל החיים הארגוני</u>

[ע"פ [Hurst, 2012



מלכודת היציבות מייצגת מצב שבו ארגון ממשיך לפעול על בסיס מתכונות עבר שהביאו אותו להצלחה גם כאשר חל שינוי בסביבה שמשמעותו הינה שמה שעבד בעבר לאו דווקא ימשיך לשרת את הארגון להמשך הצלחה. דוגמאות מאלפת הינה חברת 'קודאק' שעל אף שזיהתה את המעבר לפורמטים דיגיטאלים לא הצליחה להביא את עצמה לזנוח את גישתה לצילום המבוססת על פתוח סרטים או חברת נוקיה, שעל אף שזיהתה – אמנם באיחור, את המעבר לטלפונים חכמים, לא השכילה להיערך לשינוי או לנצל את עוצמותיה כדי להמשיך להוביל את שוק הטלפוניה.

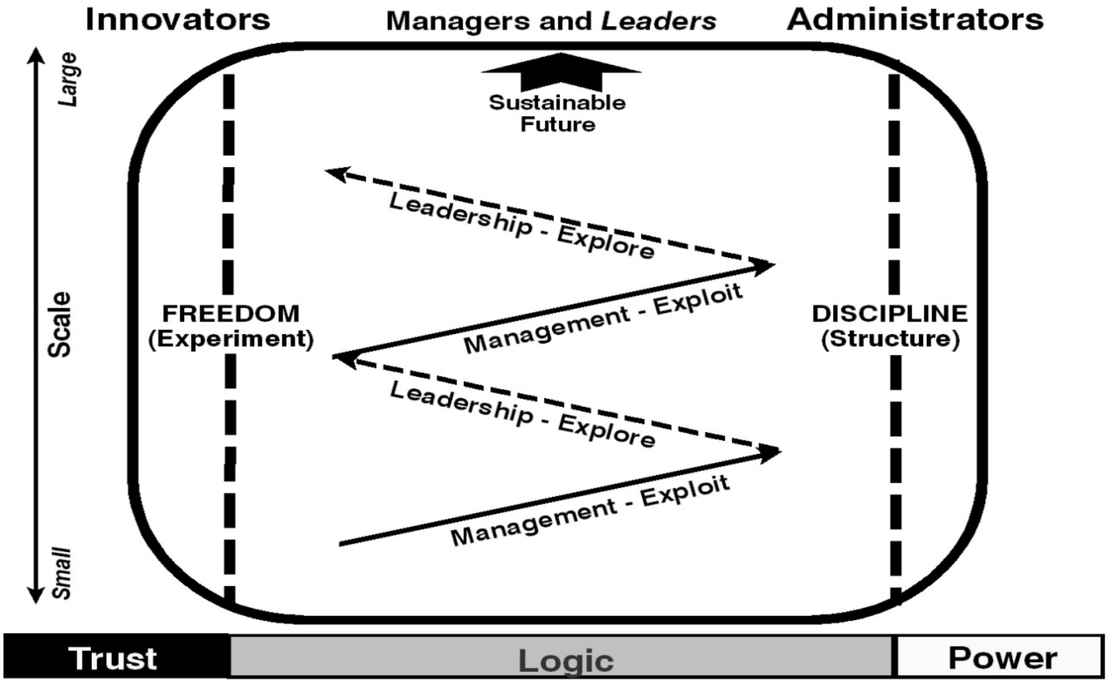
מלכודת השינוי מייצגת את מה שקורה ליזמים רבים המתאהבים ברעיון שלהם ומנסים ניסיון אחרי ניסיון ושום דבר לא ניראה שיעבוד, למשל, בגלל שהם 'תקועים' במימד הטכנולוגי ולא לומדים את השוק מספיק לעומק. דוגמא טובה הינה חברת 'טבע' שלאורך מספר עשורים הצליחה לשמר את עצמה באיזור המתוק, אבל לאחר הצלחה בתחום פיתוח תרופות המקור ולאחר שהבינה שהבלוקבאסטר שלה - הקופקסון, הולך להיגמר, לא הצליחה, למרות מאמצי חדשנות לאורך מספר שנים, ליצר לו חלופה רווחית בתחום האינובטיבי (עד שחזרה למיקוד בתחום הגנרי המשלב).

כדי להישמר מהיתקעות בתוך מלכודות ואף כדי להימנע מהן מלכתחילה נדרש ממנהלים לשמר את ארגונים ב –"sweet zone" , זהו המקום שבו מתמרנים במתכונת 'זיגזג' בין שינוי לשמרנות ולא נופלים לאף אחד מהצדדים (ראה איור להלן). הוא מצריך שילוב בין ניהול אסטרטגי למנהיגות יוצרת, כלומר המנעות מחתירה למיקסום ובמקומה אימוץ גישה של קיימות – שמאמצת חדשנות ככלי הישרדותי.

מנהיגות יוצרת וחדשנות לבדה עשוייה להוביל למלכודת השינוי. ניהול אסטרטגי לבדו (גם כזה הכולל מנגנוני ניהול סיכונים) יכול להוביל למלכודת היציבות.

איור מס': The Sweet Zone

[ע"פ Hurst, 2012]



כדי לשרוד באיזור המתוק ההנהלה צריכה לתמרן בין חופש לנסות לבין משמעת ביצועית, בין הפעלת מיומנויות כוחניות לבניית יחסים על בסיס אמון, בין לפעול על פי הרגש ללפעול על בסיס הרציונלי-לוגי, לאזן בין חדשנות הורסת (disruptive) לאדמיניסטרציה מתחזקת ומאפשרת. בנוסף, המנהיגות צריכה את יכולת התמרון בין ניצול משאבים בצורה אפקטיבית יחד עם היכולת ליצור משאבים חדשים כדי לא להגיע למצב של מיצויים (O'Reilly & Tushman, 2013). בלי יכולות תמרון כאלו הארגון עשוי 'להיתקע באמצע' – לאבד את הבהירות באשר לתכלית ולכיוון האסטרטגי, ביצועים יירודים של התפעול ופגיעה במורל של אנשים. כדי להצליח בכך צריכה המנהיגות לכלול תמרון בין פתוח אמון, ביטוי של יכולות חשיבה רציונאלית, והפעלת כוח במידות שונות בהתאמה לכיוון שאליו רצוי להוביל את הארגון בכל נקודת זמן.

ספרות פופולארית ומדעית מנסה להתמודד עם המשמעות של התמורות בעולם בתחילת השל המאה ה-21 על הניהול והמנהיגות. לדוגמא, Karakas, 2007, פיתח טבלת השוואה בין מנהיגות מהסגנון הישן למנהיגות מהסגנון החדש (ראה טבלה להלן). לגישתו מנהל יצטרך לשלב יכולות של שחקן חברתי (social artist), חוזה רוחני (spiritual visionary) עם חדשנות חברתית.

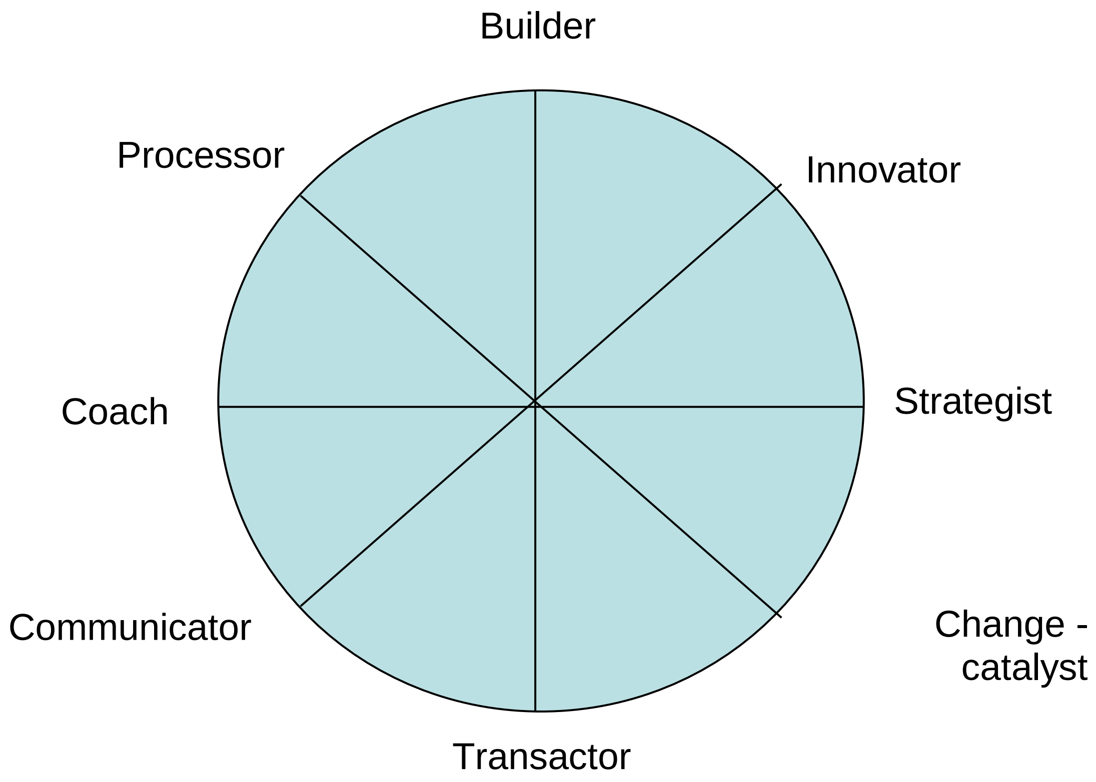
טבלה מס' ???: <u>השינוי בתפיסת (mindset) המנהיגות</u>

