The Israel National Institute for Leadership Research

סגנונות הניהול

עפ"י בס ואבוליו

ניר בן לביא
רע"נ מחקר
המכון הלאומי לחקר המנהיגות

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

The Israel National Institute for Leadership Research

הרחבה לגבי ממצאי השאלון השלישי

כללי

השאלון השלישי אותו מילאת מבוסס על כלי האבחון של Rowe & Boulgarides (1983)[1] ושל Adizes (1979)[2]. בעמוד הראשון ניתן לקרוא הסבר קצר לגבי המתודולוגיה אשר פיתח פרופ' יצחק אדיג'ס.

באם השתתפתם במחקר המנהיגות, הרי שקיבלתם בדואר אלקטרוני משוב המציג את שני הסגנונות שנמצאו כדומיננטיים עבורכם. בעמודים הבאים תוכלו לקרוא הסבר לגבי כל אחד מן הסגנונות. הרחבה נוספת ניתן למצוא באתר המכון לחקר המנהיגות

קריאה פורייה

מבוא למתודולוגיה

תורת אדיג'ס, המוצגת ביתר פירוט באתר המכון העולמי (www.adizes.com) עוסקת, בין היתר, בשני זוגות של מושגי יסוד:

א. המושגים Effectiveness (מושג אשר ייקרא להלן "אפקטיביות", למען הפשטות) מול Efficiency (יעילות). עפ"י אדיג'ס, אפקטיביות היא "השגת תוצאות הדרושות למישהו"[3] או **מיקוד בתוצאה**, בעוד שיעילות היא "ביצוע פעולות תוך בזבוז מינימלי"[4] או **מיקוד בתהליך**. למרות הדמיון בין שני המושגים, חשוב להדגיש כי הם שונים, כי אי אפשר להשיג ולמקסם אותם בו-זמנית וכי לעתים ההתמקדות בראשון תבוא על חשבון האחר, ולהיפך.
ב. המושגים "טווח ארוך" (long term) מול "טווח קצר" (short term)

עפ"י אדיג'ס, הצלבת שני זוגות המושגים יוצרת ארבעה סוגי מיקוד – סגנונות - אשר כל אחד מהם הוא עקבי ומשתקף באופן שבו אנשים מתנהגים, מתקשרים, פועלים ומתקשרים. המתודולוגיה האדיג'סית מכוונת מטבעה לניהול ולכן ארבעת הסגנונות מתוארים בשפה ניהולית באופייה. חשוב להדגיש כי למרות שמושגי הבסיס המתארים את הסגנונות הם כללים באופיים ומתייחסים לעובדים ואף לאנשים, באשר הם, ניתן להתייחס אליהם כאל **ארבעה סגנונות ניהוליים**. בהתאם לארבע האותיות, אלה הם ארבעת סגנונות הניהול:

[1] Rowe, A.J., Boulgarides, J.D. (1983), "Decision Styles: A Perspective", Leadership and Organizational Development Journal, Vol. 4, 3-9.
[2] Adizes, I., (1979). How to Solve the Mismanagement Crisis. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
[3] Obtaining results which somebody needs
[4] Conducting activities with minimal waste

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

- "P" – משמעו "משימתי" (Producer בלעז) – הממוקד בהשגת תוצאות (אפקטיביות) בטווח הקצר
- "A" – משמעו "מנהלן" (Administrator בלעז) – הממוקד באופן ובתהליך שבו מתבצעות משימות (יעילות) בטווח הקצר, בניסיון להקטין בזבוז למינימום.
- "E" – משמעו "יזם" (Entrepreneur בלעז) – הממוקד בתוצאות (אפקטיביות) בטווח הארוך ובניסיון לזהות הזדמנויות חדשות וכיווני התפתחות חדשים.
- "I" – משמעו "אינטגרטור", או "מתכלל" (Integrator בלעז) – הממוקד בביצוע המשימות (יעילות) בטווח הארוך. תפקידו המרכזי של האינטגרטור הוא ביצירת סינרגיה בין חלקי הארגון השונים ובשימור הלכידות (cohesiveness) הפנים-ארגונית המאפשרת לארגון לפעול כיחידה אורגנית אחת.

