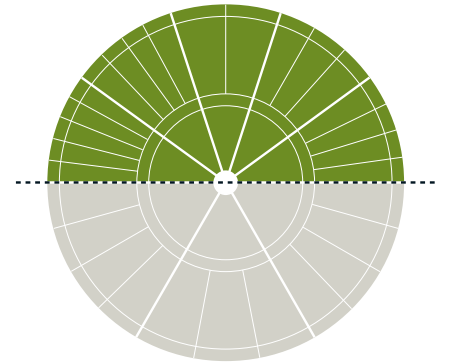


הסגנונות הקריאטיביים של המנהיגות



יצירת קשר ממד מסכם המודד את יכולתו של המנהיג ליצור קשר עם אחרים בדרך המביאה לידי ביטוי את הטוב שבבני אדם, קבוצות וארגונים. הוא מורכב מ:

קשרים אכפתיים מודד את העניין והיכולת של המנהיג ליצור מערכות יחסים חמות ואכפתיות.

טיפוח עבודת צוות מודד את היכולת של המנהיג לטפח עבודת צוות המתאפיינת בביצועים גבוהים, בקרב חברי צוות המדווחים אליו, בארגון כולו, ובתוך צוותים בהם הוא משתתף.

שיתוף פעולה מודד עד כמה המנהיג מחבר אחרים באופן המאפשר לצדדים המעורבים לגלות את המכנה המשותף ביניהם.

חניכה ופיתוח אישי מודד את יכולת המנהיג לפתח אחרים באמצעות חניכה ולשמור על מערכות יחסים מקדמות צמיחה.

אינטליגנציה בין-אישית מודד את האפקטיביות הבינאישית שבה המנהיג מקשיב, מעורב בקונפליקטים ובמחלוקות, מתמודד עם רגשותיהם של אחרים ומנהל את הרגשות שלו.

מודעות עצמית ממד מסכם המודד את האוריינטציה של המנהיג להתפתחות מקצועית ואישית מתמדת, כמו גם את המידה שבה המודעות העצמית שלו באה לידי ביטוי במנהיגות עם יושרה גבוהה. הוא מורכב מ:

מנהיג לא אנוכי מודד עד כמה המנהיג שואף לתת שירות על פני אינטרסים אישיים,



החלק העליון של המעגל ממפה את הסגנונות הקריאטיביים התורמים לאפקטיביות של המנהיג. הם מודדים התנהגויות מנהיגותיות מרכזיות והנחות יסוד המובילות לרמה גבוהה של הגשמה עצמית והישגים. מדובר ביכולות הבאות:

מודעות מערכתית ממד מסכם המודד עד כמה המודעות של המנהיג ממוקדת בשיפור המערכת השלמה, בפרודוקטיביות וברוחות הקהילה. הוא מורכב מ:

דאגה לקהילה מודד את האוריינטציה לשירות, שמתוכה המנהיג מוביל. מודד עד כמה המנהיג מקשר את המורשת שלו לשירות של הקהילה ולרווחה גלובאלית.

פרודוקטיביות ברת קיימא מודד את יכולת המנהיג להשיג תוצאות בדרך השומרת או המשפרת את האפקטיביות הכוללת של הארגון בטווח הארוך. מודד עד כמה הוא מאזן בין משאבי אנוש למשאבים טכניים כדי לקיים ביצועים גבוהים בטווח הארוך.

חשיבה מערכתית מודד עד כמה המנהיג חושב ופועל מתוך ראיית המערכת השלמה, וכן עד כמה הוא מקבל החלטות לאור בריאותה ארוכת הטווח של המערכת השלמה.

הישגיות ממד מסכם המודד עד כמה המנהיג מציע מנהיגות אותנטית, בעלת חזון, המתאפיינת בהישגים גבוהים. הוא מורכב מ:

מיקוד אסטרטגי מודד עד כמה המנהיג חושב ומתכנן באופן קפדני ואסטרטגי, כדי להבטיח את שגשוגו של הארגון בטווח הקרוב והרחוק.

