פסיכולוגיה ארגונית

כללי החשיבה המערכתית:

- **הבעיות של היום נובעות מהפתרונות של אתמול** – צריך לחזור אחורה ולהבין מה הייתה הבעיה בפתרון הקודם.
- **ככל שאתה לוחץ יותר, המערכת לוחצת חזרה** – יוצרים התערבות, וככל שמתערבים נדרשת יותר התערבות נוספת, עד שהתועלת שבהתערבות קטנה. למשל שיווק אגרסיבי של מוצר כושל.
- **סיבה ומסובב (סימפטומים) אינם קשורים קשר הדוק בזמן ובמרחב** – לעיתים שי איתור לא נכון של בעיה ארגונית, מחפשים את הסיבה לסימפטום באותה יחידה, למרות שייתכן שהבעיה לא מצויה באותו מקום.
- **שינויים קטנים עשויים להוביל לתוצאות גדולות, אך הם סמויים מן העין** – לפעמים הבעיה פשוטה בהרבה מאיך שהיא נראית, צריך לגלות מהי הבעיה האמיתית ולשנות אותה ולא את מה שמסביב. כלל שקשור לכלל זה: התרופה עלולה להיות גרועה מן המחלה – למשל כאשר מביאים יועץ חיצוני ונוצרת תלות גדולה בו, במקום שתיווצר עצמאות.

הכללים עוזרים לפתח חשיבה מערכתית, ראיית השלם, מציאת דפוסים ומערכות גומלין של תלות הדדית.

מנהיגות –

- תהליך בו המנהיג משפיע על המונהגים באופן לא כפייתי, ע"מ להשיג מטרות.
- ע"פ הפסיכואנליזה הצורך להיות מונהג נובע מהחסך באב קדמון. ההזדהות עם המנהיג היא סוג של פתרון. הצורך של אדם להנהיג נובע מתחושת מחסור בילדות, היעדר באהבה הורית או בדמות אב/אם. נוצר רצון לפיצוי ע"י הפיכה למנהיג שעומד במרכז.
- האם צריך להיוולד מנהיג או שניתן להפוך לכזה – לא ברור עד כמה יש צורך בכריזמה מולדת, שאם אינה קיימת, פוחתת היכולת להנהיג. בשנים האחרונות רואים יותר ממנהלים בעמדות בכירות ללא תכונות כריזמטיות זוהרות וסוחפות, שעדיין מצליחים להנהיג. מכך נובע שהרבה מתכונות המנהיג ניתנות ללמידה.
- דוגמאות לתכונות של מנהיג הניתנות ללמידה: **קריאת מצבים**, **היכולת לאבחן מצבים**, **לדעת לאתר הזדמנויות ולקחת סיכונים**, **היכולת לגבש ולהנהיג חזון**, **יכולת להכיל את חרדות העובדים**, **את תחושות חוסר שביעות הרצון שלהם**, היכולת לגרום לעובדים לחוש בטוחים.

- **ההבדל בין מנהל למנהיג** – מנהל יכול להוביל, אבל לא הוא קובע לאן, מהן המטרות. לא בכל מחלקה או בכל סיטואציה דרושה דמות מנהיג, לפעמים עדיף מנהל ביצועיסט שיידע להצעיד קדימה לפי האג'נדה של מי שמעליו.

גישת התכונות:

פרופיל של מס' תכונות מרכזיות שצריך מנהיג:

1. תשוקה, רצון להנהיג.
2. שני סוגי מוטיבציה לניהול – רצון בכוח וביוקרה, ורצון להניע ולעמוד ביעדים ובמטרות משותפות. השנייה היא אפקטיבית יותר למנהיגים בארגונים.
3. הגינות ויושרה.
4. יכולת קוגניטיבית לקרוא ולאבחן מצבים (אינטליגנציה ספציפית).
5. ביטחון עצמי.
6. גמישות.
7. היכולת ליזום מצבים ולהוביל קדימה.