Old Paradigm		New Paradigm
■ Self-Centered		**■ Community-Centered**
Ethnocentric	⇨	Community-oriented
Individualistic	⇨	Communitarian
Authoritative	⇨	Collaborative/shared
Short-term interest	⇨	Service to community
■ Old Sciences		**■ New Sciences**
Newtonian	⇨	Quantum
Linear	⇨	Nonlinear
One truth	⇨	Multiple truths
Reductive	⇨	Emergent
■ Uniformity		**■ Diversity**
Hierarchical	⇨	Lateral
Absolute perspective	⇨	Contextualism
Selective	⇨	Inclusive
Simplicity	⇨	Complexity
■ Pure Rationality		**■ Positive Intuition**
Actuality	⇨	Potentiality
Intellectual stimulation	⇨	Emotional arousal
Problems	⇨	Opportunities
Conservative	⇨	Creative
■ Partial		**■ Impartial**
Atomistic	⇨	Holistic
Exclusionary	⇨	Synergistic
Analysis	⇨	Synthesis
Partial	⇨	Integral

Old Paradigm		New Paradigm
■ Profit Orientation		**■ Multiple Orientations**
Theory X	⇨	Theory Z
Competition	⇨	Cooperation
Economic	⇨	Social, environmental, economic
Profit-oriented	⇨	Triple bottom line
■ Certainty		**■ Uncertainty**
Clarity	⇨	Ambiguity
Order	⇨	Chaos
Determinate	⇨	Indeterminate
Stability	⇨	Change
■ Command & Control		**■ Flexibility & Empowerment**
Top down	⇨	Egalitarian
Controlling	⇨	Inspiring
Doubtful	⇨	Trusting
Domination	⇨	Collaboration
■ Old Metaphors		**■ New Metaphors**
Clockwork/machine	⇨	Brain/living ecosystem
Static box	⇨	Dynamic flow
Solid ice	⇨	Emergent cloud
Building	⇨	Web/network

גישה חדשה אחרת מנסה לזהות את מרכיבי התפיסה העצמית (inner theatre) של המנהל החדש כדי ליצור יכולת לפתח אותו ולהתאים את עצמו ואת הצוות שלו לצרכי הארגון והתקופה (KETS DE VRIES et.al., 2007). לשיטתם, כדי להעריך את הפוטנציאל המנהיגותי של מנהל, וכדי ליצור מבנה מאוזן של התפקיד שלו, צריך להבהיר את מגוון התפקידים שצוות ניהולי יידרש לקחת על עצמו כדי להיות אפקטיבי בהקשרים שונים. במחקר בסגנון אנתרופולוגי ממנו נגזר מהלך של פיתוח מבנה על בסיס מחקר סטטיסטי (בסגנון שאלון 360), הם מצאו 8 מאפיינים שהם קוראים להם ארכיטיפים (ייצוגים של דרכים לנהל סביבה ארגונית מורכבת): אסטרטג, מעודד, ביצועיסט, משנה, בנאי, חדשן, מעבד (processor), מאמן ומתקשר. המאפיינים הוצגו על היקף של מעגל (כפי שמראה האיור להלן) להראות כי ככל ששני מאפיינים נמצאים בסמיכות האחד לשני כן המתאם ביניהם יותר גבוה (כלומר הסיכוי שמנהל מסוים יחזיק בהם יותר גבוה).

איור מס' ??.: <u>שאלון הערכת סגנון מנהיגות (LAQ)</u>



לפרט כל אחד מהם?

המנהל כקטליזאטור לשנוי

מאחר שמוקד ההתעניינות כאן הוא בתהליכי שינוי נוסיף כמה מילים על הובלת שינוי. תפקידי המנהל בתחום השינוי כרוכים בשני היבטים משלימים, יצירת האווירה התומכת בשינוי יחד עם מערכות התמך הארגוניות מחד, וההובלה והבקרה על תהליך השינוי מאידך. זו כוללת את ההיבט האנושי (הצבת יעדים ונורמות, טיפול בקונפליקטים ובהתנגדויות,) ההכלה של אי- הוודאות (כולל מתן אפשרות למונהגים להתמודד בעצמם עם משמעויות והשלכות השינוי, וקצב התקדמות השינוי) ושמירה על האוריינטציה, הכיוון והדרך מול כל אלו (Heifetz, & Laurie. ,2001; Heifetz & Linsky, 2002).

מנהל מניע שינוי מתמודד עם צורך לאזן בין הצבת יעדים גבוהים מחד אך כאלו שהמונהגים יראו כמאתגרים וכברי השגה. ולבסוף, נדרשת יכולת לזהות מראש צרכי שינוי ולהכין כלים להתמודד עמהם. אפשר לעשות את הדברים הללו באופנים מגוונים שלרוב תלויים בתפיסות העולם של מוביל השינוי לגבי אופן חוללותם של שינויים בארגונים.

תפיסות לגבי ניהול תהליכי שינוי (איך אפשר לעזור למנהל לשנות את מצבו לטובה?)
ניתן לאתר מספר פרדיגמות שמנהלים מחזיקים בהן לגבי אופן חוללותם של שינויים. תיאוריות שונות פותחו לאורך המאה האחרונה שמהם אפשר לגזור תפיסות שונות לגבי האופן שבו שינוי עשוי להתחולל בארגון._ניתן להציע (על בסיס Vermaak & Caluwe (2003) כי אנשים שמים במרכז אחד מהמניעים הבאים כמקור לשינוי: יעדים, תגמולים, כוח, למידה ואוטונומיה. חמשת הצורות הללו מתבססות על תיאוריות שונות לגבי שינוי, ונבדלות אחת מהשנייה לגבי הנחות היסוד, ולגבי התנאים והנסיבות שבהן אנשים מוכנים להשתנות.

<u>פרדיגמת התכנון והיעדים: החשיבה הרציונלית – הדפוס הכחול</u>
החשיבה ב"דפוס הכחול" – הרציונלית מניחה שאנשים יסכימו לשינוי כאשר מובאת בפניהם מטרה מוגדרת, הגיונית, ברורה וספציפית (goal setting). לפי תיאוריה זאת הצבת יעדים והסכמה על יעדים הינם כלים מניעים חשובים (דוגמת גישת הניהול של 'ניהול לפי יעדים') כמו גם אסטרטגיה בהירה עם תכנית ביצוע ברורה הם הדרך לחולל שינוי. כל השלבים למימוש המטרה מתוכננים למפרע עד לפרט האחרון. "בדפוס ההכחול" קיימת שליטה הן על התוצאה הרצויה וכן על כל שלבי הביצוע. ניהול פרויקטים מהווה דוגמא לתכנון ויישום שינוי בדפוס הכחול.
שיטה זו מתאימה ביותר כאשר ניתן להגדיר בצורה חד- משמעית את התוצאה הרצויה וכן את הדרך למימושה. סוכן השינוי הפועל על דפוס זה תופס את עצמו כמומחה שתפקידו לסייע בתכנון וארגון קפדני של השינוי ולא לתת ל העדפות וגחמות של אנשים לגרום לסטייה מתוכנית העבודה.

<u>פרדיגמת התגמול: תגמולים קונקרטיים – אקסטרינזיים – "הדפוס האדום"</u>
החשיבה באמצעות הפרדיגמה של "הדפוס האדום" מניחה שאנשים יהיו מוכנים לשנות עמדות או התנהגות אם יקבלו תגמולים קונקרטיים. הגישה מבוססת על תיאוריות של מוטיבציה ועיצוב ציפיות. הנעה לשינוי תתבסס על תמריצים מתאימים – בשכר, בבונוסים, באופציות, בקידום ובהוקרה או בעונשים (אי-קידום, העברות, פיטורין) על אי-הענות. תפקיד סוכן השינוי הפועל בפרדיגמה של הדפוס האדום הוא להשפיע על שינויים בהיבטים הרכים של הארגון – סגנון ניהולי, שיתופי פעולה, יכולות, מתוך ההנחה שלגורם האנושי יש משקל מכריע בהצלחת השינוי.

<u>פרדיגמת הכוח: חשיבה פוליטית – "הדפוס הצהוב"</u>[7]
הפועלים בפרדיגמה של "הדפוס הצהוב" מתבססת על מוטיבציות חברתיות ושל השוואה חברתית. הם מניחים שאנשים מונעים לשינוי על בסיס השוואה לאחרים, מוכנים לקבל שינויים כאשר מתחשבים באינטרסים שלהם או מכריחים אותם לאמץ רעיונות ו/או דרכי פעולה. חשיבה בדפוס הצהוב מבוססת על

[7] המונח 'דפוס' נבחר לסמל שסוכני שינוי, מנהלים ויועצים חושבים ופועלים, במודע או בתת-מודע, על פי הנחות מוגדרות מראש, באשר לכיצד פרטים וארגונים משתנים

תורות סוציו-פוליטיות של ארגונים, בהם לאינטרסים, לקונפליקטים ולמשחקי הכוח בין השחקנים הראשיים יש תפקיד מרכזי. צירוף רעיונות שונים, 'קומבינות', יצירת קואליציות, הקמת מרכזי כוח נתפסים כדרך המקובלת של החיים הארגוניים.
שינויים מתחוללים כתוצאה של משחקי כוח, או משא ומתן להשגת פיתרונות אפשריים. פרדיגמה זו מתאימה ביותר כאשר עומדים על הפרק מטרות מורכבות בהם מעורבים מספר רב של קבוצות או בודדים שיש להם אינטרסים והשפעה. השיקול המרכזי של סוכן שינוי הפועל במסגרת הפרדיגמה הצהובה הינה לעצב קואליציות תומכות בשינוי ולבנות מהליכים שיחזקו אותה מול כוחות המתנגדים לשינוי. הדגש הוא לזהות את בעלי העניין החשובים, את האינטרסים שלהם, וכיצד ניתן לגשר על אינטרסים מנוגדים.

