

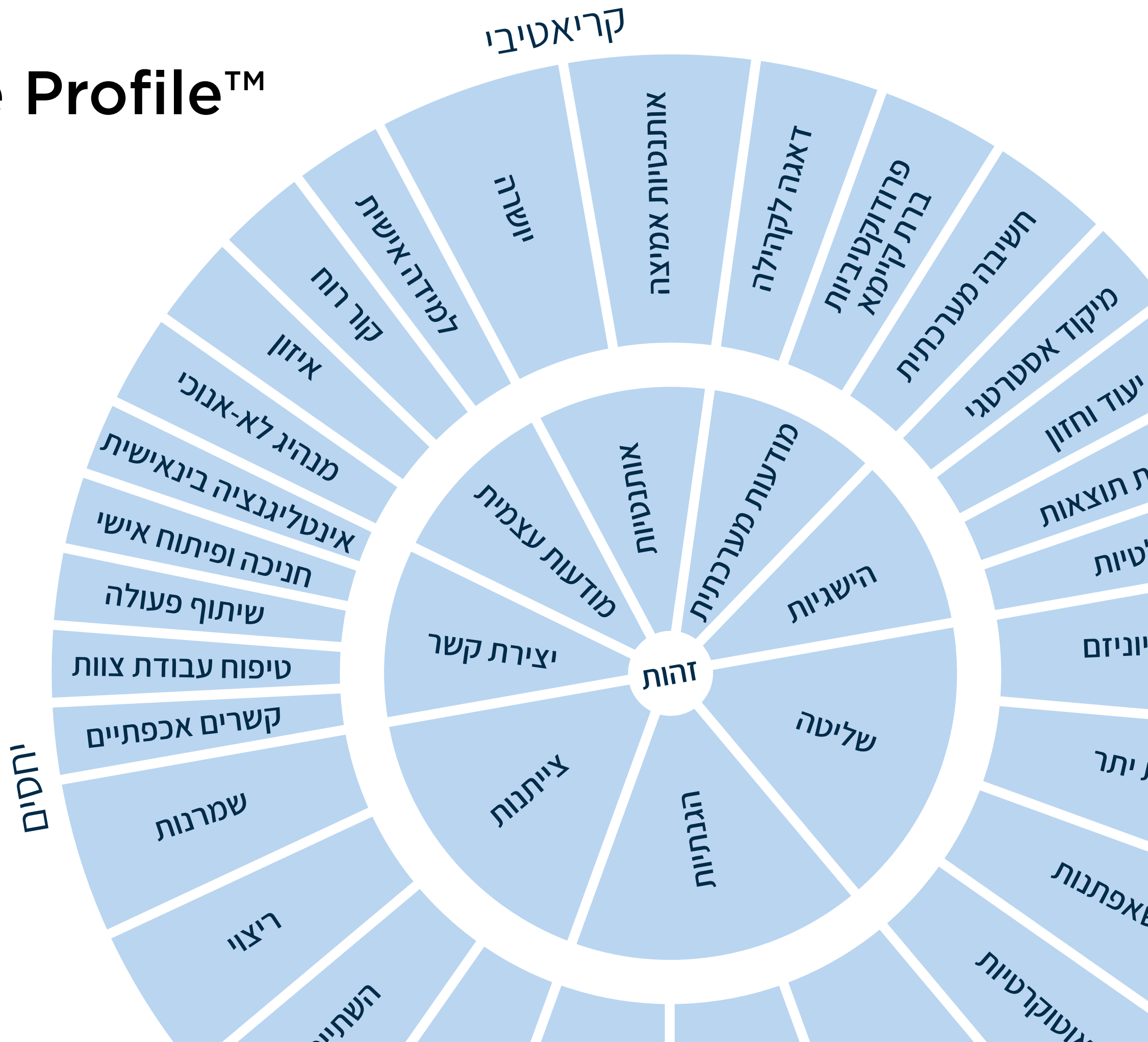
Leadership Circle Profile™

Interpretation Manual

פרופיל מעגל המנהיגות

מדריך לפירוש הפרופיל

LEADERSHIP
CIRCLE®



מבוא לפרופיל מעגל המנהיגות

ברכות! אתם משתתפים במערכת המקיפה ביותר הקיימת כיום להערכת מנהיגות. פרופיל מעגל המנהיגות הינו ייחודי משתי סיבות. דבר ראשון, ידוע לכולנו כי מנהיגות מצוינת היא תמהיל מורכב של יכולת ומצבי קיום פנימיים. זהו הכלי הראשון למדידת ההיבטים הפנימיים והחיצוניים של המנהיגות כאחד. דבר שני, הדו"ח שלכם כולל הרבה יותר מרשימת יכולות התנהגותיות. הוא מאורגן במערכת חזקה להבנת התנהגות והתפתחות אנושית, וכן להבנת קשרי הגומלין בין הממדים הרבים של העצמי שלך, אותם היא מעריכה.

כל התוצאות שלכם מוצגות בתרשים מעגלי אחד גדול. הדבר נועד לסמל שלמות – השלמות שלך. אנו יוצאים מנקודת ההנחה שאת/ה אדם שלם, שיש בו מורכבות מופלאה ושילוב יפהפה בין מאפיינים. הפרופיל הזה מנסה לעשות צדק עם אמירה זו.

הפרופיל מסודר במעגל מסיבה נוספת. הוא מראה מייד, כיצד משתלבים כל הממדים זה בזה. האינטראקציות בין הממדים מיוצגות על ידי מיקומם במעגל. התייחסויות חוזרות ונשנות לאינטראקציות אלו, יופיעו לאורך כל הדו"ח.

רובדי הניתוח

הדו"ח כולל שני רובדי ניתוח:

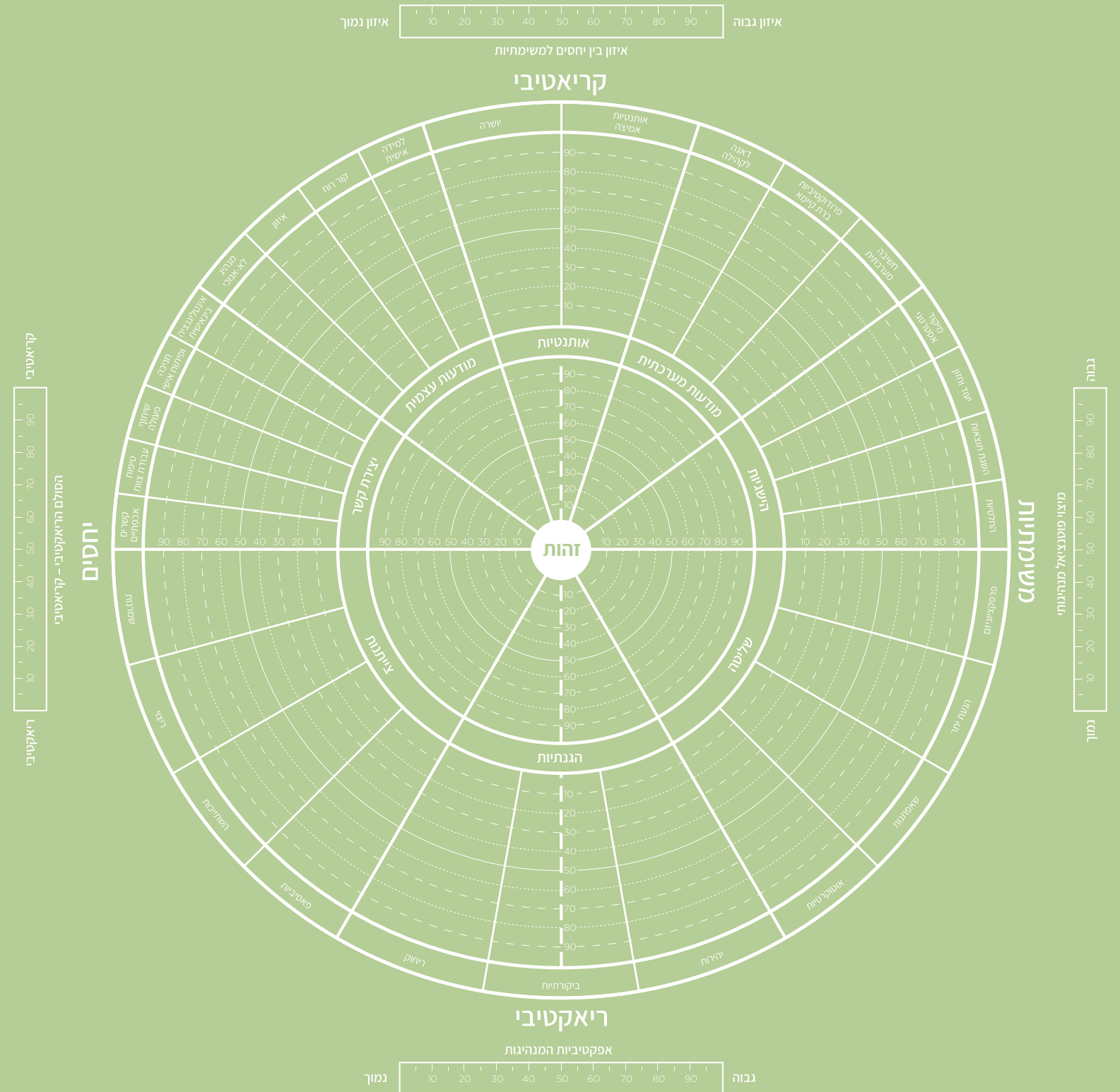
- יכולות מנהיגות
- הנחות פנימיות

בכל רובד מופיע שפע של מידע על המנהיגות ועל החיים שלכם.

פרופיל מעגל המנהיגות מודד שמונה עשרה יכולות מנהיגות. יכולות אלו נחקרו היטב, והמחקר הראה כי אלו הן מערכות ההתנהגויות והכישורים החיוניות ביותר למנהיגים. אתם תקבלו משוב על האופן שבו אתם מעריכים את עצמכם על פני יכולות מנהיגותיות אלה והתוצאות שלכם יושוו עם הערכותיהם העצמיות של מנהלים אחרים, על פני אותן יכולות.

רובד הניתוח השני מודד הנחות פנימיות. אופן החשיבה שלנו, ובייחוד הרגלי החשיבה שלנו, קובעים חלק גדול מהתנהגותנו. הרגלים התנהגותיים, יעילים ובלתי יעילים כאחד, מנוהלים על ידי הרגלי חשיבה. פרופיל זה מודד אחת עשרה הנחות פנימיות, המגבילות אפקטיביות. מניסיוננו בעבודה עם מאות מנהלים, מקורן של יכולות, שנעשה בהן שימוש יתר או שימוש חסר, הוא בהנחות מגבילות. כמו במשוב על היכולות שלכם, גם כאן, תיערך השוואה בין הערכתכם העצמית לבין הערכתם של מנהלים אחרים את דפוסי חשיבתם.

במהלך הקריאה יש לזכור, כי אין כלי שיכול למדוד את האמת אודותיכם. חלק מהדברים ייראה מדויק וחלק לא. תפקידכם הוא לבחון אותם ולהגיע לכמה נקודות מפתח של מודעות, שישפיעו באורח חיובי על התפתחותכם העתידית. לשם כך, חשבו על פרופיל מעגל המנהיגות כעל מסך מכ"ם לגילוי נקודות החוזק והחולשה המשמעותיות ביותר, שיש לשים אליהן לב בשלב זה בחיכם.



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 המגדלים ע"י פרופיל מעגל המנהיגות. הממדים במעגל הפנימי מסכמים את הממדים שבמעגל החיצוני ל- 7 - 8 ציונים מסכמים. את הגדרות הממדים ניתן למצוא בעמודים הבאים.

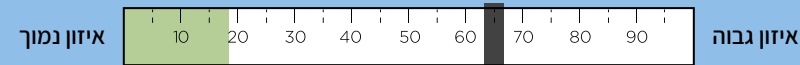
מיקום הממדים במעגל ממחיש את היחסים בין הממדים. ממדים סמוכים מתארים דפוסים התנהגותיים דומים שיש ביניהם מתאם חיובי. ממדים בצדדים הפוכים של המעגל הם דפוסים התנהגות מנוגדים והמתאם ביניהם נמצא ביחס הפוך.

2 ציוני אחוזונים

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

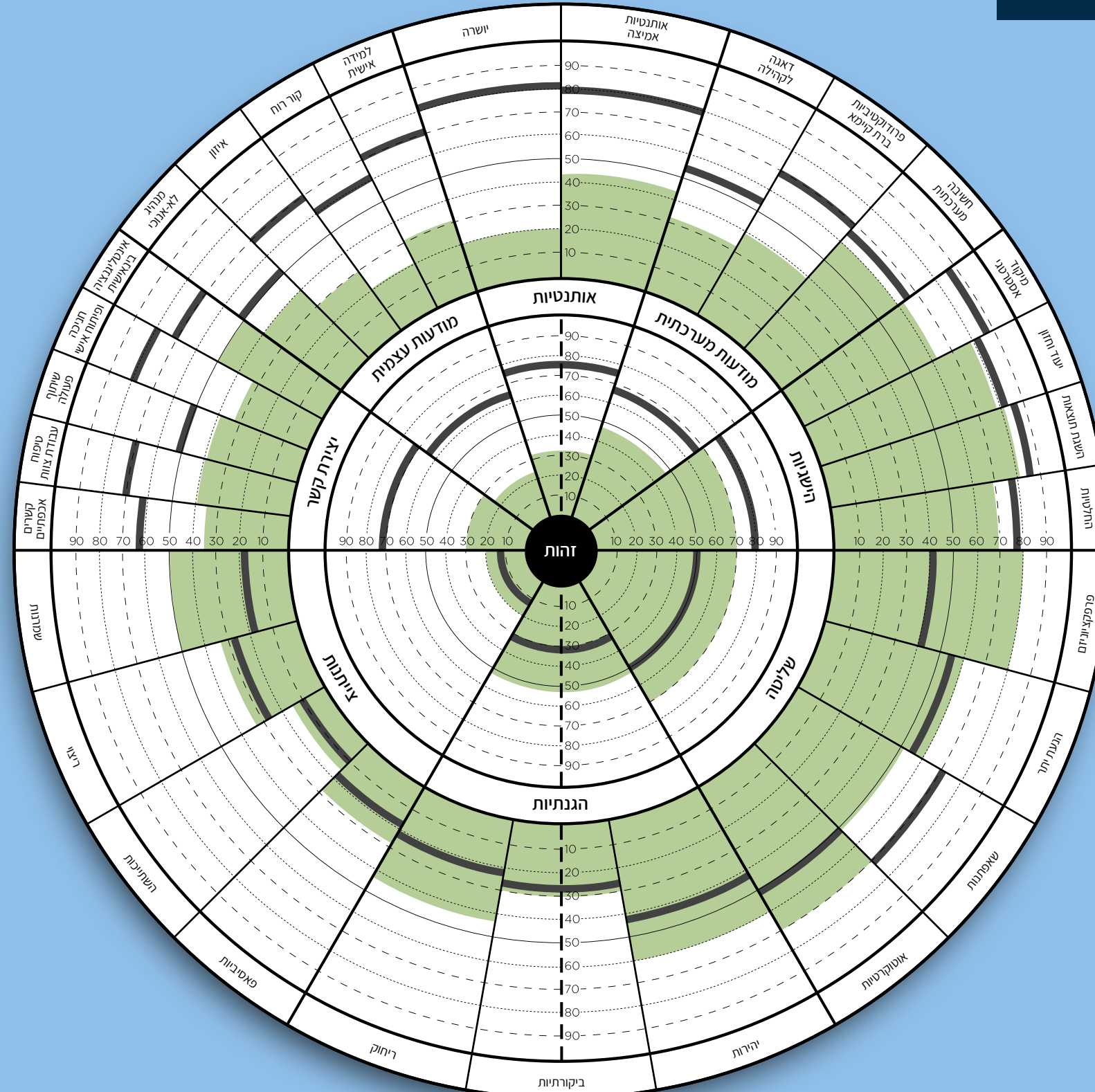
3 מפתח

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.

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 מצדי המשוואה (החצי של האנשים והחצי של המשימתיות), שיוצרים יחד מנהיגות מצוינת.

מיצוי פוטנציאל מנהיגותי

הינו מדד של "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 מצבך?".

אפקטיביות המנהיגות

מודד את הרמה הנתפשת של 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.

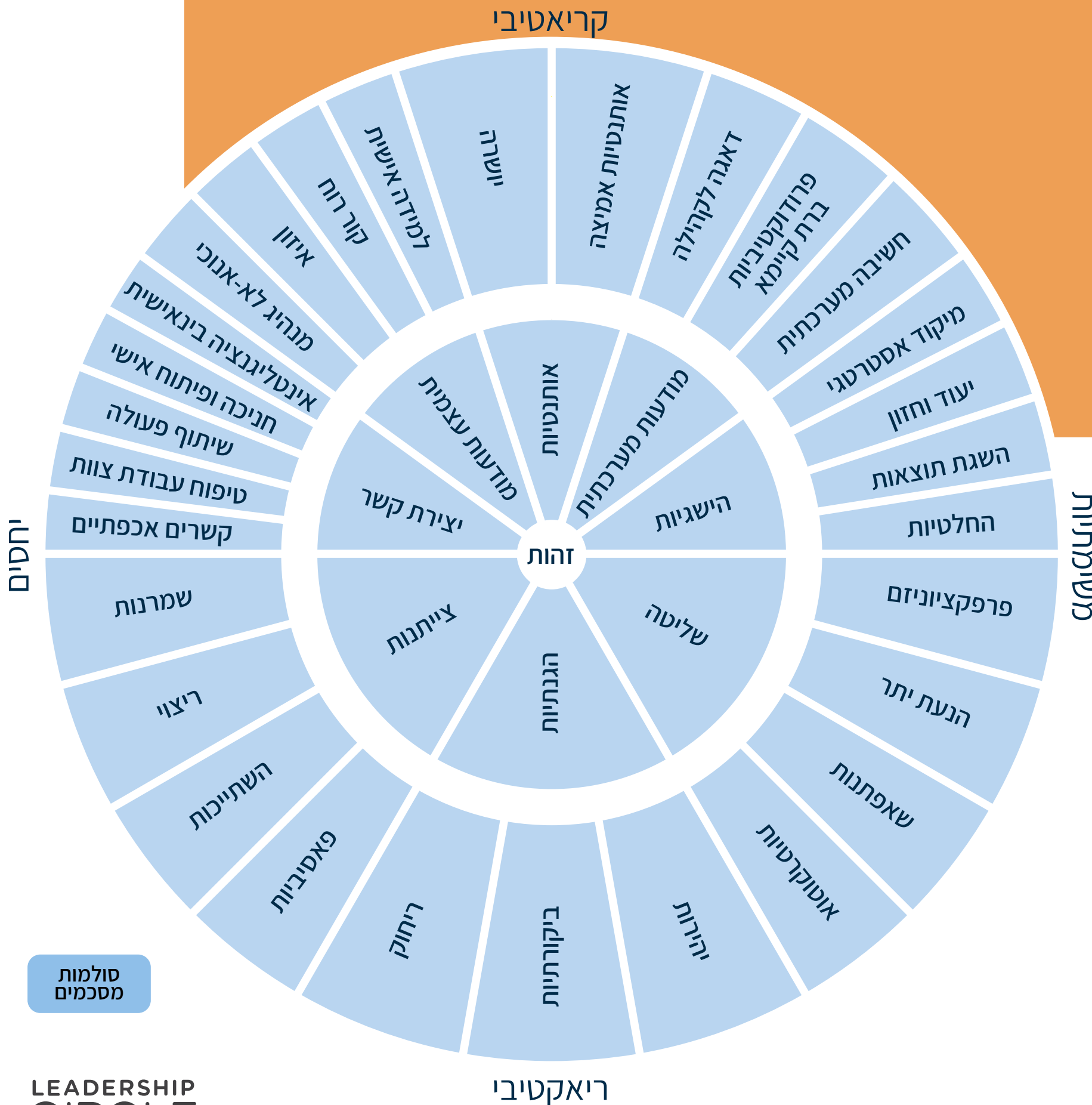
הבנת הפרופיל הגראפי שלך

פרופיל מעגל המנהיגות מוצג בתרשים מקיף. המעגל הפנימי מציג שמונה ממדים. כל אחד מהממדים האלו מהווה ציון מסכם של הממדים שבמעגל החיצוני. הבנת המעגל היא המפתח לאינטגרציה של כל המידע הנכלל בסקר המנהיגות שלכם.

מהי משמעות המספרים? בכל הסולמות מוצג ציון אחוזון – כלומר, אתם בהשוואה לקבוצה גדולה של מנהלים אחרים, שהשתמשו בסקר הזה. ציונים נמוכים קרובים יותר למרכז וציונים גבוהים מתפרשים רחוק יותר מהמרכז.

כיצד אקבע אם ציון הוא נמוך או גבוה? ציונים מעל 66% נחשבים גבוהים, וציונים מתחת ל-33% נחשבים נמוכים. ציונים בין 33% ל-66% מעידים על כך שעליכם לבחון, אילו היבטים שקיבלו ציונים גבוהים נכונים לגביכם ואילו היבטים שקיבלו ציונים נמוכים, נכונים אף הם.

מה מודדים הממדים האלה? הגדרות הממדים שהפרופיל שלכם מודד, מתוארות להלן. לאחר מכן יופיע תיאור נרחב יותר.



הגדרות הממדים

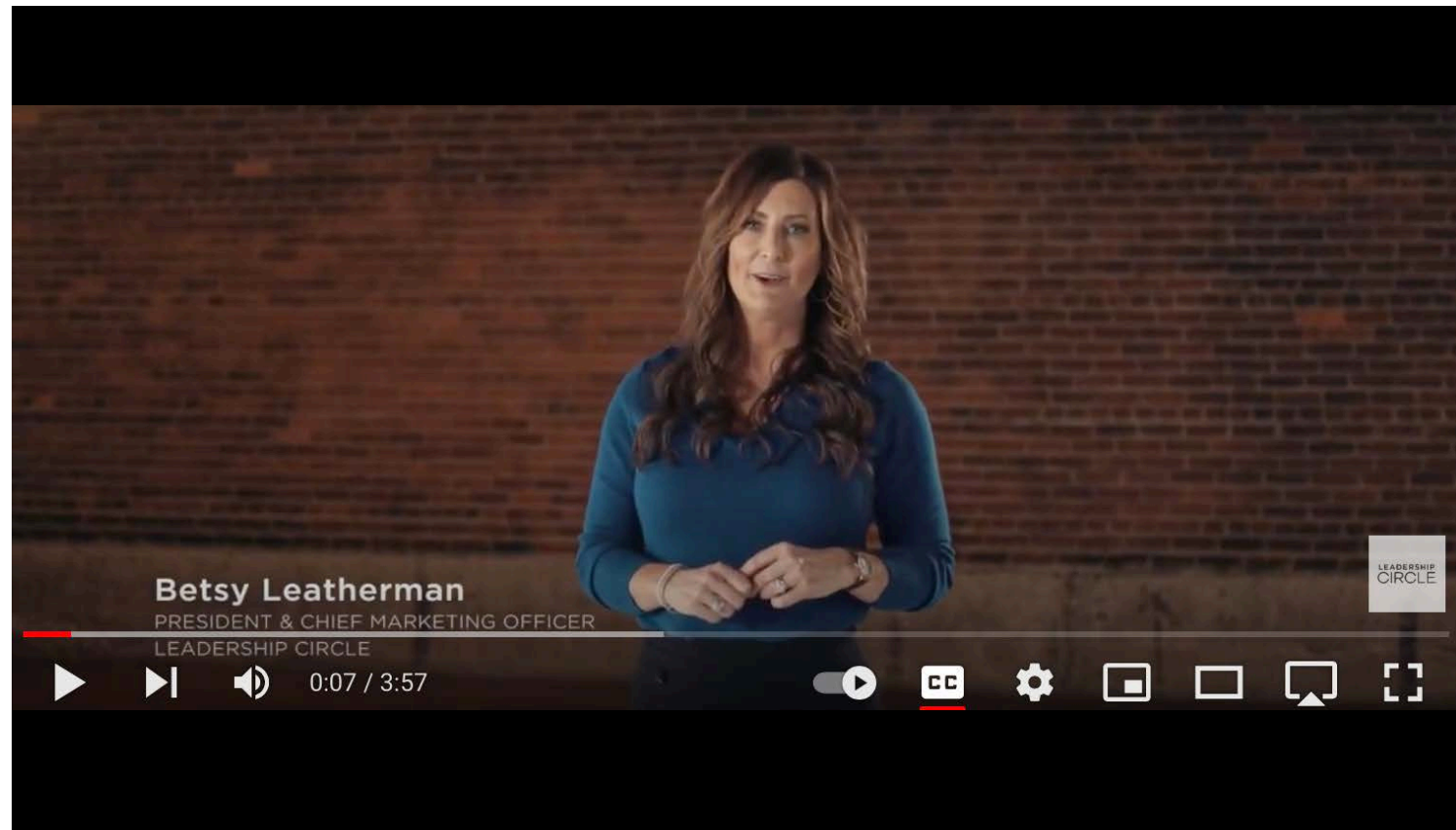
יכולות המנהיגות הקריאטיביות מודדות התנהגויות עיקריות והנחות פנימיות, המובילות למנהיגות המאופיינת בהגשמה גבוהה ובהישגים גבוהים.

ממד **יצירת הקשר** מודד את יכולתכם ליצור קשר עם אחרים בדרך המביאה לידי ביטוי את הטוב שבבני אדם, קבוצות וארגונים. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- קשרים אכפתיים מודד עד כמה אתם מעוניינים ויכולים ליצור מערכות יחסים חמות ואכפתיות.
- טיפוח עבודת צוות מודד את יכולתכם לטפח עבודת צוות המתאפיינת בביצועים גבוהים, בקרב חברי צוות המדווחים לכם, בארגון כולו, ובתוך צוותים שבהם אתם לוקחים חלק.
- שיתוף פעולה מודד עד כמה אתם מחברים אחרים באופן המאפשר לצדדים המעורבים לגלות את המכנה המשותף ביניהם במצבי קונפליקט, למצוא הסכמות שיש בהן תועלת הדדית, לפתח סינרגיה וליצור מצבים שבהם כולם מרוויחים (Win-Win).
- חניכה ופיתוח אישי מודד את יכולתכם לפתח אחרים באמצעות חניכה, לשמור על מערכות יחסים המקדמות צמיחה ולעזור לבני אדם לצמוח ולהתפתח מבחינה אישית ומקצועית.
- אינטליגנציה בין-אישית מודד את האפקטיביות שבה אתם מקשיבים, מעורבים בקונפליקטים ובמחלוקות, מתמודדים עם רגשותיהם של אחרים ומנהלים את הרגשות שלכם.

ממד **המודעות העצמית** מודד את האוריינטציה שלכם להתפתחות מקצועית ואישית מתמדת, כמו גם את המידה שבה המודעות העצמית שלכם באה לידי ביטוי במנהיגות עם יושרה גבוהה. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- מנהיג לא אנוכי מודד עד כמה אתם מעדיפים לתת שירות, על פני אינטרסים אישיים. הוא מודד רמה גבוהה מאוד של מודעות עצמית, שבה הצורך בקרדיט אישי ושאפתנות אישית חשוב הרבה פחות מיצירת תוצאות – במערכות יחסים של שיתוף פעולה - המשרתות את טובת הכלל.



איזון מודד את היכולת שלכם לשמור על איזון בריא בין עסקים למשפחה, פעילות והתבוננות עצמית, עבודה ופנאי, בתוך המתחים הסותרים של החיים המודרניים.
קור רוח מודד את יכולתכם לשמור על קור רוח וריכוז, בעיצומם של קונפליקטים ומצבים של מתח גבוה, וכן לשמור על פרספקטיבה רגועה וממוקדת.
למידה אישית מודד עד כמה אתם מפיגנים עניין עז ופעיל בלמידה ובצמיחה אישית ומקצועית.

ממד **האותנטיות** מודד את יכולתכם ליצור קשר עם אחרים בדרך אותנטית ואמיצה, המתאפיינת ביושרה גבוהה. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **יושרה** מודד עד כמה אתם דבקים במערכת הערכים והעקרונות שבה אתם דוגלים; כלומר, עד כמה ניתן לסמוך עליכם שתפעלו בהתאם למה שאתם מאמינים בו.
- **אותנטיות אמיצה** מודד את נכונותכם לנקוט עמדות לא פשוטות, להעלות נושאים שקשה לדבר עליהם (נושאים נפיצים שהקבוצה נמנעת מדיון בהם) ולהתמודד בפתיחות עם בעיות קשות במערכות יחסים.

ממד **המודעות המערכתית** מודד עד כמה המודעות שלכם ממוקדת בשיפור המערכת השלמה וברוחחה קהילתית (הקשר הסימביוטי שבין רווחת הקהילה בטווח הארוך לבין האינטרסים של הארגון). הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **דאגה לקהילה** מודד את האוריינטציה לשירות, שמתוכה אתם מובילים. מודד עד כמה אתם מקשרים את המורשת שלכם לשירות של הקהילה ולרווחה גלובאלית.
- **פרודוקטיביות ברת קיימא** מודד את יכולתכם להשיג תוצאות בדרך השומרת או המשפרת את האפקטיביות הכוללת של הארגון בטווח הארוך.
- **חשיבה מערכתית** מודד עד כמה אתם חושבים ופועלים מתוך ראיית המערכת השלמה, וכן עד כמה אתם מקבלים החלטות לאור בריאותה ארוכת הטווח של המערכת השלמה.

ממד **ההישגיות** מודד עד כמה אתם מציעים מנהיגות אותנטית, בעלת חזון, המתאפיינת בהישגים גבוהים. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **מיקוד אסטרטגי** מודד עד כמה אתם חושבים באופן אסטרטגי.
- **יעוד וחזון** מודד עד כמה אתם מתקשרים באופן ברור ומציגים דוגמא אישית של מחויבות ליעוד ולחזון אישיים.
- **השגת תוצאות** מודד עד כמה אתם מכווני מטרה ובעלי ניסיון מוכח של השגת מטרות וביצועים גבוהים.
- **החלטיות** מודד את יכולתכם לקבל החלטות בזמן ואת המידה שבה אתם חשים בנוח להתקדם במצבי אי-ודאות.

סגנונות המנהיגות הריאקטיבית משקפים אמונות פנימיות, המגבילות אפקטיביות, ביטוי אותנטי ומנהיגות מעצימה.

ממד **השליטה** מודד עד כמה אתם מבססים תחושה של ערך עצמי באמצעות עמידה במשימות והישגים אישיים. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **פרפקציוניזם** מודד את הצורך שלכם בהשגת תוצאות מושלמות וביצוע בסטנדרטים מאוד גבוהים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כבני אדם.
- **הנעת יתר** הוא מדד של המידה שבה אתם עובדים קשה מדי.
- **שאפתנות** מודד עד כמה אתם מרגישים צורך להתקדם, לעלות בסולם הארגוני ולהיות טובים יותר מאחרים.
- **אוטוקרטייות** מודד את נטייתכם להיות כוחניים, תוקפניים ושתלטניים.

ממד **ההגנתיים** מודד את האמונה, כי אתם יכולים להגן על עצמכם ולבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות הסתגרות, שמירה על ריחוק, הסתגרות, קרירות, ציניות, הפגנת עליונות ו/או גישה רציונלית. הוא כולל את המרכיבים הבאים:
יהירות מודד את נטייתכם להציג אגו גדול – התנהגות הנחוות כמתנשאת, אנוכית ומרוכזת בעצמי.
ביקורתיות הוא מדד של נטייתכם לנקוט גישה של ביקורתיות, הטלת ספק וציניות מסוימת.
ריחוק הוא מדד של נטייתכם לבסס תחושה של ערך אישי וביטחון על ידי הסתגרות, עליונות ושמירה על קרירות, ריחוק רגשי והתנשאות.

ממד **הצייתנות** מודד עד כמה אתם מקבלים תחושה של בטחון וערך עצמי על ידי ציות לציפיותיהם של אחרים ולא מתוך פעולה בהתאם לדברים שאתם מתכוונים אליהם ורוצים בהם. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **שמרנות** מודד עד כמה אתם חושבים ופועלים באורח שמרני, מציינים לנהלים וחיים במסגרת הכללים המוכתבים של הארגון שאליו אתם קשורים.
- **ריצוי** מודד את הצורך שלכם לחפש אחר תמיכתם ואישורם של אחרים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כבני אדם.
- **השתייכות** מודד את הצורך שלכם לנהוג בקונפורמיות, לציית לכללים ולעמוד בציפיותיהם של בעלי סמכות.
- **פאסיביות** מודד עד כמה אתם מוותרים על הכוח שלכם ומוסרים אותו לאחרים ולנסיבות שמחוץ לשליטתכם.

מדדים מסכמים

המדדים שלהלן נועדו לחבר הכל יחד. הם מסכמים את כל המצוין לעיל בכמה מדדים שימושיים.

- **הסולם הריאקטיבי-קריאטיבי** משקף את מידת האיזון בין הממדים הקריאטיביים לממדים הריאקטיביים. 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.
- **איזון בין יחסים למשימתיות** מודד את מידת האיזון שאתם מראים בין יכולות יצירת הקשר ליכולות ההישגיות. היתר, החסר או ההתפתחות המאוזנת בכל אחד מצדי המשוואה (החצי של האנשים והחצי של המשימתיות), שיוצרים יחד מנהיגות מצוינת. איזון טוב מוביל לציוני אחוזונים גבוהים.
- **מיצוי פוטנציאל מנהיגותי** הינו מדד של "שורה תחתונה". המשוואה 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 מצבי?".
- **אפקטיביות המנהיגות** מודד את הרמה הנתפשת של 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.

אינטראקציות בתוך הפרופיל

המעגל מאורגן כך שהוא יעזור לכם להבין את יחסי הגומלין בין כל הממדים. (אינטראקציות אלו מתוארות כאן בקצרה ויורחב עליהן בתיאורי הממדים המפורטים יותר שלהלן).

ממדים הנמצאים זה מול זה בפרופיל, נוטים להיות דפוסי התנהגות והנחות פנימיות מנוגדים. לדוגמה, **צייתנות** מנוגדת ל**הישגיות**. **צייתנות** נוטה להפחית קריאטיביות ואוטנטיות, מפני שהאדם דואג יותר מדי לכך שאחרים יחבבו אותו. כתוצאה מכך, החלטיות, אומץ ורבות מהאיכויות האחרות המובילות ל**הישגיות**, פוחתות. במילים אחרות, ציונים גבוהים ב**צייתנות** נוטים ליצור ציונים נמוכים ב**הישגיות**.

"ניגודיות" זו מובנית בפרופיל כולו. ציונים גבוהים ב**שליטה** נוטים לגרום לציונים נמוכים ב**יצירת קשר**. קיים מתאם בין ציונים גבוהים ב**הגנתיות** לבין ציונים נמוכים ב**מודעות עצמית**, ב**אותנטיות** וב**מודעות מערכתית**.

כשתחקרו את דפוסי הציונים הגבוהים והנמוכים, תוכלו לראות מייד את האינטראקציות בין הממדים השונים.

נוסף על כך, המעגל בנוי בצורת מטריצה, הנחלקת לארבעה רבעים.