יעוד וחזון מודד עד כמה המנהיג מתקשר באופן ברור ונותן דוגמא אישית של מחויבות ליעוד ולחזון אישיים.

השגת תוצאות מודד עד כמה המנהיג מכוון מטרה ובעל ניסיון מוכח של השגת מטרת וביצועים גבוהים.

החלטיות מודד את יכולת המנהיג לקבל החלטות בזמן ואת המידה שבה הוא חש בנוח להתקדם במצבי אי-ודאות.

הסגנונות הריאקטיביים של המנהיגות

החצי התחתון של המעגל ממפה התנהגויות מנהיגותיות וסגנונות ריאקטיביים מגבילים. הממדים הריאקטיביים משקפים אמונות והנחות פנימיות המגבילות אפקטיביות, ביטוי אותנטי ומנהיגות מעצימה. מדובר בסגנונות הבאים:

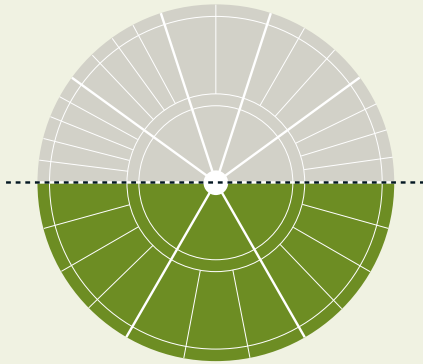
ביקורתיות הוא מדד של נטיית המנהיג לנקוט גישה של ביקורתיות, הטלת ספק וציניות מסוימת.

ריחוק הוא מדד של נטיית המנהיג לבסס תחושה של ערך אישי וביטחון על ידי הסתגרות, עליונות ושמירה על קרירות, ריחוק רגשי והתנשאות.

שליטה ממד מסכם המודד עד כמה המנהיג מבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות עמידה במשימות והישגים אישיים. הוא מורכב מ:

פרפקציוניזם מודד את הצורך של המנהיג בהשגת תוצאות מושלמות וביצוע בסטנדרטים מאוד גבוהים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כאדם. תחושת ערך וביטחון מושווים עם הצורך להיות מושלם, לבצע באופן מתמיד ברמות הרואיות ולהצליח מעבר לכל הציפיות.

הנעת יתר מודד את המידה שבה המנהיג נמצא בהנעת יתר ועובד קשה מדי. זהו מדד של אמונתו שתחושת ערך וביטחון קשורים להישגים באמצעות עבודה קשה. מודד את הצורך של המנהיג לבצע ברמה גבוהה מאוד כדי להרגיש ראוי כאדם. מוסר עבודה טוב



הוא עוצמתו של סגנון זה, בהינתן שהמנהיג שומר על איזון ומסוגל לסייע לאחרים להשיג את האיזון שלהם.

שאפתנות מודד עד כמה המנהיג מרגיש צורך להתקדם, לעלות בסולם הארגוני ולהיות טוב יותר מאחרים. שאפתנות היא מניע בעל עוצמה. הסולם הזה מודד אם המוטיבציה היא חיובית ומקדמת או שלילית – מרוכזת מדי בעצמי ותחרותית.

אוטוקרטיזם מודד את נטייתו של המנהיג להיות כוחני, תוקפני ושתלטן. מודד עד כמה המנהיג משווה תחושת ערך עצמי וביטחון עם להיות כוחני, בשליטה, חזק, דומיננטי, בלתי פגיע ולהיות בפסגה. תחושת הערך נמדדת באמצעות השוואה, כלומר, להיות בעל הכנסה גבוהה יותר, תפקיד בכיר יותר, להיתפס כבעל התרומה הרבה ביותר, לזכות בקרדיט או להתקדם.



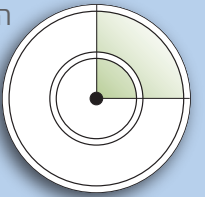
בהפניית הזרקור על דפוסי החשיבה הנמצאים בבסיס ההתנהגויות ומניעות אותן, לקוחות נפתחים לאפשרויות ולבחירות חדשות.

