

תוכן עניינים

3 סגנון מנהיגות	.1
6 משימה מספר 2	.2
9 משימה מספר 3	.3
12 ביבליוגרפיה	

סגנון מנהיגות

בחרתי את כתבתו של כביר (2020) אשר מתארת את התמודדות מנכ"ל סיקו ישראל, אורן שגיא, עם משבר הקורונה, בעיקר בהקשר של עבודה מן הבית.

א. לדעתי, סגנון מנהיגותו של אורן הדומיננטי ביותר מתוך טווח המנהיגות המלא של באס ואבוליו (יאשי, 2011) הינו מנהיגות מעצבת, והוא מגלם את ארבעת רכיביה השונים.

סגנון מנהיגות מעצבת מוגדר כהליך שבו המנהיג מבקש להעצים את המודעות של הכפופים שלו למה שלדעתו הוא חשוב ונכון, קרי למשימות ולמטרות של הקבוצה, תוך הענקת משמעות מרובה למעשיהם. כך הכפופים אמורים לקבל ולהבין את המטרות, ולפעול לטובת האינטרס הקבוצתי ולא רק למען האינטרס האישי. לכן בעצם, סגנון מנהיגות זה הינו הרמה הגבוהה ביותר של מנהיגות על צירי אפקטיביות / אקטיביות שכן מביא את המונהגים להתאמץ מעל ומעבר לכוונתם הראשונית ואף מעבר לאמונה שלהם בעצמם. הרמות הנמוכות הן "שב והנח" (בעצם מנהיג שלא מתעסק בכלל עם הנהגה) ומנהיגות מתגמלת (מעורר מוטיבציה להשגת גמול / התחמקות מעונש), והביצועים של העובדים ברמות אלו אמורים להיות נמוכים יותר מאשר כשהם תחת שרביטו של מנהיג מעצב (יאשי, 2011).

סגנון המנהיגות המעצבת כולל ארבע רכיבים, שכל אחד מהם יותר אפקטיבי ויותר אקטיבי ממשנהו, כלהלן בסדר עולה, ונראה גם איך אורן עונה על רכיבים אלו:

1. התייחסות פרטנית: התייחסות נפרדת לצרכים של כל אחד מהכפופים, עידוד תקשורת דו סטרית, הבנה לבעיות אישיות והענקת הזדמנויות ללמידה (יאשי, 2011). ניתן לראות בכתבה כי אורן מתייחס בצורה אישית לעובדיו – מנסה להבין את הקשיים והצרכים הנבדלים של העובדים: "התמודדות מעבודה מהבית והריחוק הפיסי שונים בין אנשים, וצריך להיות מאוד רגישים לזה כמנהלים. בבדיקות שאנחנו עושים אצל העובדים שלנו, אנשים מתגעגעים לעמיתים שלהם, לעבודה במשרד, אבל מפתחים פתרונות חלופיים ומנסים ליצור את הקשר החברתי הבין-אישי". כמו כן הוא מגלה הבנה וסובלנות לבעיות שלו, למשל לבעייתיות בעבודה מהבית כשהילדים מציקים: "כל פעם יש למישהו אחר ילד על הרגליים, זה חלק משינוי הנורמות שצריך להתרגל אליו. זה מובן וחלק מהאתגר. צריכים ללמד את עצמנו לעבוד בצורה שונה, וזה חלק מהכיף". הוא גם מדבר על חשיבות מגע פרטי עם האנשים עבורו: "בצד הניהולי חשוב לגעת בכל הצוותים והאנשים." יש לו הכרה בחשיבות הפסיכולוגיה של העובדים: "ההיבט הפסיכולוגי-התנהגותי חשוב מאוד". והוא גם מעודד הקשבה לעובדים מטעם ההנהלה: "הארגון צריך לפתח יכולת הקשבה".

2. אתגר אינטלקטואלי: עידוד עובדים לחדשנות ויצירתיות בפתרון בעיות, עידוד ביקורתיות על הנחות יסוד, עידוד להעלאת רעיונות ולחיפוש חלופות, סובלנות לגישות חדשות (יאשי, 2011). מבחינת אורן תקופת הקורונה מאתגרת בעיקר כי הוא מחפש איך לעודד את העובדים לחדשנות ויצירתיות בתקופת הקורונה כשאין מפגשים אישיים, ומכאן ששם דגש על אתגר אינטלקטואלי. כדבריו: "בצד הניהולי חשוב לגעת בכל הצוותים והאנשים, ליצור חדשנות בלי להפגש פיזית קפה. העדר פגישות לא מתוכננות ולא מן המניין פוגע בחדשנות בארגונים [...] אם מדברים על עלייה בתפוקה כתוצאה מהעבודה מהבית, השאלה היא איך יוצרים חדשנות כשאין את פינת הקפה, ואיך מייצרים לעובדים מוטיבציה לחדש [...] צריך תרבות שמעודדת חדשנות ארגונית ופלטפורמה שמאפשרת לזה לקרות." הוא גם מבין שחדשנות באה מלמטה, ולא מונחתת מלמעלה בהוראות: "חדשנות בארגון באה מלמטה. אתה לא יכול לבוא כמנכ"ל ולפקוד על האנשים שלך לחדש".

