**שיעור 1**

מנהיגות זו הובלה למסע.

בוב האוס אמר שמנהיגות זה קופסת גפרורים ומנהיגות זה מנוע שמפעיל אותנו.  
באירוע צריך מונהג, מנהיג ונסיבות וזה יוצר START והגופרית נמצאת אצל המנהיג.

עד כמה ניהול ומנהיגות דומים או שונים.  
**ניהול** – המנהל עובד במערכת עם היררכיה, הוא חוטר למטרות קיימות, פועל בסטטוס קוו, יש לו כללים ותרבות קיימת,

יש לו פעולה שתתקיים בסט של ערכים ותפיסות, הדגש יהיה על יעילות, התמקדות בפועלה דרך תכנון, חלוקת עבודה, הקצאת משאבים. מנהל טוב יודע לעבוד בהיררכיה, יש לו תכנון שנתי, עובד בדרך יעילה.

**מנהיגות** – עולם משגים אחר, מחוץ למערכת, אתגור סטטוס קוו, שינוי פרדיגמות, מטרות משותפות, נורמות ותפיסות, כל מנהיג ידבר על כמה ערכים שמניעים אותו.

הרבה פעמים מצופה מהמנהל להיות מנהיג וזה לא תמיד קורה. כאשר יש אי וודאות, אין נהלים שם יהיה מנהיג. בנהלים וסדרים בא לידי ביטוי המנהל. מנהיגות תפעל במצבי משבר ואי וודאות. ניהול ומנהיגות הם לא חופפים. מנהלים מתפקדים היטב כשיש סיסטם. מנהיג יכול להיות כל אחד בארגון ולא חובה שיהיה מנהל.

יש הבחנה בין ניהול ומנהיגות לפי בניס. ניהול זה לעשות דברים נכון ומנהיגות זה לעשות את הדברים הנכונים.

|  |  |
| --- | --- |
| **מנהל** | **מנהיג** |
| מארגן | מחדש |
| העתק | מקור |
| מחקה | יוצר |
| מתחזק | מפתח |
| מתמקד במערכת ומבנים | מתמקד באנשים |
| מסתמך על בקרה ושליטה | מסתמך על אמון |
| פרספקטיבת זמן קצרה | פרספקטיבת זמן ארוכה |
| אזרח ארגוני טוב | אדם לעצמו לא חלק מהקבוצה |

בסיסי כוח שעומדים לרשות המנהל ומנהיג:

* כוח התגמול
* כוח הכפייה
* כוח העמדה
* כוח המומחיות
* כוח הזיקה (בסיס עיקרי למנהיגות)

מנהיגות מדברת על השפעה של אדם או קבוצה על מאמצים שהם משקיעים על מנת להשיג מטרה משותפת. המהלך יוצר רצון במונהגים להשקיע מאמצים על מנת להשיג מטרות משותפות וזה מעניק משמעות למאמץ. תמיד המנהיג יגיד "הגענו ליעד", "כבשנו פסגה" ועוד.

לא תמיד מי שמגיע לצמרת הוא מנהיג, יכול להיות שהוא שם מסיבות אחרות כמו פוליטיקה, הכרות עם הסיסטם, מומחים ועוד.

מדוע שאנשים ירצו להיות מונהגים? יכול להיות שהם מזדהים עם הדרך, יופי חיצוני מוביל אותם, כריזמה של מנהיג, הערכה למנהיג, מקצועיות שלו, סומכים עליו, אמינות. אם המנהיג יראה אנושיות זה יראה כאילו הוא בגובה העיניים של המונהגים ולכן בד"כ לוקחים נושא מסוים ומעצימים אותו כלפי חוץ כי תמיד רוצים לראות מנהיג רגיש.

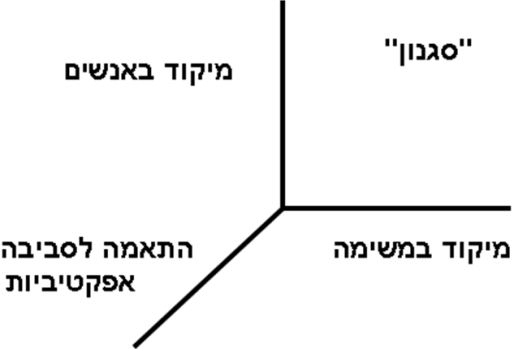
כדי להיות מנהיג צריך שיהיו אינטואיציות טובות, סנסורים טובים, שתהיה אמפטיה קשוחה (להזדהות עם העובד אבל עדיין להיות מופנה למשימה), להיות שונה מאחרים להיות עם משהו שיבחין אותו מאחרים.

**שיעור 2**

למנהיגות יש תוקף, מה שרלוונטי לבן אדם בגיל 17 לא יהיה רלוונטי בגיל 30.

יש מנהיגות שקטה שזה אנשים שהם לא כריזמטיים, הם שקטים ורגועים אבל מנהיגים.

הרכבת משקפיים אופטימיות – חשוב להסתכל קדימה וזה בד"כ יאפיין את המנהיגים כי נוח להיות בסביבתם, הם מפזרים אופטימיות בסביבה. יש נטייה לא ללכת באזור של פאסימיים, הם משביתים שמחות.