פרופיל מעגל המנהיגות

כדי להבין את המבנה של הפרופיל הגרפי, קראו בבקשה את השלבים הבאים:

1 מעגל בתוך מעגל

המעגל החיצוני מציג את התוצאות עבור כל אחד מ-29 הממדים מעגל המנהיגות. הממדים במעגל הפנימי מסכמים את הממדים שבמעגל החיצוני ל-8 ציונים מסכמים. את הגדרות הממדים ניתן למצוא בעמודים הבאים.



מיקום הממדים במעגל ממחיש את היחסים בין הממדים. ממדים סמוכים מתארים דפוסי התנהגותיים דומים שיש ביניהם מתאם חיובי. ממדים בצדדים הפוכים של המעגל הם דפוסי התנהגות מנוגדים והמתאם ביניהם נמצא ביחס הפוך.

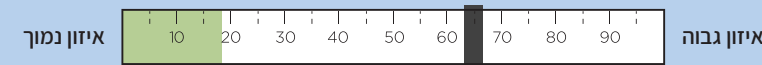
2 ציוני אחוזונים

כל הציונים מוצגים באחוזונים המשווים לבסיס נתונים גלובלי. ציונים גבוהים מעל אחוזון .66. ציונים נמוכים הם מתחת לאחוזון .33.



