

מדריך לפירוש הפרופיל

מהדורת מנהל

LEADERSHIP
CIRCLE®

תוכן העניינים

5 מבוא
6 הבנת הפרופיל הגראפי שלך
6 הגדרות הממדים
8 אינטראקציות בתוך הפרופיל שלך
11 ממד יצירת הקשר
13 אכפתיות
14 חניכה
16 עבודת צוות
17 בינאישי
21 ממד ההוויה (Being)
24 איזון
25 קור רוח
27 ישרה
28 אומץ
31 ממד ההישגיות
33 חזון
34 אסטרטגיה
35 תוצאות
37 החלטות

Leadership Circle Profile™

מדריך לפירוש הפרופיל

מהדורת מנהל
(Manager Edition)

מבוא לפרופיל מעגל המנהיגות

ברכות! אתם משתתפים במערכת המקיפה ביותר הקיימת כיום להערכת מנהיגות. פרופיל מעגל המנהיגות - מהדורת מנהל 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 מארגן 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 - מהדורת מנהל מודד שתיים 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 יוששו 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 תשע 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 - מהדורת מנהל כעל מסך מכ"ם לגילוי נקודות החוזק והחולשה המשמעותיות ביותר, שיש לשים אליהן לב בשלב זה בחייכם.

39 [ממד השליטה](#)

41 פרפקציוניזם

42 שאפתנות

43 אוטוקרטיות

47 [ממד ההגנתיות](#)

49 יהירות

50 ביקורתיות

51 ריחוק

53 [ממד הצייטנות](#)

55 פאסיביות

56 השתייכות

57 ריצוי

61 [סולם ריאקטיבי-קריאטיבי](#)

62 [איזון בין יחסים למשימתיות](#)

63 [מיצוי פוטנציאל מנהיגותי](#)

64 [אפקטיביות המנהיגות](#)

65 [מקורות](#)

הבנת הפרופיל הגראפי

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

מהי משמעות המספרים? בכל הסולמות מוצג ציון אחוזון – כלומר, אתם בהשוואה לקבוצה גדולה של מנהלים אחרים, שמילאו את הסקר 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 המדדים האלה? הגדרות הממדים שהפרופיל שלכם מודד, מתוארות להלן. לאחר מכן יופיע תיאור נרחב יותר.

הגדרות הממדים

יכולות המנהיגות הקריאטיבית 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:

- **אכפתיות** מודד עד כמה אתם מעוניינים ויכולים ליצור מערכות יחסים חמות ואכפתיות.
- **חניכה** מודד את יכולתכם לפתח אחרים באמצעות חניכה, לשמור על מערכות יחסים המקדמות צמיחה ולעזור לבני אדם לצמוח ולהתפתח מבחינה אישית ומקצועית.
- **עבודת צוות** מודד את יכולתכם לטפח עבודת צוות המתאפיינת בביצועים גבוהים, בקרב חברי צוות המדווחים לכם, בארגון כולו, ובתוך צוותים שבהם אתם לוקחים חלק.
- **בינאיש** מודד את האפקטיביות שבה אתם מקשיבים, מעורבים בקונפליקטים ובמחלוקות, מתמודדים עם רגשותיהם של אחרים ומנהלים את הרגשות שלכם.

ממד **ההוויה (Being)** 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:

- **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.

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

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

- **חזון** מודד עד כמה אתם מתקשרים באופן ברור ומציגים דוגמא אישית של מחויבות ליעוד ולחזון אישיים.
- **אסטרטגיה** מודד עד כמה אתם חושבים באופן אסטרטגי.
- **תוצאות** מודד עד כמה אתם מכווני מטרה ובעלי ניסיון מוכח של השגת מטרות וביצועים גבוהים.
- **החלטות** מודד את יכולתכם לקבל החלטות במועד 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.
- **שאפתנות** מודד עד כמה אתם מרגישים צורך להתקדם, לעלות בסולם הארגוני ולהיות טובים יותר מאחרים.
- **אוטוקרטייות** מודד את נטייתכם להיות כוחניים, תוקפניים ושטלניים.

ממד **ההגנתיות** מודד את האמונה, כי אתם יכולים להגן על עצמכם ולבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות הסתגרות, שמירה על ריחוק, הסתתרות, קרירות, ציניות, הפגנת עליונות ו/או גישה רציונלית. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **יהירות** מודד את נטייתכם להציג אגו גדול – התנהגות הנחווית 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 מתוך ע"י ציות לציפיותיהם של אחרים ולא מתוך פעולה בהתאם לדברים שאתם מתכוונים אליהם ורוצים בהם. הוא כולל את המרכיבים הבאים:

- **פאסיביות** מודד עד כמה אתם מעבירים את הכוח שיש לכם לאחרים ולנסיבות שמחוץ לשליטתכם.
- **השתייכות** מודד את הצורך שלכם לנהוג בקונפורמיות, לציית לכללים ולעמוד בציפיותיהם של בעלי סמכות.
- **ריצוי** מודד את הצורך שלכם לחפש אחר תמיכתם ואישורם של אחרים, כדי להרגיש בטחון וערך עצמי כבני אדם.

הממדים שלהלן נועדו לסכם 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 ההישגיות ויצירת הקשר. זהו מדד של התפתחות היתר, החסר או ההתפתחות המאוזנת בכל אחד מצדדי 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" 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 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 **להישגיות**. **צייתנות** נוטה להפחית קריאטיביות ואותנטיות, מפני שהאדם דואג יותר מדי לכך שאחרים יחבבו אותו. כתוצאה מכך, **החלטות**, אומץ ורבות מהאיכויות האחרות המובילות **להישגיות**, פוחתות. במילים אחרות, ציונים גבוהים **בצייתנות** נוטים ליצור ציונים נמוכים **בהישגיות**.

"ניגודיות" זו מובנית בפרופיל כולו. ציונים גבוהים **בשליטה** נוטים לגרום לציונים נמוכים **ביצירת קשר**. קיים מתאם בין ציונים גבוהים **בהגנתיות** לבין ציונים נמוכים **בהוויה** (Being).