הגישה האישיותית – המנהיג ("הגדול מהחיים") והכריזמה

הגישה המצבית – ההתאמה לסביבה ולשינויים

גישת האפקטיביות – התאמת סגנון המנהיגות לצרכי המונהגים, לסביבה ולתרבות הארגונית.

גישת התכונות – למנהל טוב חייבים להיות כישורים בסיסיים לניהול, וזה דבר שנולדים אתו. מקצוענות הנרכשת בלמידה אינה מספיקה כדי להיות מנהל טוב.

הגישה המצבית – המוטיבציה הובילה לכך שלמדו לפצות על חוסר מנהיגות מלידה.

**אבחנה בין מנהיגות לניהול לפי ג'והן קוטר**  
הנהגה – קביעת חזון, כיוון חדש, תקשור החזון, יצירת השראה, יצירת תרבות ארגונית המעודדת לקיחת סיכונים מבוקרים.

ניהול - הצבת יעדים, תקצוב, ארגון ואיוש, הנעה, בקרה ופתרון בעיות.

**גישות ומודלים העוסקים בהתנהגות של מנהיגים**

2 קריטריונים: מוכוונות למטרה (השגת מטרה), מוכוונות לאדם (טיפוח עובד)

מנהיג משימתי מול מנהיג חברתי

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **מדדים** | **מנהיג משימתי** | **מנהיג חברתי** |
| מטרה | הצגת משימה והשגחה בכל מחיר | ליכוד הקבוצה, יצירת אוירה טובה |
| צורת תפקוד | חתירה להשגת המטרה, תחרותי, הפעלת כוח ושתלטנות | יישור הדורים, הקטנת מתיחות |
| יחס לכפיפים | מדרבן את חברי הקבוצה, שוחק אותם מרוב תביעות, יחס תוך שקול דעת של השגת המטרה | כבוד הדדי, הרגשת שייכות |
| דרכי פעולה | הפעלת לחצים, שכר ועונש, הכנעה | עידוד, שיתוף ואחריות קולקטיבית |
| מעמדו בעיני הקבוצה | סמכותי, תקיף, מסור למטרה | חברותי, דואג לצרכי הקבוצה |

סגנונות מנהיגות:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| אדם גבוה  מטרה גבוה  **משלב** | אדם גבוה  מטרה נמוך  **חברתי** | אדם  מוכוונות ל... |
| אדם נמוך  מטרה גבוה  **משימתי** | אדם נמוך  מטרה נמוך  **נינוח** |
| מטרה | |

סגנון המשלב – מחשיב את היחס לאנשים ולמשימה. מדגיש עבודת צוות, מפעיל אחרים בעזרת הצבת מטרות משותפת, משתמש בטכניקה של שיתוף בקבלת החלטות, לומד משגיאות ובעיות, מציב סטנדרטים לביצוע עבודת צוות, נקודת מבטו לעתיד.

סגנון חברתי – מתייחס לאנשים יותר ממשימה, מעודד, משבח, לא פוגע ברגשות (אפילו ע"ח המשימה, ללמד, לשים גבולות), מעודד שת"פ ועזרה הדדית, מרבה בשיחות, משתדל להבין, מיישב סכסוכים.

סגנון משימתי – מכוונות למשימה מאשר לאנשים, סומך רק על עצמו, מנוסה ומקצועי, קובע סטנדרטים לפי מדדים אישיים, משתמש בשכר ועונש.

סגנון נינוח – לא דוגל בהשקעת מאמץ הן ביחס לאנשים והן ביחס למשימה, מעריך הגיון, מעדיף שגרה, פועל עפ"י עקרונות ונהלים, אין מעוף, אין משהו מצמיח.

**שיעור 3**

במנהיגות – מתן כיוון, פיתוח חזון עתיד הארגון והאסטרטגיות למימוש החזון. רתימת אנשים, תקשור כיוון במלל ובמעשה ויצירת קואליציות עם כל אלה אשר שיתוף הפעולה שלהם חיוני, לעורר השראה והנעה, יצירת אנרגיה הגורמת לאנשים להתגבר על מחסומים פוליטיים, בירוקרטיים ומחסור במשאבים ליצור שינויים המגשימים צרכים בלתי מסופקים.  
**שינויים דרמטיים בהגברת היכולת הארגונית ע"י החדרת מוצרים וגישות חדשות.** השינוי יתחלחל בפנים.

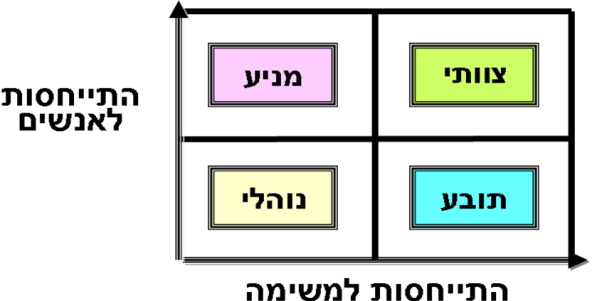
בניהול – תכנון ותקצוב, קביעה של שלבים ולוחות הזמנים והקצאת התקציבים הדרושים להשגת התוצאות, ארגון ואיוש, קביעת המבנה, איוש התפקידים, חלוקת אחריות וסמכות, קביעת נהלים ומערכות, בקרה ופתרון בעיות, מעקב על תוצאות, זיהוי סטיות מתוכניות ופתרון בעיות.