צירוף ארבע האותיות PAEI מבטא, בין היתר, את התפיסה כי ארגון (ככל מערכת) נדרש לארבעה הסגנונות בכדי לקבל החלטות איכותיות וכי עוצמותיו של סגנון אחד מחפים על חולשות הסגנונות האחרים. קיומם של ארבעת הסגנונות מאפשר לארגון לקבל החלטות שהן אפקטיביות ויעילות, לטווח הקצר והארוך כאחד.

רוב האנשים מציגים שילוב של חלק מן הסגנונות הללו ורבים מאתנו מפתחים כישורים בכל ארבעה התחומים. עם זאת, אף אדם אינו יכול להפגין עוצמה גבוהה, ושווה, בארבעת התחומים בו זמנית. לכל אדם יש לפחות סגנון דומיננטי אחד וכן סגנון שניוני, אשר השימוש בו לרוב הוא טבעי במידה שווה לזה הנעשה בסגנון הדומיננטי. ניתן לפתח גם סגנון שלישי (או שלישוני)

חשוב להדגיש כי, בניגוד לדיסציפלינות אחרות, גורסת המתודולוגיה האדיג'סית כי "המנהל המושלם" אינו קיים וכי מסיבה זו לא ניתן למצוא מנהל, עובד או אדם המצטיינים בכל ארבעת הסגנונות. ברוח זה, אנו גורסים כי לאחר שזיהית מהו הסגנון או מהם הסגנונות הדומיננטיים שלך, עליך לזהות את הסגנונות החלשים יותר בעבורך וליצור צוות של עובדים התואמים מעוצמותיהם בתחומים החלשים יותר אצלך. מיצרף היכולות שבצוות הוא שייצור סינרגיה ויאפשר לך לעמוד ביעדים אליהם אתה חותר ביתר הצלחה.

בעמודים הבאים תוכלו למצוא התייחסות לכל אחד מארבעת הסגנונות.

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

The Israel National Institute for Leadership Research

סגנון הניהול: **משימתי** ("P")

א. תיאור כללי של סגנון הניהול	ה**משימתיים** הם עובדים המציגים הן מוטיבציה והן משמעת עצמית הנדרשים לכדי ליישם החלטות, לבצע משימות ולהציג תוצאות. הם אנרגטיים, מוחצנים ואוהבים להיות עסוקים • עובדים אלה הם ישירים, ממוקדים במטרה וגורמים לדברים לקרות – בגלוי וגם מאחורי הקלעים. הם אוהבים לעמוד כנגד יעדים מדידים ומרגישים סיפוק רב מהעמידה ביעדים כאלה. • המשימתיים יעדיפו לבצע משימות מאשר לבזבז זמן על שיחות מסדרון. במקרים רבים נטייה זו תתורגם גם לחוסר סבלנות כלפי פעולות שאין בהן תרומה מיידית לטיפול בבעיות בוערות או במשימות העומדות על סדר היום. • המשימתיים נוטים להתמקד בטווח הקצר, מאופיינים בחשיבה ליניארית ובנטייה לטפל במשימה אחת בכל פעם. ניתן לזהות בהם רתיעה מירידה לפרטים בצד רתיעה מעמימות, מהגדרות לא-ברורות ומנושאים הנמצאים בתחום ה"אפור". • משימתיים רבים יימשכו לתחומים המאופיינים בפעילות אינטנסיבית כגון מכירות וייצור. הם "ביצועיסטים" ותורמים לרבים מההישגים בארגון אך לעתים המיקוד בביצוע עשוי להפוך את העבודה עימם ללא-נעימה
ב. תיאור "הצד האפל" של הסגנון	**כאשר אחד הסגנונות הופך דומיננטי ברמה ה"מאפילה" את הסגנונות האחרים, סגנון הניהול הופך לסגנון לקוי, או ל"צד אפל"** הסגנון המשימתי הלקוי כונה ע"י אדיג'ס בשם "הפרש הבודד" (The Lone Ranger). • הפרש הבודד ממוקד בהשגת תוצאות ובטיפול בנושאים בוערים ובשם מטרה זו ניתן לזהות התנהגויות כגון פגיעה ברגשותיהם של אחרים, "עיגול פינות" ועבודה שלא על פי הנהלים. • כאמור, בעל הסגנון המשימתי נרתע מפעולות שאינן מציגות תרומה מיידית להשגת המטרות ולכן יהיה קצר רוח כלפי ישיבות ארכניות, ישיבות סיעור-מוחות, הדרכות ופעולות ארגוניות אחרות. ניתן יהיה לזהות אצל הפרש הבודד חוסר סבלנות בדיונים שנועדו לבדוק דרכי פעולה שונות. • הפרש הבודד יעדיף לבצע משימות שונות בעצמו, הן בגלל הזמן הנדרש ללמד אחרים לעשות את הדברים במקומו והן בגלל החשש לאבד את השליטה על מהירות הביצוע. לכן, קשה יהיה למצוא עובדים בעלי סמכויות נרחבות הכפופים לפרש (עקב הקושי שלו להאציל סמכויות) או צוותים אפקטיביים המנוהלים על ידו (היות והוא יעדיף לבצע משימות בעצמו מאשר לבנות צוותים בעל סמכות ביצוע וכו). • הפרש הבודד ישאף לסיים משימות במהירות, גם אם הדבר פוגע באיכות התוצאה. בנוסף, היות והפרש הבודד – הנוטה לבצע את כל המשימות בעצמו – יהיה מוצף תמיד בעבודה, המשימות אשר יזכו לתשומת הלב ולעדיפות הגבוהים ביותר יהיו אלה הנמצאות במצב משברי ולכן גם הדחופות ביותר.

