

מנהיגות חיובית בניהול

חלק א

שאלה 1

בשני האירועים, זהיתי טקטיקות השפעה של פנייה מעוררת השראה, לחץ, פנייה אישית והתייעצות.

1. **פנייה מעוררת השראה** – במקרה של **Searching for Effective Leadership**, ג'ורג'י וויאצ'סלבוביץ' סיבקוי (Georgy Vyacheslavovich), מנהל המרפאה הנוירוכירורגית, בטקטיקת השפעה של פנייה מעוררת השראה על מנת לדרבן את העובדים במרפאה לעבודה קשה ומאומצת ולמילוי משימות שהיו נדמות ממבט ראשון כבלתי אפשריות. כפי שכתוב בטקסט, וויאצ'סלבוביץ' "הדביק את הסובבים אותו באמונה שהם רודפים מטרה נעלה... עזרה לחולים קשים, שמרפאות רבות אחרות סירבו לקבל ולטפל בהם." וויאצ'סלבוביץ' השתמש ברעיון של המטרה הנעלה הזו ו"הציב מטרות שלא ייאמנו והעמיס את העובדים שלו במשימות שנראו תחילה כבלתי אפשריות, אך לבסוף המשימות בוצעו והמטרות הושגו." במקרה הספציפי הזה, התוצאות בשימוש בטקטיקה של פנייה מעוררת השראה היו חיוביות, והעובדים העריצו וכיבדו את ויאצ'סלבוביץ' והאמינו בדרכו.

במקרה של **A Mediation Attempt**, משתמשת הלך רמזי (Helen Ramsay), ראש משאבי אנוש, בטקטיקת השפעה של פנייה מעוררת השראה, בתחילת הפגישה בינה ובין סטיב סלקמן (Steve Slakman) ובריאן בוסידוי (Brian Bossidy), על מנת לשכנע את שני הגברים כי יש פוטנציאל לקשרי עבודה פורים ונעימים ביניהם ולעודד אותם להגיע אל עמק השווה. רמזי אומרת להם שהיא מאמינה כי הם שניהם "אנשים ישרים" ושפשוט יש "אי הבנה ביניהם" ומבקשת מהם להשתמש בפגישה הזו על מנת "לנקות את האווירה, כי זה חשוב." רמזי פונה כאן לערכים של הגברים, בכך שהיא מדגישה כי זהו נושא חשוב ובנוסף, מנסה להגביר את הבטחון ביכולתם להגיע להסכמה. הטקטיקה של פנייה מעוררת השראה, לא צולחת במקרה הזה, בעיקר כי היא איננה מתאימה לסיטואציה, מכיוון שחוסר ההסכמה והתקשורת הלקויה בין הגברים, נובעת מעודף אגו של השניים, וכשרמזי אומרת שזה חשוב ששניהם יוכלו להגיע להסכמה ולתקשר טוב יותר, היא בעצם רומזת כי שניהם מאוד חשובים לאירגון, מה שמעלה את החשיבות העצמית של השניים. כהוכחה הנושא הראשון שמעלה בוסידוי, ישר לאחר מכן, הבוס של סלקמן, זה כמות הזמן שהוא צריך להשקיע בעובד, שלא מניב מספיק תוצאות, המצדיקות את כל ההשקעה הזו.

2. **לחץ** – במקרה של **Searching for Effective Leadership**, משתמש וויאצ'סלבוביץ' בטקטיקות השפעה של לחץ, על מנת לשפר את הספק ביצוע המשימות של בוריס נחייב (Boris Nechaev), סגן מנהל המרפאה