**סדר, יציבות ותוצאות רצויות ללקוחות, לבעלים ולעובדים – לטווח קצר.**

מנהיגות מתגמלת – צריך לעמוד במבחן הסבירות ומידתיות. מנהיגות זו יוצרת אצל המונהגים מוטיבציה גבוהה לתרום על מנת לצאת מורווחים באופן אישי. זה גורם לאנשים לצמוח. ברגע שנותנים פידבק הרי שאנחנו מדגישים תשומת לב לבן אדם וזה לטוב או לרע. התגמול לא חייב להיות פיזי, גם משוב הוא סוג של תגמול ויש לו גם שילוב של מתמיר.

מנהיגות מתמירה – משפיעה בכך שהאנשים משפרים את עשייתם לטובת הארגון.

**מודל של רדן (REDDIN)**



סגנון צוותי

משלב צורכי הארגון וצורכי האנשים, שואף לשיתוף וחלוקה רחבה של עוצמה בארגון העדפת יעדים אישיים ואחריות, משותפת.

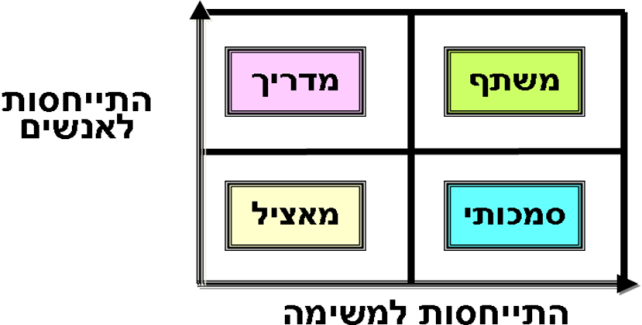
סגנון מניע  
מדגיש פיתוח אישי, יוצר אווירה של ביטחון, פתיחות וקבלה, משפיע על אנשים באמצעות חברות והבנה.

סגנון תובע  
החלטי, תוקפני ומאיץ, שימוש בתגמולים, עונשים ואמצעי פיקוח, מכוון את עבודתם של אחרים.

סגנון נוהלי  
העדפה לתהליכים, עובדות וניירת, חיפוש אחר עקרונות ממסדיים כקווים מנחים בעבודה, שאיפה לדייקנות, קפדנות ויציבות. מתאים למנהלים בד"כ.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **סגנון** | **יותר אפקטיבי** | **פחות אפקטיבי** |
| צוותי | מתפעל | מתפשר |
| תובע | סמכותי | סמכותי נוקשה |
| מניע | מפתח | מטיף |
| נוהלי | נאור בירוקרט | נוטש |

**מודל של הרשי ובלנשרד (Hershey & Blanchard)**



משתף - מבהיר מטרה וכיוון, נותן הזדמנות לשאול שאלות, מסביר ומשכנע, מחליט בצוותים.

מדריך - תומך ומסייע באופן פעיל לביצוע המשימות, קשוב ושם דגש על יחסים, שואל ומתייעץ, עוזר לקבוצה לקבל החלטות.

סמכותי - ממוקד בתוצאות, מבהיר לעובדים תפקידים ויעדים, מפקח מקרוב על הביצוע, דורש, מחליט לרוב לבד.

מאציל - ממוקד בחשיבה, מתיר לעובדים לתת תמיכה והכוונה לעצמם וזה לזה, מעביר אחריות על קבלת החלטות ויישומן.

המודל דינמי יותר ולוקח בחשבון גם את רמת בשלות הקבוצה (יכולת ורמת מחויבות של האנשים):

רמת התפתחות 1 - לעובדים יש ידע וניסיון מועט, הם נלהבים לקראת המשימה החדשה.

רמת התפתחות 2 – מידת המחויבות יורדת כי העובדים נתקלים בקשיים או בחוסר עניין.

רמת התפתחות 3 – העובדים לומדים לעמוד ברשות עצמם. רמת המחויבות מתנדנדת בין התלהבות לחוסר בטחון.

רמת התפתחות 4 - רמת ביצוע גבוהה, רמת מחויבות גבוהה.

שיעור ההכוונה שהמנהל מספק: 4 (נמוך) 🡸 1 (גבוה)

שיעור הצמיחה ועידוד שהמנהל מספק: 1 (נמוך) 🡸 4 (גבוה)

שיעור מעורבות כפיפים בקבלת החלטות: 1 (נמוך) 🡸 4 (גבוה)

כל מנהיג צריך כפיפים וללא מונהגים המנהיגות נשארת ריקה.

מנהיגות=אומץ

נק' מפנה

מומנטום

3 הרכיבים שיוצרים את הפעולה

תכונות אישיות המבחינות בין המנהיג למונהג

גישת התכונות מדגישה מספר תכונות אצל מנהיג כמו: להעז, אומץ.

