

שאלון זיהוי מנהיגות מעצבת



השאלון שלפניכם מבוסס על מודל הטווח המלא של המנהיגות שפיתחו באס ואבוליו המאפיין סגנונות מנהיגות לפי שאלות של אפקטיביות ויוזמה. התייחסו לשאלון זה כהזדמנות להתבונן על הניהול שלכם בימים אלו ולהציב לעצמכם יעדים אישיים לפיתוח וטיפול הסגנון הניהולי שאתם שואפים לסגל לעצמכם. בחלק האחרון של הקובץ תמצאו פירוט של מאפייני כל אחד מהסגנונות.

בדרך כלל או תמיד	לעיתים קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	אף פעם
5	4	3	2	1

1 2 3 4 5

//1 אני מסייע/ת למונהגים בתמורה למאמצים מצדם

1 2 3 4 5

//2 אני בוחן/ת הנחות מרכזיות בכדי לבדוק אם הם עדיין מתאימות

1 2 3 4 5

//3 אני נמנע/ת מלהתערב, עד שהבעיות הופכות לחמורות

1 2 3 4 5

//4 אני מתמקד/ת גם בדברים יוצאי דופן, טעויות חריגים, וסטיות מהנדרש

1 2 3 4 5

//5 אני נמנע/ת מלהתערב גם כאשר עולים נושאים חשובים

1 2 3 4 5

//6 אני מדבר/ת על הערכים והאמונות החשובים ביותר

1 2 3 4 5

//7 אני איני נמצא, כשזקוקים לי

1 2 3 4 5

//8 אני מחפש/ת נקודות מבט שונות, בעת פתרון בעיות

1 2 3 4 5

//9 אני מדבר/ת באופטימיות ובתקווה על העתיד

1 2 3 4 5

//10 אני מעורר/ת בעובדיי גאוה על עצם היותי מנהל - מנהיג כזה

שאלון זיהוי מנהיגות מעצבת



1 2 3 4 5

//11 אני מגדירה/ה באופן מדויק את המשימות ומי אחראי להשגת היעדים

1 2 3 4 5

//12 אני מחכה שהדברים ישתבשו לפני שאני נוקט בפעולה

1 2 3 4 5

//13 אני מדבר/ת בהתלהבות על היעדים שצריך להשיג

1 2 3 4 5

//14 אני מדגישה/ה את החשיבות של תחושת השליחות החזקה שבתפקידי

1 2 3 4 5

//15 אני משקיע/ה זמן רב בהדרכה ובבחינה של הצוות שעימו אני עובד

1 2 3 4 5

//16 אני מבהירה/ה לעובדיי למה יוכלו לצפות אם יעמדו בכל המשימות הנדרשות מהם

1 2 3 4 5

//17 אני מאמין/ה גדולה במשפט: "אם זה לא מקולקל, אל תנסה לתקן את זה"

1 2 3 4 5

//18 אני פועל/ת מעבר לאינטרס האישי שלי ולמען טובת המערכת

1 2 3 4 5

//19 אני מתייחס/ת לכל אדם/עובד באופן אישי ולא רק כאל עוד אחד

1 2 3 4 5

//20 אני מחכה שבעיות יהפכו למתמשכות לפני שאנקוט בפעול

1 2 3 4 5

//21 אני פועל/ת בדרכים שמעוררות כבוד מצד העובדים

1 2 3 4 5

//22 אני מתמקד/ת בעיקר בטיפול בתלונות, טעויות וכישלונות

1 2 3 4 5

//23 אני לוקח/ת בחשבון את ההשלכות המוסריות והערכיות של החלטותיו

1 2 3 4 5

//24 אני מנהל/ת מעקב אחר כל הטעויות בארגון

שאלון זיהוי מנהיגות מעצבת



1 2 3 4 5

//25 אני מפגינה תחושה של העצמה וביטחון

1 2 3 4 5

//26 אני מבטאת חזון מלהיב על העתיד

1 2 3 4 5

//27 אני ממקדת את תשומת הלב בכישלונות של אחרים, כדי לעמוד בסטנדרטים

1 2 3 4 5

//28 אני נמנעת מלקבל החלטות

1 2 3 4 5

//29 אני מתייחסת לכל עובד כאל פרט בעל צרכים, יכולות ושאיפות שונים משל אחרים

1 2 3 4 5

//30 אני גורמת לעובדים להסתכל על בעיות מזוויות שונות

1 2 3 4 5

//31 אני עוזרת לעובדים לפתח את הצדדים החזקים שלהם

1 2 3 4 5

//32 אני מציעה דרכים חדשות לבצע את המשימות

1 2 3 4 5

//33 אני מתעכבת במתן תשובות לשאלות דחופות

1 2 3 4 5

//34 אני מדגישה את החשיבות של תחושת משימה משותפת

1 2 3 4 5

//35 אני מביעה שביעות רצון כשעובדי עונים על הציפיות

1 2 3 4 5

//36 אני מביעה ביטחון בכך שהמטרות יושגו

1 2 3 4 5

//37 אני עושה ויתורים לטובת עובדי/מונהגי

1 2 3 4 5

//38 אני מציבה דרישות גבוהות

שאלון זיהוי מנהיגות מעצבת



1 2 3 4 5

//39 אני נותן/ת לעובדיי עצות טובות ומועילות, המאפשרות להם להתקדם.

