

חלק א': זיהוי הגורמים והדפוסים המשותפים במשובים

מקריאת המשובים עלולת מספר חוזקות מרכזיות ובולטות. אציג אותן עם דוגמאות בטבלה:

חוזקה	דוגמאות מהמשובים	מה אני לומד מכך על עצמי
היכולת לעזור ולתמוך באנשים, להבין את האחר	• ערפה, אחי, מציין כי במהלך הלימודים שלו לתואר הראשון, מצבו הכלכלי לא היה יציב במיוחד. לאחר שקיימתי עמו הצלחתי להבין את המצב בו הוא נמצא ונתתי לו כסף למרות שגם מצבי הכלכלי לא היה פשוט באותה תקופה. • אילן מציין שכאשר היינו בטיול בדרום אמריקה פגשנו בחורה שאיבדה את הדרכון שלה. אני הרגעתי אותה והסברתי לה מה לעשות ואפילו ניגשתי איתה לשגרירות. נתתי לה מידע, תמכתי בה ולבסוף וידאתי שהכל הסתדר. • מדחת מספר כי אני איש עם לב רחב אשר משקיע אנרגיה רבה באנשים הסובבים אותו. • אברהם מציין כי כאשר הייתה לו תקופה קשה בחייו האישיים, השיחות עמי והתמיכה והחיזוקים שנתתי לו אפשרו לו לעבור את אותה תקופה בצורה קלה יותר. • עוד תכונה שאברהם מדבר עליה היא היכולת שלי להבין אחרים ולתמוך בהם בעת הצורך. יום אחד כאשר אשתו עשתה תאונת דרכים קלה הוא ביקש לצאת מהעבודה מוקדם למרות שהייתה מתוכננת לנו פגישת עבודה חשובה. ישר שחררתי אותו ועודדתי אותו שאצליח להסתדר לבד ושהוא יכול ללכת לטפל בענייניו.	אני לומד מכך שהעזרה לזולת היא תכונה חשובה אצלי. אני אוהב לעזור ולתמוך באנשים אחרים, גם אלו הקרובים אליי, כמו חברים ומשפחה, וגם אנשים שאני פחות מכיר. היכולת הזו מסייעת לי לקרב אליי אנשים ולגרום להם לסמוך עליי, לפנות אליי לעזרה בעת הצורך, לכבד אותי ולזכור אותי לטובה.
חברותי, בעל יכולת להתיידד, להתחבר במהירות עם אנשים ולהסתדר עמם	• אילן מציין כי כאשר הכרנו בעבודה לפני כחמש שנים הייתי מאוד ידידותי והתחבבתי על אנשים, תוך שאני מעניק להם את המרחב להתבטא בחופשיות ולהתחבר איתי ברמה האישית, וזאת מבלי לוותר על המקצועיות שלי ועל מה	אני לומד מכך כי אני אדם חברותי, אחד שמתיידד עם אנשים יחסית בקלות ויודע למצוא את הדרך להסתדר כמעט עם כל אחד. בדרך כלל אני משרה אנרגיה חיובית וטובה אשר מאפשרת לאנשים להרגיש טוב בסביבתי.

	שחשוב לי. מחמוד מציין כי הופתע כאשר הכיר אותי לראשונה מהיחס החברי והמכבד שאני מעניק לצוות החברה ולאנרגיה החיובית והאווירה הטובה שאני משרה סביבי.	
תקשורת בינאישית גבוהה, יכולת לפתור חילוקי דעות וסכסוכים בין אנשים, צנוע אך בעל ביטחון עצמי גבוה	- מדת מציין כי כל מי שמכיר אותי ועובד איתי יודע שאני אדם צנוע אך בעל ביטחון עצמי גבוה. יש לי תקשורת טובה עם אנשים ויכולת לקבל החלטות בזמן אמת. הוא גם מדבר על היכולת שלי לפתור סכסוכים בצורה טובה. כדוגמה, הוא מספר שבעבר נקלע לסכסוך עם מספר אנשים שלא הצליח לפתור את הבעיה עמם. לאחר שפנה אליי בבקשת עזרה ישבנו עם אותם אנשים, ניהלתי עמם שיחה והצלחתי לפתור את מצבו המסובך. - אילן מציין את היכולת שלי לדעת כיצד לתקשר עם אנשים, למצוא את מה שמקרב ומחבר ולהגיע ישר לעניין תוך מציאת תועלת משותפת ללא העמקה של הסכסוך. כאשר אני נקלע למצב מסוים, אישי או מקצועי, אני יודע להתרכז בעיקר ולא בטפל, להתמקד במה שחשוב מבלי לוותר עליו. - גם אחי ערפה מדבר על הביטחון העצמי הגבוה שלי, הרצון והמוטיבציה להתקדם והיכולת שלי להסתגל למצבים ולאתגרים חדשים בחיי. הוא מספר על תנאי החיים הקשים שהיו לי בתקופת לימודי, במיוחד מהצד הכלכלי. היו לי אתגרים הן בחיי האישיים והן בחיי המקצועיים, ולא הייתה לי עבודה מסודרת. למרות זאת, הרצון והמוטיבציה האישית שלי גרמו לי לשנות, לשפר ואף לעשות מהפך בחיי, ולהתקדם מבחינה מקצועית וכלכלית, ולהגיע למקום המוצלח ולרמת החיים הטובה שאני נמצא בה כיום.	
בעל יכולת ניהול	אברהם מציין כיצד נתתי לו הרבה	אני מאוד אוהב להניע אנשים לפעולה