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 **הקריאטיביות**, אשר תורמות לאפקטיביות שלכם. המחצית התחתונה של המעגל ממפה הנחות **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 ה**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 קשר

ממד **יצירת קשר** 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 להתאמץ 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 יכולת תקשורת ויכולות בין-אישיות חזקות. אתם יוצרים שיתוף פעולה, עבודה משותפת ומערכות יחסים שמתגמלות את שני הצדדים. אתם חברי צוות ומאמנים מצוינים.

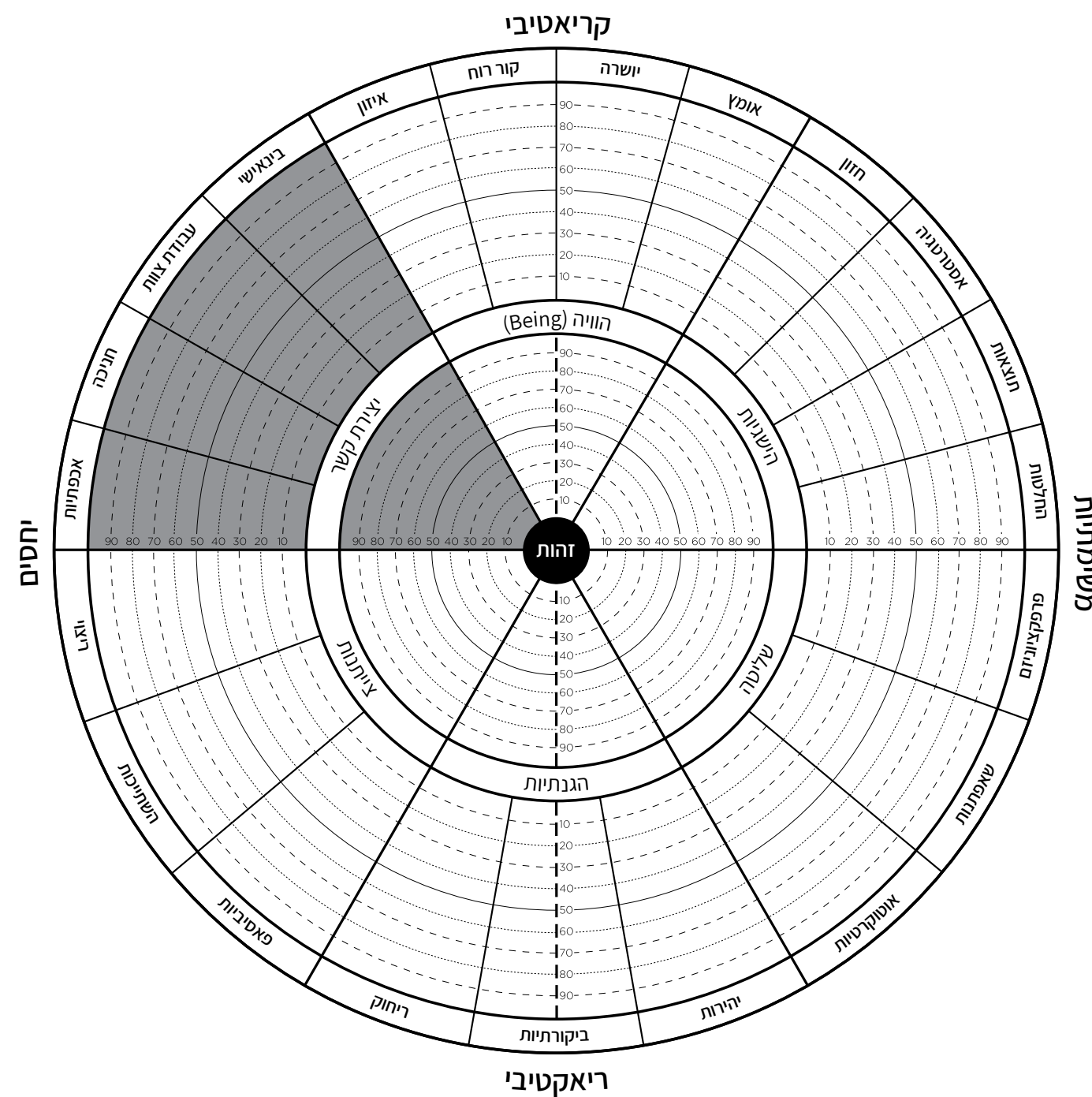
בני אדם משגשים תחת הנהגתכם. כמנהיגים, אתם מפתחים טבעיים של צוותים ובני אדם. **יצירת קשר** היא אינה צורת ניהול רכה, **צייתנות** היא צורת ניהול רכה. אתם מסוגלים בהחלט להתעמת עם אחרים ולאתגר אותם. אתם מסוגלים לעשות זאת כך שהנושא, ולא האדם, יהיה במוקד האתגר. לפיכך, גם אם אנשים מקבלים משוב קשה, הם מרגישים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

אתם נוטים לנוע לעבר מערכות יחסים ויש לכם הטוהב 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 קשר**, 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 קשר**, 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 קשר** הם בטווח הביניים, אתם נוטים ליישם חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם שחלק מהממדים ה**ריאקטיביים** מגבילים אתכם, ולפיכך שאתם מראים חלק מהנטיית המתוארת 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 קשר** יכולות להיות השלכות חמורות 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.

ציון נמוך מעיד על כך שהביצועים שלכם נמוכים מיכולתכם האמיתית. בין ההתנהגויות הקשורות לציונים נמוכים בממד **יצירת קשר**:

- 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
- המנעות 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.

אכפתיות

ממד האכפתיות מודד את העניין ואת היכולת שלכם ליצור מערכות יחסים חמות ואכפתיות.