רשימה של תכונות שנחקרו קודם כמו: בטחון עצמי, אסרטיביות, אמביציה, צורך בהישג, דומיננטיות, צורך בכוח, עמידה בלחצים, אינטליגנציה – בכל אלו מצופה מהמנהיג להיות גבוה אבל לא יותר מדי מהמונהגים שלו אחרת הם לא יבינו אותו.  
  
תכונות שמייחדות מנהיגים - יכולת הסתגלות למצבים משתנים, נכונות לקחת אחריות, אנרגיה (רמת פעילות גבוהה). תכונות אלו מאוד משמעותיות למנהיגים.

הסתגלות למצבים משתנים מאוד מבדילה בין מנהיג למונהג וזה כנראה רק ילך ויתגבר עם הזמן. זה מתחבר לסנסורים, אינטואיציה, תזמון נכון שיש למנהיג.  
אנרגיה (רמת פעילות גבוהה) – מנהיגים לא מסוגלים להשאיר לעצמם זמן פנוי, הם מוכרחים לשמור על רמת אנרגיה מאוד גבוהה ואינטנסיבית לזמן מסוים. זה לא אומר שהוא לא יפול בהמשך אבל זו יכולת. יש למנהיג יכול לעבור קשיים, עוברת מפולת ביותר קלות, הוא יכול לעשות בו זמנית מספר דברים.

**שיעור 4**

**מנהיגות עסקתית** (מתגמלת) **ומנהיגות מתמירה** (מעצבת)

בתחילת הדרך רצו לראות מה עובד ומה לא עובד, מה מפעיל. עם הזמן זה התפתח והתגבשה תפיסה שהוגדרה **כמהיגות עסקתית.**

המנהלים עושים איתנו עסקאות כי לכולם יש צרכים, המנהל והארגון צריכים לזהות את הצרכים ולתת מענה לצרכים אלו. עולם העבודה נראה כשיש X משימות שמוגדרות יותר או פחות ואנחנו מקבלים משהו בתמורת הפעולה. הרבה פעמים נעשה דברים כי הבוס ביקש או כי אנחנו לא רוצים להיתפס כבעיתיים ולכן יש כאן לא רק תמורה אלא גם מה הסנקציות שיהיו אם לא נעשה. שווה לנו לעשות עסקה כי למעסיק יש יכולת לתת מענה על ההשקעה שלנו. זה תהליך סדור ומובנה. אנחנו לא מתפתחים בתהליך הזה. מחינה ארגונית אנחנו מביאים את הפעולות שלנו לרמת הנדרש ולא מעבר לכך. זה תהליך אפקטיבי כל עוד אני יודע מה צריך לעשות ומובהר לי מה התגמול אותו מקבלים בסוף.

ציפיה 🡸 מאמץ 🡸 תוצאה 🡸 בעלת ערך  
ציפיה שתיצור מאמץ שיתן עבורי תוצאה בעלת ערך. אם משהו לא מתקיים אז הכל קורס.

בד"כ עובדים הארגונים רואים משאבים מעטים ולכן תמיד מומלץ לבקש ולשאול מה המשאבים שקיימים, מי אחראי על מה בארגון. העובדים יהיו עם משאבים מעטים ותלויים בגורמים אחרים.

כדי שמנהיגות עסקתית תעבוד, צריך להגדיר מה המאמץ הנדרש ומה התוצאה שיקבל העובד. הרבה פעמים יהיה כאן ערפול וזה הופך את המודל למורכב.  
צריך להבהיר את המטרות וציפיות, להבהיר את התגמולים הצפויים ולתגמל את המונהג שעמד בציפיות ובמשימות כ-]י שהבוטח. יש לעמוד בהבטחה על מנת למנוע אי אימון של העובדים. אם תהיה הגדרה מדוייקת לכל שלב, המנהיגת העסקתית תעבוד.

**מנהיגות מתמירה** גורמים למונהגים להתפתח. חל שנוי בעקבות השהות בעבודה, צריך להיות כאן קשר ועבודה מתמשכת. כשמתפתחים כבן אדם ומנהיג אז רוצים להשקיע בטובת הפרט, לא חושבים מה אני צריך אלא מה צריכה קבוצה. מנהיגות מפתחת את מונהגים ומעצימה אותם, המיקוד יהיה בהשגת טובת הכלל ולא טובת הפרט. המונהגים ירצו לעשות מעל ומעבר לנדרש.

**מודל הטווח המלא של המנהגיות – באס ואבוליו**

* נמנע  
  נמנע מלקבל החלטות, לא אפקטיבי, לא מפתח, אין מנהיגות.
* ניהול עפ"י חריגים פסיבי  
  מתערב במקרים חריגים שמובא לידיעתו, פועל כשאין ברירה, לומד את הדברים כשמשהו משתבש או הולך להשתבש, נוכחותו בולטת כשיש בעיות קבועות. מוגדר כמנהיג לא אפקטיבי באליל.
* ניהול עפ"י חריגים אקטיבי  
  מחפש את הבעיות, לא נותן משובים חיוביים, מנהיג אפקטיסי ברמה בינונית. מדגישים את הטעוניותף מה לא בסדר, אבל זה יכול ליישר את העובד.
* תגמול מותנה  
  אפקטיבי, זה לא של מנהיגות עסקתית. מגדר בצורה ברורה את המשאבים, תגמול ויעדים.  
    