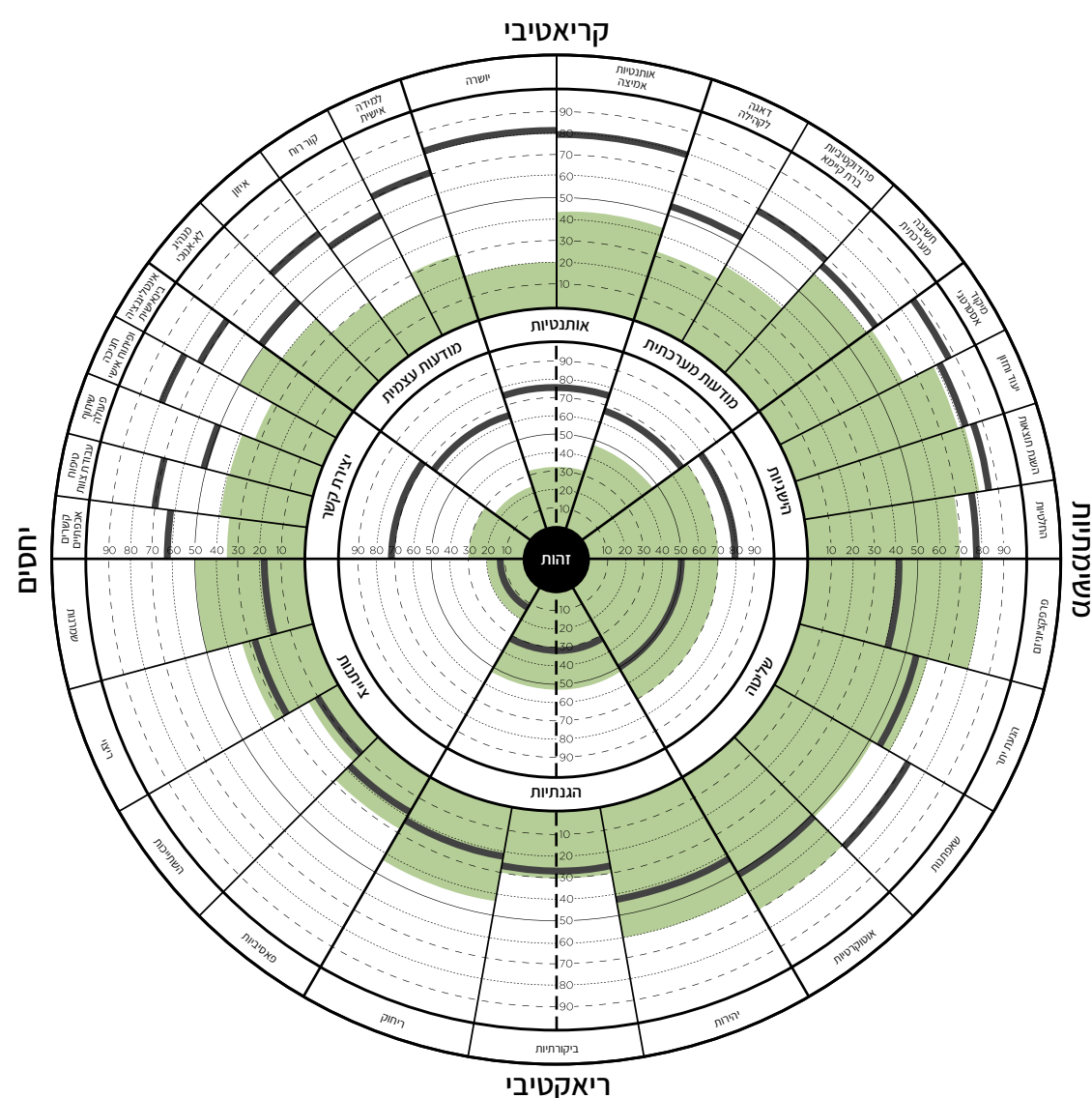
המחצית העליונה של המעגל ממפה את היכולות ה**קריאטיביות**, אשר תורמות לאפקטיביות שלכם. המחצית התחתונה של המעגל ממפה הנחות ה**ריאקטיביות** המובילות להגבלה עצמית. ציונים גבוהים יותר במחצית התחתונה של המעגל, קשורים לציונים נמוכים יותר במחצית העליונה. הסיבה לכך היא שהנחות ריאקטיביות של הגבלה עצמית נוטות להפחית את כל היכולות הקריאטיביות.

המחצית הימנית של המעגל קשורה למשימתיות (ביצוע העבודה באופן קריאטיבי ואפקטיבי). המחצית השמאלית של המעגל קשורה לאופי מערכות היחסים שלכם עם בני אדם וקבוצות. המטרה כאן היא איזון טוב, שיאפשר לכם להשיג תוצאות ולפתח בני אדם בעת ובעונה אחת.

האינטראקציה בין החצי העליון והתחתון של המעגל מסוכמת בסולם ה**ריאקטיבי-קריאטיבי**. האינטראקציה בין החצי הימני והשמאלי של המעגל מסוכמת בסולם **איזון בין יחסים למשימתיות**. משמעות התוצאות האלו מוגדרת להלן:

- **הסולם הריאקטיבי-קריאטיבי** משקף את מידת האיזון בין הממדים הקריאטיביים לממדים הריאקטיביים.
- **איזון בין יחסים למשימתיות** מודד את מידת האיזון שאתם מראים בין יכולות יצירת הקשר ליכולות ההישגיות.
- **מיצוי פוטנציאל מנהיגותי** הינו מדד "שורה תחתונה" של כלל הציונים.
- **אפקטיביות מנהיגותית** מודד את רמת האפקטיביות הכוללת שלכם כמנהיגים.

בעמודים שלהלן מופיע תיאור מעמיק יותר של כל הממדים המתוארים בקצרה לעיל.



ממד יצירת הקשר

ממד **יצירת הקשר** מודד את יכולתכם ליצור קשר עם אחרים בדרך המביאה לידי ביטוי את הטוב שבבני אדם, קבוצות וארגונים. להלן סיכום קצר של משמעות תוצאות **יצירת הקשר** שלכם.

אם קיבלתם ציון גבוה

יש לכם נטייה טבעית לעזור לאחרים לממש את הפוטנציאל שלהם על ידי התפתחות אישית וצוותית. אתם מעוררים באחרים השראה לשאוף ולהשתפר, באמצעות יצירת אקלים תומך. אתם מקבלים אחרים בזכות מי שהם ומפנים כלפיהם יחס חיובי בלתי מותנה. אתם בונים ומשמרים מערכות יחסים קרובות. אתם מעריכים אינטימיות, פתיחות, אכפתיות ותמיכה. יש לכם יכולות תקשורת ויכולות בין-אישיות חזקות. אתם יוצרים שיתוף פעולה, עבודה משותפת ומערכות יחסים שמתגמלות את שני הצדדים. אתם חברי צוות ומאמנים מצוינים.

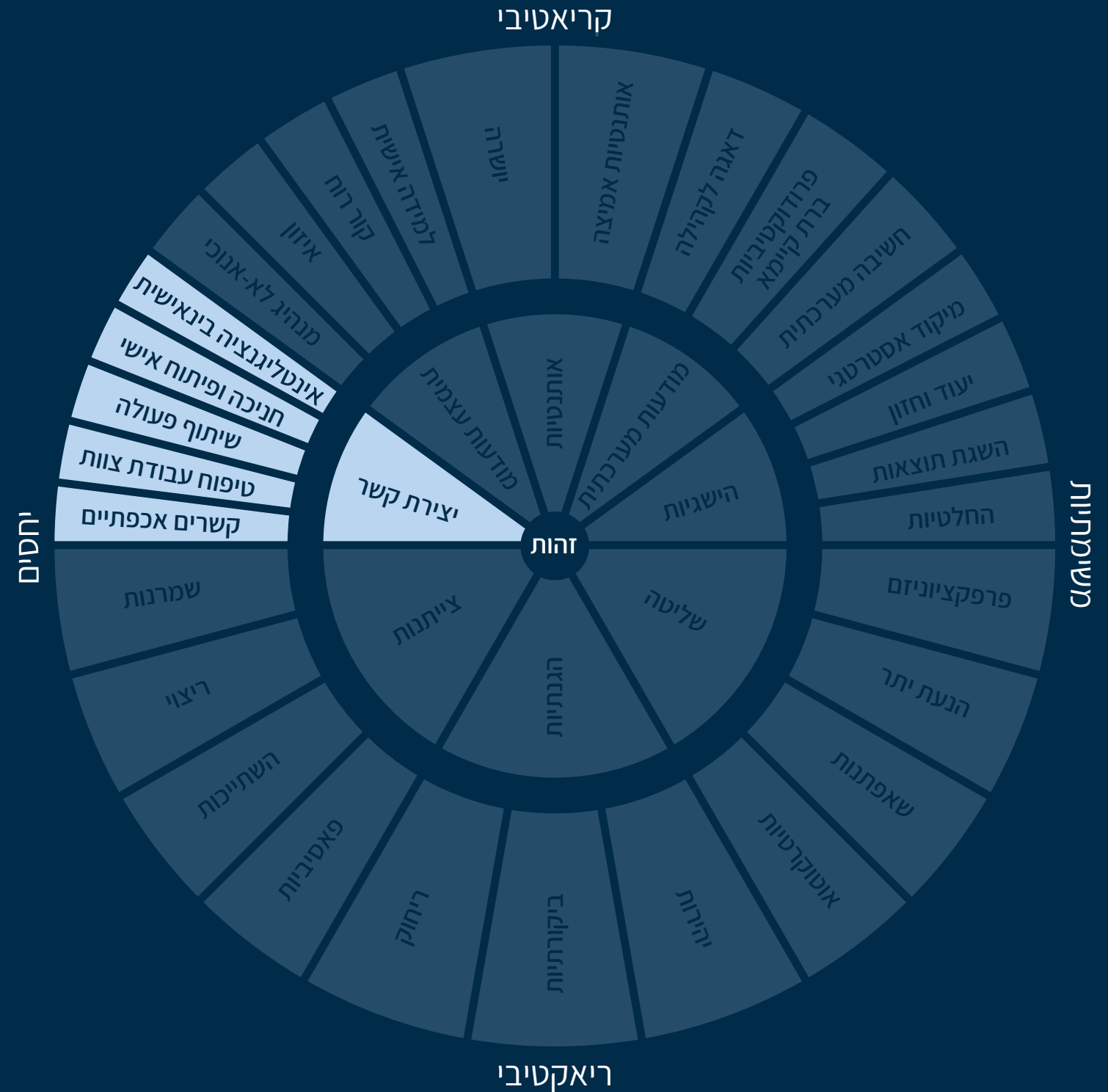
בני אדם משגשים תחת הנהגתכם. כמנהיגים, אתם מפתחים טבעיים של צוותים ובני אדם. **יצירת קשר** היא אינה צורת ניהול רכה, **צייתנות** היא צורת ניהול רכה. אתם מסוגלים בהחלט להתעמת עם אחרים ולאתגר אותם. אתם מסוגלים לעשות זאת כך שהנושא, ולא האדם, יהיה במוקד האתגר. לפיכך, גם אם אנשים מקבלים משוב קשה, הם מרגישים שאתם תומכים בהם כבני אדם.

אתם נוטים לנוע לעבר מערכות יחסים ויש לכם הטיה לאהבה ותמיכה, לא כאסטרטגיה שנועדה לגרום לאחרים לחבב אתכם (כפי שמעידה תוצאה גבוהה ב**צייתנות**), אלא מפני שדאגה לאחרים ותמיכה בהם הן ביטוי קריאטיבי של מי שאתם. היותכם חלק מהתפתחותו של אדם או של צוות, גורמת לכם שמחה וסיפוק. אם יש לכם אפשרות לתמוך בצמיחה ובאפקטיביות אצל אחרים, אתם מאמינים שיתקבלו תוצאות, מערכות יחסים ושביעות רצון טובות יותר.

הנחות פנימיות

הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת היחסים שלכם עם העולם. הנחות פנימיות, הקשורות פעמים רבות לממד **יצירת הקשר**, כוללות:

- אני בעל/ת ערך, בין אם אנשים רואים אותי בעין יפה ובין אם לא
- אנשים הם בעלי יכולות וראויים לאמון
- אני תומך/ת באחרים כפי שהם, ללא תנאי
- אני מוציא/ה את הטוב שבבני האדם
- אכפת לי מאנשים למענם, ולא כדרך להשיג מהם דבר-מה
- לבני אדם יש פוטנציאל בלתי מוגבל
- פיתוח אנשים הוא דבר טוב לעסקים



התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. התנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד **יצירת הקשר**, כוללות:

- קידום רמות גבוהות של מוטיבציה לעבודת צוות
- טיפוח של דיאלוג פתוח בתוך הצוות
- התייחסות ישירה לנושאים המפריעים לביצועי הצוות
- בניית קשר טוב ואמון גבוה
- כיבוד דעתם של אחרים גם אם אינכם מסכימים עמה
- מתן דוגמה לתקשורת פתוחה
- עזרה לבני אדם ללמוד, להשתפר ולהשתנות
- שימוש כמאמן ומדריך אפקטיבי
- לקדם לקיחת אחריות של אחרים לקביעת והשגת מטרות
- דיבור גלוי בנוכחותם של "בעלי סמכות"
- הקשבה לכפיפים ולמידה מהם

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד **יצירת הקשר** הם בטווח הביניים, אתם נוטים ליישם חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם שחלק מהממדים ה**ריאקטיביים** מגבילים אתכם, כך שאתם מראים חלק מהנטיית המתוארות תחת הכותרת "אם קיבלתם ציון נמוך", שלהלן. יהיה עליכם לקרוא ולחשוב על משמעות הציונים הגבוהים והנמוכים כאחד, כדי לגלות אילו היבטים של כל אחד מהם מתארים אתכם.

אם קיבלתם ציון נמוך

לציון נמוך בממד **יצירת הקשר** יכולות להיות השלכות רציניות על המנהיגות שלכם. המנהיגים המצליחים ביותר מקבלים כאן ציונים גבוהים. אם יש לכם ציונים **ריאקטיביים** גבוהים, אנא קראו עליהם, כדי לחקור כיצד ההנחות הפנימיות שלכם עלולות לחסום את יכולת **יצירת הקשר** שלכם.

ציונים נמוכים יכולים להצביע על כך שהביצועים שלכם לא טובים. ההתנהגויות הקשורות לציונים נמוכים בממד **יצירת הקשר**, כוללות:

- הימנעות משיתוף ברגשות החיוביים שאתם חשים כלפי אחרים
- שמירה על ריחוק מסוים במערכות יחסים
- העברת ביקורת, יותר משבח
- השתלטות על שיחות או קטיעת דבריהם של אחרים
- כעס או הגנתיות, כשחולקים על דעתכם
- האשמתם של אחרים בבעיותיכם – ציפייה שהם יבצעו את רוב השינויים
- הימנעות מקונפליקטים
- קבלת החלטות רבות מדי בעצמכם או מתן הכוונה רבה מדי
- האצלת סמכויות מעטה מדי
- הימנעות מדיונים קשים על ביצועים

ציונים קשורים

ציונים נמוכים בממד זה יכולים להיות קשורים לציונים נמוכים בכל התחום ה**קריאטיבי**. ציונים נמוכים ב**יצירת קשר** מחלישים הישגיות גבוהה ונובעים ממודעות עצמית נמוכה. כתוצאה מכך, ציונים נמוכים בממד זה עלולים בהחלט להתבטא בציונים נמוכים בכל אחת מהיכולות ה**קריאטיביות**. נוסף על כך, יש מתאם בין ציונים נמוכים בסולם זה לבין ציונים גבוהים בתחום ה**ריאקטיבי**. ציונים ריאקטיביים גבוהים נוטים לחסום או להגביל את יכולתכם לנהל מערכות יחסים כנות ומלאות אמון, לתמוך ללא תנאי בבני אדם וצוותים ולהעצים אותם. מגבלות אלו נובעות מחוסר בטחון פנימי, כגון ההרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, הרגשת דחייה, הרגשה שלא זקוקים לכם, הרגשה שאתם בודדים ואינכם מוגנים.

קשרים אכפתיים

ממד ה**קשרים האכפתיים** מודד את העניין ואת היכולת שלכם ליצור מערכות יחסים חמות ואכפתיות.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם תחקרו כל קבוצה של בני אדם שביצועיה גבוהים, תגלו שאכפת להם באמת זה מזה. כשבני אדם אינם אוהבים זה את זה או מקפידים על מערכות יחסים בלתי אישיות, הם בפשטות אינם עובדים יחד טוב באותה מידה, כמו בני אדם שהנם מקצועיים ויחד עם זה מקיימים קשר אישי עמוק.

משמעותו של ציון גבוה ב**קשרים אכפתיים** היא שאכפת לכם באמת מאחרים. בני אדם מרגישים תמיכה בנוכחותכם, מפני שאתם פתוחים למערכות יחסים מלאות אמון, אכפתיות ובאיכות גבוהה. אתם נוטים לקבל אחרים כפי שהם ומשדרים יחס חיובי בלתי מותנה. אתם מוכנים לשתף בנקודות חוזק וחולשה, תקוות ופחדים, באופן החושף אתכם לפגיעות. אחרים נוטים לבטוח בכם ולשתף אתכם באותם היבטים אנושיים של עצמם.

ציון גבוה ב**קשרים אכפתיים** מעיד על כך ש:

- אכפת לכם באמת מאחרים ואתם יוצרים מערכות יחסים חמות ואכפתיות
- אתם מגלים אמפתיה לדאגות ולהתמודדויות של אחרים
- אכפת לכם מרגשותיהם של אחרים
- אתם שמחים בשמחתם של אחרים כשהם מצליחים
- אתם דנים עם אחרים בבעיות שאינן קשורות לעבודה
- אתם מפגינים חמלה
- אתם מודים בטעויות ובחולשות אישיות
- אתם מגלים פתיחות בכל הקשור לרגשותיכם
- אתם יוצרים מערכות יחסים חמות ואמיתיות
- אתם יוצרים קשר עמוק עם אחרים
- יש לכם רצון אמיתי להכיר בני אדם
- אתם מתעמתים עם אחרים באופן תומך

- יצירת אקלים חיובי, התומך בכך שאנשים יעשו כמיטב יכולתם
- קידום רמות גבוהות של מוטיבציה לעבודת צוות
- הזמנתם של אחרים לתרום
- טיפוח דיאלוג כן ופתוח בתוך הצוות
- ראיית הצלחה במונחים של הצוות כולו – ולא של 'כוכבים'
- הבנת הדינמיקה הקבוצתית ושימוש בה
- התמודדות אפקטיבית עם כל הגזעים, המעמדות, הגילים ועם שני המינים
- התייחסות ישירה לנושאים העומדים בדרכם של ביצועי הצוות
- שיתוף וחלוקה של המנהיגות בין כלל חברי הצוות
- עבודה במטרה למצוא מכנה משותף וליצור פתרונות שבהם כולם מרוויחים (Win-Win)
- אתם 'שחקני צוות' ולא "אומרי הן"
- עידוד שיתוף פעולה בתוך ובין צוותים/מחלקות

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בטיפוח עבודת צוות מצביע על כמה אפשרויות. יתכן שאינכם מנהלים צוות ואינכם משתתפים בצוות. יתכן שחסרה לכם ההכשרה הדרושה כדי לנהל צוותים בצורה אפקטיבית. משמעותו עשויה גם להיות, שאתם מובילים בדרכים הפוגעות בעבודת צוות.

היכולת לטפח עבודת צוות הינה מיומנות הדורשת התמחות. מנהלים רבים מקודמים לא פעם בזכות הצלחתם ותרומתם האישית. יזמים רבים מצליחים בזכות היצירתיות והכישרון האישיים שלהם. עם הצמיחה, ההצלחה והקידום, מגיעה גם מורכבות הולכת וגוברת ולפיכך גם צורך לעשות שימוש יצירתי באינטליגנציה הקולקטיבית של אחרים. אם אתם ממשיכים להוביל מתוך מערכת ההתנהגויות שעזרה לכם להצליח כיחידים, רוב הסיכויים שסגנון המנהיגות שלכם מסכל את יכולתה של הקבוצה להצליח. ציון נמוך כאן מעיד במידה רבה על אפשרות זו.

יכולות להיות סיבות רבות לכך שאדם מעכב עבודת צוות. אדם יכול להגביל את האפקטיביות של הצוות על ידי שליטה רבה מדי או שליטה לא מספקת. עיינו ברשימות שלהלן. ייתכן שאתם עושים חלק מהדברים הבאים.

האם אתם מפעילים שליטה רבה מדי, על ידי:

- קבלת החלטות רבות מדי עם מעורבות מעטה מדי של חברי הצוות?
- מתן הכוונה רבה מדי – מבלי להוביל את הקבוצה לקבוע את הכיוון שלה בעצמה?
- האצלת סמכויות לא מספקת, או האצלת סמכויות תוך שאתם ממשיכים לומר לאדם מה לעשות או כיצד לעשות זאת?
- העדפת חברי צוות מסוימים על פני אחרים?
- סגירת ערוצי תקשורת ע"י שימוש בטקטיקות תוקפניות?
- טיפול עקיף בבעיות בצוות או בבעיות בין-אישיות, כך שהאמון והפתיחות פוחתים?
- העדר של מטרות, תפקידים, תחומי אחריות ודיווח ברורים?

האם אינכם מפעילים שליטה מספקת, על ידי:

- חוסר החלטיות?
- אי-נתינת הכוונה מספקת, כשאתם מניחים לקבוצה להמשיך להיסחף?
- האצלת סמכויות ללא מבנה, תמיכה והנחיה מספיקים, כדי שהאדם יעבוד באפקטיביות?
- הימנעות מקונפליקטים בצוות או קונפליקטים בין-אישיים, או "טיוחם"?
- השתדלות רבה מדי לרצות את כולם?

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בקשרים אכפתיים אינו תמיד אומר שלא אכפת לכם מאחרים. למעט מאוד אנשים לא באמת אכפת מאחרים. משמעותם של ציונים נמוכים בממד זה היא בדרך כלל, שאתם שומרים על מרחק בטוח מבני אדם. אתם נזהרים כדי להגן על עצמכם. בדרך זו אתם נותרים מוגנים.

טווח ההתנהגות המתקבל כשהציונים בקשרים אכפתיים נמוכים, נע בין הקפדה על מערכות יחסים טכניות/מקצועיות בלבד לבין קרירות וחוסר רגש. אסטרטגיה כזו של יצירת קשר עשויה אמנם להגן עליכם, אך מחירה גבוה. דבר ראשון, היא גורמת לביצועים ארגוניים חלשים יותר. אנשים עובדים קשה יותר וביעילות רבה יותר כשמערכות היחסים שלהם אכפתיות באמת. דבר שני, ממחקרים עולה כי מערכות יחסים אכפתיות מפחיתות לחץ ומקדמות בריאות ורווחה אישית. לפיכך האינטרס שלכם הוא לבדוק, מה מונע מכם לפתח מערכות יחסים עמוקות ואכפתיות יותר. האם אתם:

- שומרים על שיחות מנומסות, טכניות או שכלתניות?
- נשמרים מחשיפת רגשותיכם?
- משתפים ברגשות החיוביים שלכם כלפי אחרים?
- אומרים לאנשים, כשאתם חושבים שהם מצליחים?
- מנהלים שיחות אישיות, שאינן עסקיות?
- שומרים על ריחוק מסוים במערכות יחסים?
- מותחים יותר ביקורת יותר מאשר שבחים?
- נותנים אמון באחרים?
- מראים לבני אדם את פניכם האמיתיות או מסכה?

משמעותם של ציונים נמוכים בקשרים אכפתיים היא בדרך כלל שאתם מגינים על עצמכם מפני הפגיעות הכרוכה בהתקרבות למישהו. זוהי דרך לבסס ולהגן על תחושת הערך העצמי ו/או הביטחון שלכם. חפשו ציונים גבוהים בממדים הריאקטיביים בסקר זה, שעשויים להיות שורש העניין.

טיפוח עבודת צוות

טיפוח עבודת צוות מודד את יכולתכם לטפח עבודת צוות המתאפיינת בביצועים גבוהים, בקרב חברי צוות המדווחים לכם, בארגון כולו, ובתוך צוותים שבהם אתם לוקחים חלק.

אם קיבלתם ציון גבוה

אתם מובילים ומשתתפים בקבוצות, בדרך המקדמת רמות גבוהות של עבודת צוות, שיתוף פעולה, רוח צוות וסינרגיה. יכולת זו מתרחבת גם למאמצי שיתוף פעולה, מעבר לפונקציות שונות.

רבים הסיכויים שהמדווחים לכם רואים באיכות עבודת הצוות שלהם היבט חיובי מאוד של עבודתם, אשר תורם רבות להצלחת הקבוצה. המנהיגות שלכם סוללת את הדרך לכך ונותנת דוגמה לאחרים ללכת בעקבותיכם. ציונים גבוהים בממד זה מעידים על כך שאתם עושים שימוש בחלק מהיכולות הבאות:

שיתוף פעולה

שיתוף פעולה מודד עד כמה אתם יוצרים קשר עם אחרים, באופן המאפשר לצדדים המעורבים לגלות את המכנה המשותף ביניהם במצבי קונפליקט, למצוא הסכמות שיש בהן תועלת הדדית, לפתח סינרגיה וליצור פתרונות שבהם כולם מרוויחים (Win-Win).

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה ב*שיתוף פעולה* מעיד על כך שאתם מובילים על ידי יצירת חיבורים ושיתופי פעולה. אתם פועלים במטרה ליצור מכנה משותף למען הסכמה וחזון משותף. כשאתם עובדים בסביבות תחרותיות, אינכם פועלים באופן תחרותי, אלא בונים צוותים באופן טבעי ויוצרים מערכות יחסים שבהן כולם מרוויחים (Win-Win). אתם מאזנים בין אינטרסים אישיים לבין האינטרסים הכי חשובים לאחרים. אתם מקשיבים באופן עקבי לפרספקטיבות אחרות ומעריכים אותן, גם אם אינכם מסכימים עמן. כתוצאה מכך, אתם מעודדים חילופי רעיונות בריאים. אתם מחפשים את הסינרגיה בין רעיונות סותרים והופכים אותם לפתרונות חדשניים, המשרתים את צורכיהם של כל בעלי העניין.

שיתוף פעולה הינה יכולת בעלת חשיבות מכרעת, יש לה מתאם גבוה להצלחה במנהיגות. למנהיגים מצליחים יש יכולת ייחודית לנקוט עמדות תקיפות ועדיין להישאר פתוחים לנקודות מבט שונות. פתיחות זו לא נועדה רק כדי שלאחרים תהיה הרגשה טובה יותר ביחס לאינטראקציה. פתיחות זו נובעת מתוך האמונה ש"טובים השניים (או יותר) מהאחד". אתם מקשיבים במטרה להבין ולהיות מושפעים – לאפשר לדעתכם להשתנות. הדבר מאפשר לכם ליצור פתרונות של Win-Win ולשאת ולתת למען טובתם של כל הצדדים המעורבים. הדבר מאפשר לכם ליצור תיאום בין בעלי עניין מרכזיים, בחתירה לעבר חזון משותף ויזמות אסטרטגיות משותפות.

ציונים גבוהים ב*שיתוף פעולה* מעידים על כך שיש לכם חלק מהיכולות הבאות. אתם:

- פועלים למציאת מכנה משותף וליצירת פתרונות שבהם כולם מרוויחים (Win-Win)
- אתם שחקני צוות המשתפים פעולה, אך לא "אומרי הן"
- מעודדים שיתופי פעולה בתוך צוותים/מחלקות וביניהם
- מקיימים משא ומתן לטובתם של שני הצדדים
- יוצרים מערכות יחסים והסכמות, שבהן כולם מרוויחים
- מוכנים, אך אינכם מוכרחים, לעמוד בראש
- מקשיבים היטב לנקודות מבט שונות
- פתוחים להשפעה, גם כשיש לכם דעה ברורה
- רואים הזדמנויות לסינרגיה, במקומות שאחרים לא תמיד רואים

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותו של ציון נמוך ב*שיתוף פעולה* היא, כי אינכם יוצרים קשר עם אחרים בדרך העוזרת להשיג את התוצאות המתוארות לעיל, אלא נוטים ליצור קשר עם אחרים בדרך של ניצחון או הפסד (Win-Lose) כשלדעתכם יש חשיבות עליונה. דעותיהם של אחרים אינן זוכות להקשבה טובה או ליחס רציני. ייתכן ואתם סבורים כי אתם יודעים הכי טוב. ייתכן שאתם יוצרים קשר בצורה ביקורתית או בצורה משתלטת, ומונעים את אפשרות השיחה. ייתכן שאין לכם הכישרים הבין-אישיים שיאפשרו לכם לשתף פעולה באפקטיביות. ייתכן שאינכם נוקטים עמדה או מוותרים על עמדתכם בקלות רבה מדי בשם שיתוף הפעולה. הביטו במחצית התחתונה של הפרופיל כדי ללמוד עוד על ההתנהגויות הספציפיות, המפריעות לשיתוף פעולה.

ציון נמוך ב*שיתוף פעולה* משמעותו, באופן כללי, שאינכם מעודדים שיתוף פעולה באורח פעיל או שאתם עוסקים בהתנהגויות שמדכאות אותו. חוסר שיתוף פעולה יגביל את המנהיגות שלכם. ייתכן שבני אדם ילכו בעקבותיכם, אך רבים יותר הסיכויים שהם יעשו זאת מתוך צייתנות ולא מתוך מחויבות. אתם נוטים להגביל את המידה שבה מתאפשרת התפתחות סינרגיה בקבוצות שאתם קשורים אליהן. משמעות הדבר היא, כי האפשרויות לפתרונות פורצי דרך נעשות מוגבלות. הקבוצה מתפשרת על תוצאות שאינן אופטימליות או מתמידה בשאיפה לביצועים גבוהים, כשאתם מהווים מכשול. אין משמעות הדבר, שחסרות לכם איכויות חיוביות מאוד, אותן אתם מביאים לשיחות, אולם הדבר מעיד על כך שאתם מציעים את העוצמות שלכם בדרך שמקשה על אחרים להציע את העוצמות שלהם.

ציון נמוך ב*שיתוף פעולה* מעיד על כך, שייתכן כי אתם עושים חלק מהדברים הבאים:

- נכנסים לעימותים מתוך מניע לנצח
- מתייחסים לעמדותיהם של אחרים כאילו אין להן תוקף
- יוצרים את התחושה שאתם צודקים ושלאחרים אין הרבה לתרום
- מזלזלים בבני אדם על תרומתם
- מקבלים החלטות באופן מבודד – מבלי לערב אחרים בהחלטות מרכזיות
- אוספים התייחסויות ודעות של אחרים לגבי ההחלטה, לאחר שכבר החלטתם
- נותרים קשים להשפעה – כשכבר החלטתם, הדיון למעשה הסתיים
- מקיימים משא ומתן כשהאינטרסים האישיים הם המניע והתוצאה העיקריים שלכם
- אינכם מיטיבים להקשיב, כך שאחרים חשים שקולם אינו נשמע ושלא מתייחסים אליהם ברצינות
- פועלים כתורמים יחידים, שמנתחים, מפיקים דוחות ומקבלים החלטות לבדם

חניכה ופיתוח אישי

חניכה ופיתוח אישי מודד את יכולתכם לפתח אחרים באמצעות חניכה ולשמור על מערכות יחסים המקדמות צמיחה. חניכה היא היכולת לעזור לבני אדם לצמוח ולהתפתח מבחינה אישית ומקצועית. היא נובעת מתוך עניין אמיתי לראות את האחר מתפתח/ משתפר. היא אף דורשת מיומנות בין-אישית רבה.

אם קיבלתם ציון גבוה

אנשים העובדים עבורכם/איתכם מתפתחים מבחינה אישית ומקצועית. יש לכם היכולת לקדם את התפתחותם של אחרים ואתם עושים בה שימוש פעיל. אתם מקדישים זמן ואנרגיה לפעילויות המפתחות אחרים. הנכם אנשים שתחתיכם אחרים משגשים. רוב הסיכויים הם שאתם מקיימים עם העובדים שלכם פגישות העוזרות להם ללמוד, לפתור את בעיותיהם, לשפר את ביצועיהם בעבודה, להתכונן לקידום, לקבוע ולהשיג מטרות של עבודה/קריירה.

אתם סומכים על בני אדם שיבצעו את עבודתם ומאצילים סמכויות כדי לקדם למידה. אתם מעצימים אחרים לקבל החלטות בעצמם, ומשמעות הדבר היא שאתם חולקים במנהיגות. בדרך זו, היכולות של מי שעובד בשבילכם, משתפרות בהתמדה.

אינטליגנציה בין-אישית

אינטליגנציה בין-אישית הוא מדד של כישוריהם הבין-אישיים. הוא מודד את האפקטיביות שבה אתם מקשיבים, מעורבים בקונפליקטים ומחלוקות, מתמודדים עם רגשותיהם של אחרים ומנהלים את רגשותיכם שלכם.

אם קיבלתם ציון גבוה

משמעותו של ציון גבוה באינטליגנציה בין-אישית הוא, בראש ובראשונה, שאתם מקשיבים היטב. משמעותו היא גם שאתם ממשיכים להקשיב היטב גם כשפגישה נעשית סוערת. מאזינים טובים שואפים להבין תחילה את עמדתו של האחר ולהתייחס אליה בכבוד, גם אם הם חולקים עליה במידה רבה. אתם שואלים שאלות טובות, העוזרות להוציא לאור את עמדתו ורגשותיו של האחר. אינכם מגיבים בהגנתיות להערותיהם הביקורתיות של אחרים, אלא נותרים במצב של הקשבה.

כמאזינים טובים, אתם מיומנים ביכולת לשדר מה שמעתם, כך שהאדם השני ירגיש כי הובן. אתם חוזרים על דבריו של האחר במלים אחרות, כך שידע שאתם מבינים מה הוא מנסה לומר. אתם עושים זאת בדרך מכבדת.

אתם מתמודדים עם קונפליקטים/חוסר הסכמות בדרך אפקטיבית. ברוב המקרים, קונפליקטים מביאים הן לתוצאות שבהן כולם מרוויחים (Win-Win) והן להגברת האמון. אתם מסוגלים להציג את עמדתכם בתקיפות ולעשות זאת בדרך המכבדת ריבוי של דעות. במצבים מאוד קונפליקטואליים, אתם שומרים על גישה מכבדת ואינכם מסתגרים או נוהגים לפגוע באחרים.

אתם מסוגלים להתמודד היטב עם התוכן הרגשי של מערכות היחסים במקום העבודה. רגשותיהם של אחרים מתקבלים בברכה בסביבתכם - חיוביים ושליליים כאחד. משמעות הדבר היא שיש לכם שליטה טובה ברגשותיכם שלכם. כשאחרים מותחים עליכם ביקורת, אינכם לוקחים זאת אישית ואינכם מגיבים בהתנהגות מתגוננת. במקום זאת, אתם שומרים על קשר פרודוקטיבי עם האחר. כמו כן, אתם מסוגלים להעניק ולקבל תמיכה רגשית.