אם קיבלתם ציון גבוה

אם תחקרו כל קבוצה של בני אדם עם ביצועים 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 באכפתיות 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 באכפתיות 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

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך באכפתיות 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 באכפתיות נמוכים, נע בין הקפדה על מערכות יחסים טכניות/מקצועיות בלבד לבין קרירות וחוסר רגש. אסטרטגיה זו 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 באכפתיות 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.

חניכה

חניכה 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 שתחתכם 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, יכולות העובדים שלכם משתפרות בהתמדה.

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 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 תוכניות 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 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 שאנשיכם הטובים ביותר יעזבו אתכם, שביצועי העובדים שלכם יהיו נמוכים מכפי יכולתם, 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?

עבודת צוות

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 קבוצות ומשתתפים בהן, בדרך המקדמת רמות גבוהות של עבודת צוות, שיתוף פעולה, רוח צוות וסינרגיה. יכולת זו באה לידי ביטוי גם במאמצי שיתוף פעולה מעבר לתפקידים שונים.

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. ציונים גבוהים בממד זה מעידים על כך שאתם עושים שימוש בחלק מהיכולות הבאות:

- 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 בעבודת 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?

בינאיש

בינאיש הוא מדד של כישוריכם 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 בבינאיש 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 לאמון משופר. 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 ושלייים 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 בבינאיש מציב 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
- 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 בבינאיש 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 ולהמעיט 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 בבינאיש מעיד על כך שייתכן 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 ההוויה (Being)

ממד **ההוויה (Being)** מודד את האוריינטציה שלכם להתפתחות מקצועית ואישית מתמשכת, כמו גם את המידה שבה המודעות העצמית שלכם מתבטאת דרך פרספקטיבה מאוזנת ומנהיגות המתאפיינת ביושרה 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 **ההוויה (Being)** שלכם מציינות.

אם קיבלתם ציון גבוה

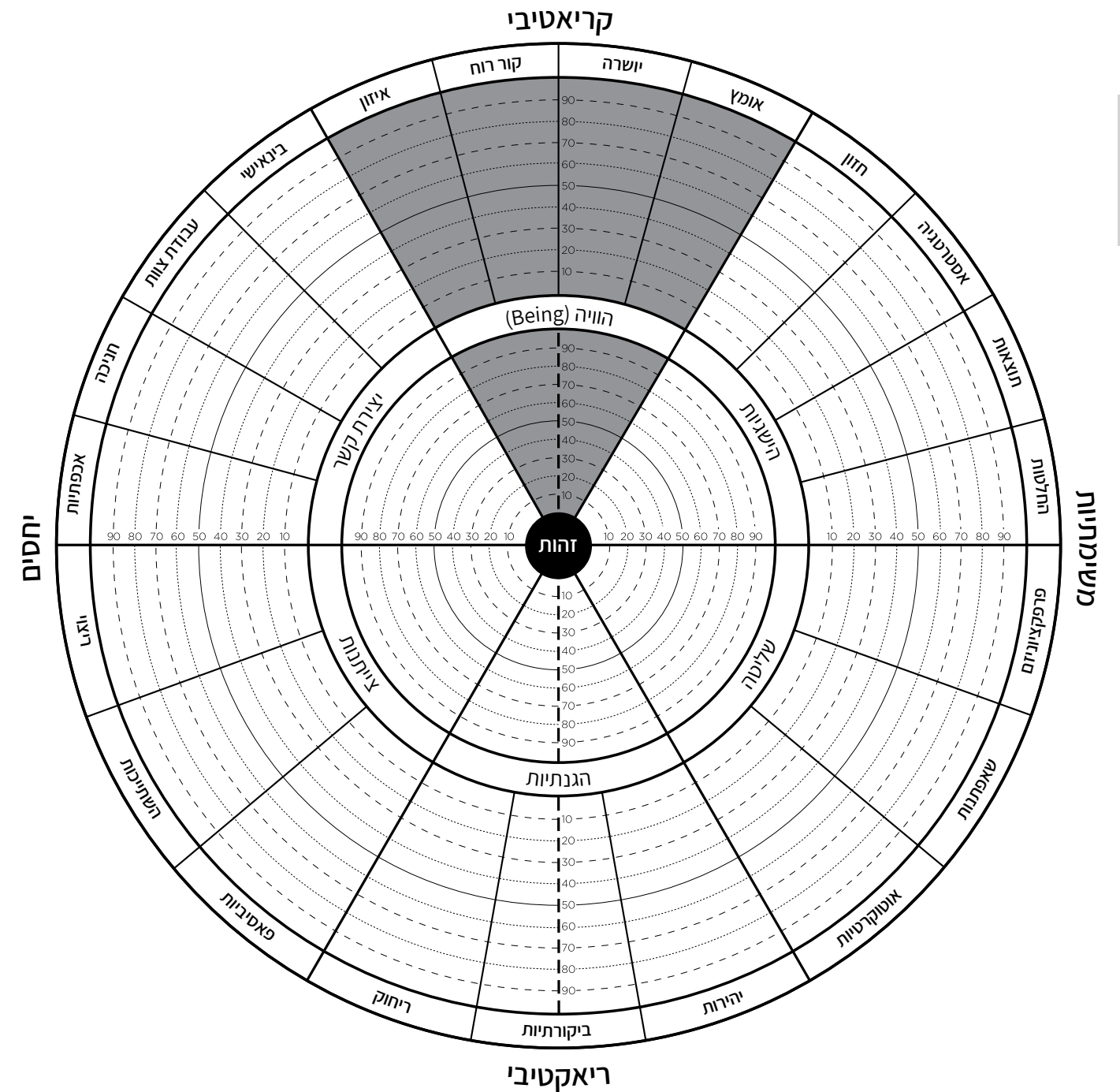
ציון גבוה ב**ההוויה (Being)** הוא סימן חיובי מאוד. הוא מעיד על כך שאתם שואפים באורח פעיל להתפתחות אישית ומקצועית ומעריכים אותה. אתם אנשים חיוניים ונמרצים. לאחר שפיתחתם את תחושת הייעוד שלכם, אתם פועלים מתוך המרכז הפנימי שלכם ומבטאים באופן מודע את ערכי הליבה שלכם. סומכים עליכם, ש"תעשו ולא רק תדברו" ובני 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.

