

תוכן העניינים

מבוא	3
סקירת ספרות	3
1. המנהיגות כהשפעה	3
2. מנהיגות מתגמלת למול מנהיגות מעצבת על פי מודל הטווח המלא	3
2.1. המנהיגות המעצבת בארגון המודרני	5
2.1.1. ממצאי השפעת המנהיגות המעצבת על עובדי הארגון ויעילותם	6
סיכום	6
נספח – רפלקציה	7

מבוא

החל משנות השמונים, החל תהליך האדרה עצום של פונקציית המנהיגות בארגונים לאור ההבנה הברורה כי תפקידי ניהול בארגון הוא תפקיד מנהיגותי לכל דבר. מאז, נראה גידול עצום במספר הספרים והמאמרים שעוסקים בנושא ובתכניות הכשרה ניהוליות אשר שינו את כותרתן לתכניות מנהיגות. מעיון קל, נראה כי מרבית מחומרים אלו עוסקים דווקא בחקר סגנון המנהיגות המעצבת והשפעתה על עובדי הארגון. אולם, על אף ריבוי המלל והמחקר בעניין זה, עדיין קיים טשטוש ובלבול לגבי קווי הפיתוח והתיאוריות הברורות. לכן, תעסוק עבודה זו בשאלת המחקר הבאה: מהי המנהיגות המעצבת וכיצד היא משפיעה על אפקטיביות העובדים בארגון?

מטרתה של העבודה היא הסבר בהיר למהות המנהיגות המעצבת ומרכיביה והדגשת השפעתה בארגונים על אפקטיביות העובדים. בכך, תבהיר היא את חשיבותה של מנהיגות זו ותעמוד על דרכיה.

לשם הבהרת המושג "מנהיגות מעצבת" בכלל ומקומו והשפעתו בשדה הארגוני תערך סקירת ספרות מקיפה, מקצועית ועדכנית, אשר תסביר את המנהיגות המעצבת ורכיביה על פי מודל "הטווח המלא של המנהיגות" שנדלה ממאמרו של אבוליו שנמנה ממפתחיו. זאת, לאור היות מודל זה עדכני, בעל תהודה רחבה בספרות המחקר ומאושש אמפירית. כמו כן, ייעשה שימוש מרכזי בספריו של פרופ' מיכה פופר מן החוג לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה ששימש כמפקד בית הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל.

העבודה תורכב באופן הבא: ראשית, יוצגו סגנונות המנהיגות השונים ויודגשו מרכיבי המנהיגות המעצבת על פי המודל הנזכר, לאחר מכן תובהר מקומה של מנהיגות זו בארגונים המערביים בני זמננו ותוצג השפעתה על העובדים.

1. המנהיגות כהשפעה

המנהיגות בעיקרה, מגלמת מנהיגות השפעה על מוטיבציה של אנשים. ואכן, מרבית ההגדרות העוסקות במנהיגות מצביעות על כך שמנהיגות היא בראש ובראשונה תהליך של השפעה תוך מגמה לעצב את תפישות והתנהגות האנשים ולהניע אותם לדרגות גבוהות יותר של מחויבות וביצוע. (הוארי, 2010). לכן, כיום, ההגדרות המקובלות במחקר האקדמי מצינות את ההשפעה כמרכיב המרכזי במנהיגות. (פופר, 2004). לאור זאת, נוצרו תיאוריות מנהיגות שונות עוסקות בחקר הגורמים המנהיגותיים הנתפסים כבעלי ההשפעה הגדולה ביותר על רמת המוטיבציה והאפקטיביות של המונהגים.

התיאוריות העיקריות הללו עוסקות בהבדלים בין מנהיגות מתגמלת למנהיגות מעצבת. בעבודה זו נתמקד בחקר המנהיגות המעצבת והשפעתה על אפקטיביות העובדים בארגון באמצעות מודל הטווח המלא, כאמור.

2. מנהיגות מתגמלת למול מנהיגות מעצבת על פי מודל הטווח המלא

מודל "הטווח המלא של המנהיגות", אשר נוסח על ידי קבוצת חוקרים ב-1991, הוא המודל העדכני ביותר המתייחס לבחינת המנהיגות המתגמלת למול המנהיגות המעצבת. בודל זה מתבסס על הבחנתו של בארנס המייצגת את ההבדל בין מנהיגות מתגמלת (TRANSACTIONAL LEADERSHIP) המציגה בפני המונהגים את היעדים הנדרשים מהם ואת התגמול הצפוי לאחר העמידה בהם, לבין המנהיגות המעצבת (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP או CHARISMATIC LEADERSHIP) הגורמת להם לחוש מחויבות אישית, עוצמה ויכולת. (פופר, 2004). כמו כן, מהוה המודל הרחבה למודל הרב גורמי של בארנס 1985 אשר חילק את סגנונות המנהיגות למנהיגות נמנעת, מנהיגות מתגמלת ומנהיגות מעצבת.

מודל הטווח המלא מחלק את סגנונות המנהיגות – הנמנעת, המעצבת והמתגמלת - בחלוקת משנה לשמונה רכיבים המרכיבים יחד טווח סגנונות מנהיגות, כאשר רמתן האפקטיבית והאקטיבית היא בסדר עולה.

א. מנהיגות נמנעת - בסגנון 'שב ואל תעשה': מנהיגות זו נמנעת מנקיטת עמדה וקבלת החלטות. לכן, גם המונהגים מפגינים אדישות ומתמקדים בהשגת יעדיהם האישיים אף במחיר סתירה ליעדי הארגון והקבוצה. (אבוליו, 2003)

שלוש הקטגוריות הבאות מייצגות את רכיבי המנהיגות המתגמלת:

ב. מנהיגות מתקנת פאסיבית: מנהיגות זו בנויה על איתור טעויות ותיקון. מנהיג בסגנון זה מציב סטנדרטים לביצוע, אך מתערב רק כאשר ישנה סטייה. במקרה זה, המונהגים מונעים רק על ידי החשש מתגובת המנהיג ולכן, מניגים אלו משמרים את הקיים אף לא מתקדמים יותר מכך. **ג. מנהיגות מתקנת אקטיבית:** מנהיגות זו מתמקדת בבקרה אקטיבית. כלומר, המנהיג מתריע על סכנות וטעויות מראש וערני לתיקון הדברים. אולם, מכיוון שמנהיגות זו בנויה חיזוקים שליליים, יימנעו המונהגים מלקיחת סיכונים, התקדמות ושינוי. **ד. תגמול בונה:** מנהיגות זו מציגה את היעדים וקובעת את האחראים לכך, תוך הבהרה למהות התגמול ונטילת חלק פעיל בהשגת המשימות. כמו כן, מנהיג זה מרבה במשוב. אולם גם כאן, עשיית המונהגים נובעת משיקולי כדאיות והשקעתם תלויה באופי