ציון גבוה באינטליגנציה בין-אישית מצביע על כך ש:

- קל לגשת אליכם ולדבר אתכם
- אתם בונים קשר טוב עם אחרים
- אתם מאזינים טובים
- אתם שואפים להבין את עמדתו של האחר תחילה
- אתם מדגימים שאתם מבינים את האחר על ידי ניסוח מחדש של עמדתו
- אתם מתנהגים באורח אפקטיבי במצבים של קונפליקטים חזקים
- אינכם מגיבים בהגנתיות כשמתעמתים עמכם, קוראים עליכם תגר או מותחים עליכם ביקורת
- אתם עשויים לחוש כעס, אך מתמודדים עמו באפקטיביות
- אתם מוכנים להעלות נושאים שיש בהם סיכון
- אתם מעלים נושאים שנויים במחלוקת בדרך מכבדת
- אתם מכבדים את דעתו של האחר, גם אם אתם חולקים עליה
- אתם בונים ושומרים על מערכות יחסים המתאפיינות באמון גבוה
- אתם מקשיבים, בדרך מקבלת, לדאגות, לספקות, לחששות ולפחדים של אחרים

אין משמעות הדבר שאתם רכים עם אנשים - ההפך הוא הנכון. אתם רואים מה בני אדם מסוגלים להשיג, עוזרים להם להציב ציפיות גבוהות לעצמם ודורשים מהם אחריות לביצועים ברמה גבוהה. אתם נותנים משוב באופן קבוע. אתם בוודאי נותנים משוב חיובי רב יותר מאשר משוב שלילי, אך אינכם נרתעים מדיונים קשים על ביצוע. אתם מסוגלים לנהוג בביקורתיות, בדרך הגורמת לאחרים להרגיש כי מאתגרים אותם, אך גם תומכים בהם. הם יודעים שלא תתפשרו על פחות ממיטב יכולתם, אך הם גם יודעים שאתם רוצים בהצלחתם.

ציון גבוה בחניכה ופיתוח אישי מצביע על כך שאתם:

- מקיימים דיונים תכופים על פיתוח אישי
- מודעים לאתגרי הלמידה ולמטרות הקריירה של כל אחד מהכפופים שלכם
- עוזרים לעובדים שלכם ליצור ולהטמיע תכניות פיתוח אישי
- אתם מדריכים ומאמנים אפקטיביים
- אתם מקבלים בני אדם כפי שהם
- אתם עוזרים לבני אדם ללמוד, להשתפר ולהשתנות
- סומכים על בני אדם שיבצעו את עבודתם
- מאצילים סמכויות במשימות שגרתיות וחשובות כאחת
- מוכנים לחלוק באחריות
- מעצימים אחרים
- מעודדים את הכפופים לקחת משימות מאתגרות והזדמנויות להתפתחות אישית

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותם של ציונים נמוכים בחניכה ופיתוח אישי היא שאנשים העובדים עבורכם מעוכבים על ידי האינטראקציה שאתם יוצרים עמם. זה לא אומר שלא אכפת לכם מההתפתחות שלהם (על אף שאולי כך הוא הדבר), זה אומר שאולי חסרה לכם המיומנות הבין-אישית, שתאפשר לכם ליצור קשר עם אחרים בדרך המקדמת צמיחה. משמעות הדבר עשויה להיות גם שאתם מקדישים זמן רב יותר לפן הטכני של עבודתכם ומזניחים את הפן האנושי.

זוהי יכולת בעלת חשיבות מכרעת להצלחה במנהיגות. זוהי יכולת שעליכם ללמוד. אם לא תלמדו אותה, הדבר יגביר את הסיכויים לכך שהאנשים הטובים ביותר שלכם יעזבו אתכם; שהאנשים העובדים עבורכם לא יבצעו בהתאם ליכולות שלהם; שיהיה עליכם עומס רב מדי של משימות, מפני שאחרים אינם יכולים לבצען ברמה הנדרשת להצלחה. ייתכן שאתם מאשימים אחרים בביצועיהם החלשים, אך אינכם מספקים להם את התמיכה שהם זקוקים לה כדי לשפר את יכולתם. חוסר תמיכה יכול להופיע בצורות רבות. חשבו על הרשימה שלהלן. האם אתם:

- חשים שלא בנוח בכל הקשור ליכולתכם לחנוך אחרים?
- ביקורתיים מדי?
- מאצילים סמכויות מעט מדי?
- נמנעים מדיונים קשים על ביצוע?
- נותנים מעט מדי משוב?
- פותרים את בעיותיהם של אנשים במקומם?
- מקבלים החלטות שאחרים אחראים להן?
- חשים צורך להרחיב את כישוריכם הבין-אישיים?
- מתמקדים יותר בפן הטכני של העבודה ולא בפן האנושי?

”אם המעשים שלך מעוררים
השראה באחרים לחלום יותר,
ללמוד יותר, לעשות יותר
ולהיות יותר, אתה מנהיג.”

~John Quincy Adams

- אתם בונים מערכות יחסים אפקטיביות, המתאפיינות בתמיכה הדדית
- אתם מפיגים מצבי מתח גבוה מבלי להתחמק מהנושא
- אתם כנים וישירים בכל האינטראקציות
- אתם רוכשים בקלות את אמונם, כבודם ותמיכתם של אחרים

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותו של ציון נמוך באינטליגנציה בין-אישית יכולה להיות, שחסרה לכם הכשרה במיומנויות מסוימות או שאתם מגיבים בהגנתיות ובהתנהגות לא מועילה. ייתכן כמובן ששני הדברים נכונים.

בתרבות שלנו, למדנו דרך ניהול שיחה הדומה מאוד לעימות – להרבות בהצגת עמדתנו ולהמעט בהקשבה. אם קיבלתם ציון נמוך בממד זה, סביר שעליכם ללמוד כיצד לאזן בין הצגת עמדתכם לבין הקשבה לאחרים. חוסר הקשבה מעביר מסר של חוסר כבוד. זהו זלזול בסובבים אתכם. יתכן וזו אינה כוונתכם, אך זו ההשפעה שיש לחוסר הקדשת זמן להקשבה אמיתית לעמדתו של אדם אחר.

אם קיבלתם ציון נמוך, ייתכן שאתם נוטים להגיב בהגנתיות במצבים בין-אישיים. התנהגות מתגוננת יכולה לקבל צורות רבות, החל מהתקפת כעס ישירה ועד להסתגרות מוחלטת. יהיה עליכם לחקור את הסקר הזה ולקבל משוב מאנשים שיאמרו לכם את האמת, כדי לקבל תמונה ברורה על הצורות שמקבלת התנהגותכם המתגוננת.

פעולה מתגוננת נובעת בדרך כלל מכך שאתם חשים מאוימים או נפגעים. היא מעידה על כך שתחושת ההערכה העצמית שלכם קשורה לדבריהם או מעשיהם של אחרים. ציון נמוך באינטליגנציה בין-אישית מעיד על כך שיתכן כי אתם מתנהגים בחלק מהדרכים הבאות. האם אתם:

- אומרים לאנשים מה עליהם לעשות לעתים קרובות מדי?
- משתלטים על שיחות?
- מתרגזים או מתעקשים כשלא מסכימים אתכם?
- שואלים שאלות שלמעשה הן הצהרות: "אך האם אינך חושב ש...?"
- מתפרצים לדבריהם של אחרים וקוטעים אותם?
- מנסים לנצח בכל ויכוח?
- מזלזלים בבני אדם?
- נסוגים מקונפליקטים?
- "מטייחים" קונפליקטים או מסווים אותם בהומור?
- מדברים על בעיות עם אחרים, ולא ישירות עם המעורבים?

ממד המודעות העצמית

ממד המודעות העצמית מודד את האוריינטציה שלכם להתפתחות מקצועית ואישית מתמשכת, כמו גם את המידה שבה המודעות העצמית שלכם מתבטאת דרך פרספקטיבה מאוזנת ומנהיגות המתאפיינת ביושרה גבוהה. להלן סיכום קצר של משמעות תוצאות המודעות העצמית שלכם.

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה במודעות עצמית הוא סימן חיובי מאוד. הוא מעיד על כך שאתם שואפים באורח פעיל להתפתחות אישית ומקצועית ומעריכים אותה. אתם אנשים חיוניים ונמרצים. לאחר שפיתחתם את תחושת הייעוד שלכם, אתם פועלים מתוך המרכז הפנימי שלכם ומבטאים באופן מודע את ערכי הליבה שלכם. סומכים עליכם, ש"תעשו ולא רק תדברו" ובני אדם מכבדים אתכם כמי שפועלים מתוך יושרה.

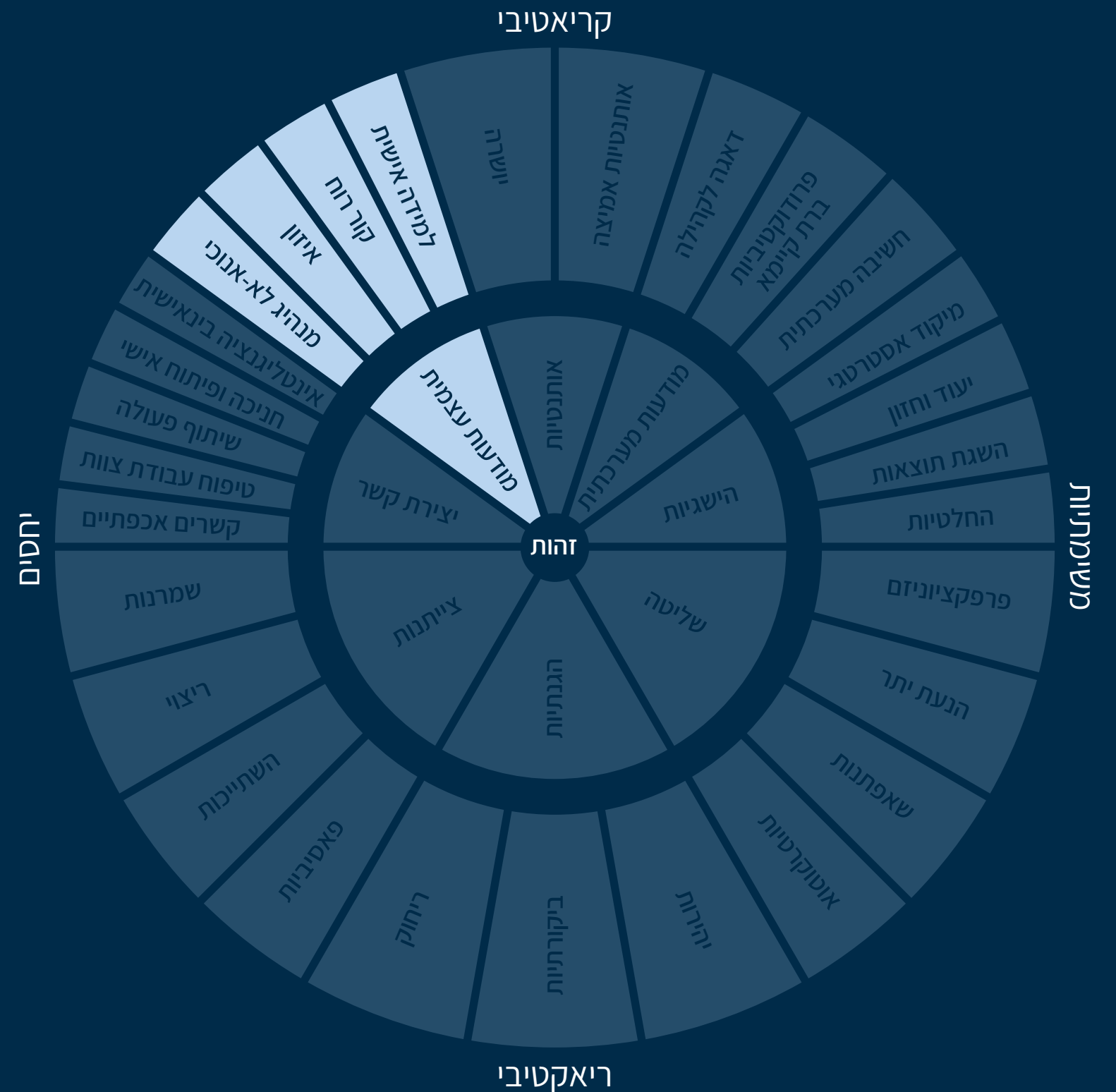
תחושת ההערכה העצמית שלכם מבוססת על הערכה לחיים כאל מסע של למידה והתפתחות. אינכם מושלמים (ומקבלים זאת). למעשה אתם מכירים את הפגמים שלכם יותר טוב מכל אחד אחר. אתם משלימים עם הפגמים שלכם. אתם יודעים שאתם תמהיל של עוצמות וחולשות, אור וחושך. מעטים הסיכויים שתכחישו את החלקים החלשים והבלתי מפותחים שבכם. אתם מקבלים את קיומם של היבטים אלו, מודים בכך כשאתם טועים או פוגעים באחרים, ונעזרים בהתנסויות האלה כדי להשתפר. אתם נעשים פחות הגנתיים כשאחרים מותחים עליכם ביקורת. יש לכם פחות על מה להגן, מפני שאתם רואים יותר את כלל המורכבות של עצמכם. הדבר משחרר אתכם ליצור קשר חזק יותר ומלא חמלה עם אחרים.

יש לכם פחות צורך לבסס את תחושת הערך העצמי שלכם על הערצתם של אחרים או על הישגים. בעוד שאתם נהנים מכל אלה, הם אינם מגדירים אתכם. כתוצאה מכך, אתם מנהיגים בדרך המחזקת את יכולותיהם של העובדים עמכם. אתם רואים בחולשותיהם של אחרים את מאבקם האישי לצמיחה. במקום לשפוט אותם, אתם רוצים לעזור להם לצמוח. כישרונותיהם או הצלחותיהם של אחרים אינם מאיימים עליכם. הדבר מאפשר לכם להקיף את עצמכם בבני אדם בעלי יכולות גבוהות ולחגוג את הישגיהם.

הנחות פנימיות

הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, שמגדירים את האופן בו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד המודעות העצמית:

- אני בעל/ת ערך ובטחון מעצם טבעי
- ערכי וביטחוני נובעים מתוכי ואינם בנויים מהאופן שבו אחרים רואים אותי או מביצועיי
- התפתחות פנימית הכרחית לביטוי מלא של העצמי
- ביטוי מלא של הקריאטיביות שלי מוביל למורשת בעלת משמעות
- יש בי תמהיל של עוצמות וחולשות, אור וחושך
- קבלה עצמית היא המפתח לקבלתם של אחרים
- כשאני מוצא/ת באחרים חלקים שאינם מקובלים עליי – הדבר מצביע על היבטים בי, שלא רציתי לקחת עליהם אחריות מלאה



התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד **המודעות העצמית**:

- קור רוח תחת לחץ
- יכולת לאזן בין הדרישות הרבות, המהוות חלק מהחיים הבוגרים
- פתיחות למשוב
- מתן משוב ישיר, ללא האשמות
- הודאה בטעויות
- ניצול הצלחות וכישלונות לקידום ההכרות עם עצמי
- יכולת לצחוק בקלות מהמוזרויות שלכם
- הקדשת זמן כדי להבין את מניעיהם האישיים של עובדים
- הקדשת זמן כדי להבין את מניעיהם האישיים, עוצמות וחולשות

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד **המודעות העצמית** הם בטווח הביניים, אתם נוטים לבטא חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם שחלק מהממדים **הריאקטיביים** מגבילים אתכם ולפיכך, שאתם מראים חלק מהנטיית המתוארות תחת הכותרת "אם קיבלתם ציון נמוך" שלהלן. יהיה עליכם לקרוא ולחשוב על משמעות הציונים הגבוהים והנמוכים כאחד, כדי לגלות אילו היבטים של כל אחד מהם מתארים אתכם.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך **במודעות עצמית** מציע שאתם בולמים את השפעת המנהיגות שלכם, על ידי כך שאינכם שואפים באורח פעיל להתפתחות אישית. חייכם הפנימיים וחייכם החיצוניים אינם מאוזנים. ייתכן שאינכם מבינים עד תום, שאת משחק החיים משחקים מבפנים החוצה – היות והאירועים החיצוניים ונסיבות החיים הם מראות המשקפות את רמת המודעות העצמית של האדם. הדבר גורם להפחתת העוצמה האישית – עוצמה מהסוג שנובע מתוך יושרה אישית, מעורבות עמוקה, חיוניות פנימית ופתיחות ללא הגנות.

ציון נמוך מעיד על כך שאינכם מתואמים עם העצמי שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות לציונים נמוכים בממד **המודעות העצמית**:

- אינכם מקדישים זמן להתבוננות ולהכרות עם עצמכם
- אתם לכודים במירוץ החיים, מרגישים לא מאוזנים, עם מעט זמן ומרחב לעצמכם
- אתם מגיבים לחיים ולבעיות, במקום ליצור את החיים כביטוי של הדברים שחשובים לכם יותר מכל
- אתם מגדירים את העצמי שלכם במונחי ציפיותיהם של אחרים
- אתם מאשימים אחרים בבעיותיהם – ומצפים שהם יבצעו את מרבית השינויים
- אתם מתגוננים, אינכם ממהרים להודות בטעויות, מתעלמים מכישלונות וחסרונות
- אתם ביקורתיים באופן מחמיר ותובעניים כלפי עצמכם
- אתם משחקים בחייכם תפקידים שונים, במקום לפעול מתוך המרכז האוטנטי שלכם

ציונים קשורים

ציונים נמוכים **במודעות עצמית** יכולים להיות קשורים לציונים נמוכים בכל התחום **הקריאטיבי**. כל היכולות המרכיבות מנהיגות אפקטיבית נובעות מתוך מקור פנימי של הכרות עם העצמי. כתוצאה מכך, ציונים נמוכים בממד זה בהחלט עשויים להתבטא בציונים נמוכים בכל אחת מהיכולות **הקריאטיביות**. נוסף על כך, יש מתאם בין ציונים נמוכים בסולם זה לבין ציונים גבוהים בתחום **הריאקטיבי**. ציונים **ריאקטיביים** גבוהים נוטים לחסום או להגביל את יכולתכם לגלות את החיוניות והיושרה הפנימית שלכם ולהוביל מתוכן. התנהגויות אלו נובעות מחוסר בטחון פנימי, כגון ההרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, הרגשת דחייה, הרגשה שלא זקוקים לכם, הרגשה שאתם לבד ושאינכם מוגנים.

מנהיג לא אנוכי

מנהיג לא אנוכי מודד, עד כמה אתם שואפים לשירות, בעדיפות על פני אינטרסים אישיים. הוא מודד מצב גבוה מאוד של מודעות אישית, שבו הצורך בהכרה ושאפתנות אישית חשוב הרבה פחות מיצירת תוצאות – במערכות יחסים של שיתוף פעולה - המשרתות את טובת הכלל.

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה **במנהיג לא אנוכי** מעיד על כך שאתם מנהיגים נותני שירות אמיתיים (Servant Leaders). אתם רואים במערכות יחסים הזדמנויות לתת שירות. אתם מעורבים באופן מלא וצנועים בעת ובעונה אחת. אתם עובדים מתוך עמדה של שוויון ושואפים לתועלת הדדית, יותר מאשר לתגמול אישי. עמדות אלו מתרחבות גם לנכונות לחלוק הן בתפקידי מנהיגות והן בהכרה בהישגים.

ציון גבוה מעיד על רמה גבוהה של התפתחות אישית. אתם אותנטיים, מממשים את עצמכם ומפתחים רמות גבוהות של מודעות עצמית וכישורים בין-אישיים. אם ציון זה מתאר אתכם באופן מדויק, אתם יודעים מה עברתם כדי להיות סוג המנהיג שאתם. הייתם בוודאי במסע של התפתחות אישית/רוחנית במשך זמן-מה. לאורך הדרך, למדתם להתמודד עם עצמכם, עם הכישרונות שבכם ועם הצללים שלכם. ככל שהגעתם לרמה גבוהה יותר של הכרות עם עצמכם ושל קבלה עצמית, כך נעשתה ההערכה העצמית שלכם קשורה פחות ופחות למדדי הצלחה חיצוניים או לאישורם של אחרים. אתם חיים כעת על פי עקרונותיהם הפנימיים שלכם. יתרה מכך, אתם גם מקבלים את זה שאינכם מושלמים. אתם לומדים ליצור קשר עם החלקים הלא מושלמים (ואף החשוכים) שבכם ולקבלם. זוהי חמלה עצמית, וככל שהיא גוברת בכם, כך גוברת חמלתכם האמיתית כלפי אחרים. אתם נעשים לבני אדם מקבלים יותר, ולפיכך חופשיים להוציא את המיטב מאחרים.

ציון גבוה **במנהיג לא אנוכי** מעיד על כך שייתכן ויש לכם נטייה טבעית להשגת תוצאות בשיתוף עם אחרים. כשאתם במיטבכם, נדמה אולי שעבודתכם נעשית ללא מאמץ ושאתם מפיקים תוצאות "בדרך קסם". הסיבה לכך היא שאתם מסוגלים להוביל קבוצות ו/או לקחת חלק בקבוצות באופן שמאפשר רמות גבוהות של סינרגיה. אתם מביאים לידי ביטוי את עוצמתה האמיתית (הרדומה לעיתים) של הקבוצה.

איזון

איזון מודד את יכולתכם לשמור על איזון בריא בין עסקים/עבודה למשפחה, בין פעילות להתבוננות עצמית, בין עבודה לפנאי, בתוך המתחים הסותרים של החיים המודרניים. הוא מודד את נטייתכם להתחדשות עצמית ולהתמודדות עם המתח של החיים, מבלי לאבד את העצמי שלכם.

אם קיבלתם ציון גבוה

אתם מסוגלים לשמור על רמת ביצועים גבוהה למרות סביבות מלאות לחצים. אתם משיגים זאת על ידי טיפוח שיווי משקל פנימי ואינטגרציה ואיזון בין ההיבטים השונים בחייכם.

כדי להיות בריאים, נדרש איזון אמיתי, כולל הקדשת זמן מספק להתבוננות עצמית, תזונה ופעילות גופנית. ערכים מתחרים לא פעם זה בזה ויוצרים חלוקה של קשב בין משפחה לעבודה, בין פנאי לקריירה, בין חובה כלפי אחרים להתפתחות אישית, בין ספונטניות לשליטה. יש צורך בתשומת לב מודעת לבריאות גופנית, מחויבות לשלמות וניהול זמן טוב, כדי להימנע מהשפעותיו המזיקות של הלחץ. אתם מכירים בכך שלשם הבריאות, יש צורך באיזון אמיתי, כולל הקדשת די זמן להתבוננות עצמית, תזונה ופעילות גופנית.

איזון טוב עוזר לכם לשמור על רוגע, שיקול דעת וקבלת החלטות טובות תחת לחץ. אתם יכולים גם להעניק תמיכה לאחרים בזמנים קשים.

אתם מסוגלים להשיג איזון בעזרת האוריינטציות והפעולות הבאות:

- שמירה על פרספקטיבה
- מציאת זמן מספיק לחשיבה ולהתחדשות עצמית
- שמירה על איזון בריא בין עבודה למשפחה
- שמירה על איזון בריא בין עבודה לפנאי
- עיסוק בהרגלי בריאות טובה (פעילות גופנית ותזונה)
- התמודדות טובה עם לחץ
- רמת הביצועים גבוהה בזמני לחץ
- הפגנת רמה גבוהה של בגרות

אם קיבלתם ציון נמוך

אתם עלולים ליפול קורבן ללחץ ושחיקה. ייתכן שאתם מצמצמים את חייכם האישיים בחתירה למטרות בעבודה ומערערים את בריאותכם הגופנית. ציון נמוך באיזון מצביע בפשטות על כך שאתם עובדים הרבה וקשה מדי. ייתכן שהוא מעיד על כך שהפכתם את העבודה לחייכם ושאתם מזניחים היבטים חשובים אחרים בחייכם (נישואין, משפחה, פעילות גופנית, תזונה, התפתחות אישית/רוחנית) או שבפשטות אינכם משקיעים אנרגיה בדברים האלה מפני שהעבודה ממלאת תפקיד כה דומיננטי.

לעיתים אתם עלולים לחוש תסכול בגלל אחרים, שאין להם הכישרים או המוטיבציה להתעלות מעל אינטרסים אישיים למען תועלת הדדית. שיתוף הפעולה שלכם זקוק לתמיכה של תהליכים ארגוניים ושל נורמות קבוצתיות, המסייעים לשיתוף פעולה. הצלחתכם מושתתת על האוריינטציות ודרכי הפעולה הבאות. אתם:

- אתם לא אנוכיים, כלומר יש לכם אופי חזק ללא צורך שישמו אליכם לב
- אתם מובילים בדרכים המאפשרות לאחרים לומר "עשינו זאת בעצמנו"
- אתם יחסית לא מעוניינים בהכרה אישית
- אתם לא ממהרים להאשים, אך ממהרים לקבל על עצמכם אחריות אישית
- אתם יודעים שיש בככם גם חלקים מוארים וגם חשוכים
- נראה כאילו ששיתוף פעולה הוא טבע שני שלכם – הוא טבעי לכם
- מתעניינים ברווחתם של אחרים לא פחות מאשר ברווחתכם האישית
- מנהיגים שירותיים
- מובילים מתוך עמדה של שוויון

אם קיבלתם ציון נמוך

מכיוון שציונים גבוהים מודדים רמה גבוהה מאוד של התפתחות אישית, ייתכן שציונים נמוכים במנהיג לא אנוכי אינם מצביעים על בעיות. אם ציונים אחרים בממדים הקריאטיביים הינם גבוהים וציון זה נמוך, הדבר עשוי להצביע על הזדמנות לצמיחה, ולא על בעיה.

מנהיגים המתייחסים ברצינות להתפתחותם האישית, יכולים לצמוח בטווח הארוך לרמה של מודעות עצמית שאינה מונעת עוד על ידי אינטרסים אישיים. משמעותם של ציונים נמוכים כאן היא בפשטות, שאתם עדיין בדרככם להיות למנהיגים שירותיים. הדבר אורך זמן רב וזהו 'טעם נרכש'.

ייתכן שבעיניכם, הדרך הטובה ביותר להשיג תוצאות היא על ידי לקיחת פיקוד או באמצעות ניצחון. במידה והנכם מעריכים שליטה, אתם עשויים להתקשות לאפשר לקבוצה לקחת בעלות על היוזמות או הרעיונות שלכם. הדבר יכול להצביע על כך שאתם חוששים לאבד את ההזדמנות לזכות בהערכה. יחד עם זאת, ייתכן ואתם רואים בעבודה קבוצתית כשלעצמה כנטל, ואתם מעדיפים למצוא הזדמנויות להצטיין באופן אישי.

הרצון להיות ראשון או הטוב ביותר, יכול להניע להצלחה. אולם, הצלחה כזו יכול להיות מבודדת, אם היא אינה נתמכת על ידי היכולת לבחון תועלת הדדית עם אחרים.

- האם אתם זוכרים את ההנאה שבעבודה בקבוצה, שיש לה ביצועים גבוהים? מה תרם לשביעות הרצון ולתוצאות שלכם יותר מכל?
- האם אתם יכולים למצוא או לתכנן קבוצות, שבהם תוכלו לתרגל תפקיד של תורמים, במקום מנהיגים?
- האם אתם יכולים לזהות הזדמנויות לשיתופי פעולה ושותפויות רבים יותר עם אחרים?
- האם אתם יכולים לזהות קבוצות שאתם תומכים במשימתן ושעשויות להפיק תועלת מכך שתשרתו בהן כמתנדבים?

אם קיבלתם ציון נמוך

תחת לחץ במקום העבודה, אתם יכולים לנהוג בדרכים שאינן מתחשבות באחרים. אתם תטו לקבל החלטות פחות טובות מפני שיהיה לכם קושי לשאוב ממלוא מאגרי האינטליגנציה והניסיון שלכם. אתם תסגו, לעיתים קרובות, להתנהגות שנלמדה בעבר.

אתם עשויים לגלות שאתם נעשים עוינים יותר תחת לחץ או שאתם מסתגרים. שתיהן הגנות המפחיתות את יכולתכם לתת משמעות לאירועים ולספק הנהגה לאחרים.

כדאי לכם לנהל יומן במשך שבוע ולתעד בו לא רק את הפעילויות שלכם אלא גם את הערכים המניעים אותן. תנו את דעתכם לשאלות הבאות:

- האם אתם סבורים כי אתם עושים את הדברים שאתם מעריכים יותר מכל?
- האם אתם מנסים לעשות יותר מדי?
- האם יש לכם מנהג לחשוב על הדברים שנתונים בסיכון, כשאתם מאבדים את קור הרוח?
- האם יש לכם פעילות מחוץ לעבודה, מחדשת ומאתגרת כאחד?
- האם יש לכם דרכים בריאות להפיג לחץ?
- האם אתם מקדישים זמן רב מדי לעמידה במחויבויות?
- האם אתם נוכחים וזמינים לאנשים היקרים לכם?

למידה אישית

למידה אישית מודד עד כמה אתם מפגינים עניין עצמאי ופעיל בלמידה ובצמיחה אישית ומקצועית. מדד זה מודד, עד כמה אתם חותרים להיות כל מה שאתם מסוגלים להיות באופן פעיל ורפלקטיבי – צמיחה במודעות עצמית, בחוכמה, בידע ובתובנה.

אם קיבלתם ציון גבוה

אנשים המשקיעים בלמידה ובפיתוח אישי הינם סקרנים ביחס לעולם ופתוחים לחוויות חדשות. מעל לכל, הם שואפים להכיר את עצמם. ציון גבוה בתחום זה מעיד על כך שאתם מקבלים בברכה משוב מאחרים ושאתם מחויבים להערכה עצמית.

למידה מסוג זה הינה מלאה ותובענית יותר מרכישת מקצוע אקדמי בצורה מבודדת או ביצוע תהליך שיפור יחיד. היא דורשת מחויבות מתמדת, צניעות, ויכולת להתייחס לעצמנו באופן אובייקטיבי. למידה מסוג זה מתבצעת בתוך מערכות יחסים, כך שיש צורך בכישורים בין-אישיים חזקים כדי לפרש נכונה משוב מילולי ולא מילולי מאחרים ולפתח אקלים של אמון, שבו המשוב יהיה כן.

למידה מסוג זה מתרחשת גם באמצעות בחירת התנסויות ופעולות, המעוררות צמיחה אישית. ביניהן פעולות רפלקטיבית כגון קריאה, התבוננות עצמית, כתיבת יומן, מדיטציה, תפילה וכו'. פעולות אלו עוזרות לכם להבין את חייכם, ללמוד מניסיונכם ולמצוא משמעות באירועי החיים המתרחשים מרגע לרגע. ייתכן שאתם עוסקים גם בתחומים אחרים, כגון יוגה, עיסוי, אמנויות לחימה ופעילות גופנית. ייתכן שאתם מחפשים גם התנסויות שיעמיקו או ירחיבו את אישיותכם, כגון מסעות, השתתפות בסדנת התפתחות אישית, התנדבות וכו'. בקיצור, אתם עושים דברים במטרה לשמור על עצמכם כאנשים חיים, תוססים וצומחים.

האפקטיביות של המנהיגות שלכם, מלוא הפוטנציאל האנושי שלכם ורווחתכם הכללית, עשויים להיות תלויים באיזון בין עבודה לפנאי, בין משפחה לקריירה, בין פעילות להתבוננות עצמית ובין זמן לעצמכם לזמן המוקדש לשירות של אחרים. כדאי לכם לנהל יומן במשך שבוע ולתעד בו לא רק את הפעילויות שלכם אלא גם את הערכים המניעים אותן. תנו את דעתכם לשאלות הבאות:

- האם אתם סבורים כי אתם עושים את הדברים שאתם מעריכים יותר מכל?
- האם אתם עוסקים בצמיחה אישית ומקצועית?
- האם אתם מאזנים בין עבודה למשחק?
- האם יש לכם פעילות מחוץ לעבודה, שמחדשת ומאתגרת כאחד?
- האם אתם מפנים זמן להתבוננות עצמית ולהתפתחות רוחנית?
- האם אתם מקדישים זמן רב מדי לעמידה במחויבויות?
- האם אתם נוכחים וזמינים לאנשים היקרים לכם?

קור רוח

קור רוח מודד את יכולתכם להישאר קרי רוח ואסופים בעיצומם של קונפליקטים ומצבים של מתח גבוה, ולשמור על נקודת מבט רגועה וממוקדת.

אם קיבלתם ציון גבוה

אתם מסוגלים לשמור על רמת ביצועים גבוהה למרות סביבות מלאות לחצים. אתם נותרים קרי רוח, רגועים וממוקדים תחת לחץ. אתם משיגים שיווי משקל פנימי זה על ידי אימוץ נקודת מבט רחבה ואינטגרציה של ההיבטים השונים של המצב לכלל פתרונות או אסטרטגיות שניתן ליישם.

יש לכם היכולת לשמור על רוגע ושיקול דעת ולקבל החלטות טובות תחת לחץ, וכן להעניק תמיכה לאחרים בזמנים קשים. זוהי אוריינטציה לביצוע אפקטיבי תחת לחץ, אשר תורמת ליעילות ולשמירה על יחסים חיוביים בעיתות לחץ/קונפליקט.

אתם מסוגלים לשמור על קור רוח בעזרת האוריינטציות והפעולות הבאות:

- שמירה על פרספקטיבה
- שמירה על קור רוח תחת לחץ
- שמירה על רוגע
- שמירה על נוכחות ופתיחות במצבי לחץ/קונפליקט
- התמודדות טובה עם לחץ ומתח
- אי-קבלת החלטה חפוזה/גרועה תחת לחץ
- אי-הגנתיות או רגשנות יתר
- רמת הביצוע גבוהה בעיתות לחץ
- היעדר עוינות או סרקזם תחת לחץ
- היעדר הסתגרות תחת לחץ
- הפגנת רמה גבוהה של בגרות
- להיות בעלי השפעה מרגיעה בזמנים קשים
- שמירה על רוגע מבלי להיות נאיביים או מרוחקים

- האם זיהיתם קבוצות עם תחומי עניין הדומים לאלו שלכם, שיכולות לספק לכם משאבים ואינטראקציה חברתית סביב למידה?
- האם אתם מנצלים טכנולוגיות למידה חדשות (אינטרנט)?
- האם אתם משתייכים לאיגודים מקצועיים, המציעים למידה חדשה?
- האם אתם יכולים לזהות תחומים שהייתם רוצים לחקור בעבודתכם או תחביבים שעשויים לעורר בכם עניין מחודש?

”מנהיגות היא שיפור היכולת של הארגון ליצור את מה שהכי חשוב.”

~Bob Anderson

ארגונים רבים מבינים, שבני אדם יוצרים ערך באמצעות הידע שהם יוצרים ומביאים עמם. אתם מספקים ערך כזה, משגשים בסביבה שיש בה עבודה מעניינת והזדמנות ללמוד דברים חדשים. אולם לנוכח הצורך לשלב בין למידה מתמדת לשיפור אישי, עליכם לפנות זמן מתאים להתבוננות עצמית. להלן רשימה של אוריינטציות ופעולות, בהן אתם עשויים להיעזר, כדי לתמוך בלמידה שלכם. אתם:

- מחויבים לפעול לשיפור עצמי
- מודעים לחולשות ופועלים לשיפורן
- מכירים את העוצמות והחולשות שלכם
- מחפשים משוב על עצמכם
- מקדישים זמן להתבוננות עצמית ולמידה אישית
- לומדים מטעויות
- סקרנים באשר לטיבה של המציאות
- שמים לב כשיש צורך לשנות התנהגות אישית/ניהולית
- לומדים על עצמכם על ידי צפייה בתגובותיהם של אחרים
- לומדים באופן תמידי ופעיל
- פתוחים לשינוי
- מתבוננים בהצלחותיכם ובכישלונותיכם לשם שיפור עצמי
- אוהבים לעשות דברים חדשים, לא מוכרים ומאתגרים

אם קיבלתם ציון נמוך

ייתכן שאתם מונעים מעצמכם הזדמנויות לקריירה יותר פרודוקטיבית ולצמיחה אישית. המסקנה מרוב המחקרים על שביעות רצון בעבודה היא שהמימוש העצמי הרב ביותר נובע מלמידה. כילדים הייתם סקרנים באופן טבעי. ייתכן שאיבדתם את תשוקתכם לדברים חדשים, וכך איבדתם גורם חשוב, התורם לצמיחה אישית ומקצועית.