<u>פרדיגמת צמיחה ולמידה – "הדפוס הירוק"</u>

בפרדיגמה הירוקה המונחים שינוי ולמידה הם כמעט זהים. ההנחה היא שאנשים מונעים לממש את יכולותיהם ולשפר את עצמם באמצעות למידה והתפתחות מתמדת. השורשים התיאורטיים של פרדיגמת הדפוס הירוק באים מ"למידה תוך פעולה" – action-learning (Argyris & Schon, Kolb), על מושגים מה"ארגון הלומד" (Senge, 1990) וכן מתיאוריות מתחום הפסיכולוגיה ההתפתחותית ושל למידת מבוגרים.
ארגונים הפועלים בפרדיגמה זו יוצרים הזדמנויות למידה אישיות וצוותיות כך שלא רק הפרט אלא גם הארגון כולו ילמד וכפועל יוצא ישתנה. השיקול המרכזי של סוכן השינוי הוא לאפשר לאנשים ללמוד ביחד, כקבוצה, על מנת ליצור למידה מתמשכת ולבסס מנגנוני למידה ארגונים.

<u>פרדיגמת השינוי האוטונומי - "הדפוס הלבן"</u>

הדימוי הדומיננטי ב"דפוס הלבן" הוא שדברים משתנים מעצמם. חשיבת הדפוס הלבן נוצרה כתגובה נגד למודלים המכניסטיים של ניוטון וטיילור והיא נסמכת על התיאוריות החדשות של מורכבות וכאוס.
לפי גישה זאת הכול נמצאים ממילא בתנועה מתמדת ובמקום בו יש אנרגיה והתנאים הבשילו דברים ישתנו. צורות מבניות והתנהגויות חדשות נוצרות באמצעות תהליכים התפתחותיים והתארגנות עצמית. מורכבות ארגונית נתפסת כהעשרה ולא ככאוס והיא מאפשרת התאמה טובה לסביבה שגם היא נמצאת בתנועה מתמדת. בפרדיגמה הלבנה יש מעט מקום לשינוי מתוכנן, לשליטה וניהול. גם המושג ניהול נתפס כפחות רלוונטי ויש הרבה מקום להכנה פנימית לקראת הפתעות.
החשיבה ב"דפוס הלבן" מניחה שכישלונות ביישום שינויים נובעים מתוך מחשבה מוטעית שניתן לכוון ולנהל שינויים. בצורת חשיבה זו מושם דגש על מתן כיוון וכוונה, חיישנות סביבתית לזיהוי הזדמנויות, להסרת מכשולים, לסמוך על מסוגלות האנשים לעשות דברים בעצמם ועל הרעיון שאפשר להצטרף לשינויים שכבר מתרחשים ואז לגרום להטייתם לכיוונים חדשים.

פעולה אפקטיבית של יועץ תעדיף ליצור תהליך שינוי התואם את גישתו של המנהל והמתאימה לדפוס שלו (ישנו כלי אבחון התואם לגישה זאת). כל גישה שלא תתאים לסגנון עשויה להיזנח במהירות. בדרך כלל אפשר למצוא אצל מנהל מסוים עקבות של יותר מדפוס יחיד וניתן להניח שקיימת גמישות סגנון מסוימת. זיהוי תמונה זאת צריך להיות חלק מתהליך האבחון.

אבחון התנהגות ניהולית

מוקד התהליך האיבחוני של המנהיגות והניהול בארגון יהיה זיהוי המשתנים המנהיגותיים שקשורים בסימפטומים הארגוניים האחרים. המהלך התיאורטי הראשון הינו על-כן למצוא את התיאוריות הכוללות בתוכן את המושגים, המשתנים והקשרים הרלוונטיים לממצאי האבחון. לדוגמא, אם האבחון עוסק בסוגיות של ניהול ידע ואפקטיביות של תהליכי הפקת לקחים, נזדקק לתיאוריה של מנהיגות הכוללת תפקידי מידע, ידע ותמיכה בתרבות ארגונית של למידה. לעומת זאת אם האבחון עוסק בסוגיות כמו מחויבות העובדים לארגון נצטרך לתיאוריה הקושרת התנהגות מנהיגותית למימד האנושי של הארגון (כמו איזון בין מיקוד באנשים למיקוד במשימה של Blake & Mouton). בחירת התיאוריה תקל על מיקוד החיפוש אחרי מאפייני המנהיגות בארגון, בכך שהיא תכוון לאן להסתכל, מה לשאול ואחרי מה לעקוב.

מבחר הסוגיות לאבחון של אפקטיביות הפעולה של מנהל מסוים יכולה להיות אין סופית, להיגזר ממגוון רחב של תיאוריות ומודלים ועל-כן מחייבת שילוב מושכל בין הסתכלות על המציאות כמו שהיא לבין בחירת מודל \ תיאוריה רלוונטית למציאות הזאת. נגדיר אם כן את מטרת אבחון המנהיגות בארגון:

זיהוי המאפיינים המנהיגותיים המשפיעים ביותר על התנהגות הארגון לצורך חוללותו של שינוי

או

לאפיין את דפוסי המנהיגות התורמים והמעכבים את האפקטיביות והיעילות הארגונית ולזהות את מנופי השינוי ואת מגבלות האופי שבתוכן התערבות לשינוי צריכה להיות מופעלת

ההגדרה מאפשרת להבחין בין אבחון של מנהיגות לאבחון של מנהיגים כלומר, ראיית המנהיגות לא רק כתופעה **אישית** אלא גם כתופעה **ארגונית**. מעשית, בארגון יכולים להיות מספר מנהלים בעלי מגוון סגנונות. כאשר אנחנו פועלים לחולל שינוי ביחידה קטנה, לסגנון המנהיגות של מנהלה הישיר ישנה השפעה מרכזית על מצבה. לעומת זאת, בארגון מורכב אנו עשויים למצוא מגוון סגנונות מנהיגות – ועל כן תהליך האבחון צריך לאפיין את סגנון המנהיגות הארגוני: מהו המשותף בין סגנונות הניהול השונים והאם יש בארגון מנהיגות בעלת צבע מזוהה על ידי חברי הארגון? באיזה אופן מאפשרים למנהלים שונים

לבטא את המנהיגות שלהם? כמה שונות הארגון "מוכן לסבול"? האם ישנו מרחב לעובדים מן השורה לבטא את המנהיגות שלהם (Shared Leadership[8])?

כמובן, תופעת המנהיגות - כתופעה חברתית, נבנית על מערכת היחסים עם המונהגים – ומכאן שהבנת תופעת המנהיגות בארגון המסוים תלויה לא רק ביכולת לחקור את **התנהגות המנהיג** אלא גם תלויה ביכולת לחקור את **תגובות המונהגים** (followers) – היא המגדירה את **מידת האפקטיביות** של המנהיגות. לפיכך, כדי להבין את תופעת המנהיגות בארגון ולהעריך את מידת האפקטיביות שלה, צריך לחקור אותה בהקשר למאפיינים הארגונים שבתוכה היא פועלת. מכאן שאבחון ההקשר שבו מתרחשת תופעת המנהיגות איננו פחות משמעותי להבנת ההתנהגות הארגונית מאשר חקירת מאפייני המנהיגות כשלעצמם.

גורמי הקשר (context)

המעשה הניהולי מתקיים בתוך הקשרים שונים והוא תלוי בהם. אבחון העשייה הניהולית והמנהיגותית לא יכול להיות מובן ולא יכול שנהייה מסוגלים לטפל בשינוייו מבלי להבין את ההקשרים המאלצים אותו. מינצברג (Minzberg, 2009), על סמך סקירת ספרות מקיפה, ארגן את ההקשרים לחמש קבוצות:

הקשר חיצוני: תרבות כללית, ענף ותעשייה

הקשר ארגוני: תצורת הארגון (יזמי, פרופסיונאלי), גודל, גיל ושלב התפתחותי

הקשר תעסוקתי: (שלב בהירככיה וסוג תפקיד או תחום אחריות)

הקשר זמן: לחץ או סגנון ניהולי

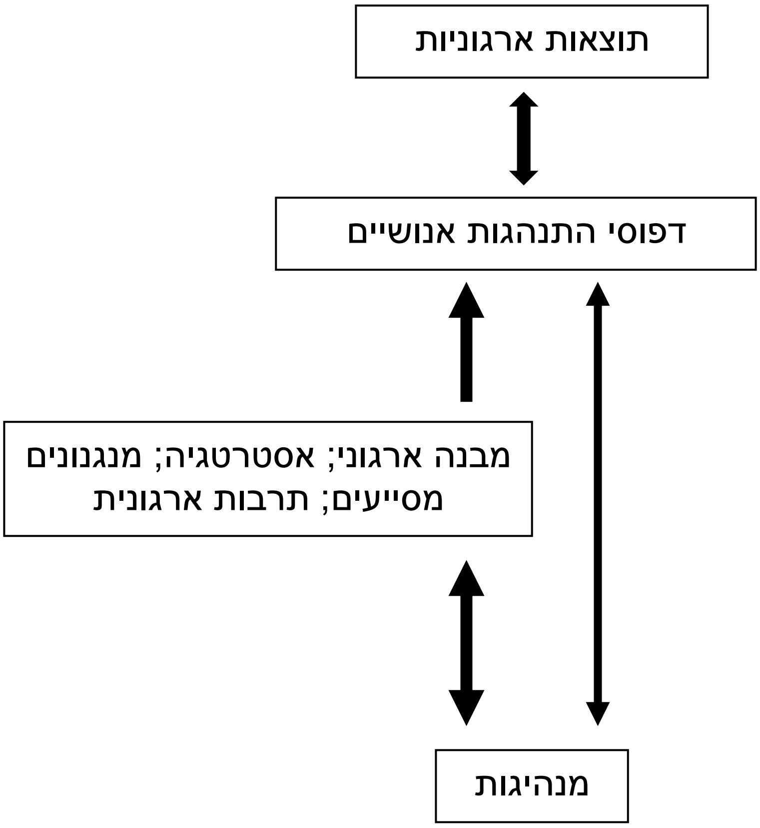
הקשר אישי: רקע אישי, ותק בתפקיד ובארגון, אישיות

כך, אבחון של המעשה הניהולי בארגון צריך להיות מושלם ע"י הבנה מעמיקה של ההקשרים שבהם הוא מתקיים והאופנים שבהם הקשרים מגדירים את המעשה הניהולי. שכן, שינויים בהקשר לפעמים קלים יותר למימוש מאשר שינויים באנשים עצמם. לכן, אבחון המעשה הניהולי צריך להיות מובן בתוך ההקשר כי אחרת אין משמעות להערכת האפקטיביות של העשייה.

