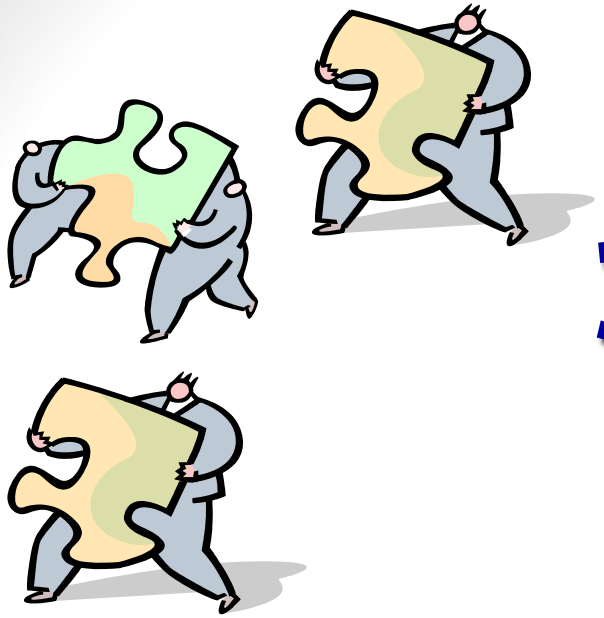
מצוינות וחדשנות בהתאם לסטיב ג'ובס

"מהפכנים גדולים , הם אמיצים כדי לחשוב בצורה שונה, נועזים כדי להאמין שהם יכולים לשנות את העולם"...

חכם הוא מי שיודע להשתמש בראש ולבלב.

מציג: שרון אנקר, מנהל איכות (מומחה לאיכות)



חדשנות

=

היכולת להתמודד עם שינויים בהצלחה

If anything can go wrong it will go wrong

מנהיג ?

השאלה הינה איזה מנהיג עדיף ?

מנהיג -"מי שסוחף אחריו אחרים, בעל יכולת הובלה והשפעה".

- בבחינת הנושא נוכחנו לדעת שאין דעה אחת ברורה, קיימת עדיפות בארגון שמנהיג יהיה סמכותי בעל חזון, השפעה יכולת להוביל אנשים/עובדים לעבר מטרה משותפת אחת או יותר. חשוב להבחין בין מנהיגות (LEADERSHIP) לבין שלטון (RULERSHIP).

לפי אריסטו, מנהיגות מורכבת מאמינות (אתוס), הנמקה (לוגוס), ורגשות (פאתוס).

פרופ' יצחק אדיג'ס

ששת סגנונות מנהיגות ואינטליגנציה רגשית

יואב כספי

	כופה	סמכותי	משלב	דמוקרטי	מכתיב קצב	מדריך
שיטת הפעולה של המנהיג	תובע תוך ציות	מגייס אנשים למען חזון	יוצר הרמוניה ובונה זיקה רגשית	מגבש הסכמה כללית על ידי שיתוף	מציב אמות-מידה גבוהות לביצועים	מטפח אנשים למען העתיד
הסגנון בביטוי קצר	"עשה מה שאני אומר לך"	"בוא אתי"	"אנשים תחילה"	"מה אתה חושב"?	"עשה מה שאני עושה עכשיו"	"נסה את זה"
כישורי אינטליגנציה בסיסיים	דחף להשיג, יוזמה, שליטה בעניינים	ביטחון עצמי, הזדהות, זרז של שינויים	הזדהות, בניית מערכות יחסים, תקשורת	שיתוף פעולה, מנהיגות צוות תקשורת	הגינות דחף להשיג יוזמה	פיתוח הזולת, הזדהות מודעות עצמית
מתי להשתמש בסגנון	בעת משבר, בפתיחת מהפך, אל מול עובדים בעייתיים	כשהשינויים מחייבים חזון חדש, או כשדרוש כיוון חדש	לאיחוי קרעים בצוות או להנעת אנשים במצבי לחץ	לגיוס הסכמה או להשגת תשומות עובדים חשובים	להשגת תוצאות מהירות מצוות מוכשר ובעל מוטיבציה גבוהה	לסייע לעובד לשפר ביצועים או לפתח נקודות עוצמה לטווח ארוך
השפעה כוללת על האווירה	שלילית -0.26	חיובית ביותר 0.54	חיובית 0.46	חיובית 0.43	שלילית -0.25	חיובית 0.42

המנהיג המודרני לא שוכח את הלב

מנהיגים נדרשים להפעיל את הראש והלב ולרוב לשלב בניהם על מנת להצליח, (לעיתים מנהיגים **מצליחים** חושבים מחוץ לקופסא, זאת אומרת הפוך ממה שהשאר חושבים ועושים). מנהיגים שידעו לעשות זאת (סטיב ג'ובס וביל גייטס) הם נחנו גם באינטליגנציה רגשית מפותחת מחיד גישה ומדך גיסה הניהול היררכי (מנהיגים אסטרטגים שמובילים לעבר החזון). הם ידעו לנתב את החלק של המוח שמגיב על **WHY -ו HOW**, שאחראי על הרגשות, ההתנהגויות האנושיות, קבלת ההחלטות.