האם הגדרתם הצלחה כשיפור? ההנעה לשיפור אישי היא רבת-עוצמה אצל מי שרוצה להצליח. הצלחה דורשת מדדי ביצוע, המאפשרים למידה מטעויות. חלק מהמשוב מגיע ישירות מהביצוע, כמו בניקוד במשחק ספורט. חשוב יותר הוא המשוב מאחרים. האם אתם מבקשים הערכה (מאוזנת, ולא רק שבחים) מאחרים ביחס לביצוע שלכם, לצורך שיפור עצמי?

אנשים שמקבלים ציון נמוך בלמידה אישית, חוששים, בד"כ, לקבל מידע על עצמם מאחרים. הם שוללים את תוקפן של הצעות השיפור מצד אחרים, מפני שהם רואים בהן איום על הערכתם העצמית. אימון במתן וקבלת משוב הנו חיוני כדי להתגבר על מחסום זה.

לממד הלמידה האישית חשיבות מכרעת בהשגת בגרות, שמירה על כשירות, גמישות ויכולת לתרום. כדאי שתחשבו על השאלות הבאות:

- האם יש לכם חונך או מאמן שאתם נותנים בו אמון ושיכול להציג לכם נקודת מבט על העוצמות והחולשות שלכם?
- האם אתם נותנים לעצמכם זמן כדי לחקור דברים חדשים?

ממד האותנטיות

ממד האותנטיות מודד את יכולתכם ליצור קשר עם אחרים בדרך אותנטית, אמיצה ובישרה גבוהה. הוא מודד את המידה שבה המנהיגות שלכם מהווה ביטוי של העצמי האמיתי שלכם – שאינו מוסווה על ידי פוליטיקה ארגונית, הצורך להראות טוב, וע"י הצורך לזכות באהדה וכו'. הוא מודד גם את יכולתכם לנקוט בעמדות לא פשוטות, להעלות נושאים שקשה לדבר עליהם (נושאים נפיצים שהקבוצה נמנעת מדיון בהם), להתמודד בפתיחות עם בעיות במערכות יחסים ולשתף אחרים ברגשות אישיים/רגישים, הקשורים למצב מסוים. אומץ במקום העבודה כרוך בהתמודדות אותנטית וישירה עם נושאים שיש בהם סיכון, במצבים של אחד-על-אחד ובמצבים קבוצתיים. להלן סיכום קצר של מה שהתוצאות של האותנטיות שלכם מציינות.

אם קיבלתם ציון גבוה

יש התאמה בין עולמכם הפנימי לעולמכם החיצוני. התנהגותכם תואמת את הערכים שלכם ואחרים נותנים אמון בכך שניתן לסמוך על המילה שלכם, שתקיימו את התחייבויותיכם, תתייחסו אליהם בכנות ובהוגנות ותהיו נאמנים לייעוד שלכם.

אותנטיות וישירה הן התכונות הרצויות ביותר אצל מנהיג, כך שציון גבוה באותנטיות מעיד על כך שאתם נתפשים כמנהיגים ושאחרים ילכו בעקבותיכם. הם ילכו איתכם, מפני שאתם מקיימים בפועל את הדברים שאתם מטיפים להם. כוחכם בארגון אינו מבוסס בעיקר על מקומכם בהיררכיה (כוח הנובע מתפקיד) ואינו מושג באמצעים פוליטיים עקיפים. כוחכם ניתן לכם על ידי אחרים, מפני שאתם פועלים מתוך ישירה.

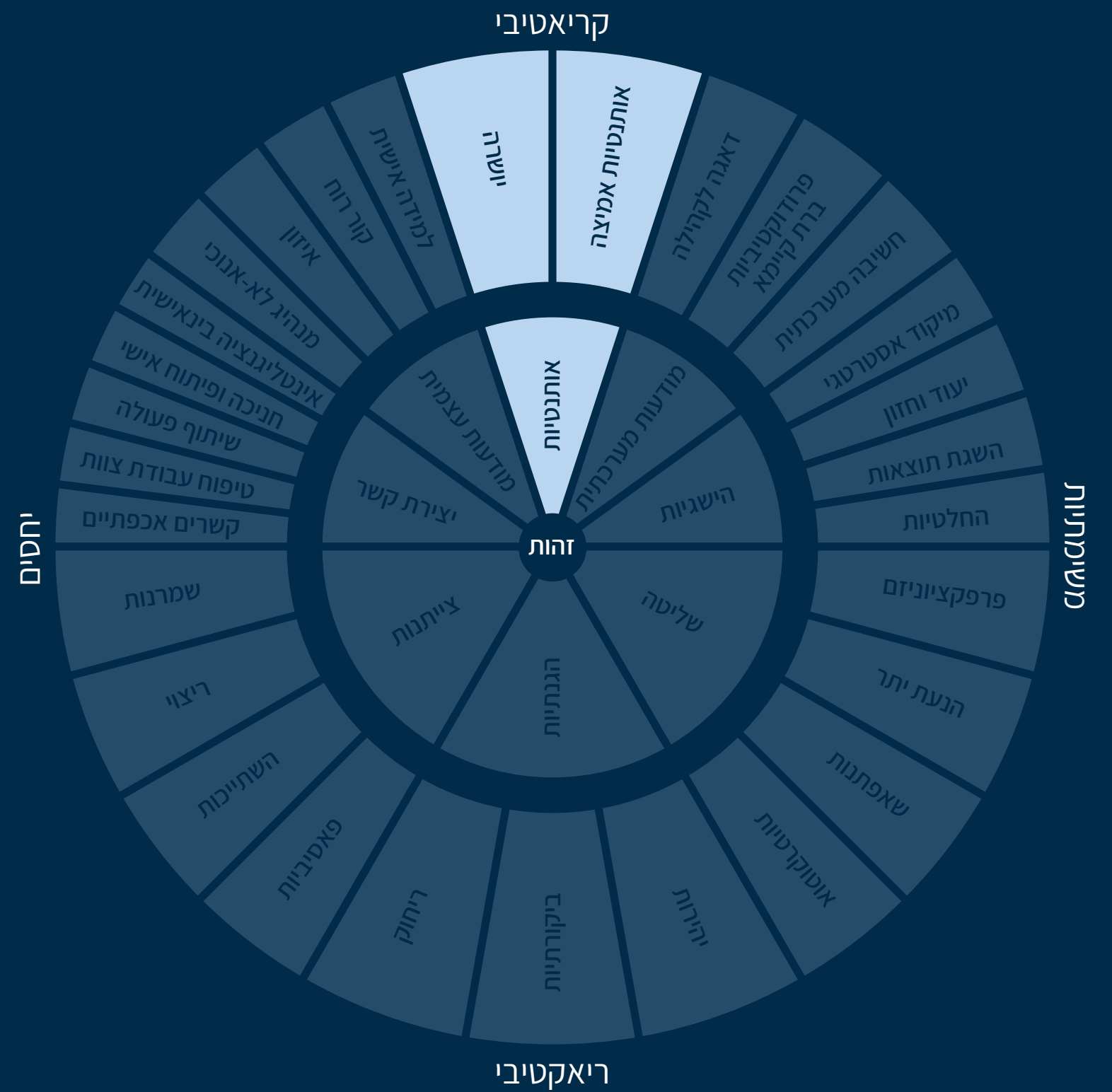
אתם נתפשים כמי שמיישמים את הערכים והחזון שאתם מבטאים. הדבר מאפשר לכם להעביר מסר אפקטיבי על ערכי ליבה ולשמש דוגמה אפקטיבית לארגון שאתם מנסים לבנות. אתם מעוררים אמון וכבוד באופן טבעי, מפני שאתם מסוגלים ליישם את עקרונותיכם הלכה למעשה.

ציון גבוה ב**אותנטיות** מציע גם שאתם תומכים בערכי הארגון שלכם. הכישרונות שניחנתם בהם כמנהיגים הם במיטבם כשהישירה שלכם תואמת את הארגון שאתם מאמינים בו. אם כך הדבר, אתם נמצאים בעמדה רבת-עוצמה המאפשרת לכם לגייס את שאיפותיהם של האנשים העובדים אתכם למען ייעוד משותף. ישירה הינה מרכיב הכרחי לכך שהדברים גדולים יתרחשו.

מכיוון שיש לכם ישירה ביחס לעצמכם, משמעותו של ציון גבוה בממד זה היא גם שאתם מסוגלים לבטא בכנות את מה שאתם מרגישים. כשאחרים נמנעים מהעלאת נושאים חשובים אך קשים, אתם נוטים לקום ולדבר. אתם מסוגלים להכיר בתרומתכם למצב בעייתי ולהודות בכך כשאתם טועים. אינכם חוששים לתת משוב ישיר ואינכם בורחים מקונפליקט.

ציונים גבוהים מאוד בממד זה מעידים על יכולת ונכונות בלתי רגילה להעלות נושאים בזמן אמת (אם הדבר יעזור למערכת יחסים או לצוות להתקדם). משמעות הדבר היא שאתם יכולים לחשוף את מה אתם מרגישים ברגע זה כתוצאה מהמתרחש בישיבה. אתם יכולים לחשוף, כיצד התנהגותכם תורמת לחוסר האפקטיביות הנוכחי בקבוצה. משמעות הדבר עשויה להיות, שאתם מנסחים במלים דברים שאתם ואחרים אינכם אומרים (אך רבים הסיכויים שתדברו עליהם במסדרון, לאחר שהישיבה תסתיים).

אתם נותנים משוב אותנטי ומודים בטעויות. אתם מסכנים את עצמכם למען הדברים שאתם מאמינים בהם ומעריכים פתיחות יותר מאשר פופולריות. ישירה ואותנטיות הן הדברים שבני אדם נותנים בהם אמון יותר מכל. זהו המקור לעוצמה שלכם.



הנחות פנימיות

הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד **האותנטיות**:

- אני בעל/ת ערך, בין אם בני אדם אוהדים אותי ובין אם לא, בין אם אני מצליח/ה ובין אם לא
- הערך העצמי, החופש והביטחון הם בידיי
- אני שומר/ת על הערכתי העצמית ועל ביטחוני בכך שאני ישר עם עצמי
- מקור כוחי הגדול ביותר הוא יושרה אישית
- חשוב לי יותר להישאר נאמן/ה לעצמי מאשר לעמוד בציפיותיהם של אחרים
- אני בסדר, גם אם אני טועה או פוגע/ת ברגשותיהם של אחרים
- אני מודה באופן אותנטי בחלקי בבעיות, שעמן אנו מתמודדים
- הדרך היחידה שבה אני מאבד/ת מכבודי, היא אם אני נאמן/ה לחזון ולערכים שלי
- השינוי מתחיל בי, עליי להיות השינוי שאותו ברצוני לראות בעולם

התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד **האותנטיות**:

- אמן מצד אחרים
- יושרה אישית גבוהה
- התייחסות ישירה לנושאים המפריעים לביצועי הצוות
- דיבור ישיר על הבעיות מבלי "לטייח" אותן
- התנהגות אמיצה בשייכות
- כבוד לדעתם של אחרים, גם אם אתם חולקים עליה
- שמירה על פתיחות וכנות בכל הקשור למחשבותיכם ולרגשותיכם
- ניהול קונפליקטים באופן ישיר ואותנטי
- העלאת נושאים שאחרים נרתעים מלדבר עליהם
- עימות עם עמיתים וממונים בעת הצורך
- ניתן לסמוך עליכם, שתעמדו בהתחייבויותיכם
- הפגנת התנהגות אישית התואמת את הערכים שלכם
- לקיחת אחריות לחלקכם בבעיות הקשורות למערכות יחסים ולעבודה
- דיבור פתוח בנוכחותם של "בעלי סמכות"
- חיים על פי מערכת אפקטיבית של ערכי ליבה
- דבקות בערכים שלכם בזמנים טובים ורעים
- לחיות את החזון שלכם בכלמפגש, גם כשהדבר כרוך בסיכון

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד **האותנטיות** הם בטווח הביניים, אתם נוטים לבטא חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם ותהיו מוגבלים על ידי חלק מהממדים ה**ריאקטיביים** המתוארים תחת הכותרת "אם קיבלתם ציון נמוך" שלהלן. עליכם לקרוא ולחשוב על משמעות הציונים הגבוהים והנמוכים כאחד, כדי לגלות אילו היבטים של כל אחד מהם מתארים אתכם.

אם קיבלתם ציון נמוך

לציון נמוך בממד **האותנטיות** יכולות להיות השלכות חמורות על המנהיגות שלכם. המנהיגים המצליחים ביותר מקבלים כאן ציונים גבוהים. קראו בבקשה אודות ציונים **ריאקטיביים** גבוהים כדי לחקור כיצד ההנחות הפנימיות שלכם עלולות לחסום את יכולתכם **לאותנטיות**.

מחקרי מנהיגות מצביעים בצורה חזקה על כך שתכונה עיקרית שבני אדם מחפשים במנהיגים שלהם היא כנות, אותנטיות או יושרה. לפיכך, ציון נמוך **באותנטיות** צריך למשוך את תשומת ליבכם. הוא מצביע על כך שהתנהגותכם עלולה להתפרש כלא עקבית, תועלתנית, או במקרה הקיצוני, חסרת עקרונות. היעדר יושרה שוחק את האמון, מסכל עבודת צוות ופוגע במנהיגות שלכם.

ציון נמוך בממד זה מעיד על כך שיתכן כי אתם חוששים לפגוע באחרים או שאתם משחקים משחקים פוליטיים. מי שמקבל ציון נמוך **באותנטיות אמיצה**, שומר פעמים רבות על שתיקה ביחס לאמונותיו לנוכח התנגדות, ממשית או דמיונית. הוא מעריך שיווי משקל ושמירה על השלום, יותר מאשר קונפליקט בונה, ונכנע לסמכות גם על חשבון האפקטיביות או השירות של הקבוצה.

ייתכן שבאתם מרקע, שבו הניאו אתכם מלהגן על נקודת מבטכם, לטובת הרמוניה קבוצתית. מצד שני, ייתכן שלא פיתחתם כישורים בין-אישיים מספיקים כדי להתעמת ולתת משוב מבלי שתיראו חסרי נימוס או כועסים. חשבו, האם אתם:

- מנסחים משימה שאינה מציאותית
- מתנהגים בדרכים אשר אינן תומכות בחזון ובערכים שלכם
- נלכדים במעגל של פוליטיקה פנימית
- מנסים לרצות קהלים רבים ושונים מדי
- הפרתם אמון
- מתקשים לעמוד בהתחייבויות
- נמנעים מלהתעמת עם בעיות
- אומרים מה שתקין פוליטית
- משתמשים בשפה המסווה את המציאות (כלומר מדברים בשפה שנשמעת חיובית, כדי לייפות מצב קשה)
- אינכם מודים בטעויות או בתפקיד שאתם ממלאים בבעיות במערכות יחסים
- נותנים משוב בדרך המצמצמת או המטשטשת את הבעיות האמיתיות
- אומרים "כן" כשאתם רוצים לומר "לא"
- פועלים בזהירות בסביבתם של בעלי העוצמה
- עורכים הסכמים שאינכם תומכים בהם באמת

כישלון בהתמודדות עם בעיה גורם לה לגדול, ופתרון הקונפליקט מתחלף בטינה המבעבעת מתחת לפני השטח. נטייה להליכה בדרך הפופולרית ביותר יכולה להוביל לטשטוש נושאים, שעשויה להיות להם חשיבות מכרעת להצלחה אישית וארגונית. ניתן ללמוד מיומנויות החליט, מתי להתעמת, כיצד לעשות זאת באורח בונה וכיצד לשאת ולתת בנסיבות קשות. לאחר שנרכשו, הן מאפשרות בטחון רב יותר בתמיכה בדיון פתוח ללא פחד או אשמה. שיפור הציון שלכם **באותנטיות** תורם לאמון ולתחושה של יושרה ושלמות בכל הקשור ליחסיכם עם אחרים.

ייתכן שאתם מיישמים רבות מהאוריינטציות וההתנהגויות הבאות, אשר תומכות ביושרה שלכם. אתם:

- חיים על פי מערכת יעילה של ערכי ליבה
- דבקים בערכים שלכם בזמנים טובים ורעים
- ראויים לאמון
- שומרים סוד
- "עושים ולא רק מדברים", כלומר התנהגותכם האישית תואמת את הערכים שלכם
- מודים בכך, כשאתם טועים
- ניתן לסמוך עליכם שתעמדו בהתחייבויותיכם
- משמשים דוגמה טובה לחזון שאתם דוגלים בו

אם קיבלתם ציון נמוך

מחקרים על מנהיגות מצביעים בצורה ברורה, כי התכונה העיקרית שבני אדם מחפשים אצל המנהיגים שלהם היא יושרה. לפיכך על ציון נמוך ביושרה למשוך את תשומת ליבכם. הוא מעיד על כך שהתנהגותכם עלולה להתפרש כלא עקבית, תועלתנית, או במקרה הקיצוני, חסרת עקרונות. היעדר יושרה שוחק את האמון, מסכל עבודת צוות ופוגע במנהיגות שלכם.

לציונים נמוכים יכולות להיות משמעויות רבות. ייתכן שיש להם קשר לקונפליקט בין מערכת הערכים שלכם לבין מערכת הערכים של הארגון. ייתכן שזוהי תוצאה של הנחות פנימיות, המניעות התנהגות אשר סותרת את הערכים והחזון שלכם (ראו הממדים **הריאקטיביים**). ייתכן שאתם מתמקדים יותר בתמרונים פוליטיים ולא בנאמנות לעצמכם. חקירה כנה של השאלות הבאות, לרבות משוב מאחרים, עשויה להיות לעזר במציאת מצפן ערכי יציב יותר:

- האם אתם מנסחים משימה, שאינה מציאותית?
- האם אתם מתנהגים בדרכים (שייתכן כי אתם עיוורים להן), אשר אינן תומכות בחזון ובערכים שלכם?
- האם אתם לכודים במעגל של פוליטיקה פנימית?
- האם אתם מנסים לרצות קהלים רבים ושונים מדי?
- האם אתם דוגלים בעקרונות, שהמערכת שבהן אתם עובדים אינן מאפשרות לכם ליישם בפועל?
- האם היו מקרים שבהם הפרתם אמון?
- האם אתם מתקשים להודות בטעויות?
- האם אתם עומדים בהתחייבויותיכם?
- האם אנשים יודעים מהי עמדתכם ומה אתם מייצגים?

לציונים נמוכים יכולות להיות משמעויות רבות. ייתכן שיש להם קשר לקונפליקט בין מערכת הערכים שלכם לבין מערכת הערכים של הארגון. ייתכן שזוהי תוצאה של הנחות פנימיות, המניעות התנהגות אשר סותרת את הערכים והחזון שלכם. ייתכן שאתם מתמקדים יותר בתמרונים פוליטיים ולא בנאמנות לעצמכם.

התבוננות עצמית כנה, לרבות משוב מאחרים, עשויה להיות לעזר במציאת מצפן ערכי יציב יותר, שישתקף בציון משופר **באותנטיות**.

ציונים קשורים

ציונים נמוכים בממד זה יכולים להיות קשורים לציונים נמוכים בכל התחום **הקריאטיבי**. ציונים נמוכים באותנטיות מערערים הישגים גבוהים ונובעים ממודעות עצמית נמוכה. כתוצאה מכך, ציונים נמוכים בממד זה בהחלט עשויים להתבטא בציונים נמוכים בכל אחת מהיכולות **הקריאטיביות**. נוסף על כך, יש מתאם בין ציונים נמוכים בסולם זה לבין ציונים גבוהים בתחום **הריאקטיבי**. ציונים **ריאקטיביים** גבוהים נוטים לחסום או להגביל את יכולתכם למנהיגות כנה ואותנטית, המתאפיינת ביושרה גבוהה. מגבלות אלו נובעות מחוסר בטחון פנימי, כגון ההרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, הרגשת דחייה, הרגשה שלא זקוקים לכם, הרגשה שאתם לבדכם ואינכם מוגנים.

יושרה

יושרה מודד עד כמה אתם דבקים במערכת של עקרונות ועד כמה ניתן לסמוך עליכם ש"תעשו ולא רק תדברו".

אם קיבלתם ציון גבוה

יש התאמה בין חייכם הפנימיים לחייכם החיצוניים. התנהגותכם תואמת את הערכים שלכם ואחרים נותנים אמון בכך שניתן לסמוך עליכם כי תעמדו במילתכם, תקיימו את התחייבויותיכם, תתייחסו אליהם בכנות ובהוגנות ותשמרו על נאמנות לייעוד שלכם.

יושרה היא תכונה שרוב בני האדם רוצים שתהיה למנהיג שלהם, כך שציון גבוה ב*יושרה* מעיד על כך שאתם נתפשים כמנהיגים ושאחרים ילכו בעקבותיכם או "ישרו אתכם קו", מפני שאתם מקיימים בפועל את הדברים שאתם מטיפים להם. כוחכם בארגון אינו מבוסס בעיקר על מקומכם בהיררכיה (כוח הנובע ממעמד) ואינו מושג על ידי גישה של פוליטיקה עקיפה. כוחכם ניתן לכם על ידי אחרים, מפני שאתם פועלים מתוך יושרה.

אתם נתפשים כמי שמיישמים את הערכים והחזון שאתם מבטאים. הדבר מאפשר לכם להעביר מסר אפקטיבי על ערכי ליבה ולשמש דוגמה אפקטיבית לארגון שאתם מנסים לבנות. אתם מעוררים אמון וכבוד באופן טבעי, מפני שאתם מסוגלים ליישם את עקרונותיכם הלכה למעשה.

ציון גבוה ב*יושרה* מעיד גם על כך שאתם תומכים בערכים שהארגון מייצג. הכישרונות שניחנתם בהם כמנהיגים הם במיטבם כשהיושרה שלכם תואמת את הארגון שאתם מאמינים בו. אם כך הדבר, אתם נמצאים בעמדה רבת-עוצמה המאפשרת לכם לגייס את שאיפותיהם של האנשים העובדים אתכם למען ייעוד משותף. יושרה היא מרכיב הכרחי לכך שהדברים גדולים יתרחשו.

אותנטיות אמיצה

אותנטיות אמיצה מודד את נכונותכם, אחד-על-אחד ובקבוצות, לנקוט עמדות קשות, להעלות נושאים ש"לא ניתן לדון בהם" (נושאים שיש בהם סיכון והקבוצה נמנעת מדיון בהם), להתמודד בגלוי עם בעיות במערכות יחסים ולשתף אחרים ברגשות אישיים/נקודות רגישות ביחס למצב מסוים. אומץ במקום העבודה כרוך בהתמודדות אותנטית וישירה עם נושאים שיש בהם סיכון.

אם קיבלתם ציון גבוה

משמעותו של ציון גבוה באותנטיות אמיצה, היא שהתקשורת שלכם כוללת רמה גבוהה של יושרה. אתם מסוגלים לבטא את רגשותיכם בכנות. אינכם חוששים לתת משוב ישיר ואינכם בורחים מקונפליקטים. כשאחרים מעלים נושאים חשובים אך קשים, אתם מביעים את דעתכם. יחד עם זאת, אתם מסוגלים להכיר בחלקכם בבעיה ולהודות בכך, כשאתם טועים.

אם קיבלתם ציון גבוה מאוד בממד זה, הדבר מעיד על יכולת ונכונות בלתי רגילה להעלות נושאים בזמן אמת, אם הדבר יעזור למערכת יחסים או לצוות להתקדם. משמעות הדבר היא שאתם יכולים לחשוף, מה אתם מרגישים ברגע זה כתוצאה מהמתרחש בישיבה. המשמעות עשויה להיות גם שאתם יכולים לחשוף, כיצד אתם תורמים לחוסר האפקטיביות הנוכחי בקבוצה. משמעות הדבר עשויה להיות, לנסח במלים דברים שאתם ואחרים אינכם אומרים. פעולות מסוג זה מצריכות אומץ ואתם מבצעים אותן במטרה לסייע לישיבה להתקדם.

כדי לתמוך בסמכותכם האישית, היה עליכם לפתח רמה גבוהה של כישורים בין-אישיים במתן משוב אותנטי והודאה בטעויות. אתם מסכנים את עצמכם למען הדברים שאתם מאמינים בהם ומעריכים פתיחות יותר מאשר פופולריות. האותנטיות שלכם תלויה ביישום תמידי של חלק מההתנהגויות המפורטות להלן. אתם:

- שומרים על פתיחות בכל הקשור למחשבותיכם ולרגשותיכם
- מעלים נושאים שאחרים נרתעים מדבר עליהם
- מדברים ישירות על הבעיות, מבלי "לטייח" אותן
- נוהגים באומץ בישיבות
- מנהלים קונפליקטים באופן אותנטי
- נותנים משוב מלא וישיר לאחרים
- מתמודדים במהירות, באופן כן וישיר עם בעיות הקשורות לבני אדם
- מתעמתים עם עמיתים וממונים בעת הצורך
- פותרים קשיים בעריכת הסכמים
- אינכם מניחים לבעיות לגדול בגלל הזנחה
- מוכנים לתמוך בהחלטה לא פופולרית
- מוכנים להודות בטעויות
- לוקחים אחריות לחלקכם בבעיות הקשורות למערכות יחסים
- מדברים ישירות גם על נושאים שנויים במחלוקת

אם קיבלתם ציון נמוך

ייתכן שאתם חוששים לפגוע באחרים או שאתם משחקים משחקים פוליטיים. מי שמקבל ציון נמוך באותנטיות אמיצה, שומר פעמים רבות על שתיקה ביחס לאמונותיו לנוכח התנגדות, ממשית או דמיונית. הוא מעריך שיווי משקל ושמירה על השלום, יותר מאשר קונפליקט בונה, ונכנע לסמכות גם במחיר של האפקטיביות והשירות של הקבוצה.

ייתכן שבאתם מרקע שבו הניאו אתכם מלהגן על נקודת מבטכם, לטובת הרמוניה קבוצתית. מצד שני, ייתכן שלא פיתחתם כישורים בין-אישיים מספיקים כדי להתעמת ולתת משוב מבלי שתיראו חסרי נימוס או כועסים.

אם אין מתעמתים עם בעיה, הדבר מאפשר לה לגדול, ופתרון הקונפליקט מתחלף בטינה המבעבעת מתחת לפני השטח. נטייה להליכה בדרך הפופולרית ביותר יכולה להוביל לטשטוש נושאים, שעשויה להיות להם חשיבות מכרעת להצלחה אישית וארגונית. ניתן ללמוד את המיומנויות להחליט, מתי להתעמת, כיצד לעשות זאת באורח בונה וכיצד לשאת ולתת בנסיבות קשות. לאחר שנרכשו, הן מאפשרות בטחון רב יותר בתמיכה בדיון פתוח ללא פחד או אשמה.



”מודעות היא שער
הכניסה לתודעה.”

-Cindy Adams

ממד המודעות המערכתית

ממד המודעות המערכתית מודד, עד כמה המודעות שלכם ממוקדת בשיפור המערכת השלמה וברוחות הקהילה (התלות ההדדית שבין רוחות הקהילה בטווח הארוך לבין האינטרסים של הארגון).

אם קיבלתם ציון גבוה

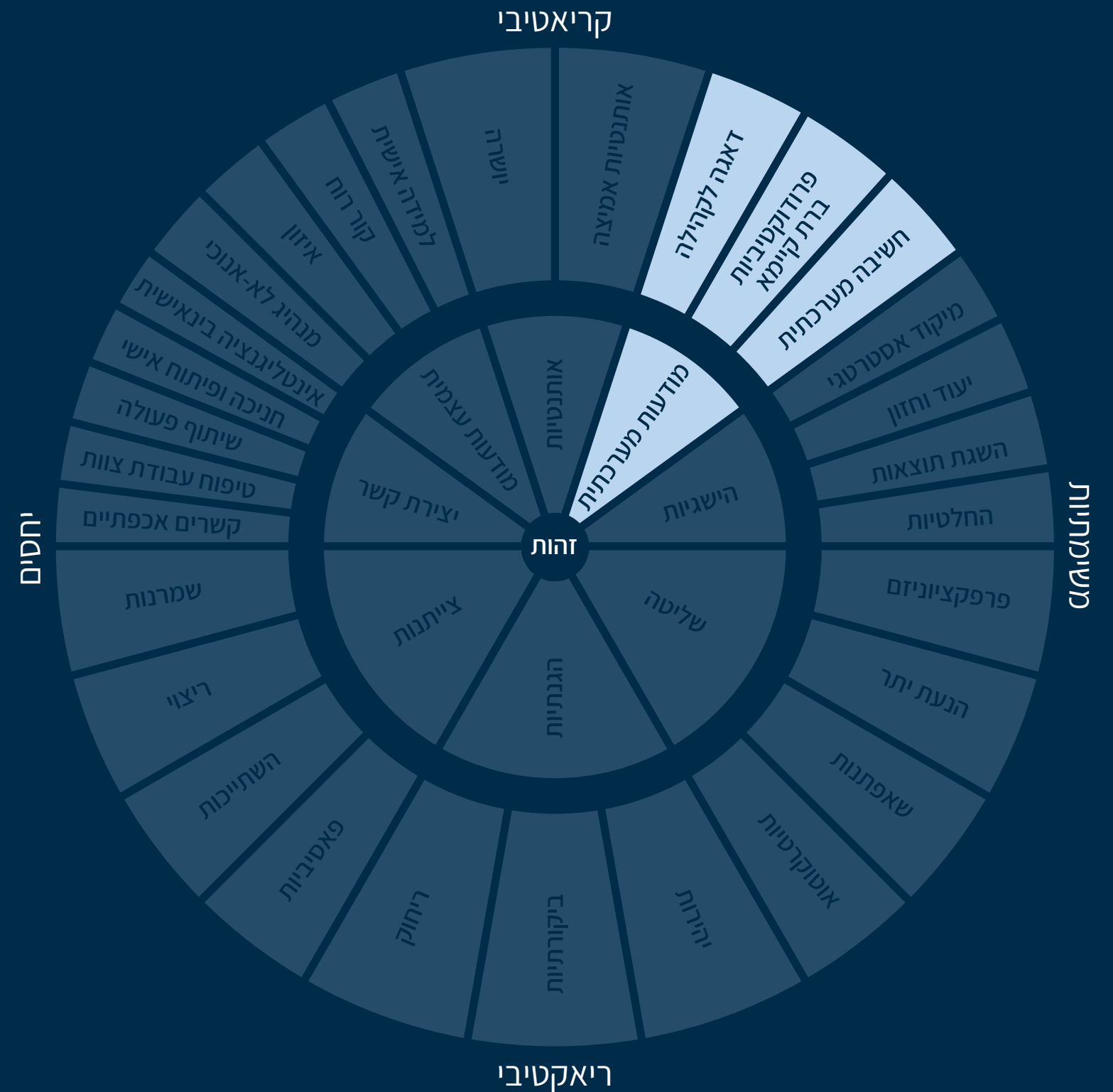
ציון גבוה במודעות מערכתית מעיד על כך שאתם מובילים מתוך ראיית התמונה הכוללת. אינכם ממהרים לתקן סימפטומים, אלא מחפשים את שורש הבעיה. אתם יודעים כי את הגורמים לבעיות הנוכחיות ניתן למצוא במבנה המערכת הנוכחית, שמתוכה אתם פועלים. אתם יודעים שלא ניתן למצוא פתרונות פורצי דרך במסגרת הפרדיגמה הנוכחית, אלא שהם דורשים מעבר לפרדיגמות חדשות של מחשבה ועקרונות חדשים של מבנה מערכתי. אתם אדריכלי מערכות, אשר מממשים באופן טבעי את התוצאות שאתם רואים לנגד עיניכם. נקודת מבט רחבה זו מאפשרת לכם למצוא נקודות תנופה – לערוך שינוי (שנדמה אולי כקטן באותה עת) במקום הנכון במערכת, שיגרום לשיפורים משמעותיים בביצועים הארגוניים.

כאשר ציונכם כאן מגיע לרמות גבוהות מאוד, נקודת המבט שלכם נעשית קהילתית או גלובלית. אתם רואים את הקשר העדין בין רוחות הארגון בטווח הארוך לבין טובת הקהילה הרחבה יותר. אכפת לכם יותר ויותר מהשימוש בארגון ובמנהיגות שלכם ככלים לשיפור רוחות החיים באופן גלובלי. אתם מבינים כי למעשיכם יש השלכות מרחיקות לכת. אתם מחפשים פתרונות שיהיו טובים לארגון ויחד עם זאת טובים לסביבה ולקיימות כלכלית. בדרך זו, המנהיגות שלכם הופכת שירות לדורות הבאים.

הנחות פנימיות

הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד המודעות המערכתית:

- אני חלק בלתי נפרד מהשלם
- מעשיי משקפים את התרבות הרחבה יותר מצד אחד ומשפיעים עליה מצד שני
- סיבה ותוצאה מרוחקות לא פעם זו מזו הן במרחב והן בזמן
- חלק גדול מהדברים המפעילים את המערכת הוא בלתי נראה ולא מוחשי
- לא ניתן לפתור בעיות בעזרת חשיבה הזזה לזו שיצרה אותן
- העיקר במורשת אינו שיזכרו אותי, אלא שאתרום לרווחתם של אחרים
- גם אני מערכת מורכבת – תמהיל של נקודות חוזק וחולשה, אור וחושך. בדרך זו אני משקף/ת את העולם הסובב אותי
- כשאני מוצא/ת באחרים חלקים שאינם מקובלים עליי, הדבר מצביע על היבטים בי, שלא הייתי מוכן/ה להיות אחראי/ת להם באופן מלא



התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד **המודעות המערכתית**:

- תכנון מחדש של ארגונים וחלקים מהארגון על בסיס מתמשך
- בדיונים, נחקרת השפעתן של החלטות נוכחיות בטווח הארוך
- תכנון כולל של רווחת המערכת הרחבה יותר, שבה משולבת המערכת שלכם. הדבר עשוי לנוע בין מחלקות שיושפעו לבין ההשפעה הגלובלית של מעשיכם
- לקוחות וספקים נכללים בתכנון ובפיתוח האסטרטגיה שלכם
- בישיבות, כל בעלי העניין המרכזיים מעורבים באופן קבוע בהחלטות
- רווחת הסביבה והקהילה מקבלת עדיפות גבוהה

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד **המודעות המערכתית** הם בטווח הביניים, אתם נוטים ליישם חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם שחלק מהממדים **הריאקטיביים** מגבילים אתכם ולפיכך, שאתם מראים חלק מהנטיית המתוארות תחת הכותרת "אם קיבלתם ציון נמוך" שלהלן. יהיה עליכם לקרוא ולחשוב על משמעות הציונים הגבוהים והנמוכים כאחד, כדי לגלות אילו היבטים של כל אחד מהם מתארים אתכם.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בממד **המודעות המערכתית** מעיד על כך שהמנהיגות שלכם יכולה להפיק תועלת מפיתוח נקודת מבט מערכתית יותר. הוא מעיד על כך שהמוקד שלכם צר מדי ומתמקד בטווח הקצר מדי. ייתכן אמנם שהדבר הכרחי מאוד לעתים, כדי להבטיח הישרדות מיידית ולפתור משבר, אך ייתכן שהוא נעשה מושרש מדי. עליכם לטפח את היכולת להתמקד ביותר מגורם סיבתי אחד. עליכם לחפש את הגורמים לבעיות הנובעות מתוך קשר הגומלין המורכב בין משתנים מרובים.