האיור הבא מאיר את ההקשר הארגוני של אבחון המנהיגות בהתבסס על מודל כוללני לתכנון שינוי ארגוני. האיור מנסה לשקף את מרכזיותו של ההקשר בכך שהחיצים המובילים אל התוצאות הארגוניות מיצגים את מגוון ההשפעות, את המורכבות שלהן, ומשקפים את הקושי להעריך תוצאה של פעילות ניהולית מסוימת.

איור מס' : מנהיגות כסיבת שורש

[8] המונח מתייחס לאופן שבו מנהיגות מתחלקת בתוך הארגון בדגש על משתנים כמו: איזון במערך הכוח בארגון; שותפות בעיצוב התכלית הארגונית וביעדים; שיתוף באחריות לעבודה המתבצעת; מתן כבוד לרעיונות ולמעורבות; שותפות בתהליך הניהולי השוטף היום-יומי;



ההתנהגות האנושית והתוצאה הארגונית הם תוצר של אינטראקציה בין ההשלכות של השפעה ישירה של מנהל יחד עם ההשפעות הישירות של גורמי הקונטקסט. כך, דרישה של מנהל לפעולה בצורה מסוימת מתווכת וגם מתחרה עם הדרישה של הגדרות התפקיד, המחויבות לחברי הצוות או דרישות הטכנולוגיה. מכאן שהתוצאה ההתנהגותית של הארגון הינה סכימה מורכבת של אינטראקציות בין תופעת המנהיגות לבין תופעות ארגוניות אחרות.

נסכם אם כך, הערכת אפקטיביות של מנהלים (מבוסס גם על מינצברג 2009, Managing) מבוססות על טענה מרכזית כי **אפקטיביות של מנהלים ניתנת להבחן רק בהקשר (context) שבו היא מתקיימת**:

1. אין דבר כזה מנהל אפקטיבי באופן כללי – רק מנהל אפקטיבי ליחידה שבה הוא מנהל
2. מנהל יכול להיות מוערך כאפקטיבי רק על פי המידה שבה הוא מקדם את האפקטיביות של היחידה עליה הוא ממונה.
3. אפקטיביות ניהולית היא תמיד יחסית, לא רק ביחס למצב שבו נתונה היחידה אלא גם בהשוואה להתנהלות אחרת אפשרית (או שלא אפשרית) באותו מצב
4. אפקטיביות ניהולית צריכה להיות מוערכת בהשפעה הרחבה שלה – מחוץ ומעבר לגבולות היחידה המנוהלת ואפילו מחוץ לארגון כולו
5. ולבסוף, אפקטיביות ניהולית לא יכולה רק להימדד (measured) – היא צריכה גם להיות מוערכת (judged).

נדגיש עוד כי באיור לעיל ישנו חץ דו-כיווני בין המנהיג לבין דפוסי ההתנהגות האנושיים. דו-כיווניות זו באה להמחיש את התפיסה כי המנהיגות הינה תופעה של קשר בין מנהיג למונהג וכי תגובת המנהיגים משפיעה על התנהגות המנהיג בבחינת "אין מנהיג ללא מונהגים". כלומר, התנהגות המונהגים (followers) היא חלק מהקשר גם כן.

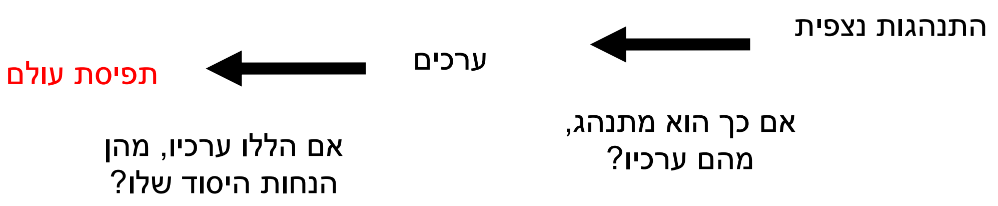
יודגש גם כי תופעת המנהיגות בארגונים הינה במקרים רבים תופעה צוותית – צוות הנהלה, שיש בו (במקרה הטוב) יכולות משלימות בהתאמה לצרכי ההובלה של הארגון. מכאן שההקשר הצוותי הינה גם כן חלק מהתמונה.

<u>פירוש ממצאי אבחון של מנהל</u>

תהליך האבחון הוא ניסיון להבין את המנהיג על בסיס מה שרואים ומה שנאמר. הצורך בזיהוי דפוסי הפעולה של מנהיג נגזר מכך שהתהליך האבחוני נשען על איסוף מידע בעיתוי מסוים בעוד הרצון הוא להבין את התנהגות המנהיג במצבי עתיד. כדי להבין את דפוסי ההתנהגות של המנהיג צריך לקיים תהליך פרשני המנסה לחבר בין התנהגויות למערכות ערכים מכוונות ולתפיסות עולם – הללו הן היציבות ביותר והמסבירות את מירב השונות (הניתנת להסבר – שהרי חלק מההתנהגות הינה תלוית מצב והקשר לחלוטין – ולכן, איננה ניתן לחיזוי) בהתנהגות האנושית.

התהליך הזה מתואר באיור הבא, המאפיין את התהליך המעשי של עיבוד הממצאים והפיכתם למשוב בעל תועלת.

<u>איור מס' : מהתנהגות לדפוס התנהגות</u>



בתהליך הבירור הזה מועלית השערה לגבי הערכים המכוונים את ההתנהגות. לאחר אישושה ניתן להעלות השערות לגבי העולם הרגשי וצורות החשיבה המאפיינים אדם עם ערכים כאלו. תהליך פרשני זה יכול לקבל תוקף חלקי ע"י שיתוף מושא המחקר והצוות המקורב לו בתהליך.

פתוח וטיפוח מנהיגות[9]

עד כה דברנו על מנהיגים, סגנונם והאופן שבו הם משפיעים על היבטים של התנהגות הארגון בכללו. כפי שנאמר לעיל, בעשורים האחרונים מתפתחות גישות נוספות הרואות במנהיגות לא רק מאפיין של בעלי

[9] על יעוץ אישי למנהלים – ראה פרק נפרד

תפקידים בכירים בארגון אלא תופעה ארגונית כוללת – כל אחד יכול להביא את מנהיגותו לידי ביטוי. פוטנציאל היכולות להנהיג גדל פי כמה אם רואים בכל חבר בארגון את יכולות המנהיגות שבו. להללו הרואים במנהיגות כמשאב אסטרטגי של ארגונם יש כאן פוטנציאל של הרחבת האפקטיביות של המשאב הזה באמצעות שינוי באופן ההסתכלות עליו – ראיית כל אחד מחברי הארגון כעל משאב מנהיגותי.

אם כך, השאלה המרכזית היא איך הארגון יכול ליצור מרחב שבתוכו מנהיגות יכולה לפרוח?

פתוח וטיפוח מנהיגות הוא אתגר שארגונים רבים עוסקים בו כמו גם אוניברסיטאות המציעות תכניות לתארים בניהול ותכניות למנהלים (executive). תכניות אלו בדר"כ תעסוקנה בארבעה תחומים כלליים, פתוח מנהיגות מעצבת (מבוססת חזון ויכולות השפעה על מונהגים); טיפוח מיומנויות 'רכות' (שיפור ביכולות להוביל אחרים וצוותים); פתוח יכולות לבקרת ביצועים ויעילות (שימוש בנתונים, מדידה והערכה); אתיקה, אחריות חברתית וסביבתית ושימוש בתיאוריות חדשניות (קיימות, מורכבות ראייה מערכתית ודומיהן). על אף השכיחות הגבוהה של מאמצים אלו לא חסרה בקורת על מידת התועלת שיש בהן עבור הארגונים. הבקורת הזאת (המוטחת הן כלפי בתי ספר למנהל עסקים והן כלפי תכניות הכשרת מנהלים בארגונים) נגזרת בעיקר משתי תפיסות עולם, האחת שמנהיגות איננה נרכשת אלא מולדת (סוגייה שלא נעסוק בה כאן) , והשנייה שהתכניות עצמן אינן נכונות. הבקורת כלפי התכניות לפתוח מנהלים בארגונים כוללת בין היתר (ראה בין היתר , Mintzberg, 2005; Pfeffer, 2015; Western, 2013 p. 305) את הטענות הבאות:

פתוח המנהל ולא המנהיגות: מרבית התכניות עוסקות בפיתוחו של היחיד – המנהיג, ולא את המנהיגות בארגון, הן סובלות מחוסר התייחסות להיבט הכלל ארגוני של התופעה.