לעולם לא תהיה מנהיג גדול אם תעשה הכל בעצמך, או אם תיקח לעצמך את כל הקרדיט - אנדרו קרנגי

If anything can go wrong it will go wrong

מאפייני מנהיג

מאפיין	יכולת
חזון	היכולת להגדיר באופן ברור ומוחשי את המטרה המשותפת שלקראתה הוא מנהיג
דוגמה אישית	היכולת לבטא במעשיו ובהתנהגותו ערכים שבהתאם להם הוא מצפה מאחרים לפעול
איזון בין שכל לרגש	היכולת לשקול בצורה נכונה שיקולים מושכלים, חברתיים ורגשיים בעת קבלת החלטות
הובלת שינויים	היכולת להתמודד במצבי שינוי ועם המורכבות והקושי הכרוכים בהם
כושר ארגון	היכולת לעצב ולהפעיל מבנים ארגוניים
אומץ	היכולת לקבל החלטות קשות המכילות גורם של סיכון
האצלת סמכויות	היכולת להאציל מסמכויותיו לאנשים אחרים מבלי להפחית מאחריותו לתוצאות

- המנהיגים הטובים ביותר מכירים בכך, שמנהיגות היא **התמחות** ולא מתת אל.
- מנהיגות פרושה פעולה ממוקדת המכוונת אל מטרה ראויה. מנהיג טוב מבין **שהבלתי אפשרי**, אינו אלא, מה שעוד לא ניסית.
- מנהיגות אינה קשורה לעמדה, אלא לעשיה.
- להנהיג פרושו להיות **מקור השראה**, להמריץ ולהשפיע.

מנהיגות מובילה

סמכותי - בעל יכולת הצגת חזון

דמוקרטי - בעל הובלת שינויים

מדריך - בעל אומץ

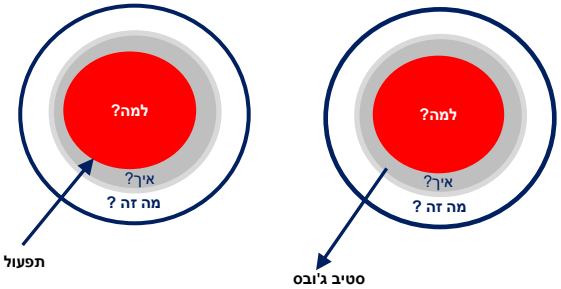
כופה, סמכותי, משלב,
מכתיב קצב, מדריך

קצת על המנהיגות של אפל

לדוגמא, סטיב לא אהב ארגונים גדולים. הוא חשב שהם ביורוקרטיים ולא אפקטיביים. יזכרו את ג'ובס באותו האופן שבו אנו זוכרים את אייזיק ניוטון או תומאס אדיסון, למשל: שני אנשים בעלי כישורים אדירים בתחומם, אך גם בעלי אישיות בעייתית ולא תמיד נעימה

מנהיג "מהראש והלב"

אהב לגעת בכל דבר



תפעול

מגיע מאוניברסיטה

מכריח אנשים להעלות את הציפיות שלהם מעצמם

מנהיגות

פחות מדרבן את העובדים להציע הצעות לשיפור וייעול התהליכים

ידע לנתב אותם כך שירגישו שהם חלק ממשהו גדול

מנסה לעמוד ביעדים אישיים

"הדרך היחידה לעשות עבודה מצוינת היא לאהוב את מה שאתה עושה. אם לא מצאת את זה עדיין המשך לחפש, אל תוותר. כמו בכל ענייני הלב, תדע כשתמצא את זה".