תוכלו להעלות את המנהיגות שלכם לרמה הבאה אם תיקחו צעד אחורה מהדחיפות לתקן משבר נוכחי וע"י שאלת שאלות כגון, "כיצד החשיבה והמבנה שלנו מאורגנים בעת הנוכחית, באופן שיצרו את המשבר? כיצד נוכל לעצב את המערכת מחדש כך שתוכל לפתור בעיות מרובות, כלומר לעצב את המערכת מחדש כך שהבעיה לא תתקיים עוד? האם, בגלל הדרך שבה אנו חושבים והפרדיגמה שמתוכה אנו פועלים, אנו הגורם לבעיה של עצמנו?"

מודעות מערכתית כוללת תמיד מודעות לאופן שבו הארגון שלכם משתלב ברשת רחבה יותר של קשרים, אשר מהווה את הסביבה הכלכלית, הפוליטית והטבעית. היא כוללת את קשר הסיבה והתוצאה בטווח הארוך, אשר בוחן את השפעת ההחלטות הנוכחיות על תוצאות עתידיות. ציון נמוך כאן מעיד על כך שהמוקד שלכם צר מדי. ייתכן שהוא לוקח בחשבון רק את התפקוד האופטימלי של המחלקה או החטיבה שלכם, ולא את ההתאמה האופטימלית בין התפקוד שלכם לבין תפקודו הכולל של הארגון. ייתכן שהוא מתמקד רק ברווחת הארגון בטווח הקצר ואינו לוקח בחשבון רשת נרחבת יותר של קשרים, המתפרשת מעבר לגבולות הארגון. עליכם לבחון כיצד ניתן לשפר את כל קשרי הגומלין האלו, על מנת ליצור פתרונות שהכל מרוויחים בהם – הארגון שלכם מרוויח והמערכת הרחבה יותר שהארגון שלכם הוא רק חלק ממנה, מרוויחה אף היא. בסופו של דבר, מנהיגות מעולה כרוכה בחשיבה גלובלית, לא רק במונחים של אסטרטגיה תחרותית גלובלית, אלא גם במונחים של רווחה גלובלית.

ציון נמוך אינו בהכרח סיבה מיידית לדאגה, אלא אם כן אתם ממוקדים כל כך במשבר, עד שאסטרטגיה ותכנון מערכתית טווח ארוך פוגעים בתוצאות. פיתוח נקודת מבט מערכתית/קהילתית אורך זמן ומצריך תרגול. הוא מוביל לכוח והשפעה מנהיגותיים גדולים הרבה יותר. ציון נמוך מעיד רק על כך שלפניכם עקומת למידה, אם ברצונכם לפתח את המנהיגות שלכם לרמה הבאה.

ציונים קשורים

ציונים נמוכים **במודעות מערכתית** יכולים להיות קשורים לציונים נמוכים בממד **ההישגיות**. להיעדר נקודת מבט מערכתית יכולות להיות השלכות שליליות על ההישגים הארגוניים. בנוסף, לציון נמוך בסולם זה יש מתאם לציונים גבוהים בתחום **הריאקטיבי**. ציונים **ריאקטיביים** גבוהים נוטים להתבטא בפתרונות ריאקטיביים חפזים. הדבר יכול לגרום לניהול משברים הרודף אחרי הסימפטום האחרון שהתעורר, מבלי להצליח לטפל בגורם המערכתית לבעיה.

תוכלו לרכוש תובנה רבה יותר על ההתנהגויות הספציפיות הקשורות לציונכם **במודעות מערכתית** על ידי קריאה על תתי-הסולמות שמרכיבים את הממד הזה.

דאגה לקהילה

דאגה לקהילה מודד את האוריינטציה לשירות, שמתוכה אתם מובילים. הממד מודד עד כמה אתם מקשרים את מורשתכם לשירות הקהילה ולרווחת הכלל.

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה *בדאגה לקהילה* מעיד על כך שהמנהיגות שלכם מחויבת לתרומה חיובית לחברה הרחבה יותר. ייתכן שהמיקוד שלכם הוא בהשפעה שיכולה להיות לארגונכם על הקהילות המקומיות, שבתוכן אתם ממוקמים. ייתכן שהמיקוד הוא בנושא אחד שיש לו חשיבות עמוקה בעיניכם או בנושא רחב, כמו רווחת המדינה או כדור הארץ כולו. אתם מנהיגים מתוך נקודת המבט, שלארגון יש אחריות לשרת ולשמר את רשת הקשרים הרחבה יותר, שממנה הוא שואב את חייו.

למנהיגים בעלי ההשפעה החיובית ביותר של כל הזמנים, היתה נקודת מבט כזו. ממחקרים עולה, כי מודעות מתרחבת זו לעולם הזקוק לעזרה, בשילוב עם אמונה בצורך לשרת, מייצגת רמה גבוהה מאוד של התפתחות מנהיגותית. משמעותו של ציון גבוה היא, שייתכן כי אתם חושבים ופועלים בחלק מהדרכים הבאות. אתם:

- מדגישים את תפקידו של הארגון כאזרח תאגידי
- יוצרים בריתות אפקטיביות עם ארגונים פוליטיים וחברתיים, כדי לטפל בצורכי הקהילה
- מאזנים בין רווחיות בטווח הקצר לבין רווחת הקהילה
- פועלים לשיפור ההשפעה הסביבתית של הארגון
- רואים בארגון גורם המשרת את הקהילה השלמה/הגלובלית
- אכפת לכם מאוד מנושאים גלובליים/קהילתיים

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותו של ציון נמוך בדאגה לקהילה אינה בהכרח שלא אכפת לכם מרווחת הקהילה. ייתכן שאתם עסוקים מאוד בהקמת המשפחה והזנקת הקריירה. ייתכן שאתם מעורבים בקהילה מחוץ לעבודה, אך תפקידכם בעבודה אינו מתאים להשפעה על נושאים רחבים יותר. ייתכן שאתם עובדים בארגון המשלם מס שפתיים לאחריותו לשרת ולשמר את סביבתו הרחבה. וייתכן שציון נמוך זה מעניק לכם הזדמנות לבחון את השפעתה ומשמעותה של עבודתכם.

חשבו, האם אתם:

- לא מצליחים לנסח נושאים שחשובים לכם או לפעול למענם
- לא נתתם עדיין את דעתכם למורשת המנהיגות שלכם
- מרוכזים בעצמכם בעיקר
- חשים שאתם מבודדים מהנושאים הדחופים של זמננו

שיפור הציון בדאגה קהילתית משקף מעבר להשקפה מקיפה יותר על תפקידו של ארגון בחברה, לרבות מודעות גוברת למנהיגות היוצרת מורשת, מעבר לתקופת עבודתו ואף לתקופת חייו של המנהיג.

פרודוקטיביות ברת קיימא

פרודוקטיביות ברת קיימא מודד את היכולת להשיג תוצאות בדרך השומרת על האפקטיביות הכוללת של הארגון בטווח הארוך או משפרת אותה. המדד מודד עד כמה אתם מיטיבים לאזן בין משאבי אנוש למשאבים טכניים, כך שרמת ביצועים גבוהה תתקיים לאורך זמן.

אם קיבלתם ציון גבוה

אתם מסוגלים להפיק תוצאות באופן עקבי לאורך זמן. יש לכם השקפה ארוכת טווח, המאפשרת לכם לבנות על בסיס הישגים, ולא רק להביא רווחים זמניים למקסימום. אתם קובעים סטנדרטים גבוהים, ויחד עם זאת מעניקים תמיכה להשגתם ומציינים לשבח השגת אבני דרך במהלך המסע הארוך יותר. שמירה על איזון זה מעידה על כך שיש לכם כישורים מפותחים מאוד בניהול פרויקטים ארוכי טווח, על ידי מתן המשאבים הנחוצים וקביעת מטרות המציבות אתגר לחברי הצוות ולא מרוקנות את משאביהם.

אתם מפתחים ותומכים בארגון המסוגל לבצע ברמה גבוהה ולאורך זמן, בדרך שמאפשרת לבני אדם להתחדש ולא מנצלת אותם עד תום. אתם:

- עושים שימוש בדרכי ניהול התומכות ברמת ביצועים גבוהה לטווח ארוך
- מנהיגים בדרך אשר מקדמת יכולת ואינה גורמת לשחיקה
- משיגים ביצועים ברמה גבוהה, שאינם באים על חשבונם של בני אדם
- מאזנים בין תוצאות בטווח הקצר לבין בריאות ארגונית בטווח הארוך
- מקצים משאבים באופן הולם, על מנת שלא לנצל בני אדם עד תום
- שומרים על רמות גבוהות של מוראל בטווח הארוך
- מאזנים בין רווחיות בטווח הקצר לבין קיימות בטווח הארוך

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בפרודוקטיביות ברת קיימא מעיד על כך שיתכן כי אתם מודדים הצלחה באופן צר מדי. התמקדות בתוצאות בטווח הקצר יכולה לעוות את מטרות הביצוע ולהפחית את יכולתכם להנהיג ולהעביר את המסר על הסיבה שמאחורי הפעולות המתבצעות. משמעותו היא, שאתם דורשים מאחרים לעבוד מיום ליום עם דרישות גבוהות, חזון מוגבל, משאבים לא מספיקים ומוראל נמוך.

ייתכן שאתם מתגאים בפרודוקטיביות שלכם, בכך שאתם עושים יותר בפחות משאבים. בסביבה תחרותית מאוד, הדבר מתוגמל לא פעם כיתרון. אולם הצלחה המושגת היום עלולה לערער את הבריאות בטווח הארוך. ניהול משברים יכול להיות לדרך חיים המורידה את המוראל ומרחיקה אנשים מסורים או מצמצמת את האפקטיביות שלהם.

ייתכן שעם הזמן, התחלתם לראות ביצועים גבוהים כהישרדות, עם צורך להניע אחרים להשיג תוצאות בכל מחיר. עם השקפה כזו, תוצאות באות על חשבון האנשים המבצעים את העבודה. העצמה ולמידה מוקרבות למען פרודוקטיביות זמנית. אם היא ננקטת לאורך זמן, גישה כזו מערערת באורח חמור את יצירת החזון ומעודדת ציניות.

חולשה בממד זה עשויה להצביע על כך שאינכם מיטיבים להתמודד עם לחץ, שאתם נסוגים לאוריינטציה משימתית ומסכנים את בריאות הארגון שלכם בטווח הארוך. חשבו, האם אתם:

- מתמקדים ברווחים בטווח הקצר
- מקדישים את מרבית זמנכם למשברים, ל"כיבוי שרפות"
- מקצים משאבים באופן לא אפקטיבי
- פורשים נתוני ביצוע על פני מסגרות זמן קצרות בלבד
- מתקשים להתייחס לצורכיהם האנושיים של המדווחים לכם ישירות
- מתמרמרים על המשמעת שבניהול פרויקטים
- אינכם מעריכים במדויק את יכולתם של בני אדם
- לעתים רחוקות קובעים יעדים בהקשרים אסטרטגיים ארוכי טווח

פרודוקטיביות ברת קיימא היא מדד למחויבותכם ליעדי הארגון בטווח הארוך. שיפור הציונים כאן משפיע גם על תחושת הישג שלכם והצלחתכם כמנהיגים בטווח הארוך.

חשיבה מערכתית

חשיבה מערכתית מודד עד כמה אתם חושבים ופועלים מתוך ראיית המערכת השלמה, וכן עד כמה אתם מקבלים החלטות לאור בריאותה ארוכת הטווח של המערכת השלמה.

אם קיבלתם ציון גבוה

חשיבה מערכתית הינה דרך לשים לב לאינטראקציה המורכבת בין משתנים רבים המעורבים ביצירתן של בעיות נוכחיות. אם הציון שלכם גבוה, אתם מצטיינים בניתוח בעיות שורש. למדתם כיצד לחשוב על קשר הסיבה והתוצאה בטווח הארוך בין הארגון לסביבה, ועל האופן שבו מרכיבי הארגון (רכישת משאבים, טכנולוגיה, מבנה, תרבות וכו') נמצאים באינטראקציה (אחד עם השני

- מקבלים החלטות המבוססות על האשמות
- מקדישים זמן מועט לניתוח האופן שבו האינטראקציה בין חלקים שונים במערכת מובילה לתוצאות הנוכחיות

ראיית התמונה הכוללת משחררת מנהיגים מניהול "מיקרו" מתגונן ומעלה את הארגון על הדרך לשיפור. חיזוק יכולת החשיבה המערכתית תורם להשקפה חדשה על אפקטיביות וגורם להישגים מהירים וניתנים למדידה בארגון.

”יש שלושה יסודות
למנהיגות: ענווה,
בהירות ואומץ.“

~Fuchan Yuan

ועם הסביבה), אשר יוצרת תוצאות. השפעתן של פעולות נוכחיות על תוצאות השוק העתידיות משמשת בסיס לחשיבה האסטרטגית שלכם. אתם מציעים השקפת מאקרו על הארגון, על ידי בחינת האינטראקציה בין תהליכים. אתם פותחים את הארגון לשאלה, אם שלבים בתהליך מוסיפים ערך ומאפשרים מדידה, כך שניתן יהיה לעקוב אחר שיפורים מעבר למחלקות ולתפקידים.

ציון גבוה בחשיבה מערכתית מהווה סימן לכך שאתם מתמודדים עם מורכבות על ידי ראיית דפוסים בפעולות, שיכולות להראות מקוטעות או בירוקרטיות. כמנהיגים אתם שומרים על ראיית התמונה הרחבה ופועלים ברמה מערכתית, במטרה לערוך שיפורים. אתם יודעים שכדי להצליח בטווח הארוך, חשוב שהחזון יהיה קשור לאסטרטגיה ושהאסטרטגיה תיתרגם לעיצוב המערכת. אתם פועלים כדי לסייע לאחרים להבין את הקשרים האלה. ייתכן שאתם:

- רואים את התמונה הכוללת
- מתכננים את המערכת מחדש, כדי לפתור בעיות מרובות בעת ובעונה אחת
- מפתחים מערכות ארגוניות כך שנייבו את התוצאות על פי החזון
- מבינים את השילוב בין כל חלקי המערכת
- מפשטים תהליכים מסובכים מדי
- צופים מראש השלכות עתידיות של פעולות נוכחיות
- מוצאים אסטרטגיות ופתרונות פורצי דרך
- מאמצים את ההשקפה הרחבה ביותר האפשרית על מצב קשה

אם קיבלתם ציון נמוך

ייתכן שהמיקוד שלכם צר מדי, שאתם "מכבים שרפות", מתגוננים ומחפשים פתרון מהיר לבעיות. מבנים ארגוניים המעודדים חטיבות, מחלקות ובעלי תפקידים להגן על תחומם, יכולים לטשטש את נקודת המבט המערכתית. מתוך דחיפות לפתור בעיות, אתם עלולים שלא לשים לב לכך שהבעיה נובעת כתוצאה מעצם האופן שבו הארגון מעוצב. כמו כן ייתכן שאינכם מאמצים נקודת מבט רחבה/ארוכת טווח במידה מספקת, כדי להבין כיצד בעיות נוכחיות נובעות כתוצאה מאופן ההתייחסות של הארגון לסביבה. נוסף על כך, כשאתם שואפים לעמוד בדרישות "פוליטיות" מרובות, העבודה על הגורמים המבניים העמוקים של הבעיות עלולה ללכת לאיבוד. כתוצאה מכך, רבות מהבעיות המצוינות לעיל חוזרות ונשנות, תהליכים מתערערים והתוצאות האופטימליות נפגעות.

כדי להשיג ביצועים טובים יותר בטווח הארוך, לפתור בעיות ולשפר תהליכים, אתם זקוקים לנקודת מבט רחבה וארוכת טווח יותר. אינכם יכולים להשיגה לבדכם. עליכם להשיג מידע מהארגון השלם, כדי לבחון תוצאות ולהבין כי תוצאות מוכרחות להיות קשורות לתהליכים הניתנים למדידה. ללא אוריינטציה לתהליכים, לא יעמדו לרשותכם מדדי שיפור רבים והאינטראקציה בין תהליכים תישאר בגדר תעלומה.

ללא נקודת מבט מערכתית בכל הרמות, הארגון יחווה תיאום חלש בין ובתוך מערכות. מאמצים יבזבזו והתוצאות לא יהיו אופטימליות. חשוב, האם אתם:

- מאמינים בפתרונות קסם מהניסיון הראשון (אופנות)
- מעדיפים את האמונה שאתם בשליטה על פני בחינת מערכות
- חוקרים את השלכות ותוצאות מעשיכם לעתים רחוקות

ממד ההישגיות

ממד ה**הישגיות** מודד עד כמה אתם מציעים מנהיגות אותנטית, בעלת חזון, המתאפיינת בהישגים גבוהים. להלן סיכום קצר של הדברים שכוללות תוצאות **ההישגיות** שלכם:

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה בממד **ההישגיות** מעיד על כך שאתם שומרים על סטנדרט גבוה של מצוינות בעבודתכם ופעילותכם. נוטים להכיר בכם כמנהיגים בתחום הנבחר שבו אתם עוסקים. הערכים, האמונות, החזון והאינטואיציות שלכם מניעים אתכם מבפנים. אתם לוקחים אחריות למעשיכם ולנסיבות שבהן אתם שרויים.

קל לכם יותר ליטול סיכונים, מפני שיש לכם תחושה חזקה של ערך עצמי. ביטחונכם העצמי הפנימי מוקרן בבירור על העולם החיצוני.

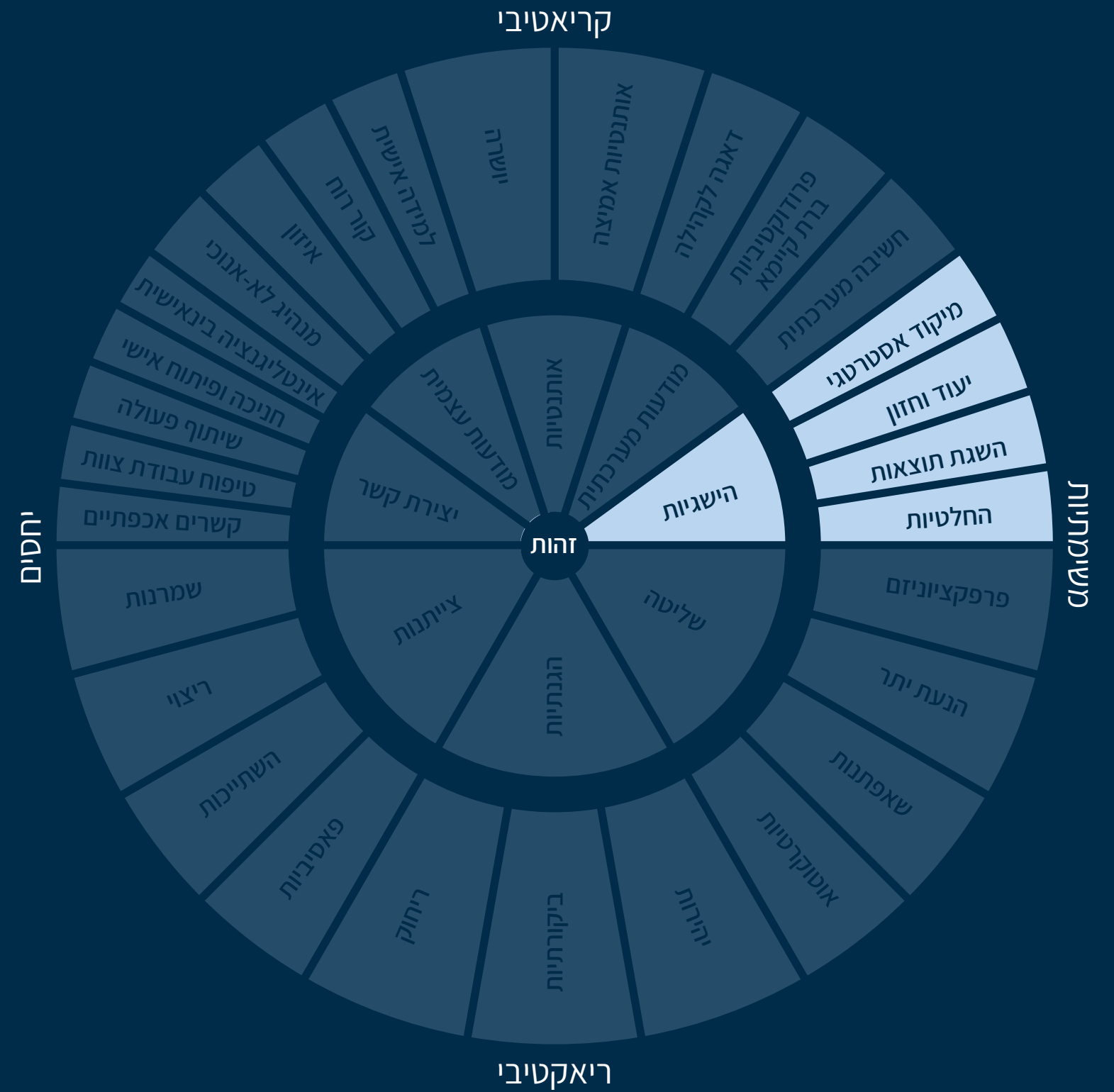
אתם נוטים להעצים אחרים על ידי הדגמה ולימוד של התהליכים הקריאטיביים שלכם. אתם יודעים כיצד ליצור חזון ולתרגם חזון לאסטרטגיות, אסטרטגיות למטרות ומטרות לפעולות המשיגות תוצאות. האופטימיות, היצירתיות והסקרנות הטבעית שלכם מדבקות. אחרים לומדים זאת רק מהשהייה בסביבתכם.

יש לכם תחושה עמוקה של ייעוד ואתם יוצרים מתוך אהבה לתוצאה או לתהליך היצירה. אתם עושים את הדברים שאתם עושים לא כאמצעי להוכיח את ערככם או לחזק את בטחונכם, אלא מפני שברצונכם להיות יצירתיים, ללמוד ולצמוח.

הנחות פנימיות

הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד **ההישגיות**:

- יש לי ייעוד ומשימה בחיים
- בני אדם רוצים להגשים את ייעודם ומשימתם בחיים
- אני אחראית לתוצאות שאני משיגה/ה בחיי
- יש תלות הדדית ביני לבין כל דבר חי
- בטוח לומר את האמת מבלי להוסיף שיפוטים רגשיים והאשמות
- ביכולתי לבחור את עמדותי כלפי דברים שמתרחשים
- ערך אישי הוא דבר פנימי שאינו תלוי בנסיבות



התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד **ההישגיות**:

- נקיטת יוזמה
- קביעת סטנדרטים גבוהים להישגים
- למידה מהניסיון
- ראיית מצבים דרך פילטר חיובי/אופטימי
- התמקדות מתמדת ביצירת הדברים החשובים יותר מכל
- מתן דוגמה אישית
- מציאת איזון בין פעילות לבין פתיחות לרעיונות
- הצעת נקודות המבט המקוריות שלכם
- יוזמת פרויקטים
- שאיפה למטרות גבוהות
- דיבור בפתיחות בנוכחותם של "בעלי סמכות"
- הקשבה ולמידה מהמדווחים לכם

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד **ההישגיות** הם בטווח הביניים, אתם נוטים ליישם חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם שחלק מהממדים **הריאקטיביים** מגבילים אתכם ולפיכך, שאתם מראים חלק מהנטיית המתוארות תחת הכותרת "אם קיבלתם ציון נמוך" שלהלן. יהיה עליכם לקרוא ולחשוב על משמעות הציונים הגבוהים והנמוכים כאחד, כדי לגלות אילו היבטים של כל אחד מהם מתארים אתכם בצורה הטובה ביותר.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך **בהישגיות** יכול להוות בעיה גדולה. ממד זה כולל רבות מיכולות המנהיגות, שמקובל לחשוב עליהן כעל מנהיגות. אלו הן היכולות שגורמות לדברים להתרחש. כמו כן, חפשו בממדים **הריאקטיביים** הנחות פנימיות, שעלולות לחסום את מלוא היכולת הקריאטיבית שלכם.

ציון נמוך מעיד על כך שביצועיכם נמוכים. התנהגויות הקשורות לציונים נמוכים בממד ההישגיות, כוללות:

- מתן תירוצים לאי-עמידה במטרות או מחיביות
- המתנה לאחרים שיקבעו כיוון או יקבלו החלטות, לפני נקיטת פעולה
- עשיית הדבר שאתם יודעים שקל להשיגו
- שאיפה להוכיח את עצמכם באמצעות הישגים
- הימנעות מהסיכון שבאתגרים גדולים
- האשמת אחרים בבעיותיכם – מצפים לכך שהם יבצעו את מרבית השינויים
- התגוננות, לא ממהרים להודות בטעויות, מתעלמים מכישלונות וחסרונות
- משחק של תפקידים שונים, במקום לפעול מתוך המרכז האוטנטי שלכם

ציונים קשורים

ציונים נמוכים **בהישגיות** יכולים להיות קשורים לציונים נמוכים בכל התחום **הקריאטיבי**. כל היכולות שמהן מורכבת מנהיגות אפקטיבית נובעים מתוך מקור פנימי של הכרה עצמית. כתוצאה מכך, ציונים נמוכים בממד זה בהחלט עשויים להתבטא בציונים נמוכים בכל אחת מהיכולות **הקריאטיביות**. נוסף על כך, יש מתאם בין ציונים נמוכים בסולם זה לבין ציונים גבוהים בתחום **הריאקטיבי**. ציונים **ריאקטיביים** גבוהים נוטים לחסום או להגביל את יכולתכם לגלות את החיוניות, היושרה והחזון הפנימיים שלכם ולהוביל מתוכם. התנהגויות אלו נובעות מחוסר בטחון פנימי, כגון ההרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, מרגישים דחויים, שלא זקוקים לכם, מרגישים לבד ושאינכם מוגנים.

מיקוד אסטרטגי

מיקוד אסטרטגי מודד עד כמה אתם חושבים באופן אסטרטגי. הוא מודד עד כמה אתם טובים בתרגום חשיבה אסטרטגית לאסטרטגיות עסקיות מוקפדות, שפותחו באופן יסודי, על מנת להבטיח שהארגון ישגשג בטווח הקצר והארוך.

אם קיבלתם ציון גבוה

משמעותו של ציון גבוה *במיקוד אסטרטגי* היא, כי היכולת האסטרטגית שלכם מפותחת היטב. אתם מודעים למגמות נוכחיות בסביבה ומיומנים בפיתוח אסטרטגיות, המבטיחות הצלחה ארגונית. אתם מפתחים תגובות חדשניות למגמות שוק. אתם חושבים בטווח הקצר והארוך כאחד. אינכם עושים אופטימיזציה של הטווח הקצר על חשבון הטווח הארוך. אתם מכירים את נקודות החוזק, החולשה והיתרונות התחרותיים הייחודיים של ארגונכם, ומקבלים החלטות אסטרטגיות, שמאפשרות לארגונכם פרישה אופטימלית בשוק.

משמעותו של ציון גבוה *במיקוד אסטרטגי* עשויה להיות כי אתם:

- חושבים באופן אסטרטגי
- אינכם נלכדים יתר על המידה ב"כיבוי שרפות" בטווח הקצר ומסוגלים להקדיש תשומת לב מספקת ליוזמות אסטרטגיות
- בעלי תחושה טובה באשר לדברים שיפעלו היטב בשוק
- מקפידים על ניתוח הנתונים המשמשים לתכנון
- מקיימים תהליך טוב לשמירה על נקודת מבט אסטרטגית רציפה בתוך הארגון
- מכירים היטב את נקודות החוזק והחולשה של ארגונכם
- יודעים כיצד לנצל את נקודות החוזק של ארגונכם
- קובעים מסלול המבטיח את יכולתו של הארגון לשגשג
- בעלי תחושת תזמון טובה ליוזמות שוק
- שואלים שאלות על ההשלכות האסטרטגיות של ההחלטות המתקבלות ביום-יום
- מבינים את התמונה הרחבה של הדרך, בו משתלב הייעוד של הארגון שלכם בשוק

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך במיקוד אסטרטגי עשוי שלא להוות בעיה. ייתכן שיש לכם תפקיד שאינו כרוך בתכנון אסטרטגי. כתוצאה מכך, ייתכן שציוניכם הנמוכים כאן הם בפשטות תוצאה של תפקידכם או של תחומי האחריות שלכם. אולם, ככל שתחומי האחריות המנהיגותיים שלכם רחבים יותר, כך נעשה המיקוד האסטרטגי חשוב יותר. אם חסר לכם מיקוד אסטרטגי, אתם מסתכנים בהחמצת הזדמנויות שוק משמעותיות. כמו כן רבים הסיכויים שתקבלו החלטות בטווח הקצר, אשר יעלו את הארגון על מסלול המוביל לירידה בביצועים ואף לכישלון בטווח הארוך.

ללא מיקוד אסטרטגי מספיק, רבים הסיכויים שאחרים מתוסכלים מהיעדר ההכוונה מצידכם. כשבארגונים חסר מיקוד אסטרטגי, הם מנוהלים לא פעם על ידי משבר רגעי. "כיבוי שרפות" בתגובה לבעיה הדחופה האחרונה שהתעוררה, הוא הדרך שבה הארגון משקיע את ההון האינטלקטואלי שלו. בני אדם נלכדים בצורך תמידי להגיב לאירועים, עד כדי כך שהם אינם מקדישים זמן לניסוח חזון ולתכנון העתיד. הדבר מבטיח כי הארגון יישאר לכוד במעגל של "כיבוי השרפות". ציון נמוך בממד זה מעיד על כך שלמנהיגות שלכם חסר מיקוד אסטרטגי מספק. ייתכן שאתם מובילים את הארגון לירידה בביצועים, מבלי שתמצאו בכך.

ציון נמוך במיקוד אסטרטגי עשוי להעיד על כך שאתם:

- מתמקדים יתר על המידה בנושאים תפעוליים ביום-יום, מבלי להותיר תשומת לב מספקת לחשיבה ותכנון אסטרטגיים לטווח הארוך יותר
- מקבלים החלטות בטווח הקצר, אשר מערערות את האסטרטגיות לטווח הארוך
- מפזרים את תשומת הלב שלכם על תחומים רבים מדי
- נוטלים סיכונים
- האגו שלכם מעורב מדי בהצלחה, דבר הגורם לארגון לקבוע מטרות אסטרטגיות גבוהות מדי או לשאוף לכיוונים, הקשורים יותר למורשת שלכם ולא לטובתו של הארגון בטווח הארוך
- חושבים שאתם היחידים שיש להם יכולת אסטרטגית מפותחת היטב ולכן אינכם מערבים אחרים במידה מספקת בתהליך התכנון
- אינכם מבצעים ניתוחים קפדניים ומסתמכים יתר על המידה על תחושות פנימיות או "תחושות בטן"
- סובלים משיתוק אנליטי
- מקיימים תהליך לא מספק לשיתוף הארגון בתכנון אסטרטגי

יעוד וחזון

יעוד וחזון מודד עד כמה אתם מעבירים מסר ברור של מחויבות ליעוד וחזון אישיים, ומשמשים להם דוגמה.

אם קיבלתם ציון גבוה

יש לכם תחושה עמוקה של יעוד, שבאה לידי ביטוי באופטימיות, בהתלהבות ובתשוקה שלכם. אתם גם מעבירים מסר משכנע של חזון לגבי העתיד ומעודדים אחרים לפתח חזון משלהם. אתם מטפחים תיאום על ידי יצירת חזון קבוצתי. אתם עושים זאת באמצעות דיאלוג עם חברי הקבוצה, אשר מניב רמות גבוהות של מחויבות ותיאום.

תרומתם העיקרית של מנהיגים היא טיפוח חזון ויעוד. הדבר נעשה הן על ידי המסרים שאתם מעבירים (בעל פה או בכתב) ועל ידי כך שאתם משמשים דוגמה ליעוד ולחזון שלכם. כשבני אדם נפגשים עמכם הם מבינים את החזון שלכם. בקצרה, אתם אנשים בעלי ייעוד נעלה וחזון מרחיק לכת. כל המחקרים במנהיגות מצביעים על כך שהדבר חיוני להצלחתכם ולהצלחת הארגון.

אתם יכולים ליצור חזון באחת משתי דרכים – על ידי היותכם בעלי החזון העיקריים או על ידי הנחיית החזון. אם אתם בעלי החזון העיקריים, משמעות הדבר היא בדרך כלל, שאתם יוצרים את החזון ומגייסים אליו אחרים. אם אתם מנחים את החזון, משמעות הדבר היא שאתם יודעים כי על הקבוצה להיות מחויבת לחזון שלה מתוך התלהבות. לפיכך אתם מנחים את הקבוצה בתהליך המתמשך, שבו היא מבהירה לעצמה את החזון למען הארגון. החזון שלכם וחזונם של אחרים משתפר ומתבסס על מידע באמצעות דיאלוג. התוצאה הסופית היא שהקבוצה כולה היא יוצרת החזון ולפיכך הוא שלה.

ציון גבוה ביעוד וחזון מעיד על כך שאתם:

- מעבירים מסר משכנע על חזון
- מזמינים אחרים לקחת חלק בחזון המתפתח וכך יוצרים חזון משותף
- חיים ועובדים מתוך תחושה עמוקה של יעוד
- חיים/מנהיגים מתוך ערכי ליבה עמוקים
- אופטימיים ומעוררים השראה באחרים
- בעלי מוטיבציה גבוהה ומעוררים מוטיבציה כשאתם בסביבה
- חושבים "מחוץ לקופסה", רואים אפשרויות ופועלים להשגתן
- מעלים רעיונות ייחודיים ויצירתיים רבים
- יוצרים בהתמדה שיפורים בביצוע
- שומרים על מיקוד המכוון לתוצאות עתידיות
- שומרים על מיקוד בתוצאות שאתם רואים לנגד עיניכם, גם לנוכח מכשולים
- אינכם מוגבלים על ידי ספקות באשר למה שאפשרי
- מאמינים שיכולה להיות לכם השפעה חיובית

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותו של ציון נמוך ביעוד וחזון היא כי אינכם מציעים מנהיגות. ייתכן שאתם מנהלים באורח אפקטיבי, אך חזון ברור ויעוד עמוק הם מהותה של המנהיגות. מנהיגות וחזון הן כמעט מלים נרדפות.

יש כמה סיבות אפשריות לכך שתקבלו כאן ציון נמוך:

- האם אתם עובדים בארגון, המסכל את החזון שלכם על ידי סגנון ניהול המתאפיין בשליטה גבוהה או נהלים אחרים ששחקו את המוטיבציה שלכם?
- האם אתם יודעים מה אתם מייצגים?
- האם אינכם מקדישים זמן להתבוננות עצמית או לניהול שיחות, שתוצאתן היא חזון ויעוד ברורים?
- האם אתם שחוקים או איבדתם את הלהט שהיה בכם בעבר?
- האם אתם בעיצומו של משבר או מתאוששים ממנו, דבר המותיר אתכם באופן זמני ללא חזון או תחושת יעוד?

אם קיבלתם ציון נמוך

על ציון נמוך בהשגת תוצאות למשוך את מלוא תשומת ליבכם. הוא מעיד על כך שאינכם עושים את העבודה. משמעותו היא שאינכם עומדים בציפיות. השאלה היא, בציפיות של מי אינכם עומדים – בסטנדרטים הפנימיים שלכם או ביעדי הארגון. אם האפשרות השנייה היא הנכונה ולא תתקנו זאת, ייתכן שלא תישארו זמן רב בתפקידכם הנוכחי.

