

הובלה באקדמיה: מינוף הזיקה רגשית כבסיס להשפעה



مجلس
التعليم
العالي



המועצה
להשכלה
גבוהה
COUNCIL FOR HIGHER EDUCATION

מובילים Leadership
באקדמיה in Academia





מוביל/ה באקדמיה על בסיס היגדים של עמיתי ועמיתות התכנית





בתפקידי
הובלה מקובל
להתייחס
לשלוש
צורות הנעה
לפעולה

הגדרת המושג מנהיגות

הנעת אנשים לביצוע משימות לאורך
זמן, תוך מיצוי אמצעי ההנעה ותוך
שימוש מדערי באמצעי כפייה.
(קוטר, 1990)



דינמיקה של
מנהיגות:
דיאלוג מתמשך...

המנהיגות כזיקה רגשית

בעוד ניהול מתאר תפקיד במבנה
הפורמלי של הארגון, מתארת המנהיגות
את הזיקה הרגשית ודינמיקת ההנעה
הנוצרת בין המנהל ובין אנשיו תוך כדי
עבודת הניהול.

במלים אחרות, לא ניתן לדבר על ניהול
ללא מנהיגות.

Management without leadership
accountability is lifeless...

Jaques & Clement 1994

מה עומד
ביסוד הזיקה
הרגשית?

מנהיגות כזיקה רגשית

- הזיקה בין המנהיג לאנשיו הינה רגשית במהותה. בארגונים צומחת זיקה זו על בסיס של מערכת יחסים פורמלית שביסודה הגדרת הסמכות של ממלא תפקיד (מנהל), ועל בסיס כישוריו המקצועיים והבינאישיים.
- המערכת הפורמלית, ביחד עם כישורי המנהיג, מניחות תשתית להיווצרותן של מערכות יחסים רגשיות בינו ובין המונהגים.
- מערכות יחסים אלה מתחזקות ככל שהמנהיגות מספקת מענה לצרכים פסיכולוגיים עמוקים יותר. צרכים אלה מושפעים ממאפייני הסביבה הפנימית והחיצונית בה מתרחשת האינטראקציה.
- הדינמיקה המעצבת פועלת באופן אקטיבי למנף את הזיקה הרגשית לצמיחה ויצירת מציאות עתידית חדשה.



חיבור רגשי עמוק

העושר
באינטראקציה
מייצר הזדמנויות
לזיקה רגשית

מנהיגות המושגת על תהליך של חליפין בין המנהיג למונהגים. במסגרת מערכת הציפיות הקיימת של המונהגים - מצליח המנהיג לייצור תודעה של קשר ברור בין מאמץ לתגמול (פסיכולוגי או חומרי), תוך אבחון מדויק של צורכי המונהגים והגבה באופן המאפשר עסקה מוטיבציונית עמם.

מנהיגות
עסקאית
(מתגמלת) /
Transactional
Leadership

*מנהיגות היוצרת שינוי בתפיסות ובשאיפות
של המונהגים - מעצמם ומסביבתם.
היא אינה מתפשרת ואינה מקבלת את
הנורמות המקובלות בארגון, כי אם מעצבת
אותן מחדש*

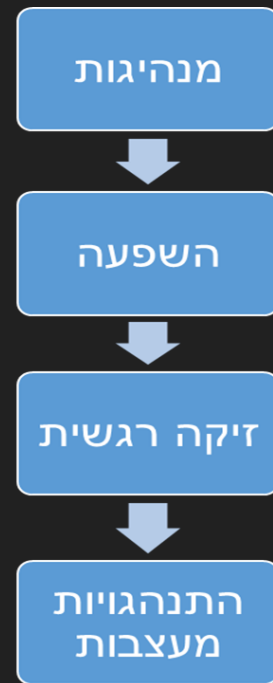
מנהיגות מעצבת

**Transformational
Leadership**

השוואה בין מנהיגות עסקאית ומנהיגות מעצבת

דינמיקת ההנעה	תיגמול חומרי ופסיכולוגי	עיצוב: שינוי מערך הציפיות
הישגים אפשריים של סוג ההנעה	עליה בביצועים שתתבטא בתנודות דיפרנציאליות על ציר הזמן	ביצועים משתפרים בעקביות לאורך זמן, ללא התניה בתגמול
אמצעי ההנעה	מתן תגמולים על פי שיפור בביצועים	דוגמא אישית, הטלת אחריות, מתן משמעות, גירוי רגשי ואינטלקטואלי
הנחות פסיכולוגיות על טבע הכפיפים	לכפיפים יש מוטיבציה אינסטרומנטלית	לכפיפים יש מחוייבות

מנופים להעמקה שיטתית של הזיקה הרגשית



Envision Empower Enable

העמקת הזיקה הרגשית: הנעה דרך השראה

הנעה דרך השראה:

הצגת תמונת עתיד (חזון) ברורה ומלהיבה תוך ביטוי
אופטימיות אמיתית, ובטחון ביכולת להתקדם לעבר
מימושה.

כלים ומיומנויות:

חשיבה והבנה מערכתית –ראיית השלם והמערכת.

הצבת תמונת עתיד מיטבית (והטמעתה).

יצירת משמעות.

העמקת תחושת שייכות.