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

סגנון הניהול: **מנהלן** ("A")

א. תיאור כללי של סגנון הניהול	**המנהלנים** הם עובדים העוסקים יותר באפן שבו הדברים מתבצעים מאשר בתוצאות.. • מנהלנים הם מופנים ושקטים יותר מן המשימתיים. החשיבה שלהם היא לוגית, מאורגנת ומדויקת עקב ירידה והקפדה על הפרטים הקטנים; הם ניכרים בזיכרון טוב, מיקוד ברמת ה"מיקרו", בטווח הקצר. • בטרם ביצוע או נקיטת פעולה חשוב למנהלנים לדעת (וכל הנכנס לפרטים הרי זה משובח) מהי בדיוק המשימה אותה הם נדרשים לבצע או שאליה הם נדרשים להצטרף. • מנהלנים מפגינים רתיעה גבוהה מעמימות ומאי-וודאות והם מרגישים חוסר נוחות במצבים לא-מובנים או במצבים הדורשים מהם, או מהארגון שבו הם עובדים, אלתור, ספונטניות או התמודדות עם בלת"מים. • המשימתיים יעדיפו להגדיר כללי ביצוע ונהלים למשימות החוזרות על עצמן, כך שאלה יבוצעו בצורה המהירה והיעילה ביותר. הם נוטים וחותרים לדייקנות, • המנהלנים תורמים לארגון בהכניסם סדר, יציבות וחוקיות בעבודה. תהליכי ההחלטה שהם מבצעים אורכים זמן רב יותר עקב החיפוש אחר פרטים רבים יותר, בחינת חלופות ובחינת ההשלכות האפשריות העשויות לנבוע מן הבחירה בכל אחת מהחלופות
ב. תיאור "הצד האפל" של הסגנון	**כאשר אחד הסגנונות הופך דומיננטי ברמה ה"מאפילה" את הסגנונות האחרים, סגנון הניהול הופך לסגנון לקוי, או ל"צד אפל"** הסגנון המנהלני הלקוי כונה ע"י אדיג'ס בשם "הביורוקרט" (The Bureaucrat). • הביורוקרט עוסק באופן שבו מתבצעות המשימות ובעבודה על פי הנהלים גם אם הדבר פוגע בהשגת היעדים. • במידה ומישהו (כגון בעל סגנון משימתי) פעל שלא בהתאם לנהלים ו"עיגל פינות", מבחינת הביורוקרט זהו אסון, גם אם המטרה הושגה. במצב כזה, הביורוקרט עשוי להעניש את העובד הסורר תוך התעלמות מהתוצאות החיוביות. • ביורוקרטים לא מעודדים את עובדיהם ליצירתיות ובחינת דרכים חדשות. במצבי קיצון, הביורוקרט יעניש עובדים אשר העדיפו דרך יצירתית חדשה על פני עבודה בהתאם לנוהל קיים. • ביורוקרטים בוחלים באלתורים ומתקשים לעכל עמימות. לכן הם מנפיקים נהלים חדשים, חדשות לבקרים, מתוך אידיאולוגיה על פיה כל משימה נדרשת לנוהל ביצוע כלשהוא (גם אינו איכותי) היות והדבר עדיף על מצב שבו לא קיים כל נוהל. הפרדוקס הוא בכך שמבול הנהלים מוביל פגיעה באיכות העבודה הכוללת, באפקטיביות הצוות ובשרות ללקוחות הארגון.