מכוונות נורמטיביות: מעודדות מערכת ערכים הנגזרת מעולם מוסרי שאינו תואם את מערכת המוסר הארגונית המעשית

אליטיזם: התכניות מכוונות למנהלים מובילים, מסומנים לקידום בארגון, שנבחרו בקפידה על בסיס המלצות ותהליכי מיון ובכך מזניחות את רוב הפוטנציאל הארגוני.

טכנוקרטיות: התכניות מכוונות לשיפור מיומנויות תוך שימוש בכלים לעירור המוטיבציה לצורך שיפור ביצועים. מנהיגות הופכת לסדרה של כלים ויכולות אוניברסליות.

מוכוונות עסקים – לא מכוונות מנהיגות: ריבוי של עיסוק בפונקציות ניהוליות ועיסקיות (כמו פיננסים, שיווק, אסטרטגיה) ופחות בטיפול בחוויה המורכבת והמעשית של "להיות מנהיג".

פער בין תיאוריה למעשה: רבים מאנשי האקדמיה והמדריכים בתכניות מרוחקים מידי מהמעשה הניהולי היום-יומי. דבר זה פוגע ביכולות של המנהלים ליישם את הנלמד במקום עבודתם. מצד שני קצב ההתקדמות של הארגונים הוא כזה שלפעמים הם מוצאים את עצמם מיישמים תהליכים לפני שהאקדמיה למדה אותם.

פער מהאסטרטגיה: סוגיות שונות שנלמדות בתכניות פתוח מנהלים (כמו אתיקה, קיימות, חשיבה מערכתית, רשתות ומורכבות) נלמדות ככלים לעשייה וללא התאמה לאסטרטגיה הארגונית.

שמרנות: הן גישות הלימוד והן תכני הלימוד בתכניות מיושנים, מבוססים על ידע לא עדכני,ונמנעים משימוש בטכנולוגיות לימוד חדשניות – ובכך פוגעים ביכולות המשתתפים להטמיע למידה רלוונטית לעולמם.

התוצאה המרכזית של מערכות פתוח כאלו היא שיכפול של הבעיות הקיימות והפתרונות הקיימים. גם אם ניתנים פרקים על חדשנות, יזמות ויצירתיות הם מוצגים ככלים ולא כתפיסות עולם ניהוליות ולרוב ללא עיסוק בשינויי התרבות הארגונית הנדרשים.

לכן, תכניות לפתוח מנהיגות בארגונים נדרשות לחשיבה יסודית ואולי אף לשינוי תפיסתי מן היסוד,

מנהיגות מתפתחת לא מתוך תהליכי הדרכה אלא על בסיס ניסיון חיים, נורמות התנהגות וההקשר הארגוני.

המשימה היא לאפשר התפתחות של מנהיגות רחבה (distributive leadership) ולא להגביל את הפיתוח ליחידי סגולה.

מנהיגות היא תופעה שהיא מעבר ליחיד, זוהי תופעה קבוצתית ורשתית המצריכה טיפול כוללני.

כלומר, ארגונים צריכים לעצב ולפתח מרחב שבו מנהיגות תוכל לפרוח, מרחב המעודד יחידים לעצב לעצמם את דרכי התפתחותם, באמצעות תהליכים לא-פרמליים של למידה המבוססת על החוויות הניהוליות שלהם ותמיכה ארגונית ותאורטית ללמידה זאת (ללא פיצול מובנה בין הדרכה לעשייה).

בתכלית, פתוח מערכות מפתחות מנהיגות בנוסף או על חשבון התכניות הקיימות. מערכות מפתחות מנהיגות מאופיינות ע"י פופר, כ"ץ ואלטמן (1995) :

(1) תרבות ארגונית המבוססת על ערכים ומסרים המועברים מלמעלה למטה, אשר מעודדים תהליכי למידה, התנסות ושיפור מתמיד ואשר מבוססים על אימון ביכולתו של הפרט להתפתח;

(2) הגדרתם הברורה של מאפייני המנהיגות הרצויה, כגון תחומי תוכן, ערכים, יעדים ודפוסי ההשפעה של המנהיגים בארגון;

(3) קיומם של מנגנוני הכשרה ממוסדים (סדנאות וסמינרים המקנים ידע, מודעות וכישורים) ושל תהליכי למידה תוך-תפקידית (ע"י הקשר המתמשך בו החונך מסייע לנחנך ללמוד מתוך הדגמות, התבוננות ותחקור);

(4) הבנייה ארגונית - תהליכים ארגוניים כוללים ויחידתיים התומכים בתהליכי פיתוח המנהיגות, כגון הגדרת תפקידים ונוהלים ארגוניים ביחס לפיתוח מנהיגות, התאמת ההכשרה של המנהלים למתן משוב לכפיפים ומנהלים בנושא המנהיגות, החדרת חומרי הדרכה וספרות מקצועית בנושא פיתוח המנהיגות.

קושי מרכזי בגישה המתוארת לעיל הוא בהיותה מבוססת על גישות שינוי מהסוג הלבן – האוטונומי . אבולוציוני. גישה זאת חורגת הרבה מהגישות המקובלות בארגונים המבוססות על שיטתיות (כחולה) ומוטיבציה (אדומה). תוכנית כזאת היא בעלת אינטואיציה הפוכה (counter intuitive) בכך שהיא

מעצבת מהלך המוכוון לפיתוח מנהיגות עתידית מתוך הקונטקסט הארגוני ובאופן פחות נשלט מהמרכז (במודל של action learning). לכן, יישומה מצריך נכונות לחולל שינוי תפיסתי בתרבות הלמידה הארגונית ובתפיסת המנהיגות וההובלה הקיימת (הממוקדת במנהיגים ולא במנהיגות כתופעה כלל ארגונית).

נספח: עקרונות מנחים לתכניות לפתוח מנהלים

תכניות לפיתוח מנהלים הם פעמים רבות ה'לחם והחמאה' של יועצים וגם של תכניות פתוח משאבי אנוש בארגונים. לפעמים הן הדבר היחיד שהארגון עושה כדי לטפח מנהיגים ולפעמים מתלווה לתכניות הללו גם תכניות משלימות כמו תכנית שיבוצים לתפקידי רוחב, פרויקטים רוחביים המאפשרים חשיפה לארגון ותכניות ניהול 'טאלנטים'. ככל שניתן לדעת, מרבית התוכניות מובלות על תפיסת עולם של פיתוח מנהיגים עם פחות דגש על פתוח מנהיגות בראייה ארגונית כוללת. בנוסף תכנית כזאת הינה 'התערבות ארגונית' העוסקת בליבה אסטרטגית של הארגון – המשאב האנושי וניהולי של הארגון. לכן היא מזמינה חשיבה מעמיקה על האפקטים הארגוניים הישירים והעקיפים שהיא עשוייה ליצר בהם:

- דיון על ערכי ניהול קיימים מול נדרשים
- עירעור על היבטים שונים של תרבות ארגונית
- חשיפה למערכות יחסים בין יחידתיים ובין אישיים
- התנגדות וקבלה של שינויים

על בסיס הניסיון הקיים אפשר להציע כמה עקרונות לתכנית פתוח מנהלים המשלבת בין שתי נקודות המבט, גם פתוח מנהיגים וגם פתוח מנהיגות:

הגדרת המטרה:

המטרה של תכנית הינה לשפר את האפקטיביות הארגונית והאישית [לכל תוכנית ראוי להגדיר mission statement יחודי]

שילוב בין התכנית לבין הארגון

התוכנית אמורה להשתלב ולתמוך ב:

- אסטרטגיה של החברה והיחידה העסקית.
- באסטרטגיית משאבי האנוש [כולל תוכנית פיתוח הקרירות, תמיכה במוטיבציה וניהול מוקדי הידע - Talent management]
- בתהליכי השינוי המתרחשים והמתוכננים
- בתוכניות ההדרכה הקיימות
- בתרבות הארגונית [תמיכה ואיתגור]

האפקט

כדאי להגדיר בצורה טובה מהי ההשפעה שצריכה להיות לתכנית על הארגון ועל המשתתפים, למשל,

- שיפור היבטים מסויימים של אפקטיביות ארגונית
- שינוי ברובד המנטלי והערכי

- שינוי מערכתי והשפעה על תהליכי מפתח בחברה
- השפעה על תהליכים צוותיים ומחלקתיים
- שיפור ברמת השליטה האישית במיומנויות

לאור הבחירה של האפקט הרצוי אפשר גם לתכנן את האופן שבו הארגון יבצע את ההערכה של הצלחת התכנית ואת תחשיבי ההחזר על ההשקעה.

ניהול התוכנית:

ע"י צוות מוביל [היגוי] עם ספונסר בכיר (מנהל קווי) אשר:

- ילווה את הפיתוח ויאשר את התכנים
- יבקר את הביצוע ויאפשר גמישות לשינויים
- יוביל את הערכת התועלת של התכנית ואת הפקת הלקחים
- ישלב את התוכנית בתוך הפעילות הארגונית השוטפת

התוכנית אמורה לספק פתרונות מגוונים המבחינים בין צרכי ניהול ומנהיגות שונים בארגון:

- דרגי ניהול: אסטרטגי, מערכתי, אופרטיבי
- קו ומטה [תלוי במידת הניידות התוך ארגונית]
- העברת למידה בין יחידות עסקיות
- מנהיגות תוך צוותית
- מנהיגותו של היחיד

תהליך הפיתוח של התכנית יהיה:

- מבוסס על הניסיון הייחודי המצטבר בחברה
- על הצרכים האישיים של המשתתפים [משתתפים יעצבו לעצמם משימות התפתחות אישית כמנהיגים]
- פיתוח אירועים ושימוש בהזדמנויות פנימיות
- גיבוש חומרים על בסיס כלים ושיטות עבודה פנימיות [סיוע בגיבוש best practices]
- כמובן שתהליך הפיתוח יוגבל ע"י מסגרת משאבי הזמן, מסגרת כספית לפיתוח, ומסגרת כספית וזמן לתוכנית עצמה

תכנית טובה הינה תכנית שיש בה מרחב לשינוי המבוסס הן על זיהוי צרכים של המשתתפים לאחר שנבחרו והן לאפשר שינויים לאור התפתחותה. גמישות זאת צריכה להיות חלק מהתכנית עצמה.