אם אתם עומדים בדרישות הארגוניות ו/או עולים עליהן, אך אינכם עומדים בדרישות של עצמכם, זהו עניין אחר. אם כך הדבר, בדקו בממדים הריאקטיביים, מה עשויה להיות הסיבה לכך. בדקו במיוחד את ממד הנעת היתר. בהחלט ייתכן כי הסטנדרטים הפנימיים שלכם גבוהים כל כך, עד שגם אתם אינכם יכולים לעמוד בהם.

על כל פנים, ציון נמוך כאן הוא סימן אזהרה למשבר העומד להתרחש. חשוב שתשיבו בכנות לשאלות מהסוג הבא:

- האם אני עושה את העבודה?
- האם אני עוצר/ת בעד עצמי מתוך פחד, זהירות או אדישות?
- האם ציון זה משקף את העובדה שלא פיתחתי את היכולת להגיע להישגים ברמה גבוהה?
- האם אני בתפקיד חדש ומרגיש/ה את המאבק הכרוך בעקומת למידה חדה?
- האם איבדתי את תחושת המחויבות, הלהט או ההתלהבות הפנימית שלי בעבודתי?
- האם הארגון מדכא את יכולתי להגיע להישגים? אם כן, כיצד אני מאפשר/ת לארגון להגביל אותי?
- האם יש יכולת אחרת כלשהי שעליי לפתח ושמגבילה את יכולתי להגיע להישגים?
- האם אני בעיצומה של תקופת מעבר משמעותית המאפיינת את גיל הבגרות, שבה ההישגים יורדים באופן טבעי?
- האם אני מרגיש/ה מוצף/מוצפת?
- האם אני מנהל/ת ממשבר למשבר?
- האם אני מקדיש/ה די זמן לחזון ואסטרטגיה לטווח ארוך?

החלטיות

החלטיות מודד את יכולתכם לקבל החלטות בזמן ואת המידה שבה אתם חשים בנוח כשעליכם להתקדם לנוכח אי-ודאות.

אם קיבלתם ציון גבוה

אתם חשים בטחון בעת קבלת החלטות קשות ומאזנים בין נתונים לאינטואיציה במצבים לא ודאיים. אתם מתייחסים ברצינות לאחריותכם כמקבלי החלטות, מתמקדים בדברים החשובים ומעדיפים נטילת סיכונים סבירים על פני חוסר פעולה. אינכם פזיזים אלא נוקטים פעולה אחראית לנוכח סיכון. ציון גבוה מעיד על כך שאחרים יכולים לסמוך על כך שתתמודדו עם נושאים חשובים ותקבלו החלטות מאוזנות תחת לחץ.

חלק מתפקידו של מנהיג הוא להחליט. אחרים צופים בפעולות המנהיג ומייחסים לא פעם דחייה לחוסר יכולת או היסוס. אתם שומרים על בטחון ביכולותיכם ומוכנים לפעולה, בעזרת ההתנהגויות הבאות. אתם:

- האם אתם בעיצומה של תקופת מעבר משמעותית המאפיינת את גיל הבגרות, שבה חזונות ויעודים ישנים מתפוררים וחזון חדש טרם התהווה?
- האם החתירה לעבר החזון שלכם מצריכה אומץ? האם הוא נותר קבור בגלל פחד?
- האם אתם מחזיקים בהנחה פנימית (ראו הנחות פנימיות בממדים הריאקטיביים), אשר חוסמת את פוטנציאל המנהיגות בעלת החזון שלכם?

כל אלה אפשריים, ולכל אחד מהם השלכות שונות. רק אתם יכולים להבהיר לעצמכם, מה מתרחש. אם תפקידכם ורצונכם הוא להנהיג, מחובתכם לעשות זאת.

השגת תוצאות

השגת תוצאות מודד עד כמה אתם מכוונים למטרה ובעלי עבר מוכח של השגת מטרות וביצועים גבוהים.

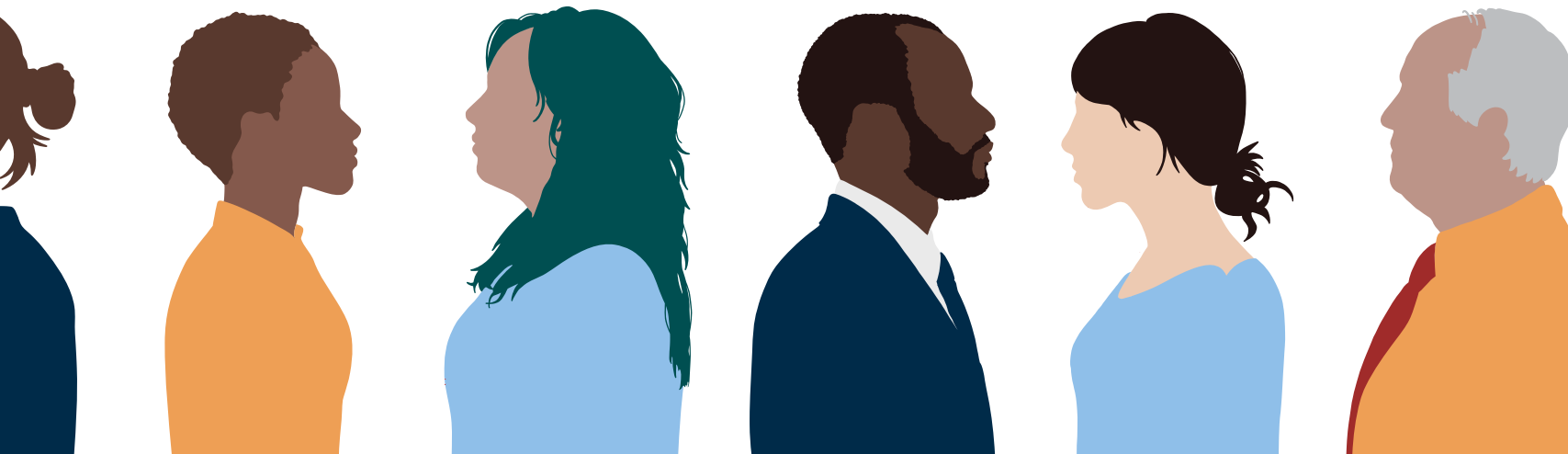
אם קיבלתם ציון גבוה

אתם מגיעים באופן עקבי להישגים ברמה גבוהה. אתם מכוונים למטרה, נוטלים סיכונים מחושבים היטב ויש לכם עבר מוכח של ביצועים גבוהים. פיתחתם מומחיות של ממש בהשגת תוצאות באיכות גבוהה ביוזמות חשובות. אתם יודעים כיצד ליצור חזון ולתרגם חזון לאסטרטגיות, אסטרטגיות למטרות ומטרות למעשים, המשיגים תוצאות. הדבר מבשר לכם טובות.

אם ציוניכם ביצירת קשר גבוהים, הדבר מעיד על כך שאתם משיגים ביצועים גבוהים באמצעות פיתוח ביצועים ברמה גבוהה אצל אחרים. זהו הדבר האידיאלי. זה מעיד על כך, שלא זו בלבד שאתם יכולים להשיג ביצועים ברמה גבוהה, אלא שאתם מעלים גם את הרמה של אלה שאיתם אתם עובדים.

אתם מגיעים להישגים ברמה גבוהה מפני שאתם:

- מכוונים לפעולה וממוקדים בתוצאות
- שומרים על רמה גבוהה של אנרגיה לתוצאות מאתגרות
- נוטלים סיכונים מחושבים – סיכונים עם סיכוי טוב במידה סבירה להצלחה
- מבחינים בהזדמנויות ומנצלים אותן
- חותרים לשיפור תמידי
- מתמידים לנוכח מכשולים והתנגדות
- מוותרים לעתים רחוקות ורק כשהדבר הולם
- אוהבים את העיסוק שלכם
- בעלי הכשרה מתאימה להיבטים הטכניים של העבודה
- בעלי עבר מוכח היטב של השגת מטרות
- עושים את העבודה



”לעשות דברים גדולים זה קשה; אבל להוביל דברים גדולים זה קשה יותר.”

~Friedrich Nietzsche



- מקבלים החלטות במועד
- נותרים החלטיים תחת לחץ
- מתקדמים גם עם מידע שאינו מלא, כשהדבר הולם
- מתמקדים במהירות בנושאים העיקריים
- עושים שימוש יעיל בנתונים על מנת להגיע להחלטות
- מוכנים לסמוך על "תחושת הבטן" שלכם
- מקבלים את ההחלטות הקשות בעת הצורך

אם קיבלתם ציון נמוך

ייתכן שאתם דוחים דברים למועד מאוחר יותר ומערערים את ביטחונם של אחרים בכך, על ידי הימנעות מהחלטות שיש בהן סיכון מסוים לדעתכם. דחייה עלולה לרמוז לאחרים, כי אתם מסתתרים, בתקווה שנושאים חשובים ייפתרו מאליהם או שאחרים ייקחו אחריות שמן הראוי שתהיה שלכם.

תמיד יש סיבות לדחייה. ייתכן שאתם תלויים מדי בנתונים וממתינים לכל פיסת מידע בטרם תוכלו לפעול. ייתכן שאינכם סומכים על האינטואיציה כהנחיה במצבים מעורפלים. ייתכן שאינכם רוצים להפר נורמות של קונצנזוס ומסרבים לפעול עד שתשיגו את הסכמת הכלל. ייתכן שאתם מתעמתים עם קונפליקטים בין סדרי עדיפויות וערכים ללא קריטריונים להחלטה ולבחירה ביניהם. הכל אפשרי, אך רבים הסיכויים שאי-נכונות עקבית לקחת סיכון תתרום לסחף בתפעול ולשחיקת מטרות אסטרטגיות.

ציונים נמוכים בהחלטיות קשורים פעמים רבות לציון גבוה אחד או יותר בממדי **הצייתנות/ההגנתיות**. הדבר מעיד על כך שההתנהגות הלא החלטית נובעת כתוצאה מהנחה פנימית, המקשרת את תחושת הביטחון האישית ו/או הערך העצמי שלכם לצורך לקבל אישור מאחרים ולעמידה בציפיותיהם.

כשאינכם פועלים, אתם מותירים את ההשלכות ליד המקרה ומקטינים את האמון ביכולתכם להוביל. חשוב לזהות תחומים עיקריים שבהם נדרשת פעולה, כדי לקבל את המידע והייעוץ הטובים ביותר שאפשר, ואז לפעול.

ממד השליטה

ממד השליטה מודד עד כמה אתם מבססים תחושה של בטחון וערך אישי על עמידה במשימות, הישגים אישיים, עוצמה ושליטה. ממד השליטה מורכב מארבעה תתי-סולמות: פרפקציוניזם, הנעת יתר, שאפתנות ואוטוקרטייות. לכל אחד מהם יש מתאם הפוך עם רוב הממדים הקריאטיביים. מיקומו של כל אחד מהממדים בתרשים המעגלי מצביע על עוצמת המתאם. ככל שהממד נמוך יותר במעגל, כך המתאמים ההפוכים נעשים גדולים יותר. להלן סיכום קצר של הדברים שעליהם מצביעות תוצאות השליטה שלכם:

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה בסולם השליטה מעיד על כך שאתם שואפים לקחת פיקוד, לעמוד בראש ולהפעיל שליטה על אחרים, כדי לרכוש ערך עצמי, בטחון אישי וזהות. בעיניכם העולם מורכב ממנצחים ומפסידים, ולבעלי עוצמה יש בו הסיכוי הטוב ביותר. לפיכך על מנת לשרוד, עליכם להיות ביניהם. עליכם להצטיין באורח יוצא דופן, להיות מושלמים, להפגין ביצועים שאין בהם פגמים ו/או להיות דומיננטיים. כך אתם ממקמים את עצמכם בין האנשים שמניעים את העולם.

הנחות פנימיות

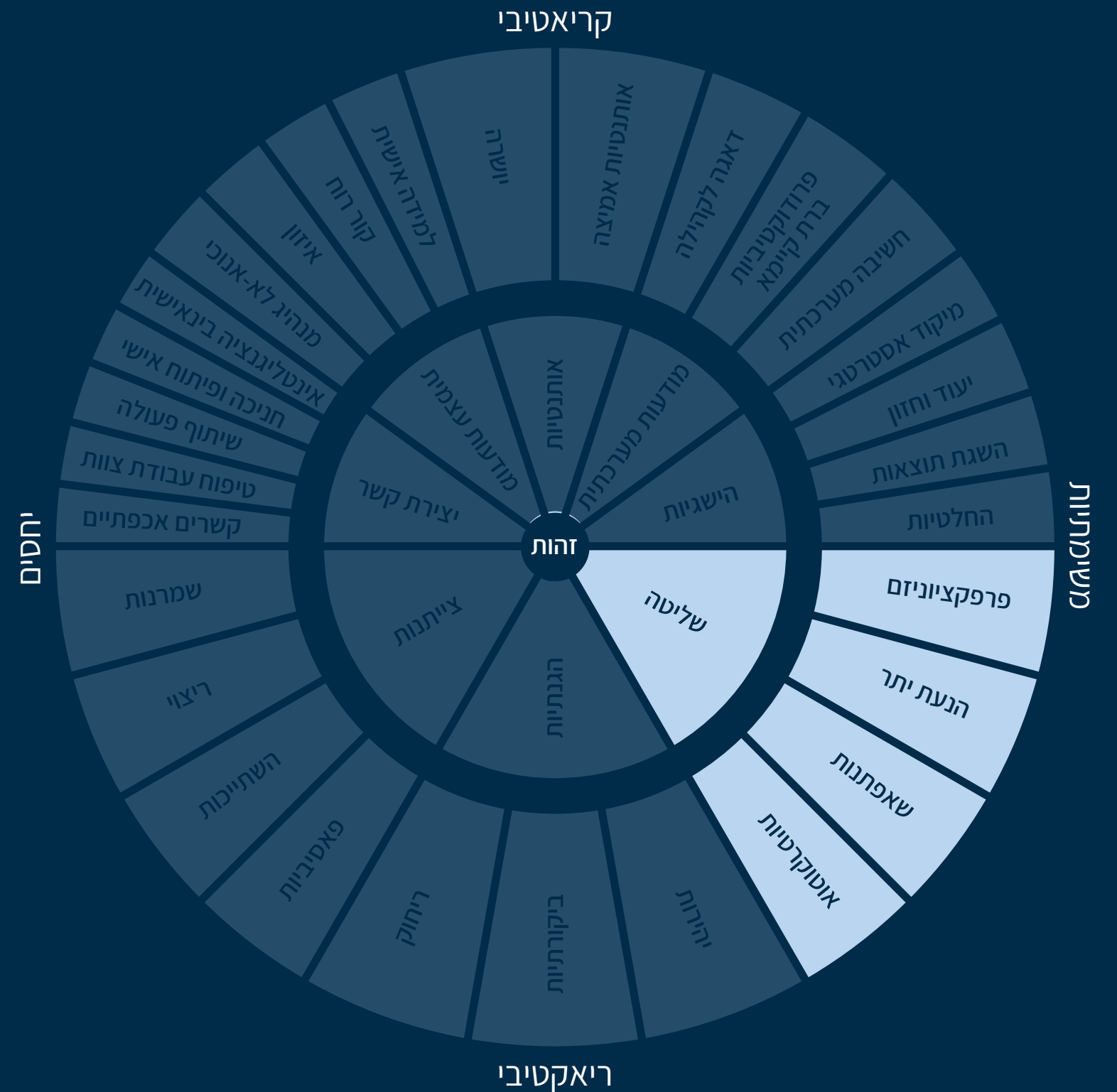
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד השליטה:

- אני נותר/ת מוגן/ת כשאני לוקח/ת פיקוד
- רק החזקים שורדים ואהיה אחד/ת מהם
- עליי לנצח אחרים כדי להרגיש טוב ביחס לעצמי
- כל דבר שהוא פחות ממושלם, אינו טוב מספיק
- אני אדם בעל ערך כשאנשים מביטים אליי בהערצה
- העולם מורכב ממנצחים ומפסידים
- לא מקובל עליי להיות פחות מאחרים, הדבר מאיים על ביטחוני
- כישלון, בכל מידה, שהיא יכול להוביל למפלתי
-

התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד השליטה:

- התחרות
- קביעת סטנדרטים מחמירים
- חתירה לשלמות
- ניצול הסמכות כדי לקחת פיקוד, להשפיע ולהשיג את רצונכם
- השקעת מאמץ ואנרגיה אדירים כדי להשיג מטרות
- דיבור ישיר ובוטה
- דחיפה של עצמכם ושל אחרים לניצחון
- לקיחת פיקוד ברוב המצבים



כישרונות ועוצמות

כל ממד **ריאקטיבי** כולל יכולות וכישרונות. כשאתם עושים שימוש בנקודות החוזק של ממד **השליטה**, אתם נוטים:

- לשאוף לשיפור מתמיד
- להצטיין במצבים רבים
- לקבוע סטנדרטים גבוהים
- ליצור תוצאות
- להשפיע על אחרים
- לומר את דעתכם גם אם היא שנויה במחלוקת
- לקחת פיקוד ולהיכנס לפעולה

מכשולים

כל ממד **ריאקטיבי** כולל מכשולים ומגבלות. החיסרון של ממד השליטה הוא הצורך התמידי (מודע או לא מודע) להצטיין, להיות דומיננטי, להתחרות, לנצח ולשלוט.

צרכים אלו גורמים להתנהגויות הנוטות ל:

- תוקפנות יתר
- זלזול במשוב שלילי או התעלמות ממנו
- נתינת אמון במידע הנמסר מטעמכם בלבד
- דרישה של ביצועים שאין בהם פגמים מעצמכם ומאחרים
- התעלמות משאיפותיהם ומטרותיהם של אחרים
- צורך עז להתחרות, הגורם לכם לראות הכל במונחים של ניצחון והפסד
- פחד והימנעות מכישלון
- עיסוק יתר בניצחון, עד כדי כך שאתם מאבדים את המיקוד בשאיפה למצוינות והישגים, וכתוצאה מכך, ביצועיכם אינם משקפים את הפוטנציאל האמיתי שלכם
- הצבת התוצאות בעדיפות על פני רגשות קבוצת העבודה
- קביעת סטנדרטים לא מציאותיים לביצועיהם של אחרים
- ניהול בדרכים המתאפיינות בשליטה גבוהה, אשר גובות מחיר מהארגון

ציון גבוה מעיד על כך שיש לכם צורך להיתפש כתוקפניים, חזקים, בלתי פגיעים, צודקים, בעמדת יתרון, טובים יותר מאחרים, מושלמים, חסרי פגמים ו/או הרואים. אתם נוטים להתקשות במיומנויות של מערכות יחסים, פיתוח צוות ושיתוף פעולה (ראו **יצירת קשר**).

ציונים קשורים

לציונים גבוהים בסולם זה יש מתאם גם עם ציונים נמוכים בתחום **הקריאטיבי**. לעיתים קרובות, הציונים **ביצירת קשר ומודעות עצמית** יורדים כשהציונים **בשליטה** גבוהים. הסיבה לכך היא ששליטה גבוהה נובעת מנטייה לביסוס הערך העצמי והביטחון על ביצוע משימות, מעמד והישגים. במשוואה זו, בני אדם אינם מוערכים די הצורך. המיומנויות הבינאישיות, המיוצגות על ידי **יצירת קשר**, נחשבות כ"רכות", ולפיכך כמאיימות על הצורך להיות חזק ובשליטה. הזמן והאנרגיה הנדרשים כדי להתפתח במודעות

העצמית אינם זוכים להערכה, מפני שהם אינם מובילים לתוצאות מיידיות בשורה התחתונה. הקדשת זמן להתבוננות עצמית ולמידה על העולם הפנימי של העצמי אינה נחשבת מעשית או שייכת ל"עולם האמיתי".

ציון גבוה כאן יכול לגרום גם לציונים נמוכים **באותנטיות**, מפני שיתכן כי אתם ממוקדים כל כך בהתקדמות ובהצלחה, עד שאתם נעשים "פוליטיקאים". כלומר אתם עושים או אומרים כל דבר שיש צורך לעשות/לומר כדי לקדם את הקריירה שלכם.

לבסוף, ציון גבוה כאן יכול לגרום לציונים נמוכים **בהישגיות**. הדבר עשוי להיראות מפתיע ואין משמעותו שאינכם משיגים תוצאות. אולם משמעותו עשויה להיות שאתם משיגים את התוצאות האלה על חשבון בניית תרבות המתאפיינת בביצועים גבוהים ובהגשמה גבוהה לאורך זמן. משמעותו עשויה להיות גם כי אתם ניגשים למשימת השגת התוצאות כאל דרך לנסות להוכיח את עצמכם יותר מאשר מתוך מערכת המוטיבציה הפנימית הנמצאת בבסיס **ההישגיות** – יצירה לשמה, יצירה מפני שאתם אוהבים ליצור, יצירה מפני שהיא תואמת את ייעודכם העמוק.

אם קיבלתם ציון נמוך

אם קיבלתם ציון נמוך **בשליטה**, הדבר מעיד על כך שיש לכם מעטים מהמאפיינים המתוארים לעיל. הדבר מעיד גם (בהתאם לציוניכם ביתר הסולמות) על כך, שיתכן כי יש לכם רבות מנקודות החוזק של עמדה זו, ללא המכשולים.

פרפקציוניזם

פרפקציוניזם היא מדד של הצורך שלכם בהשגת תוצאות שאין בהן פגמים וביצוע בסטנדרטים גבוהים באורח קיצוני, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כבני אדם. ערך וביטחון שווים בעיניכם לשלמות, ביצוע תמידי ברמות מעולות והצלחה מעבר לכל הציפיות. הצורך העז באיכות גבוהה הוא נקודת חוזק בסגנון זה, בתנאי שביכולתכם להתנגד לדחף לעשות הכל בעצמכם ולהימנע מלהתרגז (על עצמכם ועל אחרים) בגלל פגמים קטנים יחסית בתפוקת העבודה.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה ב*פרפקציוניזם*, ייתכן שיש לכם חלק מהנטיות הבאות. ייתכן שאתם:

- ישירים, בעלי הנעת יתר וממוקדים מאוד בהשגת תוצאות
- דואגים למראית עין ושואפים להיראות כמי שיש להם יכולת רבה מאוד ושבוטחים בעצמם לחלוטין
- ממוקדים כל כך בהשלמת המשימה, עד שנדמה כי אתם מבודדים ומפגינים קרירות כלפי אחרים
- פרפקציוניסטים
- קובעים סטנדרטים לביצוע ברמות גבוהות באופן לא מציאותי, ועל ידי כך גורמים לכך שביצוע המטלות יהיה מלא לחצים
- קובעים סטנדרטים תובעניים מאוד לביצוע
- חותרים כל כך לשלמות, עד שאתם נעשים אובססיביים בכל הקשור לשיפור וסילוק טעויות
- מתעלמים מהפשרות המציאותיות והמעשיות הנחוצות להשלמת המשימה
- מאורגנים יתר על המידה
- אינכם מסוגלים להאציל סמכויות או מאצילים סמכויות תוך פירוט מוגזם, כשאתם משדרים חוסר אמון ביכולתם של אחרים
- קובעים לאחרים מטרות גבוהות באופן לא מציאותי

- ביקורתיים מדי כלפי אחרים, כשהם אינם עומדים בציפיותיכם
- כורעים תחת עומס מערכת הדיווח והביקורת הנרחבת שיצרתם

פרפקציוניזם הוא הנחה שמתחת נקודות חוזק מעבר לגבולותיהן. הרצון בהצלחה ובשלמות הניעה הישגים ושיפורים גדולים. אולם כאן הוא יוצר מלכודת, המובילה, בסופו של דבר, לירידה בביצועים. יש להביא את הדחף לשלמות לאיזון מציאותי ולהבטיח בריאות אישית, צוותית ומערכתית.

בחנו את יתר הציונים הריאקטיביים, כדי לבדוק אם *פרפקציוניזם* גורם לכם לבעיה. פרפקציוניזם יכול לגרום לעבודה קשה מדי (הנעת יתר), שליטה מוגזמת (אוטוקרטיה), התנהגות ביקורתית ויהירות נתפשת. כמו כן, בדקו את ציוני הריצוי וההשתייכות שלכם. אם הם גבוהים, ייתכן שאתם מנסים להיות אהודים על אחרים/לרצותם באופן מושלם ו/או נעזרים בביצועים גבוהים כאסטרטגיה לזכות באהדה. אם כל הציונים האלו נמוכים מהמוצע וציוניכם **ביצירת קשר** גבוהים, משמעות ציונכם הנמוך כאן היא רק שיש לכם סטנדרטים גבוהים – לא גבוהים באופן מוגזם.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בפרפקציוניזם נחשב בדרך כלל לדבר חיובי. משמעות הציון הנמוך שלכם היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי צורך גבוה בהצטיינות מושלמת, מעל ומעבר. הוא מעיד על כך שתחושת הערך העצמי שלכם אינה מגיעה מהישגים מושלמים. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה. זה אומר, בפשטות, שאין לכם המחסום הזה למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית ה**קריאטיבית** של המעגל, תדעו את המידה בה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

הנעת יתר

הנעת יתר הוא מדד של המידה שבה אתם עובדים קשה מדי. זהו מדד של אמונתכם כי ערככם וביטחונכם קשורים להישגים רבים, המושגים באמצעות עבודה קשה. הוא מודד את הצורך שלכם בביצועים ברמה גבוהה מאוד, על מנת להרגיש שאתם בעלי ערך כבני אדם. מוסר עבודה גבוה הוא נקודת חוזק של סגנון זה, בתנאי שאתם שומרים על איזון ומסוגלים לאזן בין עזרה לאחרים להגיע להישגים לבין ההישגים שלכם.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה בהנעת יתר, ייתכן שיש לכם חלק מהנטיית הבאות. ייתכן שאתם:

- עובדים קשה מאוד במשך שעות ארוכות
- תמיד במצב של דחיפה קדימה
- מתקשים להירגע או להאט את הקצב
- עובדים קשה כל כך, עד שאין לכם זמן לדאוג לפיתוחם האישי של אחרים כמו גם לבנות את יכולותיהם ולהוריד חלק מעומס המטלות מעצמכם (להאציל סמכויות)
- מנסים לעשות יותר מדי וכתוצאה מכך לא מתמקדים בדרכים האסטרטגיות ביותר שבהן אתם יכולים להוסיף ערך
- אינכם מעריכים די הצורך את הדברים שאחרים עושים, ולפיכך עושים אותם בעצמכם ולא מפתחים אותם
- רוצים להתקבל בעיני הממונה עליכם ועמיתים ולרצותם, ולפיכך לוקחים על עצמכם יותר מדי ואין לכם יכולת לומר "לא" או

- לקבוע סדרי עדיפויות ולוחות זמנים מציאותיים
- ישירים, עובדים קשה מדי וממוקדים מאוד בהשגת תוצאות
- דואגים למראית עין ושואפים להיראות כמי שיש לו יכולת רבה מאוד ובטחון מוחלט
- לוקחים על עצמכם עומסי עבודה גבוהים באופן לא מציאותי, וכך גורמים לכך שביצוע המטלות יהיה מלא לחצים
- קובעים סטנדרטים תובעניים מאוד לביצוע לעצמכם ולאחרים
- משדרים, בשעות העבודה הארוכות שלכם, את המסר שעל אחרים לעשות כמותכם
- שואפים כל כך לעשות הכל, עד שחסר לכם מיקוד
- יוצרים אקלים מהסוג המניב תוצאות בטווח הקצר, שאינן ממשיכות להתקיים בטווח הארוך, מפני שאנשים (אתם ו/או אחרים) נשחקים
- מתעלמים מהפשרות המציאותיות והמעשיות, הנחוצות להשלמת המשימה
- מאורגנים יתר על המידה

הנעת יתר היא הנחה המותחת נקודות חוזק מעבר לגבולותיהן. מוסר עבודה גבוה הוא טוב ויפה, אך כשהערך והביטחון שלכם קשורים לכך שתעשו הכל, העבודה נעשית כפייתית, אין לכם זמן לדאוג לפיתוחם האישי של אחרים ואתם מאבדים את המיקוד הדרוש לקביעת סדרי עדיפויות באופן אסטרטגי. ייתכן שהדבר מנוגד לאינטואיציה, אך המוטיבציה המוגזמת שלכם עלולה לפגוע בביצוע הכולל. עבודה קשה מדי יכולה לנבוע כתוצאה מציון גבוה בפרפקציוניזם. הנעה מוגזמת אף עלולה לגרום להתנהגויות אוטוקרטיות וביקורתיות. לבסוף, בדקו את ציוני ההשתייכות והריצוי שלכם. אם הם גבוהים, רבים הסיכויים שמתוך מאמץ להתקבל, אתם לוקחים על עצמכם יותר מדי.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בהנעת יתר הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בסולם זה לבין ציונים נמוכים בכל המחצית ה**קריאטיבית** של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי צורך מוגזם לעבוד קשה ולהצטיין, כדי להרגיש שאתם בסדר. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם המחסום הזה למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית ה**קריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

שאפתנות

שאפתנות מודד עד כמה אתם מרגישים צורך להתקדם, לעלות בסולם הארגוני ולהיות טובים יותר מאחרים. שאפתנות היא גורם הנעה רב עוצמה. סולם זה מעריך, אם ההנעה הזו חיובית – תורמת להתקדמות – או שלילית – גורמת לכם להיות מרוכזים מדי בעצמכם ותחרותיים מדי.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה ב**שאפתנות**, ייתכן שיש לכם חלק מהנטיית הבאות. ייתכן שאתם:

- עובדים קשה כדי להתקדם
- דוחפים את עצמכם להצטיין
- עובדים קשה כדי שיראו בכם ביצועיסטים

שאתם חותרים אליה בדרך כוחנית, כמעט חסרת רחמים, ולא שואפים לזכות בכבודם של אחרים בדרך שקטה יותר,

- המתאפיינת בשיתוף פעולה רב יותר
- מתרגזים בקלות
- עצבניים ומתגוננים פעמים רבות בתגובה לביקורת
- חשים צורך לקחת פיקוד, מבלי להותיר מקום רב לאחרים לקחת על עצמם אחריות
- נוטים להעיר הערות סרקסטיות לאחרים ומתנהגים לא פעם בדרכים חסרות רגישות
- נוטים לפעול על בסיס הסמכות שלכם
- אינכם מפגינים דאגה מספקת לרגשותיהם של החברים בקבוצת עבודה
- מפתחים לא פעם תכניות ומטרות באופן חד-צדדי
- אינכם מעבירים מידע לאנשים בקבוצה מפני ש"הם לא צריכים לדעת"
- קשובים ורגישים לבעלי משרות בכירות יותר
- מקבלים תרומה מוגבלת בלבד מהמדווחים לכם
- מפתחים מערכת דיווח היררכית עם תיאורי תפקידים צרים ומדויקים
- בוטחים באחרים במידה מועטה בדרך כלל
- מאמינים שיש צורך בכוח כדי להפיק תוצאות
- תלויים בשבחים מצד אחרים לשם תחושת הביטחון והרגשת הערך העצמי שלכם
- נוטים "לנצח" אחרים, במקום לעבוד עמם בשיתוף פעולה
- פועלים במסגרת של "ניצחון והפסד" (Win - Lose)
- נוטים לבחור בעובדים חלשים, שאינם קוראים תגר על החלטות ואינם גורמים לכם "להיראות לא טוב"

אוטוקרטיות זוכה לעיתים להערכה כדרך "להתקדם" ולשלוט. מצד שני, בטווח הארוך הוכח שהיא אינה אפקטיבית, גורמת לחוסר אמון והתנגדות ומפריעה להשגת מטרות רחבות יותר שמנהיגים אחראים להן. היא מזיקה במיוחד כשאנו פועלים מתוך שאיפה לכוח, אך עיוורים למניעים שלנו. בדומה להנחות ריאקטיביות אחרות, **אוטוקרטיות** גורמת לניכור מצד אחרים, מגבילה את החזון ומבודדת מנהיגים. קל להתבלבל בין היבטים של **אוטוקרטיות** לבין רצון להצטיין. רצון להצטיין ראוי להערצה כשלעצמו. **אוטוקרטיות** כפי שהיא מוגדרת כאן, מונעת על ידי תחושה של ערך עצמי התלויה בהשוואה, ולא על ידי עמידה בסטנדרט הגבוה ביותר. מצוינות המושגת יחד עם אחרים אינה חלק בהשקפת העולם שהנחה זו מעודדת, הקשורה לעתים קרובות לשאיפה לכוח ושליטה.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**אוטוקרטיות** הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בסולם זה לבין ציונים נמוכים בכל המחצית **הקריאטיבית** של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי צורך גבוה לשלוט באחרים. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם אינה נובעת מכך שיש לכם כוח על אחרים. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם את המחסום הזה למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית **הקריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

- מחפשים קרדיט ולא חולקים בקרדיט
- פועלים למען האינטרסים הפוליטיים האישיים שלכם על חשבון האינטרסים של אחרים או של הארגון
- משווים את עצמכם לאחרים כמדד לערך עצמי
- מתחרים באחרים בניסיון להתבלט
- מאמינים כי ערככם העצמי קשור למקומכם בפיירמידה התאגידית
- הופכים קונפליקטים לתחרויות של ניצחון והפסד (Win-Lose), במקום למצוא פתרונות שבהם הכל מרוויחים (win-win)
- מתמרנים אחרים, כאסטרטגיה שנועדה להגן על הזדמנויות הקידום שלכם
- דוחפים את עצמכם ואחרים לעבודה קשה מדי, כדי להשיג תוצאות
- מדברים יותר מדי בשיבות, כדרך למשוך תשומת לב לעצמכם
- נעדרים מיקוד בפיתוח האישי של אנשיכם
- מתקשים בפיתוח עבודת צוות ובתפקוד כחברי צוות
- דוחקים בעצמכם ובאחרים יתר על המידה ומתפשרים על שמירה על ביצועים גבוהים ברי קיימא וארוכי טווח

שאפתנות נחשבת לדבר חיובי בדרך כלל. ברור שכדי להתקדם לעמדות גבוהות יותר ולקחת על עצמכם את עומס העבודה המאפיין עמדות אלו, יש צורך בשאפתנות. כשהשאפתנות נעשית קיצונית, היא יוצרת בעיות. שאפתנות נעשית מוגזמת, כשאתם מקשרים את תחושת הערך העצמי שלכם לכך שתהיו טובים יותר מאחרים ו/או תתקדמו לעמדות גבוהות יותר בארגון. בדקו ציונים אחרים (לדוגמה ציוני **יצירת קשר**, ציונים באוטוקרטיות, בהנעת יתר וביקורתיות), כדי לקבוע אם ייתכן שציוניכם הגבוה כאן גורם לבעיות.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**שאפתנות** הוא דבר חיובי בדרך כלל. ציון נמוך מדי עלול להצביע על היעדר הנעה (ראו הציון שלכם בפאסיביות). מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בסולם זה לבין ציונים נמוכים בכל המחצית **הקריאטיבית** של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי שאפתנות מוגזמת. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם המחסום הזה למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית **הקריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

אוטוקרטיות

אוטוקרטיות מודד את נטייתכם להיות כוחניים, תוקפניים ושתלטנים. הוא מודד עד כמה אתם משווים ערך ובטחון עצמי עם להיות בעל עוצמה, בשליטה, חזק, דומיננטי, בלתי פגיע או להיות בפסגה. ערך נמדד באמצעות השוואה, כלומר בהכנסה גבוהה יותר, השגת משרה בכירה יותר, תדמית של תורם בעל ערך רב יותר/הרב ביותר, זכייה בהערכה או קידום.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה ב**אוטוקרטיות**, הדבר מעיד על כך שיש לכם חלק מהנטיית הבאות. ייתכן שאתם:

- בעלי צורך גבוה בעוצמה
- דואגים להשגת יוקרה, סמכות והשפעה על אחרים; למעשה, ייתכן שאתם כל כך דואגים להשגת סוג כזה של עוצמה, עד

ממד ההגנתיות

ממד ההגנתיות מודד את האמונה, כי אתם יכולים להגן על עצמכם ולבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות הסתגרות, שמירה על ריחוק, הסתגרות, קרירות, ציניות, הפגנת עליונות ו/או גישה רציונלית. ממד ההגנתיות מורכב משלושה תתי-סולמות: יהירות, ביקורתיות וריחוק. לכל אחד מהם יש מתאם הפוך חזק עם רוב הממדים הקריאטיביים. להלן סיכום קצר של הדברים שעליהם מצביעות תוצאות ההגנתיות שלכם:

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה בסולם ההגנתיות מעיד על כך שאתם נוטים להגן על עצמכם על ידי התנהגות מנוכרת ושמירה על ריחוק במערכות היחסים שלכם. ייתכן שאתם אף נרתעים מהסיכונים שעשויים לנבוע כתוצאה מניצול מלא של יכולותיכם הקריאטיביות. להיות מוגנים פירושו להיות מעל הכל. עמדה זו יכולה לנבוע מחוסר בטחון פנימי, ספקות עצמיים, רגשות נחיתות או ההפך, רגשות עליונות. בהחלט ייתכן שאתם משדרים אווירה של עליונות, צורך להיות צודקים, מוצאים פגמים ומזלזלים באחרים, כאסטרטגיה שמטרתה להאדיר את עצמכם. ייתכן שהצורך להאדיר את עצמכם נובע מרגשות של ספקות עצמיים ופגיעות. **הגנתיות** היא מערכת פנימית של הנחות, המקשרות בטחון עם ריחוק, ותחושת ערך עם מילוי תפקיד קטן ולא מעורב או גדול ועליון.

