מה הסגנון האישי שלך?

שאלון זה הוא גירסה מקוצרת ומותאמת של שאלון המנהיגות הרב גורמי המבוסס על מודל הטווח המלא של המנהיגות. שאלון זה נועד להעריך את מנהיגותך. בשאלון מופיעים היגדים המאפיינים התנהגויות שונות של שלך כמנהיג/מדריך. סמן בעיגול סביב המספר המייצג בצורה הטובה ביותר את התדירות בה כל התנהגות מופיעה אצלך.

0 ככל לא---- 4 תמיד.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. לרב לא מתערב עד שחומרת הבעיות לא מותירה לך ברירה.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מניח לשגרה נהל את עצמה ומתרכז בטיפול בכשלים, טעויות וחריגות מהנורמה והסטנדרט.
 |  |  |  |  |  |
| 1. לא מתערב, גם כאשר יש דברים חשובים לטפל בהם.
 |  |  |  |  |  |
| 1. משתמש בהזדמנויות רבות כדי להבהיר מהם הדברים החשובים לך ביותר- ערכים, אמונות, תפיסות, נורמות והתנהגויות.
 |  |  |  |  |  |
| 1. לא זמין לעיתים קרובות למתן מענה כשיש צורך בכך.
 |  |  |  |  |  |
| 1. משקיע מאמץ בחיפוש נקודות מבט שונות בעת פתרון בעיות.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מדבר עם אנשיך באופטימיות ובהתלהבות על האפשרי, העתידי והרצוי.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מגדיר בדיקנות את תחום האחריות ואת אשר יש לבצע כדי להשיג יעדים.
 |  |  |  |  |  |
| 1. לרוב נוקט בפעולה לאחר שדברים משתבשים, אך לא לפני.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מדריך וחונך את עובדיך בחלק משמעותי מזמנך הניהולי.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מבהיר בדיקנות מה יהיה הגמול עבור עמידה במשימות.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מקריב לעיתים מזומנות אינטרסים ומטרות אישיות, לקידום מטרות הארגון.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מכיר ביחודו האישי של כל עובד ומתייחס אליו בהתאמה.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מפעיל פיקוח צמוד על העשיה בעיקר כבקרת טעויות ונזקים.
 |  |  |  |  |  |
| 1. אתה חש ביטחון, מפגין עוצמה ומשרה מהם על עובדיך.
 |  |  |  |  |  |
| 1. מתעקש עם עובדיך על בחינת בעיות מזוויות שונות וגורם להם לעשות זאת.
 |  |  |  |  |  |

סכום את המספרים על פי האינדקס:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| סגנון | פריטים | סה"כ ניקוד בסגנון |
| אי מנהיגות | 3,5 |  |
| מנהיגות מתקנת פסיבית | 1,9 |  |
| מנהיגות מתקנת אקטיבית | 2,14 |  |
| תגמול מותנה | 8,11 |  |
| התייחסות אישית | 10,13 |  |
| אתגר אינטלקטואלי | 6,16 |  |
| הנעה דרך השראה | 4,7 |  |
| השפעה ערכית | 12,15 |  |

1. **אי מנהיגות ("שב ואל תעשה")** סגנון מנהיגות זה מאופיין בהימנעות מנקיטת עמדה, קבלת החלטות וביצוע פעולות, כמו גם בעיכוב דברים ואדישות למתרחש. נוכחותו של מנהל, שזהו סגנונו הדומיננטי, לא תורגש ולא תהייה משמעותית. חוסר ההכוונה והתמיכה, יגרום למונהגים להפגין אפטיה, חוסר הזדהות ומעורבות ונטייה להתמקדות בהשגת יעדים אישיים, אף כאלה המנוגדים ליעדי הארגון.

2.  **מנהיגות מתגמלת** – בקטגוריה זו נכללים שלושה תת גורמים, הנבדלים במידת האקטיביות והאפקטיביות שלהם:
2.1 מנהיגות מתקנת פסיבית - מבוססת על איתור טעויות ותיקונם. זאת, דרך התוויה של קוים כלליים לביצוע, הימנעות ממעורבות בביצוע עצמו, כל עוד הדברים מתנהלים כשורה, וכניסה לפעולה מתקנת רק במקרה של תקלה. מונהגים של מנהל שזהו סגנונו הדומיננטי, יונעו בעיקר מתוך חשש מתגובה מאשימה-מענישה במקרה של טעות או כישלון. מתוך כך, יופנו עיקר המאמצים לשמירה על רמת העשייה הקיימת.