מכיוון שיש לכם יושרה 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.

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

יש לכם פחות צורך לבסס את תחושת הערך העצמי שלכם על הערכתם של אחרים או על הישגיכם. 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. כשרונותיהם 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 **ההוויה (Being)**:

- אני בעל/ת ערך ובטחון מעצם טבעי
- ערכי וביטחוני נובעים מתוכי ואינם בנויים מהאופן שבו אחרים רואים אותי או מביצועי
- התפתחות פנימית הכרחית לביטוי מלא של העצמי
- אני בסדר, גם אם אני טועה או פוגע/ת ברגשותיהם של אחרים
- אני מודה באופן אותנטי בחלקי בבעיות, שעמן אנו מתמודדים
- 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
- אני שומר/ת על הערכתי העצמית ועל ביטחוני בכך שאני ישר עם עצמי
- חשוב לי יותר להישאר נאמן/ה לעצמי מאשר לעמוד בציפיותיהם של אחרים
- הדרך היחידה שבה אני מאבד/ת מכבודי, היא אם איני נאמן/ה לחזון ולערכים שלי
- השינוי מתחיל בי, עליי להיות השינוי שאותו ברצוני לראות בעולם
- מקור כוחי הגדול ביותר הוא יושרה אישית
- ביטוי מלא של הקריאטיביות שלי מוביל למורשת בעלת משמעות

התנהגויות

התנהגויות הן הביטוי החיצוני של ההנחות הפנימיות שלכם. בין ההתנהגויות הקשורות בדרך כלל לממד **ההוויה (Being)**:

- קור רוח תחת לחץ
- יכולת לאזן בין הדרישות הרבות, המהוות חלק מהחיים הבוגרים
- פתיחות למשוב
- מתן משוב ישיר, ללא האשמות
- כבוד לדעתם של אחרים, גם אם אתם חולקים עליה
- הודאה בטעויות
- ניצול הצלחות וכישלונות לקידום ההכרות עם עצמי
- יכולת לצחוק בקלות מהמוזרויות שלכם
- הקדשת זמן כדי להבין את מניעיהם האישיים של עובדים
- ניתן לסמוך עליכם
- יושרה אישית גבוהה
- שמירה על פתיחות וכנות בכל הקשור למחשבותיכם ולרגשותיכם
- ניהול קונפליקטים באופן ישיר ואתנטי
- העלאת נושאים שאחרים נרתעים מדבר עליהם
- לקיחת אחריות על חלקכם בבעיות הקשורות למערכות יחסים ולעבודה

- חיים על פי מערכת אפקטיבית של ערכי ליבה
- דבקות בערכים שלכם בזמנים טובים ורעים
- לחיות את החזון שלך בכל מפגש, גם אם זה דורש סיכון

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד **ההוויה (Being)** 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 **בהוויה (Being)** 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.

מחקרי מנהיגות מצביעים בצורה חזקה על כך שתכונה עיקרית שבני אדם מחפשים במנהיגים שלהם היא כנות, אותנטיות או יושרה. לפיכך, על ציון נמוך **בהוויה (Being)** 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 שייתכן 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.

מנהיגות המבוססת על יושרה גבוהה, אפשרית רק כשי רמה גבוהה של מודעות עצמית. יתכן ואתם מגיעים מרקע שבו לא עודדו התבוננות עצמית, איזון והתפתחות אישית. בנוסף, יתכן וברקע שלכם, לא עודדו התעקשות על נקודת המבט שלכם לטובת הרמוניה קבוצתית. ציון נמוך מציע שאתם לא חיים בהלימה עם עצמכם. הרהרו אם אתם:

- מקדישים זמן להתבוננות עצמית וללמידה עצמית
- מגיבים לחיים ולבעיות, במקום ליצור את החיים כביטוי של הדברים שחשובים לכם יותר מכל
- מגדירים את העצמי שלכם במונחי ציפיותיהם של אחרים
- מאשימים אחרים בבעיותיכם – ומצפים שהם יבצעו את מרבית השינויים
- מתגוננים, לא ממהרים להודות בטעויות, מתעלמים מכישלונות וחסרונות
- ביקורתיים באופן מחמיר ותובעניים כלפי עצמכם
- משחקים בחייכם תפקידים שונים, במקום לפעול מתוך המרכז האותנטי שלכם
- 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
- 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

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 ההחליט, 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 **בהוויה (Being)** תורם לאמון ולתחושה של יושרה ושלמות בכל הקשור ליחסים עם אחרים.

התבוננות עצמית כנה, לרבות משוב מאחרים, עשויה להיות לעזור במציאת מצפן ערכי יציב יותר, שישתקף בציון משופר **בהוויה (Being)**.

ציונים קשורים

ציונים נמוכים **בהוויה (Being)** 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 לבדכם ואינכם מוגנים.

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.

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.

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

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 להבין את המתרחש 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?

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 ביושרה מעיד על כך שאתם נתפשים כמנהיגים ושאחרים ילכו בעקבותיכם או "יישרו 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 ביושרה 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.

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

ממחקרים על מנהיגות עולה במידה רבה, 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 (ראה 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, שהמערכות 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?

אומץ

אומץ מודד את נכונותכם, אחד-על-אחד ובקבוצות, לנקוט עמדות קשות, להעלות נושאים ש"לא ניתן לדון בהם" (נושאים מסוכנים שהקבוצה 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 באומץ, 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 בעוצמתכם 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 מלדבר 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 באומץ, 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 אפקטיביות השירות של הקבוצה.

ייתכן שאתם 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.