מודל מנהיגות מצבית – <u>הרשי ובלנשארד</u>:

ההנחה המרכזית בבסיס המודל היא שאין סגנון מנהיגות אחד שהוא טוב יותר מאחר באופן מובהק. הסגנון הניהולי האפקטיבי ביותר הוא זה **<u>שמותאם למצב</u>**. בכדי שמנהיג יתאים את הסגנון הניהולי שלו למצב, הוא צריך לראות **באיזו מידת בשלות נמצא הצוות שלו**. כלומר – הוא צריך

לדעת לאבחן את העובדים שלו ואת המשימה שמוטלת עליהם ולהתאים לכך את סגנון הניהול שלו.
קיימים ארבעה סגנונות ניהוליים:

גבוהה	**2.מדריך/חונך**	**3.משתף**	*התייחסות לאנשים*
נמוכה	**1.מכוון**	**4.מאציל**	

התייחסות למשימה
גבוהה נמוכה

- **קיימים שלושה מימדים:**
  - הכוונה
  - תמיכה
  - ומעורבות העובדים בקבלת החלטות.

ככל שעוברים מסגנון 1 לסגנון 3, שיעור ההכוונה הולך ויורד (המידה בה המנהל מסביר ומפקח), ובנוסף שיעור התמיכה הולך ועולה (יותר דו-שיח, תהליכי משוב ולמידה). גם השיעור של מעורבות העובדים בקבלת החלטות הולך ועולה. סגנון 4 יוצא דופן – הוא נמוך בהכוונה ובתמיכה.

- התייחסות למשימה – תקשורת חד כיוונית מהמנהל לעובד, שעיקרה הוא המשימה שהעובד צריך לבצע.
- התייחסות לאנשים – תקשורת דו כיוונית, לא רק המנהל מורה לעובד מה לעשות, אלא יש פידבק מהעובד למנהל. דנים לא רק על המשימה, אלא גם על נושאים רגישים יותר כמו יחס העובד למקום העבודה ותחושתו בצוות.

סגנונות ניהול ע"פ <u>הרשי ובלנשארד</u>

1. **מנהל מכוון** – גבוה בהתייחסות למשימה אך נמוך בהתייחסות לאנשים. בעיקר נותן הוראות, מסביר לעובדים מה המשימה כוללת. מקדיש הרבה מזמנו לפיקוח וביקורת על העובדים.
2. **מנהל מדריך/חונך** – התייחסות גבוהה לאנשים ולמשימה. מנהל שגם מפקח ומדריך, אך גם משקיע משאבים בתחושת העובד עצמו.
3. **מנהל משתף** – גבוה בהתייחסות לאנשים אך נמוך בהתייחסות למשימה. מקדיש את מירב משאביו לתמיכה שהיא יותר רגשית, פחות מפקח ונותן הוראות.
4. **מנהל מאציל** – נמוך בהתייחסות למשימה ולאנשים. גם לא מכוון וגם לא תומך.

כאמור, דרך הניהול **האפקטיבית** ביותר היא זו **שמתאימה ביותר למצב**. הסגנון המאציל רלוונטי במצבים בהם הצוות בשל, ותיק, מיומן, מחויב לארגון, בעל מורל גבוה. אז הצורך של מנהל באינטראקציה עם העובדים הולך ופוחת. מנהל מאציל לא משאיר את כל העבודה לעובדיו, הוא עושה את מה שמעבר – חושב על כיוון, ייעול, ומשאיר את המשימות הפשוטות לעובדים.
- מנהל שמזניח לאורך זמן את המימד של התייחסות לאנשים, יוצר מצב בו אין לכידות בצוות ואווירה נעימה.
- מנהל שמזניח לאורך זמן את ההתייחסות למשימה יוצר צוות חסר ניסיון, שאינו בקיא במשימות אותן הוא צריך לבצע.

לכן החוכמה היא לשלב בין הדברים ולהתאים את הסגנון הניהולי למידת הבשלות של העובדים.

<u>מידת הבשלות של העובדים</u>: מתבטאת בשני פרמטרים –

1. ***יכולת העובדים***, נמדדת ע"פ מידת הידע והניסיון שלהם.
2. **מחויבות העובדים**, נמדדת במידת האחריות שהם מסוגלים לקבל, הבגרות והמוטיבציה.