ולגרום להם להרגיש שהם מסוגלים ויכולים לבצע את הדברים המוטלים עליהם. כמי שיודע להתחבר היטב עם אנשים ברמה האישית, אני גם מצליח ללוות אותם במסגרת המקצועית של העבודה ולהעניק להם את התמיכה הדרושה להתפתחותם האישית והמקצועית.	פעמים להתנסות בדברים שאינו יודע תוך כדי שאני מעניק לו מוטיבציה ותחושת מסוגלות, והעובדה שהוא הצליח באותם דברים היא הודות לעידוד ולמוטיבציה שקיבל ממני. • מדחת מציין כי בעבודתו בניהול פרויקטים ובניהול מחשב אני מסייע לו בפתרון הבעיות ברמה גבוהה. • ערפה מציין כי כאשר חברו התחיל עבודה בחברה בה עבדתי כמהנדס ראשי, הוא היה עדיין חסר ניסיון וידע למלא את התפקיד שניתן לו כמנהל עבודה, אך כן היה מלא מוטיבציה ורצון להתקדם. המשפט שאמרתי לו: "תאמין בעצמך, אתה יכול להגיע רחוק!" העצים אותו ושיפר את ביטחונו העצמי. התמיכה והליווי שהענקתי לו למשך תקופה ארוכה בלטה לעין וסייעה לו להתקדם בתחום, וכיום הוא אחד ממנהלי העבודה המיומנים והמוכשרים ביותר בענף הבנייה, גם הודות לליווי האישי שלי.	פרויקטים, תוך הנעת אנשים לפעולה במסגרת העבודה, הענקת ליווי, תמיכה ומוטיבציה
אני מאוד מקצועי בעבודתי מצד אחד, אך מצד שני מאפשר לאנשים שעובדים איתי ומתחתיי עצמאות בעבודתם ומרחב פעולה יחסית חופשי. אני חושב שזה חיוני להתפתחות המקצועית שלהם בעבודה וגם לחיזוק היחסים בינינו. אני גם משתדל לשמור על קשרי עבודה קודמים. אני כמובן אוהב לעזור ולתרום איפה שצריך, אך גם חושב שזה חשוב מאוד להתפתחות ולהתקדמות המקצועית שלי, ושמה שקולגות ממקומות עבודה קודמים עדיין סומכים עליי ומבקשים את חוות דעתי המקצועית.	• מחמוד מציין כי בחברה בה עבדנו יחד, בה הייתי מהנדס ראשי אשר ניהל צוות מהנדסים ומנהלי עבודה, אפשרתי חופש ניהולי לאנשים מתחתיי ועצמאות בניהול הפרויקטים שלהם. בו זמנית ניהלתי את הכל מלמעלה מבלי לתת תחושה לצוות שרק אני מחליט. סגנון הניהול הזה חיזק את הקשר שלי אל הצוות וגרם לו לתת בי אמון מקצועי ואישי. • מחמוד מדבר גם על המקצועיות שלי בעבודה, על מערכת ממוחשבת שבנית ואשר מאפשרת לחברה לנהל באופן יעיל ומסודר את הפרויקטים השונים. גם לאחר שהתקדמתי והמשכתי לפרויקטים חדשים בחברות אחרות, המשיכה החברה הקודמת להתבסס על המערכת שבנית, ואני תמיד זמין לשאלות ולעדכונים.	דרך מנהיגות ייחודית, אשר מצד אחד מעניקה מרחב פעולה לאנשים והאצלת סמכויות תוך ראייה מערכתית וניהול מקצועי מקיף, ושמירה על קשרי עבודה קודמים