ממד ההישגיות

ממד ההישגיות 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 של ערך עצמי גבוה. 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 למעשים, המשיגים 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 לדאוג לביטחון, אלא מפני שברצונכם להיות יצירתיים, ללמוד ולצמוח.

הנחות פנימיות

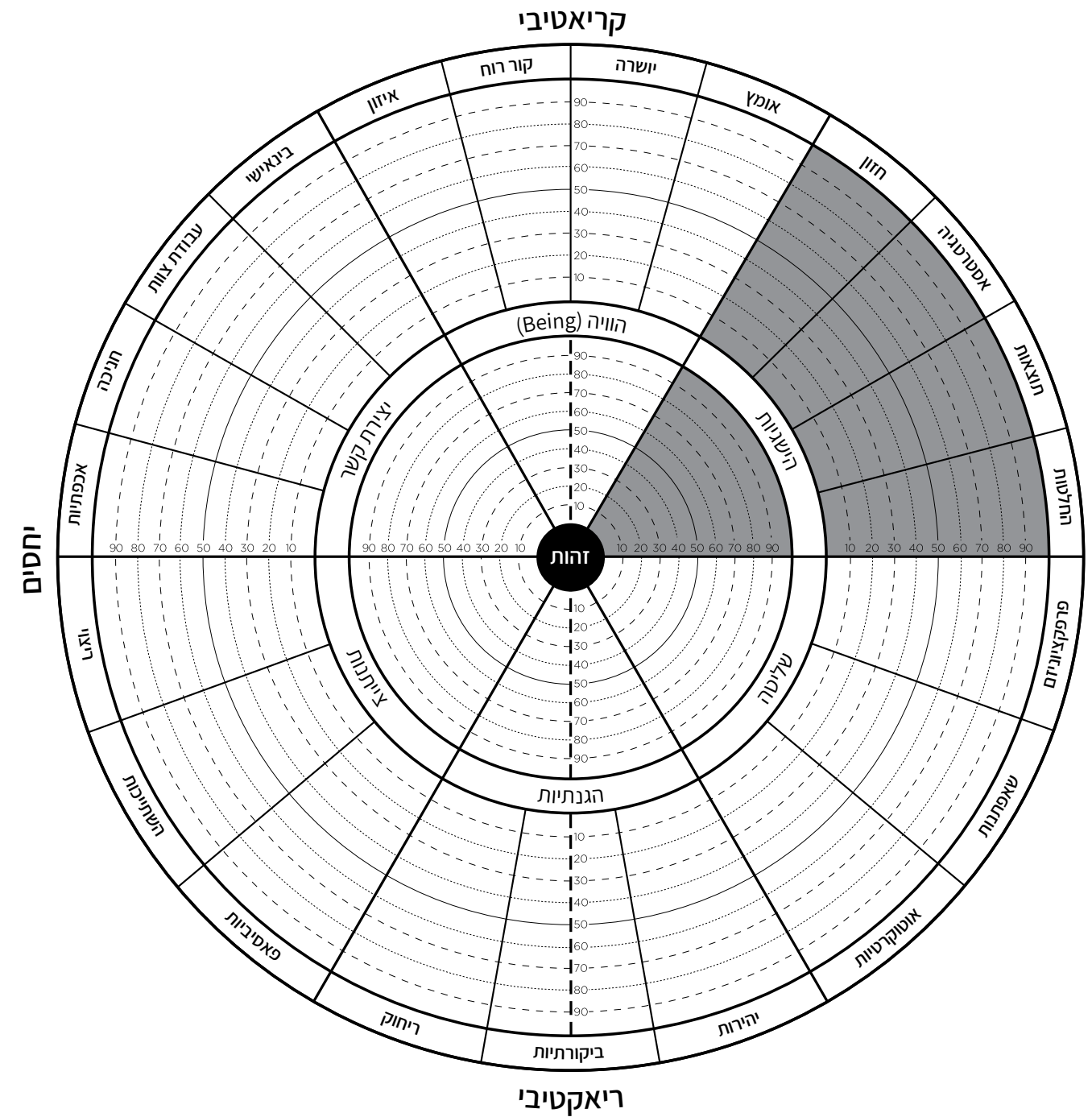
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד ההישגיות:

- יש לי ייעוד ומשימה בחיים
- בני אדם רוצים להגשים את ייעודם ומשימתם בחיים
- אני אחראי/ת לתוצאות שאני משיג/ה בחיי
- יש תלות הדדית ביני לבין כל דבר חי
- בטוח לומר את האמת מבלי להוסיף שיפוטים רגשיים והאשמות
- ביכולתי לבחור את עמדתי 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 גלוי בנוכחותם של "בעלי סמכות"
- הקשבה ולמידה מהמדווחים לכם

אם קיבלתם ציון בינוני

אם ציוניכם בממד ה**הישגיות** הם בטווח הביניים, אתם נוטים ליישם חלק מההתנהגויות ולהחזיק בחלק מההנחות הפנימיות המתוארות לעיל. ייתכן גם שחלק מהממדים ה**ריאקטיביים** 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 ב**הישגיות** 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 ה**ריאקטיביים** הנחות פנימיות, שעלולות לחסום את מלוא היכולת הקריאטיבית שלכם.

ציון נמוך מעיד על כך שהביצועים שלכם נמוכים מכפי יכולתכם. בין ההתנהגויות הקשורות לציונים נמוכים בממד ה**הישגיות**, אתם:

- מחפשים תירוצים לאי-עמידה במטרות או מחויבויות
- ממתנים לכך שאחרים יקבעו את הכיוון או יקבלו החלטות לפני פעולה
- עושים את הדבר שאתם יודעים כי קל להשיגו
- שואפים להוכיח את עצמכם על ידי הישגים
- נמנעים מהסיכון שבאתגרים גדולים
- מאשימים אחרים בבעיותיכם – מצפים לכך שהם יבצעו את מרבית השינויים
- מתגוננים, לא ממחרים להודות בטעויות, מתעלמים מכישלונות וחסרונות
- משחקים בחייכם תפקידים שונים, במקום לפעול מתוך המרכז האוטנטי שלכם

ציונים קשורים

ציונים נמוכים ב**הישגיות** יכולים להיות קשורים לציונים נמוכים בכל התחום ה**קריאטיבי**. 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 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 לגלות את החיוניות, היושרה והחזון הפנימיים שלכם ולהוביל מתוכם. התנהגויות אלו נובעות מחוסר בטחון פנימי, כגון הרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, הרגשת דחייה, הרגשה שלא זקוקים לכם, הרגשה שאתם לבדכם ואינכם מוגנים.