ישנן ארבע מידות/שלבי בשלות:

שלב במשימה	סגנון ניהולי מתאים
1. צוות מתחיל משימה חדשה. מידת היכולת והמחויבות נמוכות.	הסגנון הניהולי המתאים הוא **מכוון**, כיוון שצריך להקפיד על המשימה.
2. הצוות נכנס אל תוך המשימה, אך היא תואמת את הציפיות. מידת היכולת בינונית ומידת המחויבות עדיין נמוכה.	הסגנון הניהולי הנדרש הוא **מדריך** – הצוות כבר יודע את פרטי המשימה אך עולים בו ספקות אישיים.
3. היכולת עדיין בינונית ומידת המחויבות משתנה (יכולה לרדת או לעלות). הצוות כבר די בקיא במשימה, אך עולים ספקות עצמיים בנושאי עניין ומסוגלות.	אם המנהל עובר לסגנון ניהולי **משתף**, הוא יכול להעלות את מידת המחויבות אצל העובדים ההססניים, ע"י השקעה ביחסים האישיים ושיתוף בקבלת החלטות. אם הוא לא מאבחן את המצב כראוי (למשל, מקשר את הספקות לבעיה ביכולת ההתמודדות עם המשימה), אז הוא חוזר לסגנון מכוון ורמת המחויבות נשארת נמוכה.
4. הצוות מפגין רמות גבוהות של יכולת ומחויבות.	אם המנהל פעל כמו שצריך לאורך הדרך והצליח ליצור מחויבות גבוהה בעזרת הסגנון המשתף, אז הסגנון הניהולי המתאים ביותר הוא ה**מאציל**.

מודל קבלת החלטות - Vroom –

שלושה סגנונות של קבלת החלטות:

A – **סגנון אוטוקרטי-סמכותי**: מתאים למודל של **הרשי ובלנשארד**, סגנון אוטוקרטי מתאים לבשלות נמוכה ולסגנון ניהול מכוון.

A1 – המנהל מקבל החלטה לבד, תוך שימוש במידע העומד לרשותו בעת קבלת ההחלטה.

A2 – המנהל אוסף מידע מהעובדים, ולאחר מכן מחליט לבד.

C – **סגנון ייעוצי**: מתאים למודל של **הרשי ובלנשארד**, סגנון ייעוצי מתאים לרמת בשלות מעט גבוהה יותר ולסגנון ניהול חונך.

C1 – המנהל משתף כל אחד מהעובדים בבעיה באופן אישי (יושב איתם "אחד על אחד"), ואז מקבל החלטה לבד.

C2 – המנהל משתף את העובדים כקבוצה בבעיה, שואב מהם רעיונות ועצות, ואז מחליט לבד.

G – **סגנון שיתופי**/משתף, החלטה קבוצתית: מתאים למודל של **הרשי ובלנשארד**, סגנון שיתופי מתאים לסגנון ניהול משתף

G – המנהל משתף את העובדים כקבוצה בהגדרת הבעיה, מגיע יחד איתם להחלטה משותפת באמצעות דיון והסכמה.

<u>על פי Vroom, קיימים מס' קריטריונים כדי להחליט מהו סגנון קבלת ההחלטות הרצוי:</u>

1.**סוג הבעיה** – מתחלק ל:

- איכות הבעיה – עד כמה ניתן לדעת בוודאות שאלטרנטיבה אחת טובה מהאחרת,
- ומידת קבלת התוצאה ע"י העובדים – עד כמה חשוב שהעובדים יקבלו את ההחלטה.

* אם איכות הבעיה נמוכה אך הקבלה גבוהה, המנהל יטה יותר לסגנון ייעוצי-שיתופי.

* אם האיכות היא גבוהה אך הקבלה נמוכה (לא חשובה המידה בה העובדים יקבלו את ההחלטה), יש נטייה לסגנון אוטוקרטי.
* אם האיכות והקבלה גבוהות, הסגנון הוא ייעוצי שיתופי, ואם שתיהן נמוכות – סגנון אוטוקרטי.

2. **הקונטקסט** – עד כמה קיים קשר טוב בין המנהל לעובדים (אווירה צוותית, לכידות, הרמוניה, מערכת יחסים פתוחה). ככל שהקונטקסט הוא של מערכת יחסים פתוחה, יש יותר מקום לסגנון שיתופי-ייעוצי.

3. **כמות המשאבים** – זמן וכוח אדם. מנהל שצריך לקבל החלטה בפרק זמן קצוב, סביר יותר שיבחר בסגנון אוטוקרטי.