ביצוע התכנית יכלול היבטים כמו:

- יצירת מחויבות אישית של המשתתפים [על בסיס חוזה של כל אחד כלפי עצמו ובינם לבין עצמם] ללמידה

השתתפות מנהלים פנימיים כמרצים ומובילי נושא

פרויקטים של מעורבות בתהליכים בתוך החברה

מעורבות ותמיכה מצד מנהלים ישירים של המשתתפים

העברת למידה סמויה וגלויה [כולל אפשרויות של פעילות חווייתית]

שילוב פרויקטים מעשיים ותהליכי חניכה

ביקורים חוויתיים ביחידות עסקיות, בארגונים מקבילים ובמדינות [לפי העיניין והתקציב]

תהליכי פיתוח אישי מונחים [אפשרי גם על בסיס משוב 360]

שילובים בין רובדים ערכיים, מנטליים והתנהגותיים

שימוש במטדולוגיית הדרכה מתקדמות (למידה מרחוק, למידה ממוחשבת, מרחבים פתוחים)

מיון משתתפים על בסיס קריטריונים

שילוב גורמים חיצוניים [במגבלת חשאיות ותחרותיות]

משימות צוותיות ואישיות בין מפגשים והקמת קבוצת דיון ומפגש מונחית באינטרנט [קהילה וירטואלית].

העברת למידה בין יחידות

תכנים מובילים [בדרך כלל יופיעו בצורה כזאת או אחרת כמרכיב]:

מנהיגות – מגוון מודלים ונקודות מבט

ניהול והובלת שינוי

למידה אישית וארגונית ותהליכי הפקת לקחים מאירועי מפתח

מנהיגות, ערכים ותרבות ארגונית

עבודת מטה אינטגרטיבית ותהליכי תיאום בעולם מורכב

גישה וחשיבה מערכתית והבנת תהליכים מערכתיים [system thinking] ורשתיים.

השתלבות והובלה של מפגש בין- תרבותי ו- Global Mindset

מיומנויות מעשיות

מעטפת תומכת:

תפקידי התנסות וניהול פרויקטים ארגוניים רוחביים מגובים במנטורינג ויעוץ אישי.

Shadowing ו-learning exchange בתוך הארגון ובין ארגונים ששייכים לרשת העיסקית (כמו ספקים, אך לא מתחרים)

טיפוח תרבות ארגונית מעודדת ביטויי מנהיגות לרוחב הארגון כולו

עיצוב תפקידים מזמיני ביטויי מנהיגות

תהליכי משאבי אנוש תומכים (מערכות הערכה וקידום, מוקדי ידע, ???)

רשימת מקורות

מיכה פופר (1994): **על מנהלים כמנהיגים** הוצאת רמות

מיכה פופר (2007) **מנהיגות מעצבת: מבט פסיכולוגי**; הוצאה לאור אוניברסיטת תל אביב

מיכה פופר (2012): **הולכים שבי אחריו - על סוד ההמשכות למנהיג**, הוצאת רמות,

פופר, מץ כ"ץ, נ. ואלטמן, א. (1995) : פיתוח ארגוני בישראל, מס' 8, 22-28,

Badaracco, J. L. (2006*). Questions of Character: Illuminating the heart of Leadership through Literature* Boston: HBS Press

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (Eds.). (1994): **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Jay B. Carson, Paul E. Tesluk and Jennifer A. Marrone (2007): "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance"
The Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 5 (Oct), pp. 1217-1234

Drath, W. (2001). **The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass & Center for Creative Leadership,

Fiedler E Fred (1964), A Contingency Model of Leadership Effectiveness, Advances in Experimental, Social Psychology, Volume 1 1964, Pp 149–190

George B. Graen and Mary Uhl-Bien (1995): "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective" Leadership Quarterly 6:2, pp. 219-247.

Grayson, C., Baldwin, D. (2007): **Leadership Networking: Connect, Collaborate, Create** Center for Creative Leadership**.** Wiley Pub.

Gronn, P. (2002). “Distributed leadership as a unit of analysis,” Leadership Quarterly, 13: 423–451.

Murat Gürkan Gülcan (2015): "Complexity Theory and New Leadership Paradigm" British Journal of Education, Society & Behavioural Science 10 (2): pp. 1-12

Richard Hatcher (2005) The distribution of leadership and power in schools,
British Journal of Sociology of Education, 26:2, 253-267

Heenan, D. and Bennis, W (1999): **Co-leaders the Power of Great Partnership**. NY John-Wiley & Sons. Inc.

Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001): "The work of leadership". *Harvard Business Review,79* (11), 131-141.

Hazy, J.K. (2004). “A leadership and capabilities framework for organizational change: Simulating the emergence of leadership as an organizational meta-capability,” unpublished dissertation, Washington, D.C.: The George Washington University.

Hazy, J.K. (2006). “Measuring leadership effectiveness in complex socio-technical systems,” Emergence: Complexity and Organization, 8(3): 58-77.

Hersey, P. (1985**). The situational leader**. New York, NY: Warner Books.

Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1988). **Management of Organizational Behavior** *Englewood Clifs, NJ: Prentice Hall*

Gibb, C. A. (1954): "Leadership". In G. Lindzey (Ed.), Handbook of social psychology, vol. 2: 877-917. Reading, MA: Addison-Wesley.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002): "A survival guide for leaders". *Harvard Business Review,80*(6), 65-72.

KARAKAS, F (2007): "The Twenty-First Century Leader: Social Artist, Spiritual Visionary, and Cultural Innovator". Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) Global Business and Organizational Excellence • DOI: 10.1002/joe.20143 • March/April 2007

Kets De Vries, M. (2006): **The Leader on the Couch**, Wiley and Sons. SF.

Kets De Vries, M., Vrignaud, P., Agrawal, A., Florent-Treacy,E. (2009): "Development and Application of the Leadership Archetype Questionnaire". A working paper in the INSEAD Working Paper Series; Printed at INSEAD, Fontainebleau, France. Downloaded from the Social Science Research Network electronic library at: http://ssrn.com/abstract=1022007 in Nov, 2011

Linsky, M. and Heifetz, R.A. (2002). **Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading**, Cambridge: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (Oct. 1971)"Managerial Work: Analysis from Observation." Management Science, Vol. 18, No. 2, pp. 97-110.

Mintzberg, H. (1990): " The Manager’s Job: Folklore and Fact " HBR

Mintzberg, H. (2005): **Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development** Berrett-Koehler Pub.

Mintzberg, H. (2009): **Managing** Berrett-Koehler Pub.

Northouse, P. G. (2007). **Leadership: Theory and practice** (Fourth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Northouse, P. (2013). **Leadership: Theory and practice** (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE

O'Reilly, C. & Tushman , M. (2013): ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY: PAST, PRESENT, AND FUTURE, Vol. 27, No. 4, 324-338.

Pearce, C.L. & Conger, J.A. 2002. Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership. Sage Publications.

Jeffrey Pfeffer (1981): **Power in Organizations** Marshfield, Mass.: Pitman

Raelin, J. A. (2014). "Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency". Leadership, pp. 1-28

Joseph A Raelin (2016): **Leadership-as-Practice: Theory and Application by Routledge**, Taylor & Francis Group, New York and London

Reddin, W. J. (1970): **Managerial Effectiveness**, McGraw-Hill, New York

Stacey, R. (2010): **Complexity and Organizational Reality** , Lonndon: Routledge

Uhl-Bien, M. (2006). "Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing," The 2006 Yearly Review of The Leadership Quarterly pp. Pages 298–318

Susanne Ruckdäschel (2014): **Leadership of Networks and Performance: A Qualitative and Quantitative Analysis** Springer Gabler

Uhl-Bien, M., Marion, R., and McKelvey, B. (2007). "Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era," The Leadership Quarterly pp. 298–318

Unnervik, N. & Everlöf, D. (2010): **Leadership, dual leadership and team effectiveness**, Lund University of Sweden.

Western, S. (2013): **Leadership, a Critical Text** Sage.

Weick, K.E. and Roberts, K.H. (1993). "Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks," Administrative Science Quarterly, 38(3): 357–381.

Wheatley, M. J. (2006). Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world (3rd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Yukl, G. (2006). **Leadership in Organizations** (6th Ed.).

Benyamin B. Lichtenstein, Mary Uhl-Bien, Russ Marion, Anson Seers, James Douglas Orton (2006): "Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems". Emergence: Complexity and Organization, 8:4, pp. 2-12.

April KA. (1999): Leading through communication, conversation and dialogue. Leadership and Organisation Development Journal. ;20 (5).

Pearce CL., Grady Tim, Malloch Kety. Quantum leadership: New roles for a new age, Jones and Bartlett Publishers Inc. Canada; 2007.) "The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work". Academy of Management Executive 18(1):47-57

Grady Tim, Malloch Kety. (2001) **Quantum leadership: New roles for a new age**, Jones and Bartlett Publishers Inc. Canada

Jaclyn Kostner (1996): **Virtual Leadership: Secrets from the Round Table for the Multi-Site Manager** Jones & Bartlett Learning Sudbury MA.