  4 ראשונים הן מנהיגות עסקתית ו4 אחרים הם מנהיגות מתמירה (מעצבת) שהם חזקים במיוחד.
* התחשבות פרטנית  
  זה המפתח, חנוך לנער לפי דרכו, לומדים את היכולות, ותק, מקצועיות, את הצרכים, רצונות. מאוד קשובים לעובד ובונים תוכנית התפתחות לפי איפה שבן אדם נמצא, מאוד אפקטיבי.
* גרייה אינטלקטואלית  
  מנהל שכל הזמן קורים לידו דברים, כל הזמן מייצר סביבו "מחקר ופיתוח", לא נשאר בגישה שמה שעובד לא נוגעים, בודק מה הדרכים הנוספות. אצל חלק מהאנשים זה עובד ואצל חלק זה קשה להם. מאוד אפקטיבי, מייצר הרבה פתרונות, אנשים ל פוחדים לעלות הצעות לפתרון.
* השראת הנעה

אנשים שיודעים להניע, להפעיל. הרבה פעמים במושגי דוגמא אישית, ערכים, זה מניע ומחפש את המשותף (כולנו נעשה ביחד...). צריך להיות דמות גדולה מהחיים, דמות שתגיד לאן ללכת, תראה את הדרך.

* השפעה באמצעות אידיאלים

הפעלה באמצעות ערכים, דרך, מפעילים כאן הכל (ציונות, בריאות), בד"כ צריך ליצור 3 ערכים שהם יהיו בסיס ועליהם יש לעבוד.

המנהיגות כי אפקטיבית היא מנהיגות עסקתית ועליה יש מנהיגות מתמירה. עם זאת, רואים אפקטיביות ואקטיביות של 4 מרכיבים של המנהיגות המתמירה. סביר להניח שלא הכל יהיה לכולם אבל אם זו מנהיגות מתמירה זה יכול לסחוף את כולם אחרי המנהיג מסוג זה.

כשמדברים על ערכים מקשרים משימה לחזון לערכים משותפים. המנהיג צריך להציג מופת אישי, התנהגות שלו צריכה להיות תואמת את ערכיו, הוא צריך ליצור אימון והזדהות איתו.

**שיעור 5**

כולנו יכולים ליצור מנהיגות אישית, אפשר להתפתח ואפשר ליצור השפעות על אחרים.

הגישה היום אומרת שיש אנשים שנולדו להיות מנהיג, אבל יש גם אנשים שהגיעו לכך בעקבות המון למידה. כלומר ניתן להתפתח למנהיג באמצעות עבודה רבה. אפילו בטבע, "הזכר החזק" הולך ופוחת כי חלק מזנים נכחדו ונעלמו.

לגבי אישיות, התשובה גם לא ברורה. לא ברור היום איך צריך להיות המנהיג. יש אנשים שהם מנהיגים בעבודה ולא מנהיגים בבית. אין תכונות מסויימות שצריכות להיות אצל מנהיג, לא ניתן להצביע על תכונה מסויימת. המנהיג יכול להיות מוצלח בתקופה מסויימת ולא בתקופה אחרת. לדוגמא אנשי צבא מאוד מוצלחים בצבא ולא מוצלחים באזרחות כי זה עניים של תזמון, מיקום ועוד.  
מנהיג נולד או נעשה – אין תשובות חד משמעותיות. עד שנות ה90 היו תשובות מסויימות ולא שלמות. בשנת 2000 התחיל כיוון לתשובה והיא ניתן ללמוד על מנהיגות דרך סיפורי חיים, איך המנהיג התפתח, איך נוצרה יכול להשפיע. המונהגים הולכים אחרי המנהיג בגלל הכריזמה ולא בגלל התגמול והכריזמה זה בגלל המקצועיות או קשרים חזקים.

**גישת סיפור חיים של מנהיגים**

הגישות הקודמות שנחן בשנות ה90 לא היו ברורות והתפתחו גישות חדשות. לא מדברים על ענישה, תפקיד אלא על מקצועיות, קשרים, כריזמה. הרבה פעמים אנשים מייפים את האוטוביוגרפיה שלהם, אבל הרבה פעמים סיפורי חיים מספרים על גישת החיים של האנשים. לא צריך לראות אם מה שמספרים זו אמת, חשוב לראות מה אנשים בוחרים להגיד ואיך זה משפיע עלי. גם אם מספרים סיפור סגור ולא ניתן להיכנס בו, זה סיפור שהאיש סיגל לעצמו. חוליית ההסבר של התפתחות גישת המנהיגות היא חסרה.  
בגישת סיפורי חיים יש תכונות אנחנו מחפשים במנהיג. אינטלגנציה זה לא בהכרח, אחרת הוא לא יוכל להתחבר לאנשים רגילים, ולי יש סנסורים, אומץ ועוד. גם התנהגויות לא ברורות (יש שחצנים, יש דכאונים), לכל אחד יכולה להיות התנהגות שונה.  
סיפור חיים מספר מיהו אדם. גם אם הסיפור מיופה הוא נותן מידע, ניתן ללמוד מה הערכים שמפעילים אותו, איך בחר להתנהג במצבים שונים, לומדים איך האיש התפתח להיות מנהיג.  
סיפור חיים מתחיל מגיל מאוד קטן בד"כ, אבל אם נכנסים לארגון זה יכול לבוא בגיל מאוחר עם כניסה לארגון. אנחנו מושפעים מסיפורי חיים, מתייצבים עד גיל 30 ואם עד גיל זה למדתי מדמויות שקרובות או רחוקות, זה הופך להיות חלק ממני. אנחנו מושפעים מהדמות ולא כשהדמות מלמדת אותנו.