1 2 3 4 5

//40 אני מעודד/ת את עובדיי/מונהגי להביע את דעותיהם ורעיונותיהם.

1 2 3 4 5

//41 אני מבטא/ת את הערכתי לעובדים, אשר ביצעו את משימתם כיאות.

1 2 3 4 5

//42 אני מפגין/ה תחושת כוח וביטחון

1 2 3 4 5

//43 אני מחפש/ת שגיאות אצל עובדיי, לפני שאני מעיר להם.

1 2 3 4 5

//44 אני צריך/ה שבעיות יחזרו על עצמן, כדי שינקוט בפעולה

1 2 3 4 5

//45 אני סבור/ה שדברים צריכים להשתבש על מנת שאתערב

• נספח 2 – דף חלוקה לפי גורמים



דף סיכום שאלון (ניתוח גורמים) מנהיגות על פי בס - שאלון המנהיגות הרב גורמי

הימנעות ופאסיביות	ניהול לפי חריגים - פאסיבי	ניהול לפי חריגים - אקטיבי	תגמול תלוי ביצוע	התייחסות ופיתוח אישי - אינדיבידואליזם	גירוי אינטלקטואלי	הנעה על ידי השראה	כריזמה (התנהגותית)	כריזמה (מיוחסת)
5	3	4	1	15	2	9	6	10
7	12	22	11	19	8	13	14	18
28	17	24	16	29	30	26	23	21
33	20	27	35	31	32	36	34	25
45	44	43	41	39	40	38	37	42

ההבחנה בין טיפוס המנהיגות ה"מעצבת", "מתגמלת", ו"אי מנהיגות":

תגמול תלוי ביצוע:

חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 1,11,16,35,41

ניהול אקטיבי לפי חריגים:

חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 4,22,24,27,43

ניהול פאסיבי לפי חריגים:

חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 3,12,17,20,44

הדפוס "אי מנהיגות" או "שב ואל תעשה"

(LASSEZ FAIRE) חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 45, 5, 7, 28, 33

הדפוס המעצב (טרנספורמטיבי), מודל לחיקוי מדדיו הם:

התנהגות כריזמטית- מבחינים בין כריזמה מיוחסת לכריזמה התנהגותית. התנהגות זו נמדדת באמצעות עשרה פריטים ;

כריזמה מיוחסת: 10,18, 21, 25,42, כריזמה התנהגותית: 6,14,23,34,37

הנעה באמצעות השראה:

חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 9,13,26,36,38

הצבת אתגר (גירוי) אינטלקטואלי:

חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 2,8,30,32,40

התייחסות ופיתוח אישי (אינדיבידואליזם):

חמישה פריטים מרכיבים את מדד זה והם: 39, 2, 8, 30, 32



המודל שלפניכם – מודל הטווח המלא של המנהיגות שפיתחו באס ואבוליו ממפה סגנונות מנהיגות שונים על פי החלוקה שלהלן. מבין הסגנונות, ארבעת הסגנונות של המנהיגות המעצבת הם הסגנונות האפקטיביים ביותר ומקדמי החוסן ביותר:

1. שב ואל תעשה תכונות: המנעות מקבלת החלטות, אדישות וחוסר מעורבות. נוכחות לא מורגשת – נוכח נפקד. פסיבי ולא אפקטיבי. סוג כזה עלול להוביל מונהגים לאנרכיה, אנשים יעשו מה שעושה להם טוב גם אם זה פוגע בארגון(ישראליו ציוד, דיו למדפסת, וכו').

2. מנהיגות מתקנת פאסיבית מכבה שריפות. נותן הנחיות כלליות ומתרחק. אין שינויים וחידושים, כלל "עובד=לא נגענו". המונהגים יפחדו לקלקל משהו, כי אז המנהיג יבוא ויצעק. העלמת מידע מהמנהיג ע"מ שלא לקבל טענות ומפחד שיאשימו אותם בנוזק. אין כאן תכנון לעתיד אלא רק טיפול בהווה.

3. מנהיגות מתקנת אקטיבית איתור בעיות טרם התרחשותן ומניעתן טרם יהיה מאוחר מדי. כל האנרגיה מושקעת בפיקוח, בקרה ומעקב ואין רצון לשנות או לעשות דברים חדשים כדי לא לעשות יותר מדי רעש. במצבים כאלה המונהגים לא ייקחו סיכונים, ידאגו להתריע על תקלות מראש ויפחדו לגרום להן בצורה קיצונית. יש תכנון לעתיד.

