

# סגנונות ניהול וקבלת החלטות

ע"פ פרופ' יצחק אדיג'ס

ד"ר יצחק אדיג'ס הוא מומחה עולמי ובעל מתודולוגיית ניהול הקרויה על שמו. שיטתו מתמקדת בשיפור ביצועי ארגונים עסקיים על ידי שינויים מרחיקי לכת. יצחק אדיג'ס נולד במקדוניה ועלה לארץ עם הוריו אחרי מלחמת העולם השנייה. הוא סיים שרות בצה"ל ועשה את לימודיו בישראל ובארה"ב, לשם גם עבר לגור והקים את מכון אדיג'ס לייעוץ ארגוני. פרופ' אדיג'ס כתב שבעה ספרים שתורגמו ל-26 שפות. במשך השנים עבד פרופ' אדיג'ס עם אחדים מהארגונים הגדולים בעולם כמו חברת וולבו, בנק אוף אמריקה, קוקה קולה, דומינוס פיצה, וכן עם ממשלות שבדיה, יוון וברזיל.



# פרופ' יצחק אדיג'ס – עיקרי מחקריו

ע"פ אדיג'ס, בדומה לאורגניזמים, יש לארגונים מחזור חיים המתאפיין בשלבי התפתחות שונים, כגון ינקות, ילדות ובגרות. ניתן לזהות בארגון תבניות התנהגות לפי השלב בו הוא נמצא. בכל שלב, עומד הארגון בפני אתגרים ייחודיים והצלחתו להתמודד עמם תלויה ביכולתו ליישם את השינויים הנדרשים.

ביצוע השינויים הללו בהצלחה, אינה פשוטה; בכל שלב יש ליישם שיטות שונות ושינויים משמעותיים צריכים להיות מיושמים בהנהגת הארגון ובשיטות ניהול, בשיתוף פעיל של ההנהלה.

אדיג'ס פיתח שיטה בת 11 שלבים העוזרת למנהלים להנהיג שינויים בחברה, ליצור יתרון תחרותי ולטפל בקונפליקטים ע"י הפיכתם לקונסטרוקטיביים.



# הגדרת המנהל הטוב ע"פ אדיג'ס

- מסוגל לבצע את כל תפקידי הניהול תוך הצטיינות לפחות בתחום אחד.
- מכיר את נקודות החולשה והחוזק שלו.
- רגיש לסביבה החברתית.
- אינו מנסה להיות מה שאינו.
- מסוגל להכיר במעלות של אחרים, ולהסתייע בהן.
- מכיר שתמהיל ניהולי נכון עלול לכלול עימותים.
- יוצר סביבה פתוחה ולומדת.



# הגדרת המנהל הטוב ע"פ אדיג'ס

בוחר פתע למנהל!

- עד כמה אתה מסוגל באמת לבצע את כל תפקידי הניהול? מהו תחום ההצטיינות שלך?
- עד כמה אתה מכיר את נקודות החולשה והחוזק שלו?
- באיזו מידה אתה רגיש לסביבה החברתית?
- עד כמה אינך מנסה להיות מה שאינך?
- עד כמה אתה מסוגל להכיר במעלות של אחרים, ולהסתייע בהן?
- עד כמה אתה מוכן לחיות עם עימותים הנגזרים מתמהיל ניהולי נכון?
- עד כמה אתה יוצר ומעודד סביבה פתוחה ולומדת?

# פרופ' יצחק אדיג'ס – מודל 4 סגנונות הניהול

אדיג'ס מאבחן ארבעה סגנונות ניהול מרכזיים:

- P** Producer יצרני
- A** Administrator מנהלן
- E** Entrepreneur יזם
- I** Integrator מגשר

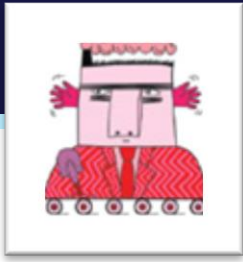
לתפיסתו, יש חשיבות רבה שמנהל יכיל באופן הניהול שלו את כל ארבעת המאפיינים.

אין די בסגנון ניהולי אחד כדי לנהל חברה מצליחה, רק שילוב של כל הארבעה הוא שיוצר את הניהול המושלם. הצלחת השילוב של ארבעת הסגנונות, תחילתה בהבנת השוני בין הסגנונות השונים.



- ביצועיסט.
- התמסרות מוחלטת לעשייה, כל הזמן עושה משהו.
- מגיע ראשון לעבודה ויוצא אחרון.
- "היום תמיד קצר מדי.."
- "כמה העבודה יותר קשה ככה יותר טוב.."
- "סוף מחשבה במעשה תחילה"
- מעדיף מידע ממוקד וספציפי
- "ישיבות זה בזבוז זמן"

# איך מתקשרים עם טיפוס P



**מאפיין:**

ביצועיסט, מתעניין במשברים, טקטיקן עם אוריינטציה למייד.