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

סגנון הניהול: **יזם** ("E")

א. תיאור כללי של סגנון הניהול	**היזמים** הם עובדים המציגים יצירתיות; הם בעלי החזון, חולמי החלומות ואנשי הרעיונות המניעים את הארגון קדימה. • עובדים אלה מתמקדים בעתיד, באופקים החדשים אליהם נכון להוביל את הארגון ושאליהם אפשר להתפתח ובהישגים עתידיים. הם שואלים תדירות "למה?", ו"למה לא?" וכך הם מטילים ספק בקיים, בעקרונות המנחים את הארגון ובמסורת, תוך חיפוש תמידי אחר פתרונות טובים יותר. • היזמים סורקים תדירות את הסביבה העסקית בה פועל הארגון בניסיון לזהות שינויים המתרגשים לבוא, הם נשבים בפוטנציאל הטמון בעתיד ולעתים קרובות הם מצליחים להדביק אחרים בהתלהבות זו. • יזמים ניחנים ביכולת גבוהה לחשיבה מופשטת ולזיהוי מגמות (ואף לזיהוי חריגות ממגמות קיימות). הם הכח בארגון המחפש היכן ניתן וצריך לשנות ולהסתגל והם בעלי הכח להניע את הארגון לכך. • הם ניחנים בראיית מאקרו ומתמקדים ב"תמונה הגדולה" תוך ויתור על ירידה לפרטים. בנוסף, הם נוטלי-סיכון באופיים ומקבלים החלטות במהירות גם במצבים שבהם ניכר חסר במידע.
ב. תיאור "הצד האפל" של הסגנון	**כאשר אחד הסגנונות הופך דומיננטי ברמה ה"מאפילה" את הסגנונות האחרים, סגנון הניהול הופך לסגנון לקוי, או ל"צד אפל"** הסגנון היזמי הלקוי כונה ע"י אדיג'ס בשם "מבעיר הבעירות" או "פירומן" (The Arsonist). • בעיני עצמו, הפירומן הוא בעל חזון; מהפכן, גאון ובעל חשיבה מקורית. הוא נרתע משיגרה ומה"כאן ועכשיו" ואוהב להיות במרכז הבמה ובאור הזרקורים. • הפירומן אוהב שינוי לשם שינוי והוא נוטה להשתעמם במהירות. הכרזות חגיגיות – על פרויקטים חדשים, אסטרטגיות מהפכניות ושינויים אחרים – הן אירוע מועדף. אך אליה וקוץ בה: לאחר שההתלהבות שככה והגיע הזמן לתרגם את ההכרזה לעבודה קשה וירידה לפרטים, הפירומן ישתעמם ויפנה את מרצו לרעיונות ומיזמים חדשים. נהוג להגיד כי הזמן המסוכן ביותר לארגון הוא כמנהל פירומן יצא לחופשה וניצל את הזמן החופשי להגיית רעיונות חדשים עימם "יפציץ" את הארגון בחוזרו מהחופשה... • השינויים התדירים, הסטת מאמצי הארגון והצתת "מוקדי השריפה" החדשים, חדשות לבקרים, עלולים להתיש את עובדי הארגון ולהביאם למצב שבו הם מתעלמים מן ההנחיות החדשות ומביימים התלהבות מההנחיות החדשות, מבלי לתרגמן לעשייה.