אדיג'ס

מודל איוש משלים PAEI - complementary staffing :

יצר פרופיל של ארבעה טיפוסי מנהלים – מתכלל I, יזם E, מנהלן A, ביצועיסט P. ע"פ אדיג'ס, לא ניתן לקיים בו זמנית את כל ארבעת הפרופילים (מנהל שהוא יזם טוב יתקשה בד"כ בביצוע וכו'). ניסיון ליצור פרופיל מושלם של מנהל שדומיננטי בכל הטיפוסים הוא פנטזיה שלא קיימת, וסימפטום לניהול פגום. לרוב מנהל הוא דומיננטי בפרופיל אחד. מספיק שמנהל יצטיין באחד הפרופילים, יעבור את הסף בשאר וייקח תחתיו אנשים שימלאו את החסר (איוש משלים).

<u>פרופילים של ניהול תקין</u>:

- **Paei ביצועיסט** – משקיע את עיקר המאמצים בהשגת היעדים. טיפוס הישגי שירצה לעלות על המתחרה.
- **pAei מנהלן** – משקיע הרבה מאמצים בתכנון, קביעת לוחות זמנים, מקפיד לעבוד ע"פ היררכיה מבנית, חוקים ונהלים.
- **paEi יזם** – "מנהל בעל תבונה" – מסתכל קדימה, קובע אסטרטגיה ומדיניות, מצליח לפעול בסביבת שינויים, יוזם שינויים. לא מפחד לקחת סיכונים ולאתר הזדמנויות עסקיות.
- **paeI מתכלל** – גורם לצוות העובדים לעבוד באינטגרציה, יעדי היחיד הופכים ליעדי הקבוצה. הקבוצה יכולה לעבוד ללא תלות בחבר צוות מסוים.

ניהול לקוי הוא כאשר <u>אחד הפרופילים דומיננטי</u>, אבל <u>השאר לא עוברים את הסף</u>. פרופילים של ניהול לקוי:

- P_ _ _ זאב בודד – מקדם רק ביצועיות ומזניח את כל היתר. אין צוות סביבו, הוא בעל התשוקה העצמית לבצע, ללא האצלת סמכויות.

- _A_ _ בירוקרט – ברושם ראשוני הוא נראה מסודר ומאורגן, אבל בפועל הדברים לרוב לא מתבצעים. האמצעי הופך אצלו למטרה, הוא רק מתכנן, בלי לעסוק בביצוע.

- _ _E_ מבעיר הדלקות – יש לו כל הזמן רעיונות אבל הוא לא דואג ליישום ולביצוע הרעיונות. מאופיין בחשיבה אסוציאטיבית.

- I_ _ _ העל המונהג – מנהל שעוסק רק באינטראקציה, ביחסים, בצוותיות, בהרמוניה, אבל מזניח את כל היתר.

- _ _ _ _ ענף יבש – לא דומיננטי בכל וגם לא משלים את מה שחסר לו.

- PAEI – מנהל מספרי הלימוד, נמצא באמצע בין ניהול תקין ללקוי. לכאורה הוא דומיננטי בארבעת הפרופילים, מה שבלתי אפשרי ע"פ **אדיג'ס**. מנהל שנתפס כך הוא מנהל מתגונן – מפחד לגלות את החולשות שלו ולכן מנסה להצטיין בכל. המנהל לא צריך לחשוב רק איך הוא יכול לנהל טוב יותר, אלא איך ליצור סביבו צוות שיצטיין בכל התחומים.

- ע"פ **אדיג'ס**, מנהל צריך לא רק לשמר את התכונה הדומיננטית שלו, אלא גם לנסות לפתח את התכונות הלא דומיננטיות שלו. כמו כן, יש לעשות רוטציה בין תפקידים שונים, כדי שהמנהל לא ישחק את הפרופיל בו הוא מצטיין. זה אומנם לא תמיד עונה על האינטרס של הארגון בטווח הקצר, אך בטווח הארוך זה יוצר גמישות ומונע תלות במנהל מסוים לתפקיד מסוים.

- מנהל אפקטיבי מודע ליתרונותיו וחסרונותיו, לא מפחד מהתנגדויות, מקונפליקטים ומדעות שונות, יודע לקבל ביקורת.

- הבעיה של איוש משלים הוא שהוא בד"כ לא קורה, כי מנהלים מסתדרים טוב יותר עם עובדים שדומים להם, שמצטיינים בפרופיל בו הם מצטיינים (מנהל ביצועיסט עם עובד ביצועיסט).