מנהיגים הם לא מנטורים טובים, הם משפיעים אבל לא מלמדים, אפשר ללמוד מדרך צפיה בהם או מדרך העברת המידע.

התפתחות מנהיגות

יש 3 סוגים של התפתחות מנהיגים וכולם יכולים ללמוד את מזה.

1. מנהיגות כהתפתחות טבעית  
   יש אנשים שנולדו להיות מנהיגים, האיש לא חושב שהוא יכול להיות משהו חוץ ממנהיג (יעקב פרי).  
   יש אנשים שנולדים למשפחות שאחד מבני המשפחה צריך להיות מנהיג. מישהו במשפחה מזוהה כיורש, תופסים אותו כיורש והוא מתנהג כיורש (עפרה שטראוס). יש כאן תהליך שטתי של פיתוח המנהיגות. לוקחים איש ושולחים אותו ללמוד במקום מעולה, עושה תואר נכון ואז עובד כמה שנים באותה מדינה בה למד כדי להיות גלובלי. הם מתקדמים מהר בתפקידים וחוזרים לארץ. בד"כ לא מקבלים תפקיד בכיר, אבל מתקדמים מהר. זה תהליך מסודר והוא רוחבי ואופקי. זה קיים במשפחות חזקות וגדולות, מנהיגים אלו מוגדרים כ"נסיכים".
2. מנהיגות כתולדה של קשיים ומשברים  
   מנהיגות זו צומחת ממשבר. יכול להיות משבר ארגוני, משבר בצבא, משבר אישי. הסיפור הוא אנטיתזה להתפתחות טבעית. יש כאן הרבה טראומה, הרבה אי סדר, האיש נולד למשהו חדש. זה יכול להיות כשהורה נפטר, כשהיה צריך לפרנס משפחה מגיל צעיר, מחלה במשפחה, אובדן כסף ועוד. מארוע מדינית, ארגוני, אישי. בד"כ ארוע שמתחיל מטראומה (אישית או מדינית), המנהיג לא חשב להיות מנהיג אבל הארוע הוביל אותו לכך. אחרי טראומה יש פוסט טראומה ואז נוצר תהליך של מנהיגות. המנהיג משתמש במושג שהוא היה בעולם לבד ולא היה מי שיקח את זה על עצמו ולכן בגלל אי ברירה הוא פך להיות מנהיג. ידבר על מאבק, על קושי. זה ההפך מהתפתחות טבעית. זמן פנוי מאיים עליהם, הם כל הזמן מחפשים תעסוקה.
3. מנהיגות כתהליך של שיפור עצמי והפקדת לקחים  
   אנשים שהחליטו להיות מנהיגים, הם לומדים מהדמויות שמדברות אליהם, הם מאמצים משהו, עושי קולאז', בנוסף לומדים להיות אסרטיבים, ליצור קשרים, קשרים פוליטים בארגון ועוד. זה הכל נלמד, נבנה על תהליכים של אחרים, ממנהיגים אחרים לומדים בשביל עצמו. הם לומדים מכולם, קוראים ספרים, רואים קליפים, שאלונים. לכל אחד יש 3-4 ערכים שמובילים בחיים, צריך להיות מודע להם ולעבוד איתם.

אפשר להיות יותר מסוג אחד של מנהיג, אבל תמיד יהיה משהו אחד יותר דומיננטי.   
  
אדם מחפש סיבות ללמה הוא פועל כפי שהוא פועל וזה נקראה "מצפן פנימי".  
סיפור חיים בד"כ נותן המצפן הפנימי. זה נותן לנו לפעול בנחישות, משאיר בכיוון (למרות חסרונות), נותן לנו להבחין בין שיקולים ראשיים למשנים, נותן להתמודד עם קנפליקט.