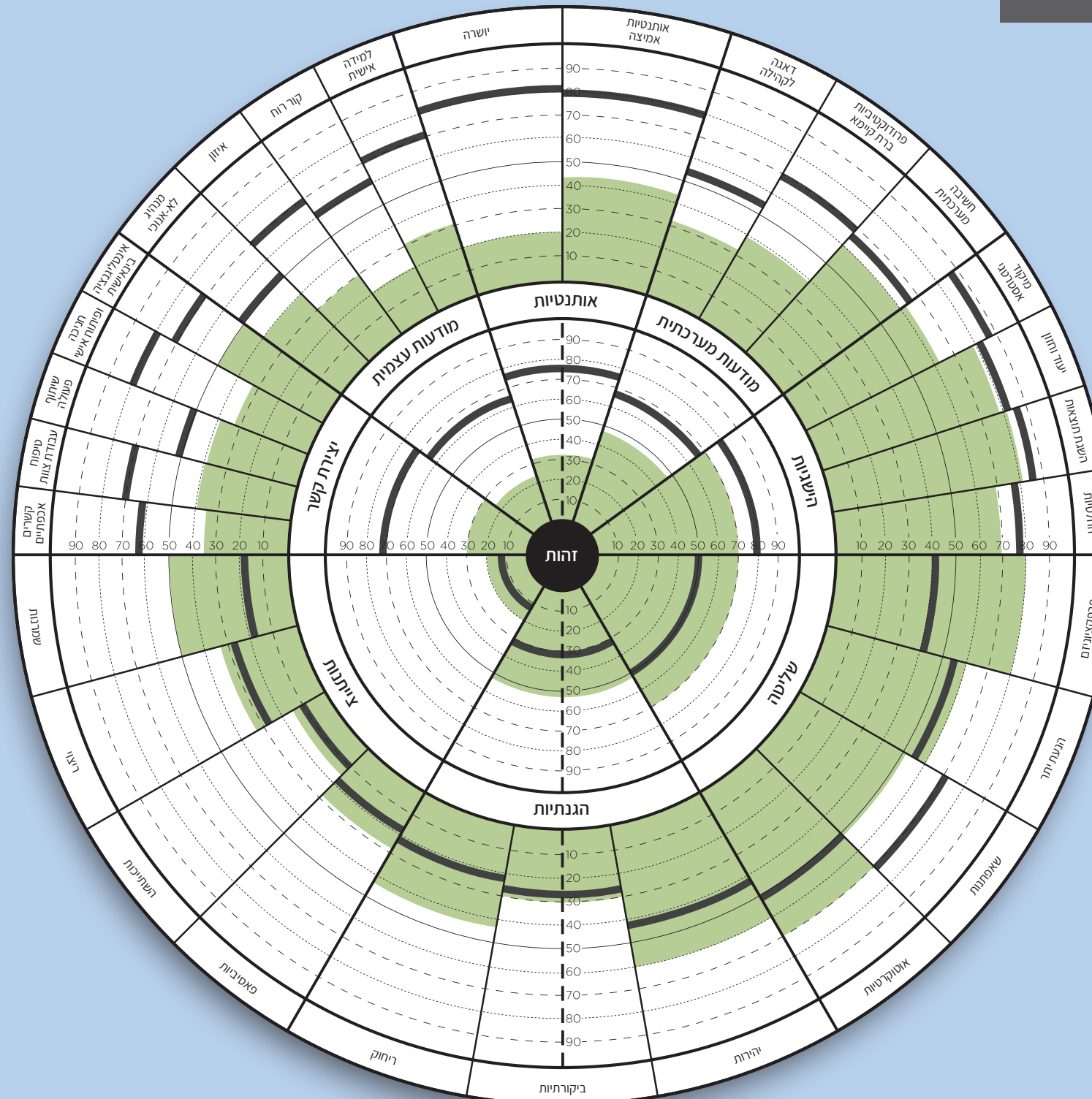
3 מפתח

הערכה עצמית
הערכת אחרים



איזון בין יחסים למשימתיות

קריאטיבי



ריאקטיבי

אפקטיביות המנהיגות

4 ממדים מסכמים

בנוסף לכל הממדים המוצגים במעגל הפנימי והחיצוני, הסולמות המלבניים, הממוקמים סביב המעגל נועדו לחבר הכל יחד. הם מספקים מדדים שימושיים של 'שורה תחתונה' כמו גם מדדים של דפוסי מפתח הקיימים בנתונים.

סולם ריאקטיבי-קריאטיבי משקף את מידת האיזון שבין הממדים הקריאטיביים לריאקטיביים. ציון האחוזון כאן נותן לכם תחושה באשר למצבכם בהשוואה למנהלים אחרים, בכל הקשור לכמות האנרגיה שאתם משקיעים בהתנהגויות ריאקטיביות לעומת קריאטיביות. ציון זה מעיד על המידה שבה מנהיגותכם, מערכות היחסים שלכם והתנהגויותיכם מכוונות המטרה, נובעות מתוך אוריינטציה קריאטיבית או ריאקטיבית. הוא אף מעיד על המידה שבה תפישתכם העצמית והמוטיבציה הפנימית שלכם נובעות מתוכם או נקבעות על ידי ציפיות, כללים או תנאים חיצוניים. איזון טוב מוביל לציוני אחוזונים גבוהים.



הסולם הריאקטיבי-קריאטיבי

איזון בין יחסים למשימתיות

מודד את מידת האיזון שהמנהיג/ה מציגים בין יכולות הישגיות לבין יכולות יצירת הקשר. זהו מדד של התפתחות היתר, החסר או ההתפתחות המאוזנת בכל אחד מצד המשווה (החצי של האנשים והחצי של המשימתיות), שיוצרים יחד מנהיגות מצוינת.

מיצוי פוטנציאל מנהיגותי

"שורה תחתונה" המשווה את הציון הכולל של כל הממדים שנמדדו לזה של מנהלים אחרים, שהשתתפו בסקר הזה. הוא ממיין את כל הציונים הגבוהים והנמוכים במטרה לענות על השאלה: "אז בסופו של דבר, מה מצביו?".

אפקטיביות המנהיגות

האפקטיביות הכוללת של המנהיג/ה. המחקר הראה שיש לכך קשר משמעותי לתוצאות עסקיות. זה נותן למנהיג/ה ציון כולל של האופן שבו כל מה שנאמר עד כה מתרגם לאפקטיביות נתפשת.