למה צריך EFQM

השוואת מגזר הציבורי לאפל - המערכת למצוינות ארגונית

קריטריון	מנהיג אפל	מנהיג במגזר הציבורי
מנהיגות	ניהול סמכותי, "על איכות אין לוותר", בעל כריזמה, יצירתיות וחדשנות תמידית. ספרו מדבר על חדשניות של וניהול ריכוזי המתמקד במידה רבה בעיצוב ובחוויית לקוח.	לרוב מחליטים בעצמם, האיכות מבוצעת לא לשם שיפור אלא בשביל התקן, "איכות למה זה מפריע"? העדר תחרותיות , חוסר הבחנה בין לקוח לצרכן (עו"ד רועי מקלר)
עובדים	טיפוח את המשאב האנושי בראש, העובדים מכירים את התוכנית הארגונית וקיימת ההשפעה האישית למוצר	טיפוח המשאב מגיע מהעובד ולא מהמנהל (לימוד קורסים לא מקצועיים), העובדים אינם מודעים להשפעתם בארגון
מדיניות ואסטרטגיה	בעל חזון עסקי וטכנולוגי, הבין בניהול פרויקטים, שותף פעיל לאיכות המוצר, לרוב הבין את צרכי הלקוח (עד גבול מסוים)	החזון הינו לשנה (אין ניהול ארוך טווח), לרוב לא שותף לסקרי האיכות, לא מבין את דרישות לקוחותיו
שותפויות ומשאבים	השקיע בפיתוחים חדשים והתקדם תמיד קדימה ליתרון בתחומו "אתה לא יכול רק לשאול לקוחות מה הם רוצים ואז לתת להם את זה. עד שתבנה את המוצר הזה, הם כבר ירצו משהו חדש". ג'ובס בחר לעבוד עם מספר ספקים קבועים שאיתם ניתן יהיה לפתח קשרי עבודה קרובים ויציבים לאורך זמן	כוח האדם אינו משקף את תוכנית והיעוד, "תסדר עם מה שיש", לרוב התוכנית לא מתבצע בשיתוף מלא של השותפים הפנימיים "יקחו לי את העבודה!!!"

למה צריך EFQM

השוואת מגזר הציבורי לאפל - המערכת למצוינות ארגונית

קריטריון	מנהיג אפל	מנהיג במגזר הציבורי
תהליכים	כל עובד חושב שהוא "מאפיין מפתח", האווירה הייתה אינטליגנטית, העובדים נמצאים בשיפור מתמיד תמידי, כך שתפקידים להתרכז ברצונות הלקוח	לא מבינים מה זה מאפייני מפתח, לא מבינים את צרכי הלקוח, "אתה אמור לבצע הכול בשבילי"
תוצאות ללקוח	התפקיד המרכזי של העובדים הינו להבין מה הלקוח צריך ורוצה. לעתים, עליהם ממש לדלות מהלקוחות את הרצונות הכמוסים שלהם, שאולי אפילו הם עצמם לא ידעו שהם צריכים "האיש שידע טוב מכם מה אתם רוצים"	ברוב המקרים אין כלים לניהול תלונות לקוחות, אין כלים למדדי הלקוחות אין מדידות "זה רק מוסיף עבודה"
תוצאות לעובדים	דאג שהעובדים הסובבים אותו יהיו אנשים מוצלחים, ספק אם היה מצליח ג'ובס להוציא את חזונו לפועל., **מי שלא היה שבע רצון לא היה.** היה זכור במיוחד חששם של עובדי אפל להיכנס למעלית יחד עם הבוס, פן יסיימו את הנסיעה כשהם מחוסרי עבודה.	לא מודדים את תוצאות העובדים, "למה זה טוב"

If anything can go wrong it will go wrong

למה צריך EFQM

השוואת מגזר הציבורי לאפל - המערכת למצוינות ארגונית

קריטריון	מנהיג אפל	מנהיג במגזר הציבורי
תוצאות לחברה וקהילה	ג'ובס אינו ידוע כתורם משמעותי. לפי הערכות שונות, הוא תרם עד כה כמיליון דולר בלבד מהונו, אך ייתכן שהוא מעדיף מתן בסתר.	לא נדרש אלא ללא מטרה, למרות שקיים תקן ISO 10000
תוצאות ביצוע עיקריות	סטיב ג'ובס, אם כן, היה דמות ייחודית בעולם הטכנולוגיה. תרומתו ומורשתו אינם נמדדים בפיתוחים מבריקים והמצאות נפלאות, כי אם בכך שידע 'לגנוב' אותם מהעילית הטכנולוגית ולחלק אותם לכל השאר. בכך עשה לנו, ולצאצאינו, שירות טוב	קשה למדוד את התפוקות והתשומות, קשה למדוד ולהשוות ליחידות דומות

לסיכום

ניתן לראות שלמרות שמנהיג סמכותי יוצר אווירה שהעובדים היו כל הזמן יצרניים וחדשנים, ויודעים להיכן רוצים להגיע...

האם מנהיגות במגזר שלא לא חדשנית יכולה לחשוב אחרת???