Debra A. Dinnocenzo (2006): **How to Lead from a Distance: Building Bridges in the Virtual Workplace** Walk the Talk Pub. Dallas Texas

Irby, B. ,Brown, G. & Yang, L (2009): **The Synergistic Leadership Theory: A 21st Century Leadership Theory** Huntsville, TX.

George B. Graen, Joni A. Graen (2006): **Sharing Network Leadership** IAP Information Age Pub.

By Mary Uhl-Bien, Russ Marion (2008): **Complexity Leadership, Part 1** IAP Information Age Pub.

קריאות נוספות על מנהיגות

[לקחת גם מהספר של יחזקאל דרור]

Antonakis, J., & House, R. J. (Eds.). (2002). *The full-range leadership theory: The way forward* (Vol. 2). Amsterdam: JAI - Elsevier Science.

Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Amsterdam; New York: JAI, an imprint of Elsevier Science.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003): "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership". *Journal of Applied Psychology*, *88*(2), 207-218.

Covey, S. R. (1991). *Principle-centered leadership*. New York: Summit Books.

מטאפורות שמנהיג משתמש בהן [להעביר לכאן נספח על מטאפורות?]

אמירות על תפיסת העולם שלו ועל ערכיו

נורמות התנהגות שמתגשמות בפועל

איזה מין מתקשר הוא?

איזה מין מחליטן הוא?

איזה מוטיבטור הוא?

איך הוא מפעיל השפעה?

מהו סוג האיזון אצלו בין מיקוד באנשים למיקוד במשימה?

מה הגמישות הסגנונית שלו (רדין)?

כמה כריזמה הוא שופע?

מהם הערכים שמכוונים את ההתנהגות הניהולית שלו?

איך הוא מתנהג במצבי משבר, קושי או התנגדות?

מה תפיסת העולם הניהולית בקשר ל

מה מביא אנשים לתוצאות?

מתי ניתן להאציל סמכויות?

על מה שווה "לבזבז" את זמן הניהול שלו?

איך הוא משתמש בערכים?

הערה כללית:

כדי להבין סגנון מנהיגות לא מספיק לראות – צריך לברר גם מה ההסבר שמנהיג נותן להתנהגות.

"הלמה?" מבהיר את הסגנון (או לפחות את החלק המודע שלו) יותר טוב.

זיהוי המרכיבים הלא-מודעים של בסגנון חשוב מעין כמוהו [איך?]

שיטות וכלים לאבחון

שיטות איכותיניות

כלים ושיטות המשמים תהליכי ייעוץ אישי ופיתוח מנהלים (כמו שאלוני 360, שאלוני סגנון מנהיגות וכד') הן פחות מתאפשרות לשימוש במהלך של אבחון ארגוני. השיטות צריכות להיות תומכות יצירת אנרגיה לשינוי

השיטות היותר מקובלות:

Peer Reporting

כלים:

ניתוח יומן אישי, תיחקור סדרי עדיפויות וסיבותיהן האישיות (האיש צריך לתת הסברים בעצמו)

Shadowing

תשאול ישיר (Self Reporting)

"העמדה במבחן": הצגת מצבים היפותטיים ואירועים קריטיים שנמצאו באבחון ובירור משותף לגבי הדרך היעילה לטפל בהן וההסבר לכך.

תצפית משתתפת בתהליכי קבלת החלטות אישיים ובצוות

תצפית במופעים רבי-משתתפים (טקסים, מצגות)

אבחון לפי פרופילים (שיטות כמותיות)

שימוש בשאלוני מילוי עצמי (לבחור המתאימים לפי השערות לגבי הסגנון שלו)

כלים:

באיזה מטאפורות הוא משתמש?

איזה סיפורים הוא מספר לעצמו ועל עצמו?

Shadowing ככלי מרכזי:

ניהול ישיבות

סיורים וביקורים

הופעות בטקסים ובאירועים

ניתוח יומן

למה מוקצה זמן

באיזה סוג אירועים הוא משתתף (אחד על אחד; מול צוות \ קבוצה; מול קהלים)

מינצברג

אדיג'ס

רדין

אנחנו מאבחנים בהקשר של היערכות לשינויים לכן, צריך לאבחן את מאפייני ניהול השינוי שלו

מה הוא סגנון (צבע) הניהול שינוי?

רמת מודעות לעצמו? (איך חוקרים את זה?)

איבחון מנהיג במצבי משבר

מצבי קושי משבר או התנגדות מהווים הזדמנות לזיהוי אופיו של מנהיג. מצבי הקושי "מוציאים" מהמנהל מגוון התנהגויות אשקר אינן ניגלות במצבי שיגרה. לכן, זיהוי התנהגויות ניהוליות במצבי משבר יכוליים לסייע רבות בהבנת סגנון המנהיגות \ ניהול.

אבחון באמצעות מונהגים: "אמור לי מי חבריך ואומר לך מי אתה"

מיכה פופר : האם המנהיג מפתח מונהגים: יחסי מנהיגות של נסיגה (יחסים רגרסיביים), יחסי מנהיגות התפתחותיים ויחסי מנהיגות סימבוליים

איזה מן אנשים מתקבצים סביב המנהיג?

האם דומים לו?

האם שונים ממנו?

האם משלימים אותו?

האם יראים ממנו?

כמה ריחוק (דיסטאנס) הם משמרים כלפיו?

אינטגרציה וסיכום

כדי להביא לתרומה אפקטיבית לשל מנהלים לתהליך שינוי נדרשת פעולה המבוססת על אינטגרציה של שלושה מרכיבים:

- מאפייני הצורך הארגוני בשינוי
- מאפייני הסגנון ויכולות הניהול והמנהיגות שיש בארגון
- ההכוונה שלהם לשינוי

להיות צל – Shadowing

כיוון שמנהיגות היא תלוית הקשר ומכיוון שרוב הגישות למנהיגות הינן תלויות מצב – צריך לראות מנהל במגוון מצבים רלוונטיים לתפקידיו

להיות צל של מישהו – כחלק מאבחון של התנהגות ניהולית משמעותו היא ללוות מנהל לתקופת זמן משמעותית (בדרך כלל חצי יום לפחות; המומלץ – יום שלם) בכדי לצפות בו לאורך יום עבודה כדי ללמוד עליו, על סגנונו ועל ארגונו. צפייה מסוג כזה מאפשרת לימוד מהניסיון של הגורם שבו צופים, להיכנס לתוך חוויית הניהול שלו, לחוות דרכו את הסוגיות, אתגרים וקשיים שבהם הוא וארגונו מתמודדים והאופן שבו הם עושים את זה. באופן זה ניתן להטמיע – לא רק ע"י שימוש במימד המילולי של הראיון, ידע מעשי ואינטואיטיבי של הגורם הנצפה – ואף לסייע לו בעתיד לחשוף ידע סמוי ולהפכו לגלוי באמצעות:

- תובנות בזמן אמת על תהליכים ותצורות פעולה
- נגישות לא-פורמאלית לשגרות היומיות מבלי להיות בולט יותר מידי
- הבנה מעמיקה של עבודת המנהל
- רעיונות חדשים להמשך תצפית או חקירה \ אבחון עתידיים
- בהירות נוספת לגבי השערות שנוצרו בשלבים קודמים של האבחון

הכנה לתצפית:

בחירת המנהל (לא תמיד יהיה זה דווקא הנועץ המרכזי; לפעמים יהיו יותר מאחד)

הגדרת היעדים של התצפית, התהליכים וההתרחשויות שאותם רוצים לראות וההקשר שבו רוצים לראות אותם (משתתפים אחרים מסוימים שנוכחים; תוכן מסוים שבו עוסקים וכו')

פגישת הכנה עם הגורם שבו מתכננים לצפות שבה מסבירים לאדם את מהות הרעיון ואיך הוא הולך להתבצע:

במה אנחנו מתעניינים, מה אנחנו רוצים ללמוד מהיום הזה?

שאנחנו 'רק' מלווים אותו לאורך יום העבודה דלו

שאנחנו לא מפריעים להתרחשויות באופן אקטיבי (לא מדברים; לא שואלים שאלות; אבל רושמים!)

שלא נדרשת שום היערכות מיוחדת לקראתנו

שהוא לא צריך להפנות זמן מיוחד עבורנו (יתכן ונרצה לשאול אות שאלות – אבל אז ננצל הפסקות, הפסקת אוכל או בסוף היום)

בסוף היום נרצה שיחה של חצי-שעה לסיכום ולבירור סוגיות שעלו במהלך היום

שמירה על סודיות – כל החומרים יישמרו בסודיות מקסימאלית ולא ישמשו אלא אותנו.

תיאום פרטים טכניים וקביעה משותפת של יום מתאים שעונה לצרכים שלנו ואפשרי מבחינתו

יום התצפית

בבוקר יום התצפית קח לך 10-20 דקות להכנה פנימית: התמקד במטרות שברצונך להשיג, באירועים שאתה מחפש , רוצה ללמוד, באנשים – שאתה מכיר שבהם את הולך לצפות.

בכניסה לארגון יש ליצור שקיפות ואמון ביחס למטרות של התצפית: חזק מחדש את הקשר האישי, הזכר לנצפה את מטרת היום, צור קשר מילולי ראשוני והזכר כי כל מה שאתה לומד היום נשאר בינך לבין עצמך וכי בסוף היום תרצה מעט מזמנו.

בזמן התצפית עצמה:

הקשב כל-כולך, עם עיניך, גופך, ליבך.