חזון

חזון מודד עד כמה אתם מעבירים מסר ברור על מחויבות לייעוד וחזון אישיים, ומשמים להם דוגמה.

אם קיבלתם ציון גבוה

יש לכם תחושה עמוקה של יעוד, שבאה לידי ביטוי באופטימיות, בהתלהבות ובתשוקה שלכם. אתם אף מעבירים מסר משכנע על חזון לעתיד 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 וייעוד. הדבר נעשה הן על ידי המסרים שאתם מעבירים (בעל פה או בכתב) ועל ידי כך שאתם משמים דוגמה לייעוד ולחזון שלכם. כשבני אדם נפגשים עמכם הם מבינים את החזון שלכם. בקצרה, אתם אנשים בעלי ייעוד נעלה וחזון מרחיק לכת. מכל המחקרים העוסקים במנהיגות עולה, כי הדבר חיוני כדי שאתם והארגון שלכם תצליחו.

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 יש לה בעלות עליו.

ציון גבוה ב**חזון** 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

משמעות של ציון נמוך ב**חזון** היא כי אינכם מציעים מנהיגות. ייתכן שאתם מנהלים באורח אפקטיבי, אך חזון ברור וייעוד עמוק הם מהותה של המנהיגות. מנהיגות וחזון הן כמעט מילים 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 וייעוד ברורים?
- האם אתם שחוקים או האם איבדתם את הלהט שהיה בכם בעבר?
- האם אתם בעיצומו של משבר או מתאוששים ממנו, דבר המותיר אתכם באופן זמני ללא חזון או תחושת יעוד?
- האם אתם בעיצומה של תקופת מעבר משמעותית המאפיינת את גיל הבגרות, שבה חזונות וייעודים ישנים מתפוררים וחזון חדש טרם התהווה?
- האם החתירה לעבר החזון שלכם מצריכה אומץ? האם הוא נותר קבור בגלל פחד?
- האם אתם מחזיקים בהנחה פנימית (ראה 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.

אסטרטגיה

אסטרטגיה מודד עד כמה אתם חושבים באופן אסטרטגי. הוא מודד באיזו מידה אתם מתרגמים חשיבה אסטרטגית לאסטרטגיות עסקיות מוקפדות, שפותחו באופן יסודי, על מנת להבטיח שהארגון ישגשג בטווח הקצר והארוך.

אם קיבלתם ציון גבוה

משמעותו של ציון גבוה באסטרטגיה 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 מפיקים את המירב בטווח 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 באסטרטגיה 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 החלטות המתקבלות ביום-יום
- מבינים את התמונה הרחבה של הדרך, בה משתלבת משימת הארגון שלכם בשוק

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך באסטרטגיה עשוי שלא להוות בעיה. ייתכן שיש לכם תפקיד שאינו כרוך בתכנון אסטרטגי. כתוצאה מכך, ייתכן שציוניכם הנמוכים כאן הם בפשטות תוצאה של תפקידכם או 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 כשלון בטווח הארוך.

ללא מיקוד אסטרטגי מספיק, רבים הסיכויים שאחרים מתוסכלים מהיעדר ההכוונה מצדכם. כשבארגונים חסר מיקוד אסטרטגי, הם מנוהלים לא פעם על ידי המשבר המתעורר באותו הרגע. "כיבוי שרפות" בתגובה לבעיה 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 קפדני ותכנון לעתיד. הדבר מבטיח כי הארגון יישאר לכוד במעגל "כיבוי השרפות". ציון נמוך בממד זה מעיד על כך שלמנהיגות שלכם חסר מיקוד אסטרטגי. 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

תוצאות

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 ברמה גבוהה על ידי פיתוח ביצועים ברמה גבוהה אצל אחרים. זהו הדבר האידיאלי. הוא מעיד על כך, שלא זו בלבד שאתם יכולים להשיג ביצועים ברמה גבוהה, אלא גם שאתם מעלים את הרמה אצל העובדים עמכם.

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

אם קיבלתם ציון נמוך

על ציון נמוך בתוצאות 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 שהתפקיד "גדול עליי"?
- האם אני מנהל/ת ממשבר למשבר?
- האם אני מקדיש/ה די זמן לחזון ואסטרטגיה לטווח ארוך?

החלטות

החלטות מודד את יכולתכם לקבל החלטות במועד 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:

- 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 יפתרו 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 דו-משמעיים. 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 לסכן את עצמכם תתרום לסחף בתפעול ולשחיקת מטרות אסטרטגיות.

ציונים נמוכים **בהחלטות** קשורים פעמים רבות לציון גבוה אחד או יותר בממדי **הציינתנות/ההגנתיות**. הדבר מעיד על כך שההתנהגות הלא החלטית נובעת כתוצאה מהנחה פנימית, המקשרת את תחושת הביטחון האישית ו/או הערך העצמי שלכם לאהדה מצד אחרים ולעמידה בציפיותיהם.