**שיעור 6**

חזרה על מה שלמדנו עד כה.  
מה זה מנהיגות, פיתוח מנהיגות, הגדרות של מנהיגות, יש אנשים לא מעוניינים להנהיג אבל כולם יכולים להתפתח לזה אם רוצים, בסיסי כוח (שאלון), השפעה של מנהיג, מנהיג הוא שונה יש לו סנסורים, מתחשב אבל לא מוותר על מטרות והישגים, יצירת בידול (דיבור, לבוש), תכונות של מנהיג, סקירה היסטורית (דפנה), תקופה נאו כריזמטית, שאלון, מנהיגות מעצבת, גישת מתקדמות יותר, סיפור חיים של מנהיג, מנהיג מתפתח ואנחנו לומדים ממנו, אנשים אותנטיים יותר בעלי השפעה כי מאמינים להם, מנהיגות כהתפתחות טבעית (מלידה או במשפחה, התפתחות הרמונית), התפתחות כתולדה של קשיים ומשברים (חשוב מה אדם מספר ולא חייב להיות אובייקטיבי), מנהיגות כתהליך של שיפור עצמי והפקדת לקחים (מוטיבציה להצליח), פיתוח אמירה אישית/קול פנימי/מצפן פנימי.  
  
תרגיל מצפן פנימי  
מה אירוע שתרם/קידם/יצר/לימד אותי - לחשוב על אירוע מהחיים  
6 מילים שמייצגות עבורי שינוי אישי שעברתי  
למצוא מילה שמתאימה "כותרת" שמייצגת את מה שכתבתי  
מה מרגישים כלפי זה (שמחה, נוח, לא נוח)

**שיעור 7**

אותנטיות  
יש מקרים בהם אנחנו לא שלמים עם עצמנו במה שאנחנו עושים, צריך לעשות ניתוח למה אני פועל כפי שאני פועל, למה לא נאמנים לעצמנו ולמחשבות שלנו. אותנטיות זה משהו שעוזר לנו לעבוד איתו.  
מנהיג אותנטי הוא קודם כל נאמן לעצמו, הוא מונע על ידי באמונות והערכים שלו, הוא לא מונע מדרישות התפקיד, ציפיות חברתיות, לא חושש מביקורות, או ציפייה לתגמול. אנחנו מאמינים יותר לבן אדם שמדבר על ערכים ופועל בהתאם לערכים אלו, כלומר הוא אמין, זה נתפס עליו כאמין, אנו רואים אותו ככזה וסומכים עליו. זה יכול להיות בכל תפקיד לאו דווקא בבכירים. מנהיגות דורש אומץ ולכן מנהיג צריך להיות אמיץ ובן אדם שיש לו סט ערכים הו אמיץ יותר, אם הוא יודע למה הוא עושה את מה שהוא עושה, הוא אמיץ יותר.

הקשר בין סיפור חיים לאותנטיות  
סיפור חיים מבטא זהות של אדם (מי אני), מאפשר למדיה על ערכים שלו ומה המוטיבים שמפעילים אותו, מאפשר למידה על אופי התנהגות במצבים שונים, מאפשר למידה על הדרך בה האדם התפתח וצמח כמנהל ומנהיג. מנהיגות אותנטית אמורה להתפתח באופן אותנטי ועל בסיס חווית החיים ולא על בסיס אימוץ נורמות חברתיות.

מנהיגות ופוליטיקה ארגונית (מורגן)

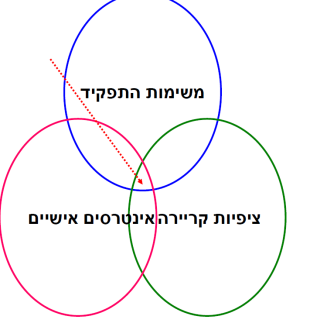
פוליטיקה זה נתון ארגוני. אנחנו מחפשים איפה יתחמנו, ישקרו ועוד. אם יש עולם של אינטרסים, אז יש כאן השרדות.

לארגון יש מטרות וצריך ללמוד את זה, אבל המטרות מונעות משיקולים שלא תמיד שיקולים מציאותיים, תמיד נכנסות כאן מטרות אישיות שמושכות לכיוון מסויים. המטרות של פרט וארגון יכולות להיות מנוגדות למשל, למנהל שיש ל עובד מצויין אולי לא כדאי לו להמליץ על העובד שלו לקידום כי ככה הוא מאבד את העובד הכי טוב שלו ויכול להיות שגם בהערכת עובד הוא לא יתן לו ציון הכי טוב מאחר ולא רוצה שיקודם.  
בתוך פוליטיקה אנחנו לא תמיד עובדים לפי היררכיה ארגונית, זה יכול להיות לרוחב ולאורך. אם משהו משרת אותי אני יכולה להתחבר לכל אחד שישרת את האינטרס שלי. החברות בארגון היא ה-הוק (רלשית שעוברת תפקיד שוכחים ממנה). כשיש מיעוט תפקידים בכירים זה מעצים את הפוליטיקה הארגונית. הרבה פעמים אנחנו צריכים לפענח את הוליטיקה הארגונית על מנת להתקדם בה.

העולם הארגוני הוא כולו אינטרסים ואינטרס זה השורש. אם לא מבינים את האינטרסים ואם לא מטפלים בהם בזמן, זה הופך להיות ניגוד אינטרסים וקונפליקטים. אם נמנעתי מקונפליקט כאשר הייתי צריכה להיכנס, אז זה הופך להיות מאבק כח. כשקוראים מפת אינטרסים ומנסים לטפל בקונפליקט אז אנחנו נמנעים ממאבק כוח.