הנחות פנימיות

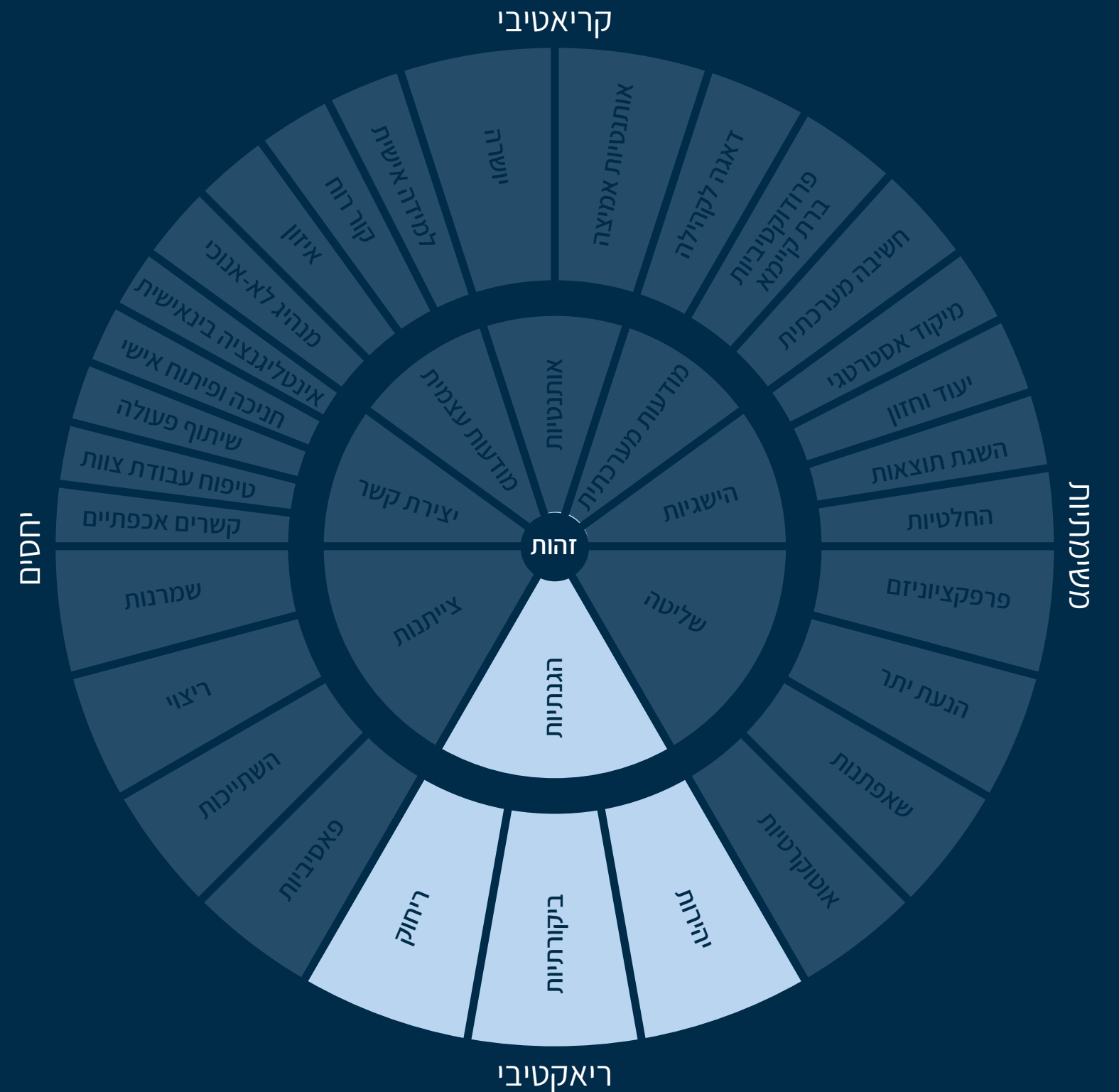
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד ההגנתיות:

- כדי שאהיה צודק/ת, אחרים מוכרחים לטעות (ולהפך)
- אני בעל/ת ערך, אם אני צודק/ת ומוצא/ת את חולשותיהם של אחרים
- אני בעל/ת ערך בזכות היכולות והתובנות הנעלות שלי
- אני טוב/ה במידה מספקת
- אני בטוח/ה וזוכה ליחס של אהדה, אם אני נותר/ת קטן/ה, לא מעורב/ת ונמנע/ת מסיכונים

התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד ההגנתיות:

- הימנעות מפעולה והתבוננות באופן שבו המצב מתפתח
- זיהוי הטעויות, חוסר ההיגיון או הדברים החסרים בתוכניות
- ראיית הפגמים בחשיבתם, דבריהם ומעשיהם של אחרים
- ניתוח של מה שנכון ומה שלא נכון



משמעותו של ציון נמוך בסולם זה היא כי ייתכן שיש לכם רבות מנקודות החוזק של עמדה זו, ללא המכשולים. הוא מעיד על כך **שההישגיות, יצירת הקשר, האוטנטיות והמודעות העצמית** שלכם אינן מעוכבות על ידי צורה זו של **הגנתיות**.

יהירות

יהירות מודד את נטייתכם להציג אגו גדול. מודד התנהגות הנחוות כמתנשאת, אנוכית ומרוכזת בעצמי.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה *ביהירות*, ייתכן שיש לכם חלק מהנטייות הבאות. ייתכן שאתם:

- פועלים בדרכים המושכות אליכם תשומת לב רבה
- מדברים הרבה בישיבות ולוקחים חלק גדול מדי מזמן הישיבה לעצמכם
- אינכם מיטיבים להקשיב, מפני שאתם כבר יודעים את הפתרון ואינכם זקוקים למידע נוסף
- מותחים מדי את גבול היכולת האסטרטגית והכספית, כדי ליצור תוצאות המעידות על יכולתכם
- דואגים יתר על המידה לביצוע פרויקטים גדולים ונוצצים המושכים לפרסום, אך ייתכן שהם אינם לטובת האינטרס הטוב ביותר לארגון בטווח הארוך
- מדברים הרבה על עצמכם ואינכם מתעניינים באופן יחסי בתיאוריהם של אחרים על עצמם
- משדרים אווירה של עליונות ו/או חוסר נגישות
- מתרגזים בקלות כשקוראים תגר על רעיונותיכם
- מתוסכלים מקבוצות כשהן דנות בדרך לגשת לבעיה, מפני שאתם מניחים כי הדרך שבה אתם ניגשים אליה היא הדרך הנכונה

מנהיגות מצריכה אגו חזק, אך כשהאגו נעשה מנופח מדי, זו יכולה להיות בעיה. יש מתאם הפוך חזק בין יהירות לבין כל הממדים **הקריאטיביים**. היא אינה בונה עבודת צוות, מפני שנדרשת מהמנהיג תשומת לב רבה מדי מכדי לפתח צוות חזק באמת. יהירות מנציחה מערכות יחסים שיש בהן עליונים ונחותים. כשאתם עושים מאמץ להישאר גדולים, על אחרים להישאר קטנים. לפיכך, פעמים רבות, מלוא היכולת של הסובבים אתכם אינה מנוצלת. במקרה הקיצוני, יהירות מותחת את יכולות הארגון יתר על המידה. קרו מקרים שבהם מנהיגים יהירים מאוד, בניסיון לקדם את מורשתם, יצרו אסטרטגיות עסקיות שפגעו באופן חמור בעתידו הפיננסי של הארגון.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך *ביהירות* הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים ביהירות לבין ציונים נמוכים בכל המחצית **הקריאטיבית** של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים, ככל הנראה, על ידי צורך גבוה לשדר אווירה של עליונות ויהירות. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית **הקריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

כל ממד **ריאקטיבי** כולל יכולות וכישרונות. כשאתם עושים שימוש בנקודות החוזק של ממד **ההגנתיות**, אתם נוטים:

- פישוט דברים מסובכים ולראות בעיות שאחרים מחמיצים
- שמירה על ניתוק ועמדה מתבוננת, כשהדברים הופכים לרגשיים
- אימוץ נקודת מבט רחבה יותר או הצעה של דרכים חלופיות לראות מצבים
- אכפתיות רבה כלפי מספר מועט של אנשים או מטרות
- הגנה על חייכם הפנימיים או הרוחניים הפעילים
- להיות מסוגלים להציע חוכמה רבה

מכשולים

כל ממד **ריאקטיבי** כולל מכשולים ומגבלות. החיסרון של ממד **ההגנתיות** הוא הצורך (מודע או לא מודע) לחזק את הערכתכם העצמית על ידי התנהגות המשדרת התנשאות, ציניות ומציאת פגמים.

לעיתים קרובת, נטיות אלו משולבות בנטייה חזקה לביקורת עצמית וספקות עצמיים, אשר גורמים לכם להימנע מלתרום את תרומתכם המלאה, לא לעמוד על שלכם ולפעול בקנה מידה קטן. יהיה עליכם לחשוב ולקבל משוב מאחרים על הדרכים שבהן ממד **ההגנתיות** שלכם בא לידי ביטוי.

נטיות משולבות אלו גורמות להתנהגויות הנוטות ל:

- התנהגות קרירה, מרוחקת או לא אכפתית
- הרחקת אחרים על ידי השיפוטים שלכם
- אימוץ עמדה של עליונות, שלפיה אתם אינטליגנטיים יותר, טובים יותר, "צודקים"
- הימנעות מביטוי של היצירתיות שלכם
- הימנעות מנטילת סיכונים
- צמצום התרומה שאתם מסוגלים לתרום
- הימנעות מביטוי הכישרונות שלכם או הצעתם דרך טווח צר של התנהגויות מרוחקות ורציונליות

כתוצאה מחלק מההתנהגויות האלה, אנשים אחרים אינם חווים תמיכה מצדכם. הם מרגישים ששופטים אותם ממרחק, במקום להכירם ולתמוך בהם. כתוצאה מכך, האמון יכול להיות חלש.

ציונים קשורים

לציונים גבוהים בסולם זה יש מתאם גם עם ציונים נמוכים בתחום **הקריאטיבי**. החתירה לעבר חזון משלכם חסומה או מוגבלת לעיתים קרובות. התנהגויות אלו נובעות מחוסר אמונה בעצמכם, שיכולה להתרגם לחוסר בעוצמה, אסרטיביות, ביטוי יצירתי ונטילת סיכונים. היא אף יכולה להתבטא בצורה של עמדת נחיתות במערכות יחסים – כשהקשר אינו נובע מעמדה של שוויון או תרומה הדדית. במקום זאת, אתם נותרים במרחק בטוח ושומרים על פרופיל נמוך. התוצאה הסופית היא שאתם מפחיתים את התרומה שאתם מסוגלים לתרום.

ייתכן שאתם מגבילים את המנהיגות שלכם על ידי אי-נכונות להיות פגיעים, ליצור קשר רב יותר עם בני אדם, לקבל משוב או ליטול את הסיכון שבביטוי עצמי.

ביקורתיות

ביקורתיות הוא מדד של נטייתכם לנקוט גישה של ביקורתיות, הטלת ספק וציניות מסוימת. הוא מודד את הנטייה לבסס תחושה של ערך עצמי על ידי מציאת פגמים, זלזול באחרים, התנשאות אינטלקטואלית או מוסרית.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה בביקורתיות, ייתכן שיש לכם חלק מהנטייות הבאות. ייתכן שאתם:

- דוגמטיים ונוקשים
- אינכם נותנים אמון באחרים
- נוטים לגישה שלילית ולא אופטימית
- ביקורתיים מדי ונוטים להאשים אחרים כשדברים משתבשים
- מתמקדים יותר בבעיות ולא בפתרונות
- דואגים יותר לצורך האישי שלכם בהכרה מאשר לבניית יחסי עבודה אפקטיביים
- נוטים להשיג תחושה של ערך אישי על ידי קריאת תגר על רעיונותיהם של אחרים, דיכויים או ביטולם
- מדכאים יצירתיות ומפחיתים את המוטיבציה של המדווחים אליכם ושל חברי הצוות
- מקבלים החלטות על סמך הרעיון שניתן למתוח עליו הכי פחות ביקורת, בוחנים כל הצעה באופן מחמיר ומחפשים כל הזמן דברים שאינם בסדר
- נראים כנהנים מוויכוחים ומחלוקות
- מוצאים את עצמכם לא פעם במרכז של קונפליקט ארגוני
- עושים שימוש באסטרטגיות ליצירת מוטיבציה, המבוססות על מציאת פגמים, ביקורת והאשמות

מכיוון שביקורתיות מסתרת לא פעם מאחורי רציונאליות, קשה להתגבר עליה, בייחוד בתרבויות שבהן חשוב להגיע להישגים אישיים ולהיראות חכמים. יש לה השפעה של יצירת הגנות אצל אחרים. מכיוון שהיא מתמקדת בהאשמות, ניתוח אמיתי של ביצועים וחשיבה מערכתית נזנחים לא פעם. בשילוב עם אוריינטציה לשאיפה לכוח, היא פוגעת בנושאות במוראל ומבודדת את הפועלים על פיה.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בביקורתיות הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בביקורתיות לבין ציונים נמוכים בכל המחצית הקריאטיבית של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי צורך גבוה למצוא פגמים אצל אחרים. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם מגיעה מבפנים ולא מתוך שיפוט של אחרים. הדבר מאפשר לכם להוביל מתוך סמכותכם הפנימית. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית הקריאטיבית של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

ריחוק

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

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה בריחוק, ייתכן שיש לכם חלק מהנטייות הבאות. ייתכן שאתם:

- שומרים על חוסר מעורבות רגשית
- נראים קרירים ואדישים
- מקפידים על מערכות יחסים רציונליות ומקצועיות בלבד
- מתמודדים עם דברים על בסיס לוגי בלבד
- שומרים על זהירות וחוסר פגיעות
- נוקטים עמדה בלתי סלחנית כלפי עצמכם
- בעלי בטחון עצמי נמוך
- מתוחים וחשים שלא בנוח, נעשים מוטרדים מבעיות ודאגות שיש לכם
- מהססים לקבל החלטות
- נמנעים מלקחת על עצמכם אחריות
- חשים לא פעם שאתם חסרי יכולת להשפיע (היכולת לגרום לשינוי ולהשפיע על דברים)
- משתדלים להימנע מקונפליקטים או ממצבים של קבלת החלטות
- דוחים עבודה באופן כרוני ונוטים להעביר אחריות במעלה או במורד הסולם הארגוני
- מוותרים במקום להאציל סמכויות
- דוחים תכנון פעילויות וקבלת החלטות
- נראים שכחנים לעתים קרובות, בפרט כשיש צורך לנקוט פעולות לא פופולריות או שיש בהן סיכון
- ממתנים עד שמישהו אחר ימליץ על פעולה או ינקוט פעולה, כדי שלא יהיה עליכם לקחת אחריות מלאה

כשהנחת הריחוק דומיננטית, היא יוצרת דפוסים עקשניים של כשלון ותירוצים. גם בצורות בולטות פחות, היא שוללת תכונות אישיות ואינטלקטואליות חיוביות אחרות וגורמת לתסכול אצל עמיתים ולאובדן הזדמנויות למנהיגות ולצמיחה אישית.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בריחוק הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בריחוק לבין ציונים נמוכים בכל המחצית הקריאטיבית של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי צורך גבוה לשמור על מרחק בטוח מאחרים או מנושאים שיש בהם סיכון. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם באה מתוכם ולא מתוך היפרדות מאחרים. הדבר מאפשר לכם להוביל מתוך סמכותכם הפנימית. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית הקריאטיבית של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

ממד הצייתנות

ממד הצייתנות מודד עד כמה אתם מקבלים תחושה של בטחון וערך עצמי מתוך כך שאתם נענים לציפיותיהם של אחרים ולא מתוך כך שאתם פועלים בהתאם לכוונות ולרצונות שלכם. ממד הצייתנות מורכב מארבעה תתי-סולמות: שמרנות, ריצוי, השתייכות ופאסיביות. לכל אחד מהם מתאם הפוך עם רוב הממדים הקריאטיביים. מיקומו של כל אחד מהממדים בתרשים המעגלי מצביע על עוצמת המתאם. ככל שהממד נמוך יותר במעגל, כך המתאמים ההפוכים נעשים גדולים יותר. להלן סיכום קצר של הדברים שעליהם מצביעות תוצאות הצייתנות שלכם:

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה בסולם הצייתנות מעיד על כך שאתם נוטים לוותר על עוצמה לטובת אחרים ולטובת נסיבות החיים. ייתכן שאתם אף חווים את עצמכם כנתונים לחסדיהן של נסיבות, עליהן יש לכם מעט שליטה. אתם נוטים לראות את העולם כמלא באנשים בעלי עוצמה, שיכולים לשלוט בכם או להגן עליכם. בגלל אמונה זו, אתם נוטים להיכנע לבעלי העוצמה ולהיענות לציפיותיהם. אתם עושים זאת כדי לזכות בביטחון ובאהדה. אתם נוטים להשוות ערך עצמי וביטחון עם עמידה בציפיותיהם של אחרים וחיים במסגרתן.

הנחות פנימיות

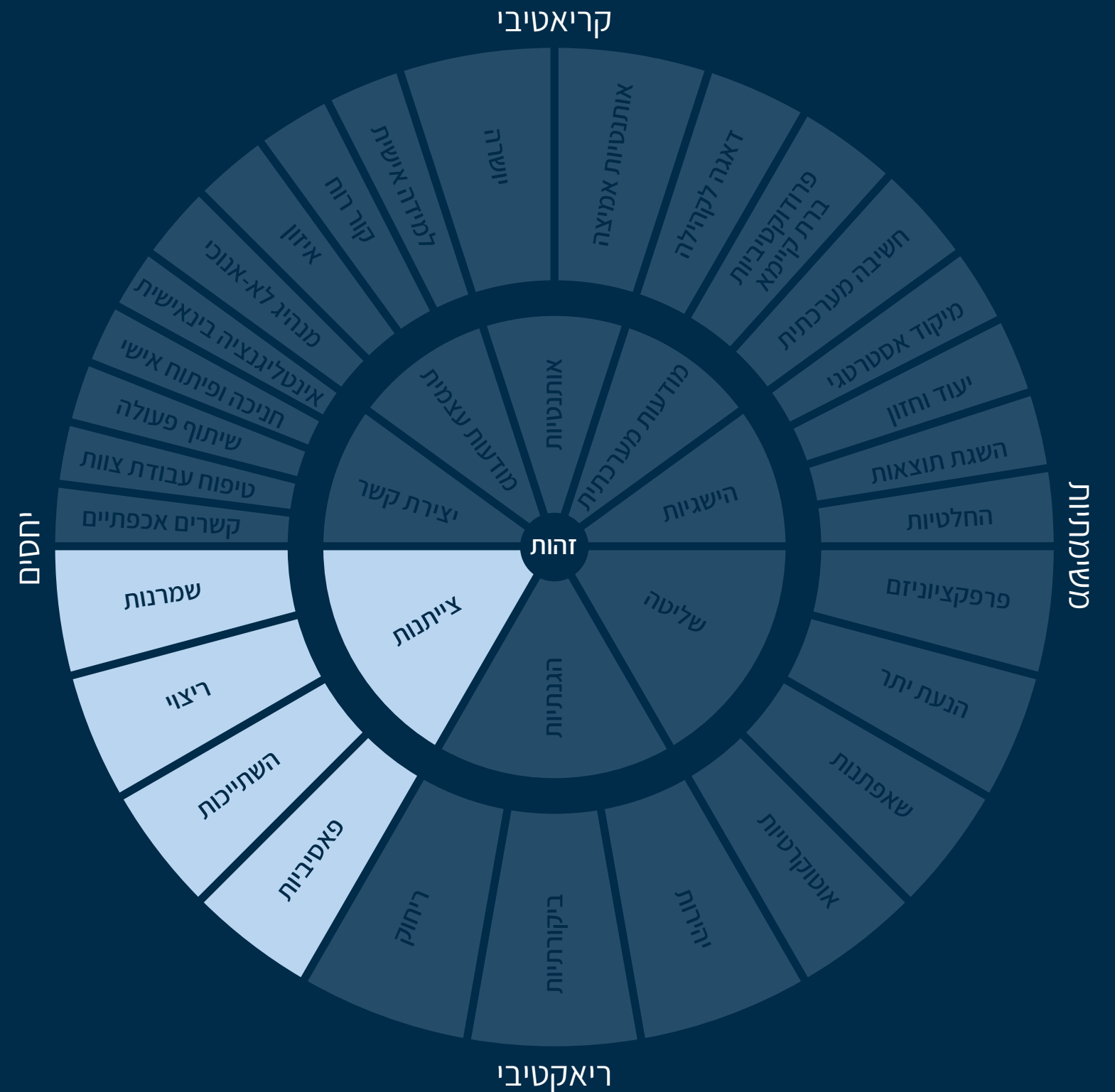
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד הצייתנות:

- אני בסדר, אם אנשים מחבבים אותי
- אני בעל/ת ערך, אם אחרים רואים אותי בעין יפה
- עליי לעמוד בציפיותיהם של אחרים כדי להצליח
- אני יכול/ה לשמור על ביטחוני על ידי תמיכה באחרים
- העולם הוא מקום מסוכן. זהירות מאפשרת לי להיות מוגן/ת
- נאמנות, הרמוניה ושיתוף פעולה במטרה להסתדר עם אחרים, מגינים עליי מפני חוסר אהדה

התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד הצייתנות:

- אתם מנהלים בזהירות את פעולותיכם, במטרה להמשיך לשמור על יחסם האוהד של אחרים כלפיכם
- אתם "יפי נפש"
- אתם אומרים "כן" כשייתכן שלמעשה ברצונכם לומר "לא"
- אתם אומדים את האקלים הרגשי בשיבות, כדי לבדוק אם בטוח לדבר
- אתם שואלים מספר פעמים את בעלי הסמכות לפני שאתם נוקטים פעולה
- אתם מנסחים את דבריכם כך שלאחרים לא יהיו תגובות רגשיות עזות אליהם



כישרונות ועוצמות

כל ממד **ריאקטיבי** כולל יכולות וכישרונות. כשאתם עושים שימוש בנקודות החוזק של ממד ה**צייטנות**, אתם נוטים:

- לזהות את צורכיהם של אחרים ולהגיב להם
- להיות מהימנים
- לחוש ברגשותיהם של אחרים
- לעשות מאמץ נוסף
- לשמור על נאמנות
- לקיים מסורות
- להיות אנשים שקל לדבר אתם
- לשרת אחרים

מכשולים

כל ממד **ריאקטיבי** כולל מכשולים ומגבלות. החיסרון של ממד ה**צייטנות** הוא הצורך התמידי (מודע או לא מודע) לעמוד בציפיות, לרצות אחרים, להשתייך, להיות רגישים, מוגנים, ובכך שיזדקקו לכם, יחבבו ויכבדו אתכם. הדבר יכול להוביל לחוסר אונים ולקורבנות נתפשת. ככל שציונכם **בצייטנות** גבוה יותר, כך אתם מעבירים עוצמה רבה יותר לאחרים, מאמינים יותר שאינכם אלה היוצרים את ניסיון חייכם, שלמאמצים אין השפעה רבה ושאינן לכם הכוח ליצור את העתיד שבו אתם רוצים. ציון גבוה מעיד על כך שאתם בונים את תחושת הערך והביטחון שלכם על ידי כך שאתם פועלים בקנה מידה קטן, נענים לציפיותיהם של אחרים ומכפיפים את רצונותיכם, צורכיכם ומטרותיכם לאחרים.

צייטנות היא כוח מגביל עיקרי בפיתוח עמדה קריאטיבית במנהיגות. זוהי ההנחה, שעליכם למסור את חייכם ולוותר עליהם לטובת אחרים. הנחה זו שונה למדי מהנחת השירות. כאן החזון נתפש כשייך לאחרים ולא לעצמכם בשיתוף עם אחרים. הנחה זו אינה מקטינה רק את השאפתנות אלא גם את הזכות להיות עצמכם. צרכים אלו גורמים להתנהגויות הנוטות לעבר:

- היעדר אסרטיביות ופאסיביות
- משחק לפי הכללים
- התנהגות שנועדה כדי להשתלב
- כניעה לצורכיהם של אחרים
- הכחשת השאיפות שלכם
- קושי לפעול על דעת עצמכם והעדפה לעשות כפי שנאמר לכם
- פנייה תכופה ליעוץ מאדם אחר לפני קבלת החלטה. המניע לנטייה זו הוא פחד לטעות ורצון להימנע ממצבים שיש בהן סיכון לכישלון
- ספקות עצמיים, זהירות יתר, כניעות והתנהגות צפויה מראש ביחסים בין-אישיים
- הימנעות מסיכון, על ידי כך שאינכם מגינים על דעותיכם, אינכם קובעים מטרות, אינכם מתערבים בקונפליקטים וכו'
- חוסר מודעות לחזון שלכם ולדברים שאתם רוצים בעבודתכם/בחייכם
- בלימת הביטוי היצירתי שלכם
- הבעת אי-הסכמה באופן עקיף (פסיבי-אגרסיבי)

ציונים קשורים

לציונים גבוהים בסולם זה יש מתאם גם עם ציונים נמוכים בתחום ה**קריאטיבי**, בייחוד בסולמות ה**הישגיות והאותנטיות**. החתירה לקראת החזון שלכם וביטוי דעותיכם/רגשותיכם/הצרכים שלכם הוא, לעיתים קרובות, חסום או מוגבל. התנהגויות אלו נובעות מתוך חוסר ביטחון פנימי, כגון ההרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, הרגשת דחייה, הרגשה שלא זקוקים לכם, הרגשה שאתם לבדכם ושאיןכם מוגנים.

ייתכן שאתם מגבילים את המנהיגות שלכם על ידי רתיעה מלקיחת שליטה, הימנעות מאחריות, הימנעות מהגנה על עמדותיכם בקול רם מדי או מיוזמת קונפליקט. אתם תופשים התנהגויות אלו כהתנהגויות שיש בהן סיכון ובעלות פוטנציאל ליחס בלתי אוהד מצד אחרים.

אם קיבלתם ציון נמוך

אם קיבלתם ציון נמוך **בצייטנות**, הדבר מעיד על כך שיש לכם מעטים מהמאפיינים המתוארים לעיל. הדבר מעיד גם (בהתאם לציוניכם ביתר הסולמות) כי שיתכן שיש לכם רבות מנקודות החוזק של עמדה זו, ללא המכשולים.

שמרנות

שמרנות מודד עד כמה אתם חושבים ופועלים באורח שמרני, מציייתים לנהלים וחיים במסגרת הכללים המוכתבים של הארגון שאליה אתם קשורים. ממד זה הינו ניטרלי עד מעט שלילי במתאם בינו לבין הממדים ה**קריאטיביים**. משמעות הדבר היא שציונכם כאן עשוי להיות נקודת חוזק או חולשה, בהתאם למצבכם בעבודה. הביטוי בציונים האחרים במימד ה**צייטנות**, כדי לקבוע אם ציון זה מהווה נכס או מכשול.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה בסולם ה**שמרנות**, אתם:

- פועלים בהתאם לכללים ונהלים סטנדרטיים
- מנהלים על סמך קווי מדיניות, כללים, תקנות ונהלים
- יוצרים מוטיבציה על ידי עידוד לציות לנהלים או תקנים ומתגמלים את המדווחים לכם על בסיס דומה
- דואגים לנראות, קוד לבוש והתאמה למערכות היחסים הרשמיות שנקבעו בתרשים הארגוני
- חושבים באופן שמרני ופועלים בדרכים המוכתבות על ידי תרבות הארגון

ייתכן שציונכם הגבוה ב**שמרנות** מהווה בעיה וייתכן שלא. ציון גבוה מתאים באופן אידיאלי לארגונים ביורוקרטיים ו/או למקצועות שבהם דבקות בנהלים מהווה חלק חיוני מהעבודה. במצב כזה, ציון גבוה יכול להיות נכס, או לכל הפחות לא להוות מגבלה. הביטוי בציון שלכם בהשתייכות. אם גם הוא גבוה, הדבר מעיד על כך שדרכיכם השמרניות הן בעייתיות. בקצרה, אתם חיים ומובילים בתוך מסגרת צרה מדי – מסגרת שנקבעת על ידי מוסכמות והצורך שלכם להשתייך – ואינכם מסוגלים לחשוב ולהוביל "מחוץ לקופסה".

צורך גבוה לרצות אחרים. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם באה מתוכם ולא מתוך ריצוי אחרים. הדבר מאפשר לכם להוביל מתוך סמכותכם הפנימית. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית ה**קריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

השתייכות

ה**שתייכות** מודד את הצורך שלכם לנהוג בקונפורמיות, לציית לכללים ולעמוד בציפיותיהם של בעלי סמכות. סולם זה מודד עד כמה אתם מבססים תחושה של ערך וביטחון על השתייכות לקבוצה וחיים על פי הנורמות, הכללים והערכים של קבוצה זו. הוא מודד עד כמה אתם משתפים פעולה בלית ברירה כדי להסתדר עם אחרים, וכך דוחסים את מלוא כוחכם הקריאטיבי אל תוך משבצות המקובלות מבחינה תרבותית.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה בסולם ה**השתייכות**, אתם:

- נוטים להפגין יחס מכבד מאוד
- יציבים, מהימנים ונעימים, אך פעמים רבות חסרי ספונטניות
- נמנעים מקונפליקטים
- פועלים בהתאם לכללים ונהלים סטנדרטיים
- עשויים להתנגד לשינוי וחדשנות
- עלולים להיות לכם פחדים עזים מכישלון
- עלולים להיות חסרי תוקפנות, מתקשים לנהוג בהחלטיות
- נוטים לפעול על סמך קווי מדיניות, כללים, תקנות ונהלים וכך יוצרים אקלים ביורוקרטי המחזק את הסטטוס קוו
- יוצרים מוטיבציה על ידי עידוד לציות לנהלים או תקנים ומתגמלים את המדווחים לכם על בסיס דומה
- קובעים פעמים רבות מטרות עם סיכונים נמוכים יחסית
- עשויים לדאוג יתר על המידה לנראות, קוד לבוש והתאמה למערכות היחסים הרשמיות שנקבעו בתרשים הארגוני
- להיות בעלי אוריינטציה חזקה לעבר ולאופן "שבו הדברים נעשו תמיד"
- מחפשים הכוונה ומנהיגות מצד הממונים עליכם
- מצטיינים בהליכה בעקבות אחרים ורק לעיתים רחוקות מפירים את שיווי המשקל על ידי נקיטת פעולה נמרצת, ספונטנית או שיש בה סיכון
- לעיתים קרובות דוחים פעולות, עד שנעשה ברור מה הממונה עליכם צריך או רוצה
- מקבלים את מטרות ההנהלה הבכירה ואת הסטנדרטים שלה מבלי לשאול שאלות ומצייתים באופן נוקשה לסטנדרטים האלה, לאחר שנקבעו

ה**שתייכות** מתווה מסלול בטוח. היא מתאימה באופן אידיאלי לארגונים ביורוקרטיים ולסביבות שאין בהן הרבה תהפוכות. היא מאפשרת לכם להתקיים במסגרת הכללים מבלי לערער עליהם, להעריך מסורת וקונפורמיות. אחת המעלות העיקריות שלה היא להיות בלתי מזיק. אולם הנחה פנימית זו מונעת מכם לבחון את מלוא הפוטנציאל שלכם. היא מקריבה את האומץ שבמנהיגות לטובת נוחות משעממת. במצבים של תהפוכות, היא יכולה להוביל להגנתיות ולדיכאון, כיוון שהכללים שעליהם הסתמכה אינם חלים עוד.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**שמרנות** הוא דבר חיובי בדרך כלל. משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי צורך גבוה להתנהג באופן שמרני. הוא מעיד על כך שאתם מסוגלים לחשוב "מחוץ לקופסה" ושהביטחון שלכם אינו קשור לעשיית דברים בדרכים מקובלות. הדבר עשוי לאפשר לכם להוביל מתוך סמכותכם הפנימית (אם ציונים אחרים במחצית ה**קריאטיבית** של המעגל נמוכים גם הם). משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום מסוים זה למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית ה**קריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

ריצוי

ריצוי מודד את הצורך שלכם לחפש את תמיכתם ואישורם של אחרים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כבני אדם. בני אדם שיש להם צורך עז באישור, נוטים לבסס את מידת הערך העצמי שלהם על יכולתם לזכות באהדתם ובאישורם של אחרים. בעיני אנשים מסוג זה, יש חשיבות עליונה להימנעות מדחייה אישית. כתוצאה מכך, רבים הסיכויים שהם יעשו דברים ששימרו על יחסם האוהד של אחרים כלפיהם. הם עשויים להיות נדיבים יתר על המידה, להתנהג תמיד באופן ידידותי, להיות נחמדים מדי או להיכנע באופן כללי לרצונותיהם של אחרים.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם קיבלתם ציון גבוה בסולם ה**ריצוי**, ייתכן שחלק מהדברים הבאים נכונים לגביכם. אתם:

- מתמקדים באופן תגובתם של אחרים אליכם
- רגישים למדי לביקורת או לחוסר אהדה
- עלולים לדאוג מאוד מקבלת רעיונותיכם על-ידי הממונים עליכם, עד שתגבילו את עצמכם במתן ביטוי לרעיונות שלכם בצורה יצירתית או אסרטיבית
- עשויים לקבוע מטרות שנועדו לרצות אחרים או להשיג מראית עין
- נמנעים בדרך כלל מכל דבר השנוי במחלוקת או שאינו פופולרי, מפני שקונפליקט ומחלוקת הם בעיניכם דברים שאינם באים בחשבון
- קובעים באופן כללי סטנדרטים נמוכים לביצוע עבור המדווחים לכם
- מסתדרים בארגון שלכם על ידי עשיית מה שמצופה
- עשויים לנסות לבנות לעצמכם תמיכה על ידי עשיית "טובות" קטנות או העלמת עין כשדברים משתבשים

אמנם שאיפה לאהדה אינה דבר שאינו בריא כשלעצמו (כולנו זקוקים לאישור מסוים), אך הנחה זו מהווה דפוס עיקש, הגורם לערך העצמי להיות תלוי באחרים. היא חשובה כל עוד היא חוסמת את מימוש הפוטנציאל המלא לפעולה קריאטיבית.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**ריצוי** הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בריחוק לבין ציונים נמוכים בכל המחצית ה**קריאטיבית** של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים ככל הנראה על ידי

- אינכם מודעים לחזון שלכם ולדברים שאתם רוצים בעבודתכם/בחייכם
- נותרים לא החלטיים
- אינכם מפעילים את סמכותכם בעולם

פאסיביות היא כוח מגביל עיקרי בפיתוח עמדה קריאטיבית במנהיגות. זוהי ההנחה שעלינו למסור את חיינו ולוותר עליהם לטובת אחרים. הנחה זו שונה למדי מהנחת השירות. באוריינטציה הפאסיבית, החזון נתפש כשייך לאחרים ולא לעצמכם בשיתוף עם אחרים. הנחה זו אינה מקטינה רק את השאפתנות הקריאטיבית אלא גם את הזכות להיות עצמכם.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בפאסיביות הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בפאסיביות לבין ציונים נמוכים בכל המחצית הקריאטיבית של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים, ככל הנראה, על ידי צורך גבוה להיכנע לכוחות שמחוץ לכם. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם באה מתוכם ולא מתוך התאמה עצמית לתבנית שאחרים מצפים לה מכם. הדבר מאפשר לכם להוביל מתוך סמכותכם הפנימית. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית הקריאטיבית של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בהשתייכות הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בהשתייכות לבין ציונים נמוכים בכל המחצית הקריאטיבית של המעגל, משמעותו של ציון נמוך היא בפשטות, שהביטוי העצמי והמנהיגות הקריאטיביים שלכם אינם מוגבלים, ככל הנראה, על ידי צורך גבוה להתאים את עצמכם לנורמות קבוצתיות. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם באה מתוכם ולא מתוך חברות בקבוצה. הדבר מאפשר לכם להוביל מתוך סמכותכם הפנימית. משמעותו של ציון נמוך אינה שאתם אכן מובילים ויוצרים בדרך רבת עוצמה, אלא רק שאין לכם מחסום למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית הקריאטיבית של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

פאסיביות

פאסיביות מודד עד כמה אתם מוסרים את הכוח שיש לכם לאחרים ולנסיבות שמחוץ לשליטתכם. זהו מדד של אמונתכם, שאינכם אלה היוצרים את ניסיון חייכם, שלמאמצים אין השפעה רבה ושאינן לכם הכוח ליצור את העתיד שבו אתם רוצים.