**כדי שיתפנה להקשיב**

הפוך את הנושא למשבר המצריך פתרון מייד.

**כדי שיקשיב**

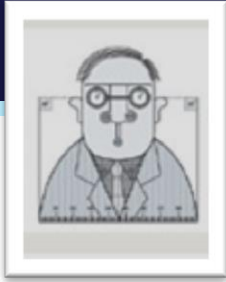
התחל מהסוף. היה מהיר וקצר, ממוקד ומאורגן.

**כדי שלא ייקח על עצמו**

קח את היוזמה על עצמך ובקש רק את ברכת הדרך.



# מאפייני טיפוס A - המנהלן



- מוציא לפועל, מנהלן, מתעניין בדרך עשיית העבודה.
- מאורגן, איטי, זהיר, מחושב, שמרן, נצמד להחלטות קיימות, אוהב ישיבות במועדים קבועים, מגיע בזמן ועוזב בזמן.
- מתנגד לשינוי, שומר סדר ומחניק יצירתיות.
- מעדיף להתעלם מחילוקי דיעות, רוצה משרד רגוע ושלו ברמת פיקוח גבוהה.
- נוטה להכניס נושאים ל"מגירות", ממציא טפסים ואמצעי פיקוח חדשים.
- מעדיף כפיפים "אומרי הן".

# איך מתקשרים עם טיפוס A



**מאפיין:** ביצועיסט, מנהלן, קפדן, שואף לשמר את הקיים, רואה בכל שינוי מחיר וסיכון.

**כדי שיהיה לו עניין בשינוי** הצג את הבעייה כחריגה מנוהל ואת מחיר אי-הטיפול בה.

**כדי שישתכנע** היתלה באילנות גבוהים, הצג נתונים, צטט מקורות בעלי שם.

**כדי שלא יתנגד** קח אחריות אישית, קבל שתיקה כהסכמה.



- יוצר רעיונות ופרוייקטים חדשים.
- לוקח סיכונים.
- פורח באווירת משבר.
- מחפש דברים חדשים ודרכי ביצוע שונות.
- נלהב, מלהיב, כריזמטי, מרגש, יצירתי.
- אווירה פעלתנית, הפרודוקטיביות לא ברורה.
- ללא מחוייבות קבועה, לא ידוע מתי יגיע, גם לא מתי יעזוב.

# איך מתקשרים עם טיפוס E



**מאפיין:** יזם, מבעיר בארות, בעל דמיון, אוהב את רעיונות עצמו.

**כדי שיתפנה להקשיב** תפוס אותו בארבע עיניים.

**כדי שיגלה עניין** התחל מהצגת הבעייה,

לא הפתרון.

**כדי שיקבל את הרעיון** הפוך את הרעיון לשלו

ע"י שתזמין אותו לתקן או

להוסיף.

# מאפייני טיפוס I - מגשר



- מתכלל בני אדם ופעולות.
- מגבש הסכמות ופשרות.
- מתכלל רעיונות של אנשים.
- מבין, אמפטי, רגיש, מכוון לאנשים.
- פוליטי.
- מחפש קבלת החלטות בקונצנזוס קבוצתי.
- עובד "יחד" עם אנשים.
- מעדיף צייתנות ואנשים צייתנים.

# איך מתקשרים עם טיפוס I



**מאפיין:** אינטגרטור, ממוקד ביחסים, מחפש הסכמה חברתית.

הדגש את רשימת התומכים ברעיון  
והנוהגים כבר על פיו.

**כדי שיגלה עניין**

גבש הסכמה רחבה ודווח לו על כך.  
שתף אנשים נוספים בבניית הרעיון,  
הדגש את התהליך.

**כדי שיסכים לעיתוי**

**כדי שיקבל את הרעיון**



# עוד דרך הסתכלות על 4 הסגנונות

אפקטיבי(\*\*)

יעיל(\*)

 <b>E = למה</b>	 <b>I = מי</b>	טווח ארוך
 <b>P = מה</b>	 <b>A = איך</b>	

(\*) **יעילות** – לעשות נכון את הדברים.  
(\*\*) **אפקטיביות** – לעשות את הדברים הנכונים.

למנהלים בפרט, כמוהם כבני אדם בכלל, סגנון ניהול  
הנגזר מאופי, אישיות, תכונות, נסיון וכיו"ב.  
אדיג'ס מונה 4 סגנונות מרכזיים: היצרני, המנהלן, היזם, המגשר.  
בכל אדם חבויים כל הסגנונות הדומיננטיים  
שבהם יאפיינו את אופן התנהלותו.  
זיהוי הסגנון ואיבחון נכון שלו מאפשרים למנהל לדעת  
איזה תחומים עליו לחזק, באיזה נכון לו להסתייע.  
זיהוי הסגנון ואיבחון של המנהל יעזרו לדעת כיצד להתנהל מולו,  
למה לצפות ממנו ובמידת הצורך, גם איך לנהל אותו.





# תודה