רשום רשימות בכתב ברור ובסדר שיאפשר לך להבין בדיעבד את האירועים והמחשבות שלך תוך כדי התרחשותם

אל תדבר בטלפון סוללרי או תפנה לפעולה חדשה אחרת לפני שאתה רושם לך את הסיכומים בסוף היום, לפני שאתה מסכם את המחשבות שלך, לפני שאתה מסיים לתעד כל דבר , לפני שרשמת לך מסקנות לגבי המשך האבחון ולגבי שאלות שאתה רוצה להפנות לאחרים שבתכנית הראיונות שלך.

פעל לפי העקרונות הבאים:

להיות צל זה לא תהליך מובנה עם פרקים ברורים מראש (אם כי לפעמים יודעים את הלוח זמנים של הניצפה ובכך אפשר להבנות במשהו את היום)

השהה את כשרון השיפוטיות: נסה לראות מצבים בעין חופשייה מהטיות, נסה להפוך למצלמת וידיו, או מנקודת מבט של מתלמד ביומו הראשון בעבודה. אין חשיבות לכך שזה דומה או שונה למקום העבודה שלך, או למקומות שאתה מכיר או למצבים דומים שהיית בהם. את כל השיפוט אפשר לעשות אחרי היציאה ממצב התצפית – אין מקומו בתוכה.

תקשר עם נאיביות שלך , עם הבורות (Ignorance) שלך; תן אמון בשאלות ובתהיות שעולות בראשך תוך כדי ההתרחשויות (גם אם הן נראות לך 'טפשיות') – רשום אותן

פתח אמפטיות למצבים ולאנשים, נסה להבין את הפרספקטיבה של האנשים שבאירוע – לא את שלך. נסה להוקיר את הדרכים שאנשים מוצאים בשביל להתמודד עם האתגרים היומיים שלהם

היה בקשר עם הרגשות שלך – לפעמים הללו רגשות המושלכות עליך ע"י חברי הארגון.

לאחר סיום – סיכום עם הניצפה

בצע 'תחקיר' (debriefing) שלאחר אירוע עם עצמך ועם המנהל שצפית בו.

השיחה עם המנהל יכולה לעסוק בסוגיות כמו:

- 2-3 תצפיות מרכזיות בעיניך
- ההשלכות של מה שראית על המשך הפעולה שלך

- שאלות שיש לך לשאול, לדוגמא:
  - מהם 2-3 אתגרי המנהיגות המרכזיים שיש לך כיום?
  - מה הפעולות החשובות או המשפיעות לטווח הארוך שעשית היום?
  - אילו דברים עשית היום שלא נחשבים אצלך כמוצלחים?
  - מה דבר חדש שלמדת היום?
- שאלות הבהרה על מה שראית – כדי לבסס את הביטחון שלך שהבנת מה שראית

לבסוף, שלח מייל תודה או השאר הודעת תודה במשיבון של המנהל בתוך 24 השעות הבאות. אתה יכול בהזדמנות זאת גם להזכיר ממצא משמעותי או חוויה שהייתה משמעותית בשבילך במהלך היום.

The differences between the transformational and servant leadership models have
significant implications concerning organizational change management. First, transformational
leaders have a stronger focus on intellectual stimulation than servant leaders. Servant leader
emphasize developing their followers’ personal potential and facilitating their personal growth
whereas, transformational leaders emphasize enhancing employees’ innovation and creativity.
This concept is important because it illustrates the servant leader’s focus on individual
development and the transformational leader’s focus on organizational development. Second,
servant leaders place greater emphasis on behaviors associated with valuing individuals at an
emotional level and learning from others. Third, transformational leader are more willing to take

risks to attain organizational success and eliminate ineffective processes and systems. The servant leader is willing to take initiative but only in the sense of initial strategic planning, new programs for added efficiency, and ultimate responsibility for the company’s success. The transformational leader’s focus on risk taking as an essential component of leadership is significantly greater than that of the servant leader. Fourth, the servant leader is more will to forsake self-advancement and rewards toward the betterment of followers. These differing attributes are analyzed in this paper to determine which model promises to be more effective in implementing organizational change management.

מנהיגות משתפת (shared leadership) הוצגה כרעיון עוד ע"י Gibb בשנות החמישים (Gibb, 1954) בהנגדה לרעיון של מנהיגות ממוקדת (focused). גישתו פתחה פתח למחקר שרואה בהשפעה מאפיין מרכזי של מנהיגות ולכן גם מאפיין לא רק של מנהלים או דמויות מפתח בחברה.

כיום מקובלת ההגדרה כ"תהליכי השפעה הדדים ודינמיים שמטרתם להוביל אחד את השני להשגת המטרות של הקבוצה והארגון [...] באופן שמערב גם השפעה כלפי מעלה וכלפי מטה וגם השפעה לרוחב" (Pearce & Conger 2002; להגדרות נוספות ראה, Carson et.al, 2007, p.1218-1220). זה יקרה בעיקר במצבים שבהם כל חברי הצוות מעורבים בהובלה, אינם מתנגדים להשפעות של עמיתים, ומדריכים את חברי הצוות האחרים בתחום הידע שלהם באופן שמצמח אותם. כלומר, חברי הצוות משמשים הן במובילים (בסוגיות מסויימות) והן במובלים (בסוגיות אחרות) במקביל. הגדרה זאת מתאימה במיוחד כאשר רואים את הארגון כרשת. הגדרה זו יכולה להכיל גם את האפשרות של מנהיגות בצמד (dual leadership או co-leadership) שהפכה להיות מקובלת בלא מעט ארגונים (Unnervik & Everlöf, 2010; Heenan & Bennis, 1999), כאשר הדרישות של ההובלה כל-כך מורכבות שאדם יחיד איננו יכול לענות על כולן. גישות אלו מדגישות את החשיבות של התלות ההדדית, הפתיחות התקשורתית והאמון , ההסכמה על חזון, והשלמה בין תכונות האישיות ('אגו'). על אף שהספרות בנושא של מנהיגות בצמד מתייחסת בדר"כ להנהגה העליונה של הארגון היא עשוייה להיות רלוונטית גם לדרגים נמוכים יותר בהררכיה הארגונית. ארגונים שטוחים מאפשרים הן צוותים בעלי טווח אחריות רחב – המזמין הובלה משותפת והן מיעוט של מנהלים הצריכים להתגבר על מגבלות ידע, זמן, ומורכבות של יחסים בין יחידות – לכן מנהיגות בצמד יכולה להיות פתרון ראוי (ועדיין חסכוני).

גישה נוספת התפתחה תחת הרעיון של distributive leadership או Lateral Leadership שמזהות יכולות מנהיגותיות בהקשרים רוחביים ושתפניים (Hatcher, 2005).

איך מפתחים מנהיגות משותפת?

היווצרותה של מנהיגות משותפת תלוייה בתנאים פנימיים ותנאים חיצוניים (Carson et.al, 2007). בין התנאים הפנימיים החשובים אפשר למצוא צוות שבו ישנה תחושה של תכלית משותפת, תמיכה חברתית והזדמנות להתבטא (voice) בתהליכי החלטה של הקבוצה. בין התנאים החיצוניים אפשר למצוא את מאפייני המנהיגים ביצירת הנעה צוותית לשיתוף פעולה ולקיחת הובלה (כולל הנעה לפתרון בעיות עצמי ובפתוח יכולות המנהיגות העצמית של חברי הצוות (תוך שימוש בכלים של יעוץ והכוונה, מנטורינג). מנהל חיצוני צריך להתאים את מידת ההתערבות שלו בחיי הצוות לבשלות של הצוות בניהולו העצמי (בעיקר על בסיס האבחון שלו את עומק שיתוף הפעולה המתאפשר בצוות).

נספח

רשימת עזר לשאלות אבחון על אפקטיביות של מנהלים ומנהיגים

מה מאפיין אותו יותר, תפיסת עולם של תיאוריה X ומתי מאפיינת אותו יותר תפיסת עולם של תיאוריה Y?

מה הגמישות המצבית שלו? במה הוא יכול לשנות את סגנון ההתנהגות שלו בהתאמה לשינוי במצב ובקונטקסט?

כמה הוא ב – ACTION וכמה הוא ב - REFLECTIOn ?

כמה הוא מוטה עשייה וכמה הוא נותן מקום להתלבטות \ לחקירה? האם הוא מחפש עצות או פתרונות?

איך הוא יוצר משמעות עבור העובדים והארגון? האם הוא מספר סיפורים? מה התוכן של הסיפורים שלו? באילו מטאפורות הוא משתמש?

האם הוא יותר מתגמל חיובי או מתגמל שלילי? האם הוא מנהל לפי חריגים לשלילה?

איך הוא מפעיל מנהיגות של Management by walking around?

מתי הוא ממוקד יותר באנשים ומתי הוא ממוקד יותר במשימה?

מתי הוא יותר מנהיג ומתי הוא יותר מנהל?

כמה הוא עסוק בפרטים הקטנים וכמה בתמונה הגדולה? האם הוא מצליח לאזן בין אסטרטגיה וטקטיקה?

מה הסגנון שלו כסוכן שינוי? מוביל? נגרר? מסתכל רחוק? מסתכל על קצה האף שלו עצמו?

איך הוא מנהל את הזמן שלו? מהם סדרי העדיפויות שלו?

מה סגנון קבלת ההחלטות שלו? צוותי \ שתפני? אישי\ עצמי? תלוי בנתונים ומחכה שהתמונה תושלם? מהמר? מפעיל אינטואיציה?

איך הוא מנהל את ה'אגו' שלו? כמה הוא 'מאוהב בעצמו' (נרקיסיסט)? עד כמה הוא קשוב לאחרים? עד כמה הוא תלוי באחרים? מיהם האחרים הרלוונטיים (קבוצת ההתייחסות שלו)?