כשאינכם פועלים, אתם מותירים את ההשלכות ביד המקרה ומקטינים את האמון ביכולתכם להוביל. חשוב לזהות תחומים עיקריים שבהם נדרשת פעולה, כדי לקבל את המידע והיעוץ הטובים ביותר שאפשר, ואחר כך 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 משלושה תתי-סולמות: פרפקציוניזם, 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

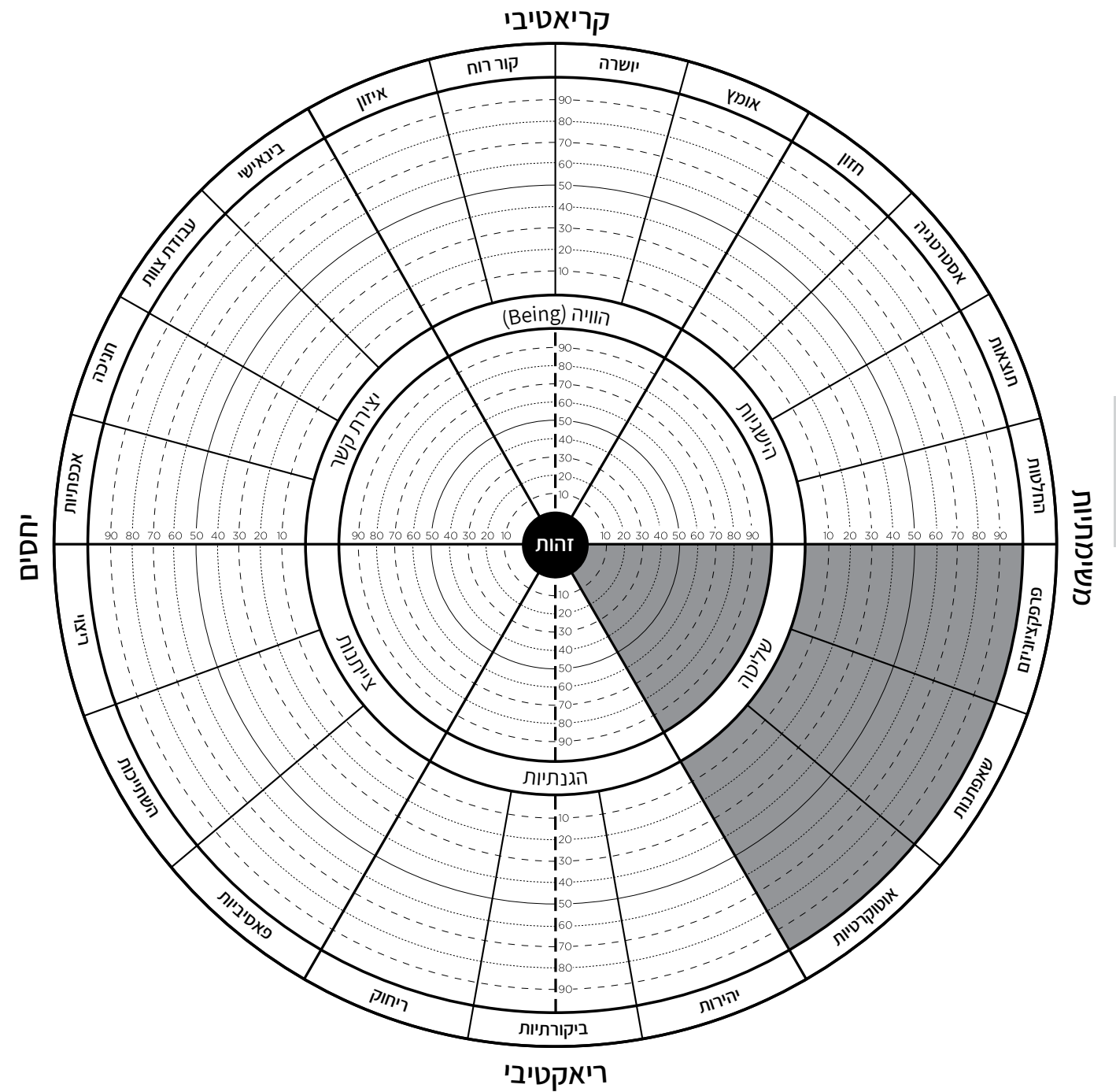
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד השליטה:

- 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 ללא הרף.

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 הרואיים. אתם נוטים להתקשות בכישורים הקשורים למערכות יחסים, פיתוח צוות ושיתוף פעולה (ראה **יצירת קשר**).

ציונים קשורים

לציונים גבוהים בסולם זה יש מתאם גם עם ציונים נמוכים בתחום **הקריאטיבי**. לעיתים קרובות, ציוני **יצירת קשר** יורדים אם ציוני **השליטה** 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. כישורי האנוש המיוצגים על ידי **יצירת קשר**, נחשבים "רכים" מדי, ולפיכך מאיימים על הצורך להיות חזק ובשליטה. הזמן והאנרגיה הנדרשים כדי לצמוח במונחים של מודעות עצמית אינם זוכים להערכה, מפני שהדבר אינו מוביל 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 **בהוויה (Being)**, 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 ההגעה להישגים כאל דרך לנסות להוכיח את עצמכם ולא ליצור את מערכת המוטיבציה הפנימית הפועלת **בהישגיות** – 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 מהנטיית הבאות. ייתכן שאתם:

- ישירים, בעלי הנעת יתר וממוקדים מאוד בהשגת תוצאות
- דואגים למראית עין ושואפים להיראות כמי שיש להם יכולת רבה מאוד ושבתוחים 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 שקבעתם

פרפקציוניזם הוא הנחה שמוותחת נקודות חוזק מעבר לגבולותיהן. הרצון בהצלחה ושלמות הניע בעבר הישגים ושיפורים גדולים. אולם כאן הוא יוצר מלכודת, המובילה בסופו של דבר לירידה בביצועים. יש להטיל על הדחף לשלמות איזון מציאותי ולהבטיח בריאות אישית, את בריאות הצוות והמערכת.

בחנו את יתר הציונים הריאקטיביים, כדי לבדוק אם פרפקציוניזם גורם לכם לבעיה. פרפקציוניזם יכול לבוא לידי ביטוי בשליטה מוגזמת (אוטוקרטיית), בהתנהגות ביקורתית ולהיתפש כהירות. 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 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.