4. תגמול בונה "חליפין", מקפיד להבהיר מהו התגמול כאשר יכול להיות או שיתופי(קובעים ביחד שיטת תגמול) או חד סטרי(מנהיג קובע). מדגיש הדדיות, קושר ביצוע לתגמול, קובע מטרות ויעדים וקושר אליהם שכר או עונש. המנהיג יכול לבחור סגנון של תקשורת חד סטרית או תקשורת דו סטרית. המונהגים יונעו מכדאיות. האינטרס של העובד לפעול לשם תגמול. לדוג' אנשי מכירות צריכים להגיע לכמות מכירות מסוימת: אחרי יגיעו ליעד תהיה ירידה משמעותית. מידת המאמץ של העובד תלויה ברמת האטרקטיביות של התגמול. מחד מונהגים של התגמול הבונה עובדים עד לנקודה בה זה כדאי להם. ברגע שהכדאיות נעלמת או מנגד הפחד מהעונש כבר לא נורא, יש הפסקת העבודה. המנהיג המתגמל צריך מאוד להתאמץ כדי שעונשיו יהיו מספיק מפחידים ותגמוליו יהיו מספיק אטרקטיביים משום שאחרת הוא יאבד אותם. הוא צריך להתאים את עצמו כל העת למונהגים.

5. המנהיגות המעצבת כוללת ארבעה סגנונות הקשורים יחד כי הם מסוגלים לסחוף אחריהם אנשים. כל הסגנונות טובים אך גם פה יש היררכיה(רשום מהנמוך לגבוה):
א. התייחסות אינדיבידואלית "הפסיכולוג-מורה" מנהיג המקדיש תשומת לב כנה למונהגים, קשוב להתפתחותם האישית מעבר לעבודה עצמה, מספק מענה לכל דבר

בכל זמן, נותן תמיכה: ללמוד בלי לחשוש לטעות, מעודד קידום והדרכה. תוצאות: מפחית תסכולים ותחרותיות ויוצר תחושת אכפתיות. המונהגים לומדים ממנו וייתכנו באכפתיות אחד לשני, יעשו בשבילו דברים. המונהגים רוצים להתפתח אישית ולהשתפר תוך מוכנות להשקעה ולקליחת עוד אחריות בשל התחושה שהם חשובים למערכת.

ב. איתגור אינטלקטואלי "פילוסוף", מנהיג המניח סימני שאלה על כל דבר שברור וקבוע. מתייחס לטעויות כלמידה. הוא מאתגר שכלית את המונהגים- מעודד לחשיבה יצירתית, לפיתוח ושינויי הרגלים. מלמד אותם לא לפחד מביקורת, מאמין בסיעור מוחות. המונהגים שלו פתוחים לביקורת, מגדילים ראש, מעדיפים להתמודד, מראים נכונות לאיתגור, יותר יצירתיים, יגלו עצמאות, לא יפחדו לטעות. לא פותר להם את הבעיה בעצמו(שזו בעיה נפוצה אצל מנהלים).

ג. הנעה השראתית "המלהיב", בעל אנרגיה של יוזמה וחזון. מעורר וסוחף את כולם ע"י הצגת עתיד טוב שאליו יש לחתור בעבודה קשה. מעלה את הציפיות שלהם מעצמם ע"י האמונה שלו בהם, ביכולותיהם, משדר ביטחון במונהגים וביכולת להגיע לחזון. המונהגים חדורי תחושת מסוגלות עצמית, אמונה בחזון ובעצמם, ביכולות שלהם. מנחם בגין, מרטין לותר קינג. המונהגים מאמינים בחזון שלו ובעצמם, חדורי מוטיבציה למימוש החזון.

ד. מודל לחיקוי והשפעה ה-"מופת", הוא ודרך התנהגותו. הכריזמה המיוחסת והכריזמה ההתנהגותית הן חלק מסגנון זה. הוא אינו מנסה לעשות משהו, חסר חזון מלאכותי, אלא פשוט מתנהג איך שהוא. מגלה נכונות להקריב אינטרסים אישיים למען המטרות. הוא חי את החזון מתוך אמונה בו וייקח סיכונים על עצמו בשל כך. אינו מתחמק מאחריות, לא משתמש בכוח או בסמכות. מהווה דוגמ"ש. עובד במוסריות ואי אפשר להתעלם מהשלמות הזו שהוא מציג(שהיא אמיתית). הוא לא צריך את המונהגים בעצם, ועושה את הדברים כי זה הוא, גם אם לא ילכו בדרכו. המונהגים רוחשים לו אמן מלא, מקדישים עצמם לחזון שלו, להיות להיות איתו, להיות חלק מזה. תמיד הוא יהיה הראשון וזה סוחף.