הכירורגית. כפי שעולה מהטקסט, לא משנה כמה זמן ואנרגיה הושקעו בעבודה, ההרגשה שוויאצ'סלבוויץ העביר לעובדיו הייתה, שזה אף פעם לא מספיק טוב. וויאצ'סלבוויץ נהג לשבח את נחייב בערבים, ואז לגעור בו בבוקר למחרת, על שלא נשאר לעבוד עד מאוחר, על מנת להספיק לסיים עוד משימה. וויאצ'סלבוויץ נהג באגרסיביות עם נחייב, עקב וביקר אותו באופן תדיר. טקטיקת ההשפעה של לחץ הייתה אפקטיבית עם נחייב, אשר הפגין מחוייבות לתפקידו ולמעסיקו במשך תקופה ארוכה. התקיים כאן יחס ההערכה של הערה שלילית אחת או שתיים על כל הערה חיובית. אך כפי שעולה מהטקסט, ממש כמו עם עובדים רבים אחרים, נחייב בסופו של דבר מתעייף מההתעמרות של וויאצ'סלבוויץ ומתחיל להתנגד לאופן המשפיל והלא הוגן שוויאצ'סלבוויץ נוהג בו.

במקרה של **A Mediation Attempt**, בוסידים משתמש בטקטיקות של לחץ על מנת לשפר ולייעל את תפקודו של סלקמן. כפי שעולה מהטקסט, בוסידים מקפיד לעקוב מקרוב על העבודה של סלקמן ולתת לו משוב קבוע על תפקודו, הוא מתנהל באופן אגרסיבי, כופה את דעתו על האופן שבו הדברים צריכים להיעשות, ומנדנד לו ללא הפסק עד שהדברים נעשים כרצונו. הטקטיקה של לחץ מעוררת תגובה של התרצות אצל סלקמן. בוסידים לא מכיר בחוזקות של סלקמן ורק מבקר אותו כל הזמן. יחס ההערכה נמצא כאן במאזן שלילי באופן תמידי ולכן במקום לשפר את תפקודו בעבודה, הלחץ המופעל על סלקמן הופך אותו לאפטי ומיואש מהמצב. סלקמן מרגיש כי אין טעם "לשאול שאלות" או "לעלות רעיונות חדשים", כי זה רק יוביל לריבים מיותרים.

3. **פנייה אישית** – במקרה של **Searching for Effective Leadership**, כשמערכת היחסים בין וויאצ'סלבוויץ ונחייב עולה על שרטון, עמיתו של נחייב לעבודה נטליה פבלובנה (Natalya Pavlovna), ממליצה לו לגשת לוויאצ'סלבוויץ, להודות בטעויות שלו ולבקש הזדמנות נוספת. ונחייב שוקל את ההצעה של פבלובנה, אך הוא לא מאמין כי להתחנן על נפשו אל מול וויאצ'סלבוויץ יגרום למעסיקו לסלוח לו והוא מוותר לבסוף על הרעיון. וויאצ'סלבוויץ שהיה בעל מניע כוח אישי ועודד תלות, ציות והערכה עצמית נמוכה בקרב עובדיו, כנראה שכן היה מקבל את ההתנצלות והתחננות לעזרה של נחייב, אך בשלב זה התנהגותו הנרקסיסטית של וויאצ'סלבוויץ עוררה "התנגדות פסיכולוגית ספונטנית" אצל נחייב והוא כבר פשוט לא רצה לציית לו.

במקרה של **A Mediation Attempt**, במהלך השיחה בין רמזי לסלקמן, סלקמן מבין כי הוא נמצא בסיכון שבוסידים יפטר אותו במידה והמצב ימשיך כמות שהוא. הוא מנסה טקטיקה של פנייה אישית, על מנת לשכנע את רמזי לעזור לו ולפעול לטובתו. סלקמן מסביר לרמזי, כי בשלב זה הוא מרגיש אובד עצות, מכיוון שהוא ניסה בכל דרך אפשרית לרצות את בוסידים אך ללא הועיל. הוא אומר לה שבכל מקום אחר בו הוא עבד, הוא תמיד ביצע את תפקידו על הצד הטוב ביותר ושכעת המצב הנוכחי פשוט בלתי נסבל, כיוון שמאוד חשוב לו