חלק ב': מודלים במנהיגות

בחלק זה בחרתי להציג מודלים של מנהיגות כריזמטית, מנהיגות מעצבת ואת הגישה ההתנהגותית במנהיגות. בחרתי בגישות אלו משום שנראה כי הן מאפיינות את סגנון המנהיגות והניהול שלי, אותו אנתח בהמשך באמצעות מושגים אלו.

מנהיגות כריזמטית. המילה "כריזמה" היא במקור מיוונית ומשמעותה היא "מתנת חסד". זוהי היכולת של אדם לסחוף אחריו אנשים אחרים ולהשפיע עליהם באמצעות קסם אישי, חיבור רגשי, יכולת בינאישית גבוהה וכושר שכנוע. המנהיג הכריזמטי משפיע על המונהגים דרך האישיות והקסם האישי שלו. הוא השחקן האישי והעיקרי, ומממש את החזון שלו על ידי הלהבת המונהגים. התנהגותו מכוונת להשגת המטרות והיעדים האישיים שלו ומקדמת צייתנות ותלות של המונהגים בו.

במנהיגות כריזמטית נעשה בדרך כלל שימוש בסמלים של כוח לגיטימי מוחלט. המונהגים בדרך כלל מגלים הערצה עיוורת כלפי המנהיג והולכים אחריו בהתרגשות גדולה וסוחפת למרות שאינם מכירים אותו באופן אישי. נלווים לגילויי רגשות אלו נלווים סיפורים ושמעות, לעתים דמיוניות, אשר תורמות להתרגשות סביב המנהיג ולתהליך של הדבקה חברתית (פופר, 2007: 76).

למנהיגות הכריזמטית שלושה מרכיבים עיקריים: המנהיג הוא **בעל חזון**, מנסח חזון משכנע ומציב ציפיות גבוהות, תוך שהוא משמש בהתנהגותו מודל לחיקוי. בנוסף, הוא **ממריץ** בכך שהוא מבטא התלהבות אישית וביטחון עצמי ועושה שימוש בהצלחות. כמו כן, הוא **מאפשר**, באמצעות הענקת תמיכה אישית, הבעת אמפתיה ומבטא ביטחון באנשים.

מנהיגות כריזמטית אינה תמיד חיובית, ובין המנהיגים הכריזמטיים ניתן למצוא מנהיגים חיוביים ומנהיגים שליליים. מנהיגים כריזמטיים חיוביים תופסים את עצמם באופן מאוזן יותר, ומאופיינים בתחושת אחריות גדולה שהופכת את המנהיגות שלהם לשליחות הציבור. לעומתם, מנהיגים כריזמטיים שליליים מונעים מכוח חסך נרקיסיסטי, והמנהיגות משמשת עבורם מסע להאדרה עצמית ולעתים אף הופכת לאובססיה (פופר, 2007: 78).

מנהיגות מעצבת. מנהיגים מעצבים נבדלים ממנהיגים שהם רק כריזמטיים בכך שהם בעלי אישיות מאוזנת ובכך שקיים אפקט רגשי למנהיגות שלהם בקרב המונהגים. מנהיגות כריזמטית מעצבת יוצרת העצמה של המונהגים, אשר באה לידי ביטוי בחיזוק האמונה שלהם בכוחם, בשיקול דעתם וביכולותיהם. בעוד שמנהיגים כריזמטיים שאינם מעצבים מחלישים את המונהגים שלהם בכך שהם מעודדים את תלותם במנהיג, המנהיגים המעצבים מחזקים את יכולת התפקוד העצמאית שלהם (פופר, 2007: 78).

מכאן, שטווח ההשפעה של מנהיגים מעצבים הוא רחב יותר, כאשר השפעתם מופנמת על ידי המונהגים וממשיכה להתקיים גם כאשר הם לא נמצאים בסביבה, לפעמים למשך שנים רבות. המנהיג המעצב יוצר תהליך העצמה בקרב המונהגים שלו, ומפתח את האמונה במסוגלות העצמית שלהם וביכולתם לשנות דברים בחייהם. בכך הוא מאפשר להם לעבור ממצב של חולשה וחוסר