אישיות המנהל

הכתבה אותה אבחר כעת הינה כתבתה של מנלה (2020) על מנכ"לים ישראלים מחברות עם פעילות בינ"ל שמספרים על הבעייתיות של הטיסות במהלך הקורונה עבורם. אבקש להתמקד בריאיון עם דרור דוידוף, מייסד ומנכ"ל חברת אקווה סקויריטי (חברת הייטק ישראלית שמצליחה בתחום הסייבר).

ננתח מנהל זה בהתאם למודל האישיות של החוקרים קוסטה ומקריי – מודל ה-5BIG (Jawabri, 2020).

א. המבנה האישיות של המנהל לפי חמשת הגורמים:

- פתיחות לחווייה (Openness to experience): דמיון, יצירתיות, סקרנות, רוחב אופקים ועוד. מצד אחד דרור מפגין מקוריות מסוימת בכך שמעביר תהליכים כמו גיוס והכשרת עובדים לפלטפורמה מקוונת במהלך הקורונה: "כשמצטרף עובד חדש היינו מביאים אותו למרכז הפיתוח לבלות כמה שבועות בארץ ולהכיר את האנשים. עכשיו היינו צריכים להעביר את התהליך לוירטואל ולפלטפורמות למידה אבל זה מאבד חלק גדול מהאינטראקציה". מצד שני מפגין צרות אופקים מסוימת שכן לא מצליח להבין איך אפשר לעודד חדשנות ארגונית ללא מפגשים אישיים במסדרון: "חדשנות נוצרת הרבה מתוך סיעור מוחין שמתבצע במסדרון וזה מאוד קשה לעשות במודל מסוגר. היא קשורה מאוד לעבודה משותפת שחלקה לא קורה באופן מובנה, אני בטוח שחלק מהחדשנות תיפגע".
- מצפוניות (Conscientiousness): משמעת, קפדנות, סדר וארגון, הישגיות וכדומה. ניכר כי דרור איש הישגי ביותר, שכן מתאר כי מהר מאד הביא את הארגון לעבוד באותה רמת תפוקות (מכירות, סגירת עסקאות וכד') כמו לפני הקורונה: "היבט של שטף ורצף העבודה הצלחנו מהר מאוד לעבוד כרגיל ובאותה תפוקה כמו בעבר. גם עם הלקוחות מהר מאוד הצלחנו לעבור למצב חדש של פגישות מרחוק ולא הייתה השפעה על היקף המכירות. בחודשים האחרונים סגרנו כמה וכמה עסקאות גדולות ואסטרטגיות גם מבלי לפגוש את הלקוח ולו פעם אחת, כך שזה עובד לחלוטין".
- מוחצנות (Extraversion): חברותיות, אסרטיביות, פעילות. ניתן לראות כי דרור הוא בנאדם מאד חברותי ופעיל, שלפני הקורונה טס בכל העולם, פגש המון אנשים במהלך עסקיו ונהנה מזה: "טרם עידן הקורונה שהיתי 40-50% מהזמן מחוץ לישראל. מטרת הטיסות הייתה לגייס לקוחות, לפתח קשרים אישיים עם שותפים ולקוחות פוטנציאליים ולפגוש ולהכיר את העובדים." ואילו במהלך הקורונה ממש חסר לו המגע הפיזי עם האנשים, והוא מתנחם בחיזוק הקשרים עם משפחתו: "אין לי ספק שהקשר המשפחתי השתפר מאוד בחודשים האחרונים. אני נמצא יותר בבית ויש לי יותר זמן עם המשפחה. עם זאת, העבודה מהבית כל השבוע היא לא בשבילי. אני אוהב לצאת החוצה ולפגוש אנשים בישראל ובחו"ל. גם פה בארץ אנחנו נפגשים הרבה פחות. המשרד שלנו היה מקום שוקק חיים, לפעמים כשאני הולך עכשיו במשרד הריק זה עצוב". הוא גם אסרטיבי דבר שמתבטא בכך שהוא מרבה לסגור עסקאות: "חודשים האחרונים סגרנו כמה וכמה עסקאות גדולות".