

## שאלון פרופיל מנהיגות

למנהלים שונים התנהגויות ומאפיינים שונים.

להלן מספר שאלות בהן אתה מתבקש לתאר את עצמך כמנהל (הניסוח בלשון זכר מטעמי נוחות, אך השאלון מיועד לשני המינים כמובן).

זכור כי ערך השאלון כולו תלוי בכנות תשובותיך.

אנא הקף בעיגול את התדירות בה אתה מתנהג מול עובדיך, באופנים המתוארים להלן:

לעתיים קרובות מאוד או תמיד	לעתיים קרובות	לפעמים	לעתיים רחוקות	אף פעם	אני:
5	4	3	2	1	1. מציג חזון ברור לגבי העתיד הרצוי במחלקה
5	4	3	2	1	2. מחפש ומעודד גישות חדשות לפתרון בעיות ולביצוע משימות
5	4	3	2	1	3. מפגין ביטחון עצמי, עוצמה וכריזמה
5	4	3	2	1	4. מבהיר מה העובדים יכולים לצפות לקבל אם הביצועים שלהם עומדים בסטנדרטים שנקבעו
5	4	3	2	1	5. משקיע משאבים בחניכה, בהדרכה ובשיפור היכולת של כל עובד
5	4	3	2	1	6. מתלהב ומפגין גישה אופטימית
5	4	3	2	1	7. חושב באופן ביקורתי גם על רעיונותיי ומאפשר להביע דעות שונות
5	4	3	2	1	8. אומר לעובדים במדויק מהן ציפיותיי מהם במונחים של ביצוע
5	4	3	2	1	9. מכיר ומתייחס באופן אישי לכל אחד מעובדיי
5	4	3	2	1	10. מעניק תחושה של משמעות ואתגר למשימות
5	4	3	2	1	11. מהווה מודל לחיקוי ולהזדהות לעובדיי
5	4	3	2	1	12. מעודד אחרים לחשוב בעצמם ולהתמודד עם אתגרים
5	4	3	2	1	13. מדגיש את חשיבות המשימה המשותפת למחלקה כולה

לעתים קרובות מאוד או תמיד	לעתים קרובות	לפעמים	לעתים רחוקות	אף פעם	אני:
5	4	3	2	1	14. מספק משוב בונה ומקפיד לשבח אחרים על השגת יעדים
5	4	3	2	1	15. מתייחס לכל אחד על פי צרכיו, שאיפותיו ויכולותיו
5	4	3	2	1	16. משדר ביטחון בכך שהמטרות והיעדים יושגו
5	4	3	2	1	17. מעריך רעיונות של אנשים אחרים ומתחשב בהם
5	4	3	2	1	18. מציב סטנדרטים גבוהים לביצוע
5	4	3	2	1	19. מציב יעדים ברורים ומגדיר מי אחראי להשגתם
5	4	3	2	1	20. עוזר לכל אחד לפתח את הפוטנציאל האישי שלו

## שאלון פרופיל מנהיגות קידוד השאלון

1. סכם את סכום תשובותיך לשאלות 3, 11, 16, 18 \_\_\_\_\_.
2. חלק סכום זה ב-4.
3. ציון זה משקף את תדירות ההתנהגויות **הכריזמטיות** שלך על ציר שבין 1 = אף פעם, ל-5 = לעתים קרובות מאוד או תמיד.

כריזמה: \_\_\_\_\_

מנהיגים מתמירים מתנהגים כך שהם הופכים למודל לחיקוי ולהזדהות עבור עובדיהם. חלק מההתנהגויות הגורמות למנהיגים לזכות באמון העובדים הן מתן דוגמה אישית, התחשבות בצרכי האחרים לפני החשבת הצרכים העצמיים של המנהיג עצמו, לקיחת סיכונים משותפים עם העובדים, היותם עקביים ולא שרירותיים, הבעת סטנדרטים גבוהים של התנהגות מוסרית, הימנעות משימוש בכוח עבור רווחים אישיים, סיפוק תחושה של שליחות וגאווה והצבת יעדים מאתגרים.

1. סכם את סכום תשובותיך לשאלות 1, 6, 10, 13 \_\_\_\_\_.
2. חלק סכום זה ב-4.
3. ציון זה משקף את תדירות התנהגויות **הנעה באמצעות השראה** שלך על ציר שבין 1 = אף פעם, ל-5 = לעתים קרובות מאוד או תמיד.

הנעה באמצעות השראה: \_\_\_\_\_

מנהיגים מתמירים מתנהגים בדרכים אשר מניעות את עובדיהם ומעוררות השראה בקרבם, על ידי סיפוק משמעות ואתגר לעבודתם. המנהיגים משדרים חזון באמצעות סמלים ופנייה רגשית, מציגים התלהבות ואופטימיות, מעלים בעיני רוחם של העובדים מצבים עתידיים אטרקטיביים, ומעוררים את רוחם. הם משדרים ציפיות גבוהות, משתמשים בסמלים על מנת למקד מאמצים בכיוון החזון, ומבטאים מטרות חשובות בדרכים פשוטות, בהירות ומובנות.