קואליציה – מספר אנשים עם מטרה משותפת מתאחדים כדי להעצים את הכוח שלהם. לזכור שיש אנשים ש"מחליפים סוס", יש "מיסי" חבר, אבל אם קואליציה מייצר כוח אולי זה כדאי. הקואליציות הרבה פעמים הן אפורמליות (בקפה, שיחת מסדרון), צריכה להיות חשיבה יצירתית לגיבוש הקואליציה. הקואליציה יכולה להיות מחוץ ליחידה עם אנשים מפתיעים.

אינטרסים הן מטרות, ערכים, שאיפות, ציפיות, אוריינטציות שונות הגורמות לאדם להתנהג בדרך מסויימת.

בכל תפקיד יש כמה משימות מרכזיות. כל אחד צריך לזהות ולהכיר את המשימות התפקיד. לכל אחד צריכות להיות ציפיות קריירה, הן יכולות להשתנות אבל יש תוואי, יש אינטרסים אישיים מחוץ לעבודה.

יכול להיות שאני נמצאת באיזון ופתאום קורה משהו באחד המעגלים וזה מפר את האיזון. מספיק שיש משהו קטן שיכול מאוד להשפיע. כשזה קורה אז מרגישים שיש הפרה שאי אפשר להתמודד איתה. אם שותקים אז אחר כך מתפרצים. כשיש הפרה אנחנו מחפשים לאזן את זה. האדם הסביר לא יתפטר מהעבודה הוא יחפש פתרון בעבודה, יחפש איזון. אם מזהים התנהגות כזו אצל העובד, צריך לחפש מה הפר את האיזון ולא להגיד שהוא התחרפן.

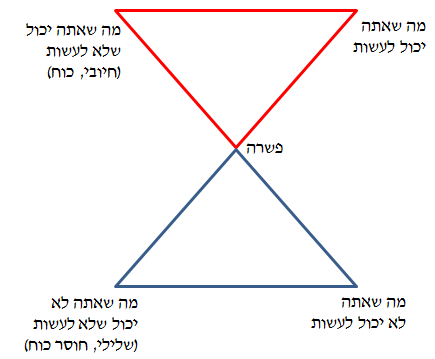
קונפליקט – אם ניגודי אינטרסים לא תוקנו הם הופכים להיות קונפליקט. צריך לזהות מה הסגנון שמתאים.  
בקונפליקט יש 4 מצבים:

1. המנעות – נמוך במשימה ובחברתי, מוותר על המשימה ולא רוצה להיכנס לקונפליקט. במצבים פוליטים המנעות מכניסה עמוק יותר לקונפליקט.
2. ויתור – נכנסים, מזהים שאין סיכוי אז מוותרים "לטובת הכלל".
3. תחרות – להביא הכל עד הסוף ובעוצמה
4. שת"פ – צריך פרטנר עם אינטרסים משותפים
5. פשרה – זה כוחני, 100 לא נקבל אבל לפחות 50 חייבים.

**מפת הכוחות האישית**

ב' יגיד לא' לעשות משהו שא' לא היה עושה אם ב' לא היה אומר לו לעשות. המשמעות היא שב' נתפס ככזה שיש לו כוח על א'.

לפעמים אנשים עושים דברים שלא היו עושים ולכן צריך להסתכל על הערכים ולהחליט עד איפה מגיעים, מה מוכנים לעשות ומה לא.

מה שאני יכול לעשות - צריך לעשות רשימה של דברים שאנחנו יכולים לעשות במובן החיובי ומה מהנושאים שלא.

הציר הפחות נעים הוא מה שאני לא יכולה לעשות (לא נותנים לי את כל המידע בתפקיד). לפעמים אנחנו עיוורים כאן. הרבה פעמים עושים את זה בכוונה ואם אני רואה שעושים את זה בכוונה אז זה לא נעים אבל צריך להבין ולראות את זה ככה.

מה שאני לא יכולה לא לעשות – למשל אני לא מאמינה שצריך להוריד באיכות, לא צריך לגבות עמלה.

בדברים חשובים צריך לראות את הקו התחתון כי זה לפני הפעלת הכוח.

חשוב להסתכל על המיקום שלי בפוליטיקה מבחינה תקשורתית. יש אנשים שיודעים להעצים את המיקום שלהם.

יש אנשים שהם **מהאו"מ** הם באמצע, לא בוחרים עמדה כי ל להכנס לבעיה, הם ל מוותרים, הם ישארו תמיד שם. **שומרי סף** מחליט אם נכנס או לא, יש לו כוח עלי, יש לו משאב שאני צריכה והוא חוסם אותי. **לויין** מישהו שיש לו קשר תוך ארגון וחוץ ארגון כמו קניין, משווק, הוא מספר על הארגון החוצה ומבחוץ פנימה (אצל לקוחות, ספקים ועוד).**דעה** מאוד חכם, יש לו הסבר למה שקורה, בישיבות כולם מסתכלים עליהם ומקשיבים להם, יכול להיות גם דעה פוליטית.

גישת המנהיגות – קריאת מפה פוליטית ככל שהיא מוקדמת היא מקלה עלינו לתפקד.

**שיעור 8**

**שיעור 9**