2.1 מנהיגות מתקנת אקטיבית – סגנון מנהיגות זה שם את הדגש על שמירת רמה קיימת של עשייה. בניגוד לקודמו, מנהל שזהו סגנונו הדומיננטי, משקיע את עיקר מאמציו, במעקב ובקרה צמודה אחר טעויות, חריגות וכישלונות אפשריים, בטרם תתרחשנה. זאת, כדי למנען או לאתרן ולתקנן בעת התרחשותן. גם במקרה זה (כמו בקודמו), יטו חברי הארגון לשמר שיטות עבודה מוכרות, תוך הימנעות מלקיחת הסיכון שבביצוע ניסיונות חדשניים. זאת, כיוון שנסיונות כאלה יעלו את הסיכוי לטעויות, שבעקבותיהן צפויות תגובות שליליות מצד המנהל. צפויה גישה של קיבוע שגרות בנהלים נוקשים, המאפשרים מערכת הגנה פורמלית של הוכחות, כי הדברים בוצעו כיאות, במקרה של סטייה אפשרית. כלומר, יושקע מאמץ בביצוע פעולות, שתכליתן למנוע לקיחת אחריות אישית ולאפשר שקיפות.
2.2 תגמול מותנה - הדגש בסגנון זה, הוא על יחסי החליפין בין המנהל לאנשיו, כפי שהם מתבססים על רמת הביצוע של חברי הארגון. מנהל שזהו סגנונו הדומיננטי, יגדיר באופן בהיר את היעדים להשגה, את האחראים לביצוע הפעולות ואת התגמול הצפוי על השגת היעדים. בין מנהלים שונים ניתן להבחין ברצף, בין חד צדדיות לרמה גבוהה של שיתוף בקביעת היעדים והתגמולים הכרוכים בהשגתם. מנהל כזה, יהיה מעורב, לרוב, באופן פעיל בעשייה הארגונית, ויספק לחברי הארגון משוב בונה על ביצועיהם.

3. **מנהיגות מעצבת** - קטגוריה זו מורכבת מארבעה רכיבים, אשר המשותף להם, הוא רמה גבוהה של פרו-אקטיביות. זאת, ביחד עם מכוונות והשקעת אנרגיה בפיתוח אישי וארגוני ובהשגת רמות גבוהות של פריון דרך אנשים.

 3.1 התייחסות אישית - סגנון זה, מאופיין בהשקעת מאמץ ניכר, של המנהל, בחיפוש אחר הזדמנויות, לאפשר לחברי הארגון ללמוד. זאת, תוך הענקת סביבה תומכת, המאפשרת התנסות ללא חשש מטעויות. מנהל שזהו סגנונו הדומיננטי, יהיה נגיש וזמין, יקדיש תשומת לב לצורכי התפתחות אישיים של חברי הארגון, ויראה בחניכה והדרכה, מרכיבים מרכזיים של תפקידו. התוצאות הצפויות, בהתנהגותם של חברי הארגון, הן ירידה ברמות התחרותיות הבין - אישית ועליה בנכונות לשיתוף פעולה, ובמקביל הפגנת שאיפה לביצוע משימות אשר תאפשרנה למידה.
 3.2 **אתגור אינטלקטואלי** - מנהלים שזהו סגנונם הדומיננטי, ישקיעו מאמץ מתמיד, בעידוד חברי הארגון, לבחינת העשייה מזוויות מבט רבות ובעיקר חדשות. תהליך הלמידה מוטמע כחלק בלתי נפרד מן העשייה. המכוונות המנהיגותית, היא לא לפתרון בעיות, המתעוררות כחלק מן הפעילות השוטפת, אלא לשיפור היכולת של חברי הארגון לפתרון בעיות, בכללן כאלה אשר טרם התרחשו או נהגו. יתקיים עידוד רב לשאילת שאלות, לגילוי פתיחות לביקורת ולהעלאת חלופות מרובות וחדשניות ככל האפשר. צפויה, מצד חברי הארגון, חשיבה מעמיקה, עצמאית וביקורתית וחיפוש אחר דרכים משופרות לביצוע משימות. זאת, תוך שיתוף רב במידע וידע, ואספקת משוב הדדי מעמיק על ביצועים.
3.3 הנעה דרך השראה - מנהלים שזהו סגנונם הדומיננטי, מדגישים את משמעות ההשקעה בהווה, כאמצעי להשגת עתיד אטרקטיבי. זאת, באמצעים של רטוריקה הממקדת את תשומת הלב והאנרגיה של חברי הארגון, בחיפוש דרכים למימושו של עתיד זה.
 3.4 השפעה ערכית - מנהלים שזהו סגנונם הדומיננטי, יתאפיינו בהפגנת רמות גבוהות של עוצמה, מסוגלות,  עקביות ודבקות במשימה. זאת, תוך הקרבת אינטרסים אישיים לטובת הארגון וחבריו ולקיחת סיכונים ואחריות אישית, מלאה, גם לפעולות המתבצעות על ידי חברי הארגון. התנהגויות אלה, גורמות לחברי הארגון להזדהות עמן ולחקותן.