1. סכם את סכום תשובותיך לשאלות 5, 9, 15, 20. \_\_\_\_\_.
2. חלק סכום זה ב-4.
3. ציון זה משקף את תדירות התנהגויות ה**התייחסות הפרטנית** שלך על ציר שבין 1 = אף פעם, ל-5=לעתיים קרובות מאוד או תמיד.

התייחסות פרטנית : \_\_\_\_\_

מנהיגים מתמירים נותנים תשומת לב מיוחדת לצרכי הגדילה וההתפתחות של כל אחד מעובדיהם. הם מבצעים זאת באמצעות התייחסות לכל עובד באופן שונה והוגן, מתנהגים כחונכים, יוצרים אפשרויות ללמידה באקלים תומך, מקבלים הבדלים אינדיבידואליים בין העובדים ומעודדים תקשורת דו-סטרתית. מנהיגים מתמירים מיומנים בהקשבה אפקטיבית והאינטליגנציה הרגשית שלהם גבוהה.

1. סכם את סכום תשובותיך לשאלות 2, 7, 12, 17. \_\_\_\_\_.
2. חלק סכום זה ב-4.
3. ציון זה משקף את תדירות התנהגויות ה**גירוי האינטלקטואלי** שלך על ציר שבין 1 = אף פעם, ל-5=לעתיים קרובות מאוד או תמיד.

גירוי אינטלקטואלי : \_\_\_\_\_

מנהיגים מתמירים ממריצים את עובדיהם להיות חדשניים ויצירתיים על ידי פקפוק בהנחות קיימות, חשיבה מחדש על בעיות ועידוד גישות חדשות לפתרון בעיות ישנות. הם מבצעים זאת על ידי תמיכה בעובדים כאשר הם קוראים תגר על ערכיהם, גישותיהם, אמונותיהם, וציפיותיהם, כמו גם על אלה של המנהיג והארגון. המנהיגים מעודדים את העובדים לחשוב בצורה עצמאית, ומערבים אותם בהתמודדות עם בעיות ובמציאת פתרונות יצירתיים.

1. סכם את סכום תשובותיך לשאלות 4 , 8 , 14 , 19 \_\_\_\_\_ .
2. חלק סכום זה ב-4.
3. ציון זה משקף את תדירות ההתנהגויות **המתגמלות בונות** שלך על ציר שבין 1 = אף פעם, ל-5=לעתיים קרובות מאוד או תמיד.

תגמול בונה : \_\_\_\_\_

תגמול בונה מבוסס על יחסי חליפין מוגדרים ומוסכמים בין המנהיג לעובדיו, לגבי התגמולים הניתנים לעובדים עבור המאמצים שהם משקיעים בביצוע המשימות. המנהיג מאתר את צרכי העובדים, מציג אותם בפניהם ומקשר בין ביצוע נאות של המטלות לבין מימוש צרכיהם. המנהיג מציג בפני עובדיו באופן מובנה וברור את המטרות והיעדים להשגה וקובע מיהם האחראים להשגתם. בנוסף, המנהיג מבהיר לעובדים מהו התגמול בו יזכו בתמורה לעמידתם ביעדים ובמשימות. מנהיג מתגמל אפקטיבי מספק לעובדיו משוב בונה ומקפיד לשבח אותם כאשר הם ראויים לכך.

ציון ממוצע		I	W	I	W	I	W	I	W	I	W
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
			כריזמה		הנעה באמצעות השראה		התייחסות פרטנית		גירוי אינטלקטואלי		תגמול בונה
<b>מימדי המנהיגות</b>											

I – הציון הממוצע בשאלון שמילאת על עצמך.

W – הציון הממוצע בשאלונים שמילאו אודותיך עובדיך.

**דוגמה**

ציון ממוצע		I	W	I	W	I	W	I	W	I	W
	5	[Bar chart: I=4.5, W=4.0]		[Bar chart: I=3.5, W=4.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.5]		[Bar chart: I=3.0, W=3.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.0]	
	4	[Bar chart: I=4.5, W=4.0]		[Bar chart: I=3.5, W=4.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.5]		[Bar chart: I=3.0, W=3.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.0]	
	3	[Bar chart: I=4.5, W=4.0]		[Bar chart: I=3.5, W=4.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.5]		[Bar chart: I=3.0, W=3.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.0]	
	2	[Bar chart: I=4.5, W=4.0]		[Bar chart: I=3.5, W=4.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.5]		[Bar chart: I=3.0, W=3.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.0]	
	1	[Bar chart: I=4.5, W=4.0]		[Bar chart: I=3.5, W=4.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.5]		[Bar chart: I=3.0, W=3.0]		[Bar chart: I=4.5, W=4.0]	
			כריזמה		הנעה באמצעות השראה		התייחסות פרטנית		גירוי אינטלקטואלי		תגמול בונה
<b>מימדי המנהיגות</b>											