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

The Israel National Institute for Leadership Research

סגנון הניהול: **מתכלל** ("ו")

א. תיאור כללי של סגנון הניהול	**המתכללים** הם עובדים הממוקדים בבניית הצוות ועבודת-הצוות בארגון וסגנון העבודה שלהם מכוון לפיתוח הארגון כך שיעבוד כיחידה אורגנית. • עובדים אלה הם מכווני-אנשים (people oriented); הם רגישים לצרכי אחרים, לדעתם, לגורמים המניעים אותם והנוטעים בהם מוטיבציה וכן לקשיים ולרגישויות שלהם ובכך הם תורמים ליצירת סביבה ארגונית לומדת ומלוכדת. • מתכללים מכוונים את עצמם ועוזרים לאחרים להתחבר למטרות הארגוניות המשותפות. הם אינם נטרדים בזוטות כגון סמלי סטטוס, כיבודים ותארים. • המתכללים יפעלו ככל יכולתם לקידום המטרות המשותפות. הם יעריכו עבודת-צוות, עבודה בדרכי נועם והרמוניה חברתית, יעדיפו עבודה מתוך הסכמה וקונצנזוס וכן יירתמו לעזרת אחרים בשעת הצורך.
ב. תיאור "הצד האפל" של הסגנון	**כאשר אחד הסגנונות הופך דומיננטי ברמה ה"מאפילה" את הסגנונות האחרים, סגנון הניהול הופך לסגנון לקוי, או ל"צד אפל"** הסגנון המתכלל הלקוי כונה ע"י אדיג'ס בשם "עוקב" או "מובל" (The Super-Follower). • המנהל המובל יקדיש הרבה מזמנו ללימוד הלכי הרוחות בארגון, לזיהוי מוקדי הכח ולזיהוי המגמות בפוליטיקה שבארגון בו הוא פועל. • במקרים רבים יימנע המנהל המובל מלהביע את דעותיו ויימצא כחוזר על הדעות שהובעו ע"י אנשים הנתפסים על ידו כשייכים לקבוצות הכח בארגון. כך למשל, יקרו מקרים שבהם יזהה המנהל העקוב את הלך הרוחות בזמן פגישה ויירתם ל"הוביל" את הדעה הרווחת לפני אחרים והמהלך ימצב אותו כמנהיג, לכאורה. • המנהל המובל יעמול רבות כדי להיתפס כ"צודק". הוא יירתע מקונפליקטים בין-אישיים ובמצבים שבהם ייתקל בהתנגדות – במיוחד מצד אלה המוחזקים על ידו כבעלי כח -- ניתן יהיה להבחין אצלו בנסיגה מן העמדה שהוצהרה. • מנהלים מובלים המגיעים לעמדות הנהגה ימשיכו לחפש אחר קבוצות הכח בארגון ויעמלו כדי לרצות את השייכים לקבוצות אלה. במקרים מסוימים ניתן יהיה לזהות כי הם מעדיפים את החזות על פני המהות

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research

ביבליוגרפיה

1. Adizes, I. (1979). How to Solve the Mismanagement Crisis. Homewood, Illinois: Dow Jones*Irwin.
2. Adizes, I. (1991). Mastering Change: The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society. Santa Monica, California: Adizes Institute Publications.
3. Adizes, I. (1999). Managing Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It (Revised Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
4. Adizes, I. (2004a). The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What to Do about It. Santa Barbara, California: Adizes Institute Publishing.
5. Adizes, I. (2004b). Leading the Leaders: How to Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style is Different from Yours. Santa Barbara, California: Adizes Institute Publishing.
6. Adizes, I. (2004c). Management/Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What To Do About It. Santa Barbara, California: Adizes Institute Publishing.

2010 All Rights Reserved © The Israel National Institute of Leadership Research