חיבור לאתגרים.

השפעה ערכית:

ייצוג ברור ומודע של סדר עדיפויות ערכי תוך חיבור מערכת ערכים מוסכמת לזהות אישית וקבוצתית רצויה.

כלים ומיומנויות:

ניהול מבוסס ערכים המדגיש מה באמת חשוב.

מתן דוגמא אישית תוך מודעות עצמית להתנהלות כאדם ובעל תפקיד (חלון ג'ו הארי).

הצבת מטרות מאתגרות ורף ציפיות הנובע מבסיס ערכי ברור ומוסכם.

חיבור ערכים מערכתיים לזהות אישית רצויה.

העמקת הזיקה הרגשית: השפעה ערכית

התייחסות אישית:

אמפתיה ותשומת לב אישית לכל שותף
בכל הנוגע לצרכיו, רצונותיו שאיפותיו ויכולתו לממש
אותן.

כלים ומיומנויות:

בניית יחסי אמון – תקשורת בין אישית, הקשבה, מתן
משוב.
טיפול ממוקד בצרכים אישיים תוך הצבת יעדים מותאמת.
תגמול הנעה והגברת מוטיבציה (סולם מסלון).
העצמה (empowerment) חיזוק האמונה ביכולת
(self efficacy) שידור ציפיות חיוביות.

העמקת הזיקה הרגשית: התייחסות אישית

איתגור אינטלקטואלי:

הזמנה אקטיבית לחשיבה יצירתית ופורצת דרך, יציאה מהמסגרת החשיבתית השכיחה ובחינה מחדש של הנחות היסוד.

כלים ומיומנויות:

הזמנה לחשיבה אחרת – out of the box , פריצת מסגרות חשיבה.

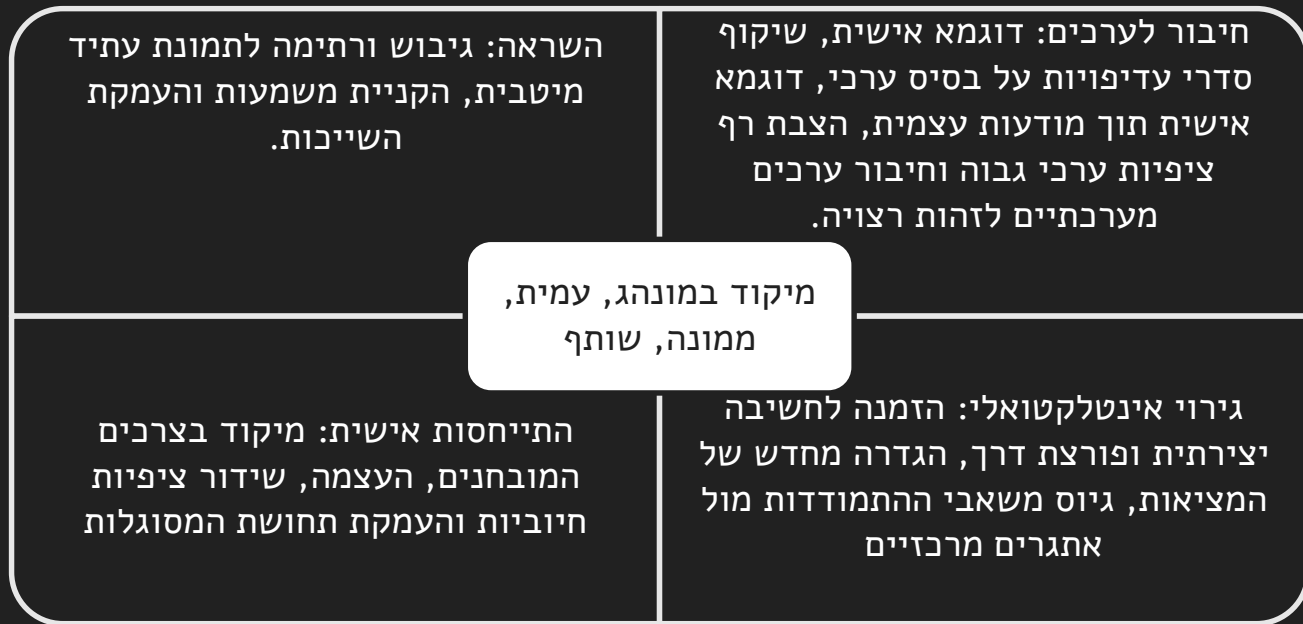
Reframing – הצגה משכנעת של אפשרות לראות את המציאות באופנים שונים.

מתן מרחב ולגיטימציה לערעור הנחות היסוד.

גיוס משאבי ההתמודדות נוכח אתגר מורכב בסביבה הפנימית / החיצונית.

העמקת הזיקה הרגשית: איתגור אינטלקטואלי

מנופים להעמקה שיטתית של הזיקה הרגשית



מתי זה לא מניפולציה?

מבחן
העקביות...

מבחן הזמן...

מבחן
הערכים....

מבחן הדוגמא
האישית...

מבחן התמונה
השלמה

מבחן הכוונה
....

(הניצול?
המטרה?)

מבחן החוויה
...

מבחן
העצמאות

עוצמת
השינוי

מובילים קולנוע
באקדמיה