אם קיבלתם ציון גבוה

ציון גבוה מעיד על כך שאתם בונים את תחושת הערך והביטחון שלכם על ידי כך שאתם פועלים בקנה מידה קטן, נענים לציפיותיהם של אחרים ומכפיפים את רצונותיכם, צורכיכם ומטרותיכם לאחרים או לקבוצה.

לבני אדם המקבלים ציון גבוה בפאסיביות יש חלק מהנטיית הבאות. נטיות אלו מתעוררות לעתים קרובות יותר, כשאתם יוצרים קשר עם אנשים בעמדות בכירות יותר בארגון. אתם:

- פאסיביים
- חסרי להט, או אם יש לכם להט, אינכם מראים אותו
- מתקשים לפעול לבדכם ומעדיפים לעשות כפי שנאמר לכם
- פונים לעתים קרובות ליעוץ מצד אדם אחר לפני קבלת החלטה. המניע לנטייה זו הוא פחד לטעות ורצון להימנע ממצבים שיש בהן סיכון לכישלון
- מטילים ספק בעצמכם, זהירים יתר על המידה, כנועים וצפויים מראש ביחסים בין-אישיים
- מחפשים הכוונה ומנהיגות מצד הממונים עליכם
- מצטיינים בהליכה בעקבות אחרים ולעתים רחוקות מפירים את שיווי המשקל על ידי נקיטת פעולה נמרצת, ספונטנית או שיש בה סיכון
- דוחים לא פעם פעולות, עד שנעשה ברור מה רוצה הממונה עליכם או למה הוא זקוק
- מקבלים את מטרות ההנהלה הבכירה ואת הסטנדרטים שלה מבלי לערער עליהם, ומצייתים באופן נוקשה לסטנדרטים האלה לאחר שנקבעו
- נמנעים מסיכון, על ידי כך שאינכם מגינים על דעותיכם, אינכם קובעים מטרות, נמנעים מקונפליקטים
- יש לכם בעיות עם אנשים (בייחוד בכירים מכם), אך אינכם מעיזים להסתכן בלדבר איתם על בעיות אלה באופן ישיר
- מעמידים פנים שאתם מסכימים ותומכים, בשעה שבמציאות יש לכם חששות עמוקים מהכיוון שאליו פונה הארגון
- עשויים לכעוס מאוד על בעלי סמכות, דבר שבא לידי ביטוי רק בשיחות "שלא לציטוט" או במקרים של התנהגות פאסיבית-אגרסיבית

”תוביל. עשה מה שנכון ומה שנדרש. עשה זאת בצניעות. אז, בוא נדבר על מנהיגות.”

~David Spach

סולם ריאקטיבי-קריאטיבי

הסולם הריאקטיבי-קריאטיבי משקף את מידת האיזון בין הממדים **הקריאטיביים** לממדים **הריאקטיביים**. 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 המכוונות למטרה, 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.

אם קיבלתם ציון גבוה

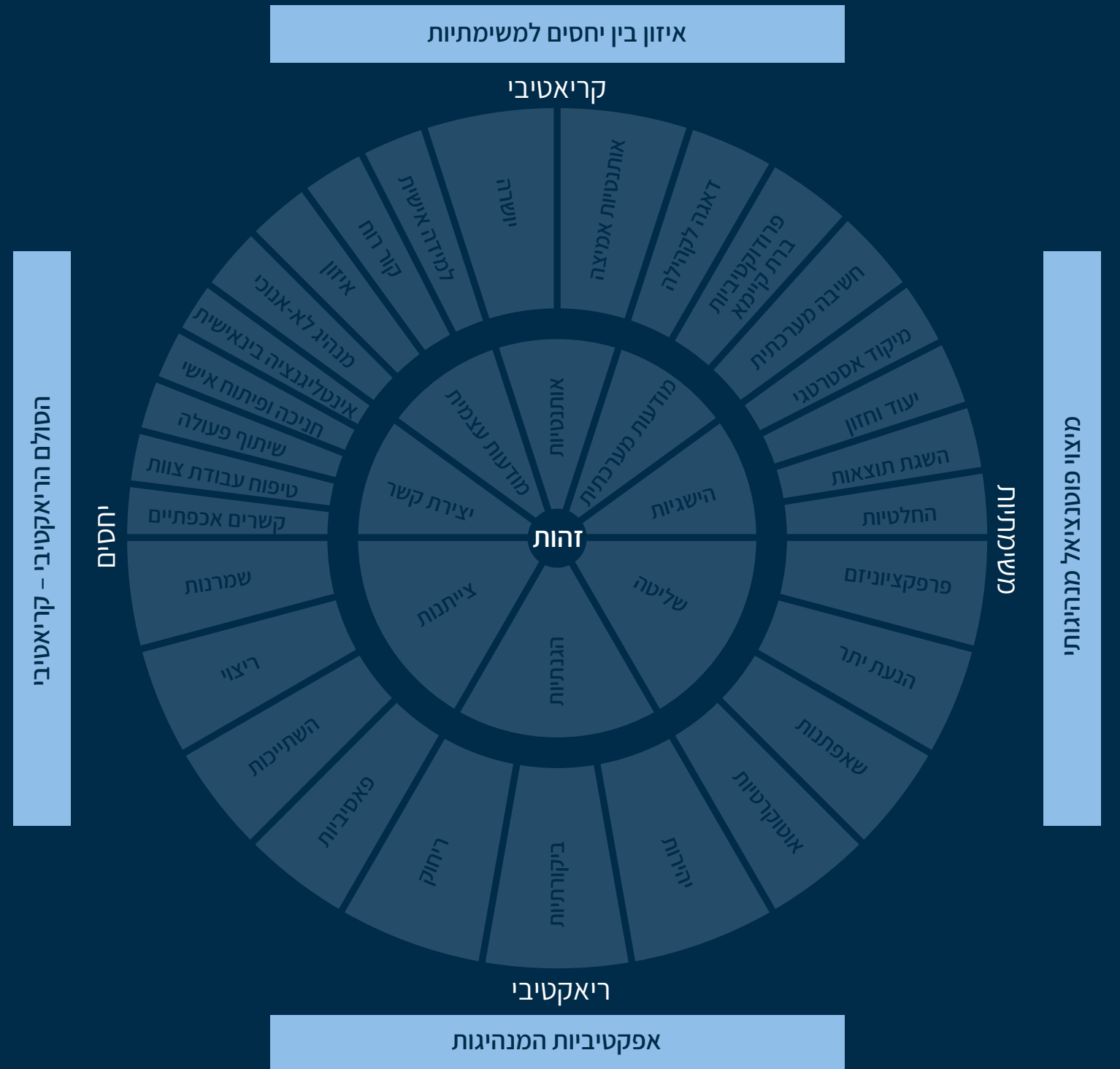
ציון גבוה מעיד על כך שאתם חיים, מקיימים קשרים, עובדים ולומדים בעיקר מתוך אוריינטציה קריאטיבית. משמעות הדבר היא שהמיקוד שלכם הוא ביצירה - מימוש - של הדברים שבהם אתם רוצים יותר מכל. המיקוד שלכם הוא בחזון של התוצאות שאכפת לכם מהן. המוטיבציה שלכם היא להימשך לפעולה מתוך סקרנות טבעית, רצון, מחויבות ואף אהבה לעתיד, שלעברו אתם מתקדמים. אתם ניגשים לחיים מתוך אוריינטציה שבה אתם "משחקים כדי לנצח" (כאשר הניצחון אינו ממוקד בהבסתו של מישהו אחר, אלא בהפקת המיטב שבכם). הדבר שונה מאוד מאוריינטציה ריאקטיבית, של "ניסיון שלא להפסיד". אתם מתקדמים, לעיתים קרובות יותר, לעבר הדברים שבהם אתם רוצים, מכפי שאתם מתרחקים מהדברים שבהם אינכם רוצים. אנשים מאוד מצליחים וקריאטיביים, פועלים מתוך אוריינטציה זו במרבית הזמן. ממחקרים עולה, כי היא קשורה מאוד להישגים גבוהים, להשגת מטרות, למערכות יחסים איכותיות, לצמיחה אישית ולבריאות טובה.

ציון גבוה מעיד על כך שהתקדמתם מעבר לארגון תחושת הערך העצמי באמצעות מדדים חיצוניים. הוא מעיד על כך שיש לכם מוטיבציה פנימית ושאתם מובילים את עצמכם. תחושת הערך שלכם מעוצבת מבפנים. אתם יוצרים ומקיימים קשרים, לא כדי להוכיח את עצמכם אלא מפני שהדבר מבטא את מי שאתם ואת הדברים שאתם מעריכים.

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותו של ציון נמוך **בסולם הריאקטיבי-קריאטיבי** אינו אומר שאתם אנשים לא מצליחים. הוא מציע שיש דרך פעולה נוספת, המביאה לביצועים ברמה גבוהה יותר ולהגשמה רבה יותר. ציונכם הנמוך מעיד על כך שאתם חיים, מקיימים קשרים, עובדים ו/או לומדים בתגובה לדברים שאינכם רוצים בהם, מאשר מתוך יצירה של הדברים שבהם אתם רוצים. אתם משחקים כדי לא להפסיד - נמנעים מאי-עמידה בציפיות, מכישלון או מפגיעה בכבוד. אתם מתרחקים מהדברים שמהם אתם מנסים להימנע. המיקוד העיקרי שלכם הוא בהפחתת איומים או בסילוק בעיות. אתם נוטים ללכת בעקבות חזון של מישהו אחר או לעמוד בציפיותיו, במקום לחתור לעבר החזון שלכם בדרך של שיתוף פעולה. האנרגיה הרגשית העיקרית שמניעה אתכם לנקוט פעולה, היא צורה כלשהי של חרדה או קונפליקט פנימי. ממחקרים עולה כי אוריינטציה זו קשורה במידה רבה לשמירה על רמת הביצוע הנוכחית, לניהול משברים, למאבקים במערכות יחסים, לצמיחה אישית מעוכבת ולרמות נמוכות של בריאות.

ציונכם הנמוך מעיד על כך שקיבלתם ציונים גבוהים בממדים **הריאקטיביים** המופיעים לעיל. כל אחד מהממדים האלה הינו דרך שונה לבסס את זהותכם, ערככם ובטחונכם העצמי באופן חיצוני. משמעות הדבר היא שחלק גדול מפעילות היצירה וקיום הקשרים שלכם נובע מתוך צורך פנימי להראות כאנשים חשובים ובעלי ערך. עדיין לא למדתם, באופן מלא, כיצד לבנות זאת מבפנים. בין אם אתם יודעים זאת ובין אם לא, ציון נמוך כאן מעיד על כך שמעשיכם נקבעים יותר על ידי ציפיות חיצוניות ותנאים תרבותיים, ופחות על ידי תחושתכם הפנימית של מי אתם ומה ברצונכם לתרום.



מיצוי פוטנציאל מנהיגותי

מיצוי פוטנציאל מנהיגותי הינו מדד של "שורה תחתונה". הוא בוחן את כל הממדים שנמדדו לעיל ומשווה את הציון הכולל בהם לציוניהם של מנהלים אחרים, שהשיבו לסקר זה. הוא ממיין את כל הציונים הגבוהים והנמוכים במטרה להשיב לשאלה, "אם כך, מה מצבי בסופו של דבר?"

אם קיבלתם ציון גבוה

משמעותו של ציון גבוה כאן היא בפשטות, שכשכל הממדים משולבים יחד, משקלן של נקודות החוזק עולה על זה של החולשות. לא ניתן לקבל ציון גבוה בממד זה, אלא אם כן הממדים **הקריאטיביים** חזקים באופן משמעותי והממדים **הריאקטיביים** מאופיינים בציונים נמוכים יחסית. גם אם יש לכם איזון טוב בין יכולות אנוש למשימתיות, תקבלו כאן ציון גבוה. משמעות הדבר היא שאתם מובילים ומתפקדים בדרכים אפקטיביות מאוד ובדרכים המקדמות הגשמה גבוהה וקיימות. ברוכותיננו!

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך מעיד על כך שכשכל הממדים משולבים יחד, משקלן של החולשות עולה על זה של נקודות החוזק. המשמעות היא שמושקעת אנרגיה רבה יותר בכיוון הריאקטיבי מאשר בכיוון הקריאטיבי ו/או שיש חוסר איזון בין יכולות בינאישיות ליכולות משימתיות. המשמעות היא, שאתם חסומים בפני הביטוי המלא של הפוטנציאל שלכם. המשמעות היא שגדולתכם ממתינה בתוכם – היא קיימת, אלא שהיא אינה זמינה באופן מלא.

לציונים נמוכים כאן יכולות להיות כמובן משמעויות רבות. ייתכן והסיבה נובעת ממצב פשוט וקשה, כמו להיות בתפקיד/קריירה שאינם מבטאים את אישיותכם האמיתית. ייתכן והסיבה היא שאתם בתפקיד חדש ושיש לכם הרבה ללמוד. ייתכן והסיבה היא שאתם בשלב מעבר, האש הישנה שוככת והאש החדשה טרם ניצתה. ציונים נמוכים לא אומרים שאינכם מנהיגים או שאינכם מסוגלים להנהיג. הם כן מעידים על כך שמסיבה כלשהי, המנהיגות שלכם אינה באה לידי ביטוי. ייתכן ותמצאו לחשוב לעומק על משמעות התוצאות האלה עבורכם. היזהרו מהאשמת אחרים או הסביבה כדרך לפטור את עצמכם מאחריות. היזהרו שלא להאשים את עצמכם על מגבלות הנמצאות בסביבה שלכם. ציון נמוך מעיד על כך שעליכם להתמודד עם כמה אמיתות קשות. התעודדו בידיעה שכל האנשים הדגולים נאלצו להתמודד עם עצמם באופן דומה. האמת תוציא אתכם לחופשי, אך קודם עליכם לעשות עבודה.

איזון בין יחסים למשימתיות

איזון בין יחסים למשימתיות מודד את מידת האיזון שאתם מראים בין יכולות ההישגיות ויצירת הקשר. זהו מדד של התפתחות יתר, התפתחות חסר או התפתחות מאוזנת בכל אחד מצדי המשוואה (הצד האנושי או הצד המשימתי), שיחד יוצרת מנהיגות מצוינת.

אם קיבלתם ציון גבוה

המנהיגים של היום זקוקים לכישורים הן בתחום היכולת להגיע להישגים והן בתחום היכולת ליצור מערכות יחסים אפקטיביות, סינרגטיות, המקדמות צמיחה. ציון גבוה מעיד על כך שאתם מפתחים את שתי היכולות. ניתן לקבל ציונים גבוהים בממד זה כשציוניכם הן **בהישגיות** והן **ביצירת קשר**, נמוכים. הדבר מעיד על כך שיש לכם יכולת מאוזנת בשני התחומים, אך אף אחד מהם אינו נקודת חוזק. אולם אם ציוניכם בשני התחומים גבוהים וציון האיזון שלכם גבוה, משמעות הדבר היא שהמנהיגות שלכם מציעה תמהיל ייחודי של הישגים גבוהים ופיתוח אנושי גבוה. זהו דבר נדיר. הוא מהווה את צורת המנהיגות האפקטיבית ביותר.

אם קיבלתם ציון נמוך

משמעותו של ציון נמוך היא שהמשימתיות ומערכות היחסים אינם באיזון. כלומר האחד גבוה מהשני. ככל שחוסר האיזון בציוניכם רב יותר, כך ציונכם **באיזון בין יחסים למשימתיות** יהיה נמוך יותר. ציונים נמוכים מעידים על חוסר איזון בפיתוח המנהיגות שלכם.

ייתכן שיש לכם ציונים גבוהים יותר בתחום **ההישגיות** וציונים נמוכים יחסית בתחום **יצירת הקשר**. אם כך הדבר, ייתכן שאתם מתנהגים כאילו מערכות יחסים איכותיות הן סתם "קשקוש רכרוכי" ואינן רלוונטיות במיוחד לעולם העסקים הקשוח והתחרותי. אולי אתם טובים בדברים קשים, אך אינכם כל כך טובים בדברים רכים. מחקרים מצביעים בבירור על כך, כי עמדה כזו אינה אפקטיבית באותה מידה כמו הערכה לשני התחומים. ייתכן שהקדשתם את עיקר הקריירה שלכם לפיתוח כישורים טכניים או עסקיים, ואתם אמנם מעריכים מערכות יחסים ויודעים עד כמה חשוב לפתח את הפן האנושי של העסקים, אך חסרים לכם הכישורים לכך. על כל פנים, ציון גבוה בתחום ההישגיות וציון נמוך בתחום היחסים מעיד על כך שפיתוח היכולת לטפח עבודת צוות ולהפיק את המיטב מהסובבים אתכם, יכול לשפר את המנהיגות שלכם. הביטו בנקודות החוזק שבתחום **יצירת הקשר**. אילו מהן עליכם לפתח? הביטו בחלק העוסק בהנחות פנימיות. האם יש הנחות שחוסמות את פיתוח כישורי מערכות היחסים שלכם?

ייתכן שיש לכם ציון נמוך יותר בתחום **ההישגיות** מאשר בתחום **יצירת הקשר**. אם כך הדבר, ייתכן שאתם מדגישים יתר על המידה מערכות יחסים על חשבון השגת תוצאות. ייתכן שאתם רכים מדי. ייתכן שאתם מתפשרים על ביצועים בשם השמירה על הרמוניה. ייתכן שעליכם להתמקד יותר בהשגת מטרות ו/או להתעמת עם בעיות בדרך ישירה יותר. הביטו בנקודות החוזק המפורטות בתחום **ההישגיות**. אילו מהן עליכם לפתח? הביטו בחלק העוסק בהנחות פנימיות. האם יש הנחות שחוסמות את פיתוח יכולתכם להתמקד בהישגים גבוהים?



אפקטיביות המנהיגות

אפקטיביות המנהיגות מודד את הרמה הנתפשת של 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.

אפקטיביות המנהיגות (כפי שהיא נתפסת על ידי אחרים) מראה מתאם מובהק לתוצאות עסקיות, כגון החזר השקעה (ROI), שביעות רצון העובדים מעבודתם, מעורבות העובדים, תחלופת עובדים וכו'. ממחקרים עולה, כי ציון גבוה **באפקטיביות המנהיגות** קשור לביצועים גבוהים בשורה התחתונה ובדומה לכך, ציונים נמוכים קשורים לביצועים עסקיים חלשים.

השאלות שמהן מורכב סולם זה הן (השאלות הן בלשון זכר מטעמי עריכה בלבד ומכוון לכלל המגדרים):

- אני שבע רצון מאיכות המנהיגות שהמנהיג הזה מספק.
- המנהיג הזה הוא סוג של מנהיג מהסוג שעל אחרים לשאוף להיות כמותו.
- מנהיג זה משמש דוגמה למנהיג אידיאלי.
- מנהיגותו עוזרת לארגון הזה לשגשג.
- בסך הכל, מנהיג זה מנהיגות אפקטיבית מאוד.

אם קיבלתם ציון גבוה

יש מתאם גבוה בין ציונכם **באפקטיביות מנהיגותית** לבין כל הציונים במחצית העליונה של המעגל. לפיכך אם יש לכם ציונים גבוהים במחצית העליונה של המעגל (וציונים נמוכים יותר במחצית התחתונה של המעגל), על ציון האפקטיביות שלכם להיות גבוה.

אם קיבלתם ציון נמוך

אם ציונכם **באפקטיביות מנהיגותית** נמוך, הביטו תחילה במחצית התחתונה של המעגל כדי להבין, מה עשוי לגרום לכך. אחר כך הביטו במחצית העליונה של המעגל כדי לחקור, מה ברצונכם לשנות.

שם:

תוכנית לפיתוח מנהיגות

תאריך:

מבוא

תוכנית זו מפרטת התכווננות כוללת למנהיגות שלי, כמו גם למטרות שיפור שאני מצהיר/ה עליהן ושואף/שואפת אליהן. המטרות נועדו להיות מציאותיות ומעשיות. יחד עם זאת, הן מותחות את יכולתי כמנהיג/ה. הם יעזרו לי להעמיק את הגישה שלי למנהיגות ולחזק את ההשפעה החיובית שלי על אחרים. אסקור תכנית זו באופן קבוע ואעדכן אותה כדי לוודא שהיא משקפת את החשיבה העדכנית שלי, וכי אני מטמיע/ה דברים לאורה ומיישם/מיישמת את הלמידה שלי.

רקע על המנהיגות שלי

ביססתי את עבודת הפיתוח שלי על תובנות שהושגו באמצעות הערכת פרופיל מעגל המנהיגות שלי, על משוב שקיבלתי בדרכים פורמליות ובלתי פורמליות אחרות, ועל התבוננות פנימית כנה שלי.

תובנות מרכזיות לגבי המנהיגות שלי שישפיעו על הפעולות שלי ועל ההתפתחות המתמשכת שלי:

תוכנית לפיתוח מנהיגות™

כאן ניתן להוריד גרסה שניתן לערוך

LEADERSHIP
CIRCLE.

החזון שלי

- בסופו של דבר, ההתפתחות שלי מונחית על ידי חזון מקיף ורב שנתי של מי אני רוצה להיות כמנהיג. כשאני מתקרב ל-ONE BIG THING שלי, אכנס באופן מלא יותר לחזון שלי, ואולי אאיר אותו עוד יותר מנקודות מבט חדשות. החזון שלי, לגבי מה שאני מנסה להביא באמצעות המנהיגות שלי, מראה את המאפיינים הבאים:
- 1. אישי.** החזון הזה יוצא מתוכי, והוא תמונה של איך שאני רואה את המטרה שלי מתבטאת בעתיד שלי.
 - 2. ספציפי.** אני נותן לו ביטוי מוחשי כך שכאשר החזון הזה יושג, אני אדע על כך ואחרים יידעו על כך.
 - 3. אסטרטגי.** לא מוגבל באילוצים של המציאות הנוכחית. קובע כיוון שיאפשר לארגון להצטיין בראיה עתידית.
 - 4. נשגב.** חזון זה מתייחס לערכים העמוקים ביותר שלי, לשאיפות הגבוהות ביותר שלי ולתחושת היעוד האישית שלי ושל האנשים שאני מוביל.
 - 5. קולקטיבי.** החזון הזה קורא לי להשפיע ולהיות מושפע, לזקק ולחדד, וליצור תחושה משותפת של מטרה וכיוון.

ביצירת החזון שלי, אני שואל את עצמי:

- מה הייתי עושה או יוצר אם הייתי יכול - אם הייתי יודע שלא אוכל להיכשל ולא אפוטור?
- מה הדבר שהכי רוצה וצריך לקרות במערכת שבה אני נמצא?
- מה יתקיים בעוד שנתיים שלא קיים עכשיו? בתוך חמש שנים?
- היכן אהיה, למי אהפוך, ומה אשיג?

הביטוי הנוכחי של החזון שלי:

למה החזון שלי חשוב לי?	למה החזון חשוב לארגון/לעסק?

במהלך 3-9 החודשים הקרובים, אתמקד במטרה רחבה ספציפית (ONE BIG THING) ובהתנהגויות נבחרות להתפתחות המנהיגות שלי. זה ישתלב עם חזון שבראשי לגבי איך אני רוצה שהמנהיגות שלי תהיה בטווח הארוך, ומודעות לאופן שבו, אם לא אזהר, אני עלול לעמוד בדרכי.

מטרת ה-ONE BIG THING

מטרת ה-ONE BIG THING שלי היא הצהרה על המנהיגות שלי, שאם היא תתממש בצורה משמעותית, אשחרר את פוטנציאל המנהיגות שלי ואעלה אותה לרמה חדשה. הישג זה ישנה באופן מהותי את החוויה של אחרים ממני כמנהיג, ואת ההשפעה החיובית של המנהיגות שלי. זו השאיפה שלי, היא מותחת את יכולותיי, ולכן אני מצהיר עליה ומזמין אחרים לעזור לי באמצעות משוב מתמשך.

בטא את המטרה באמצעות הפורמט, "כמנהיג, אני [בטא את המאפיינים שאתה רוצה להביא לידי ביטוי]". לדוגמאות של ONE BIG THING, [לחץ כאן](#)

לשם הקיצור והבהירות, נסו לבטא מטרה זו בפחות מ-10-12 מילים.

מדוע זה חשוב לי	מטרת ה-ONE BIG THING
(השפעה על תוצאות עסקיות, על המנהיגות שלי, חיים אישיים וכו')	כמנהיג אני...

פעולות מרכזיות, ניסויים או צעדים מרכזיים שאעשה כדי לקדם את ה-ONE BIG THING שלי (שיטות, הרגלים, טקסים, מעברים וכו):

מעקב אחר תהליך ההתפתחות

אעקוב אחר ההתקדמות שלי בדרך להשגת ה-ONE BIG THING שלי והתנהגויות שרשמתי, על ידי בקשה פעילה למשוב מצד אחרים שיכולים לראות אותי ולמשב אותי.

אני מזהה "מעגל אחריות" של 5-8 אנשים מהימנים, עליהם אסמוך שיתנו לי משוב על ה-ONE BIG THING שלי ועל ההתנהגויות שלי. זה עשוי לכלול כמה מאלה שהעריכו אותי בפרופיל ה-360 שלי. אלה אנשים שאני מכבד את דעתם, שנמצאים בעמדה/תפקיד שבו הם מסוגלים לראות את המנהיגות שלי באופן שוטף, ומוכנים לספק לי משוב גלוי על מה שהם רואים.

שם:	מייל:
שם:	מייל:
שם:	מייל:
שם:	מייל:
שם:	מייל:
שם:	מייל:
שם:	מייל:
שם:	מייל:

אסביר את התהליך הכולל ואת המטרות הספציפיות שלי לאנשים אלה ואבקש מהם לתת לי משוב תכוף לגבי פעולותיי.

הישגים ראויים לציון או תובנות נוספות המבוססות על משוב שאני מקבל:

שימוש בתוכנית פיתוח מנהיגות זו

הפעולות שאעשה:

- אעבור על התוכנית הזו באופן קבוע (לפחות מדי חודש) כדי לוודא שאני פועל ולומד לשפר את מנהיגותי.
- עדכן את התוכנית כדי שהיא תשקף את החשיבה העדכנית ביותר שלי ותתעד את ההתקדמות שאני עושה.
- אשתף את התוכנית עם אחרים שיכולים לספק תובנות ומשוב נוספים (למשל, מעגל האחריות שלי, הבוס שלי, הקאוצ'ר שלי).

"ONE BIG LIABILITY" - המגבלה הגדולה שלי

לכל אחד מאיתנו יש נטיות ריאקטיביות, שאם איננו מודעים ומכוונים, עלולות להפריע ליעילותנו על ידי שליטה באנרגיה ובתשומת הלב שלנו. אני שואל את עצמי, "איזה דפוס מחשבה/התנהגות יש לי שאם אוותר עליו, אשחרר את היכולת שלי לקחת את המנהיגות שלי לרמה חדשה לגמרי?" הדרך הנוכחית הטובה ביותר שלי, לבטא את ה-ONE BIG LIABILITY שלי היא באופן הבא:

ה-ONE BIG LIABILITY שלי	איך זה מגביל את האפקטיביות שלי כמנהיג?
יש לי נטייה ל...	

התנהגויות ספציפיות

אתמקד בהתנהגות אחת שאתחיל או אעשה יותר, אחת שאעצור או אעשה פחות. אלה לא ההתנהגויות היחידות שאשנה בדרך שלי להשגת ה-ONE BIG THING ובמניעת ה-ONE BIG LIABILITY להסיט אותי מדרכי, אבל אתן לשתי התנהגויות אלה מיקוד מיוחד ואקח עליהן אחריות.

רשום את המטרות שלך על ידי הצהרה על פעולה, בשפה אקטיבית, בזמן הווה. לשם הקיצור והבהירות, נסו לכתוב את המטרה זו בפחות מ-10-12 מילים.

התנהגות שאתחיל לעשות חלק קריאטיבי, נראה, דגש חדש עבורי	התנהגות שאפסיק לעשות חלק ריאקטיבי, נראה, מפריע
דוגמא: משמיע את דעתו כשהוא דואג, גם אם זה גורם לאנשים להרגיש לא נוח	דוגמא: מאשים אחרים כשהדברים משתבשים

קריאה מוצעת (באנגלית)

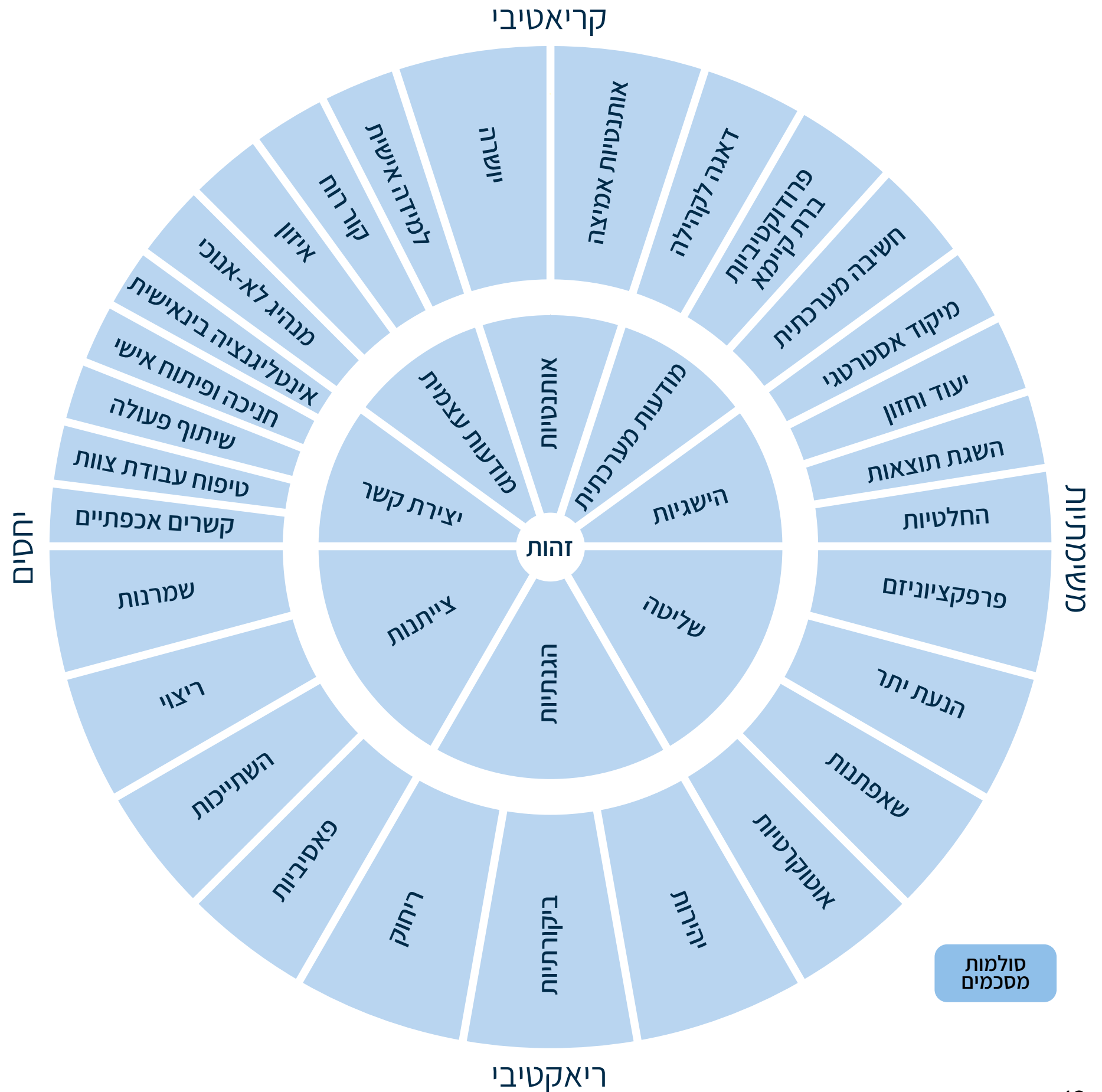
לחץ כאן

מקורות שירה

- Bly, Robert. News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness. Sierra Club Books, 1980.
 Machado, Antonio. Selected Poems and Prose. White Pine Press, 1983.
 Oliver, Mary. American Primitive. Little Brown & Company, 1978.
 _____. Dream Work. Atlantic Monthly Press, 1986.
 _____. House of Light. 1991
 Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.
 Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.
 Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989
 _____. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.
 _____. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.
 _____. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

אתר אינטרנט

www.LeadershipCircle.com



סולמות מסכמים