שאפתנות

שאפתנות מודד עד כמה אתם מרגישים צורך להתקדם, לעלות בסולם הארגוני ולהיות טובים יותר מאחרים. שאפתנות הוא 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 בשאפתנות, ייתכן שיש לכם חלק מהנטיית הבאות. ייתכן שאתם:

- עובדים קשה כדי להתקדם
- דוחפים את עצמכם להצטיין
- עובדים קשה כדי שיבחינו בכם כבאנשים שמגיעים לביצועים גבוהים
- מחפשים הכרה ולא חולקים בה
- פועלים למען טובתכם הפוליטית האישית על חשבון טובתם של אחרים או טובת הארגון
- משווים את עצמכם לאחרים כמדד לערך עצמי
- מתחרים באחרים בניסיון להתבלט
- מאמינים כי ערככם העצמי קשור למקומכם בפירמידה התאגידית
- הופכים קונפליקטים לתחרויות של ניצחון והפסד, במקום למצוא פתרונות שבהם הכל מרוויחים
- מתמרנים אחרים, כאסטרטגיה שנועדה להגן על הזדמנויות הקידום שלכם
- דוחפים את עצמכם ואחרים לעבודה קשה מדי, כדי להשיג תוצאות
- מדברים יותר מדי בישיבות, כדרך למשוך תשומת לב לעצמכם
- חסרים מיקוד בפיתוח האישי של אנשיכם
- מתקשים בפיתוח עבודת צוות ובתפקוד כחברי צוות
- דוחקים בעצמכם ובאחרים יתר על המידה ומתפשרים על שמירה על ביצועים גבוהים לאורך זמן

שאפתנות נחשבת לדבר חיובי בדרך כלל. כדי להתקדם לעמדות גבוהות יותר ולקחת על עצמכם את עומס העבודה המאפיין עמדות אלו, יש כמובן 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 באוטוקרטיית וביקורתיות), כדי לקבוע אם ייתכן שציונכם הגבוה כאן גורם לבעיות.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך בשאפתנות הוא דבר חיובי בדרך כלל. ציון נמוך מדי עלול להצביע על היעדר הנעה (ראה 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.

אוטוקרטיית

אוטוקרטיית מודד את נטייתכם להיות כוחניים, תוקפניים ושתלטנים. הוא מודד עד כמה אתם משווים ערך עצמי וביטחון עם עוצמה, שליטה, כוח, דומיננטיות, חוסר פגיעות או הימצאות בפסגה. ערך נמדד באמצעות השוואה, כלומר הכנסה 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 באוטוקרטיית, הדבר מעיד על כך שיש לכם חלק מהנטיית הבאות. ייתכן שאתם:

- בעלי צורך גבוה בעוצמה
- דואגים להשגת יוקרה, עוצמה והשפעה על אחרים. למעשה ייתכן שאתם דואגים כל כך להשגת עוצמה מסוג זה, עד שאתם חותרים אליה בדרך כוחנית, כמעט חסרת רחמים, במקום לשאוף 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 עוקצניות 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 אינכם צריכים לדעת"
- קשובים ורגישים לבעלי משרות בכירות יותר
- מקבלים תרומה מוגבלת בלבד מהכפופים 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 בתפיסה של "Win-Lose"
- נוטים לבחור בעובדים חלשים, שאינם קוראים תגר על החלטות ואינם גורמים לכם "להיראות לא טוב"

אוטוקרטיית זוכה לעתים להערצה, כדרך "להתקדם" ולהיות דומיננטי. מצד שני, בטווח הארוך ניתן לראות כי הוא אינו אפקטיבי, גורם לחוסר אמון והתנגדות, מפריע למטרות הרחבות יותר שהמנהיגים אחראים להן. הוא מזיק יותר מכל כשאנו פועלים מתוך שאיפה לכוח, אך עיוורים למניעים שלנו. בדומה להנחות ריאקטיביות אחרות, אוטוקרטיית גורם לניכור מצד אחרים, מגביל את החזון ומבודד מנהיגים. קל להתבלבל בין היבטים של אוטוקרטיית לבין רצון להצטיין. רצון להצטיין ראוי להערצה כשלעצמו. אוטוקרטיית כפי שהוא מוגדר כאן, מונע על ידי תחושה של ערך עצמי התלוי בהשוואה, ולא על ידי עמידה בסטנדרט הגבוה ביותר. המצוינות מושגת כשאחרים אינם לוקחים חלק בהשקפת העולם שהנחה זו מעודדת, הקשורה לעתים קרובות לשאיפה לכוח ושליטה.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך באוטוקרטיית 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 המחסום הזה למנהיגות מועצמת. על פי ציוניכם במחצית הקריאטיבית של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

ממד ההגנתיות

ממד ההגנתיות מודד את האמונה, כי אתם יכולים להגן על עצמכם ולבסס תחושה של ערך עצמי באמצעות הסתגרות, שמירה על ריחוק, הסתתרות, קרירות, ציניות, הפגנת עליונות ו/או גישה רציונלית. ממד ההגנתיות מורכב משלושה תתי-סולמות: יהירות, ביקורתיות וריחוק. לכל אחד מהם יש מתאם הפוך 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 להתנשא מעל הכל. עמדה זו יכולה לנבוע מחוסר בטחון פנימי, ספקות עצמיים, רגשות נחיתות או ההפך, רגשות עליונות. בהחלט ייתכן שאתם משדרים אווירה של עליונות, שיש לכם צורך להיות צודקים, למצוא פגמים ולזלזל באחרים, כאסטרטגיה שמטרתה להאדיר את עצמכם. ייתכן שהצורך להאדיר את עצמכם נובע מרגשות של ספקות עצמיים ופגיעות. ההגנתיות היא מערכת פנימית של הנחות, המקשרות בטחון עם ריחוק וערך עם מילוי תפקיד קטן ולא מעורב או תפקיד גדול המתאפיין בעליונות.

הנחות פנימיות

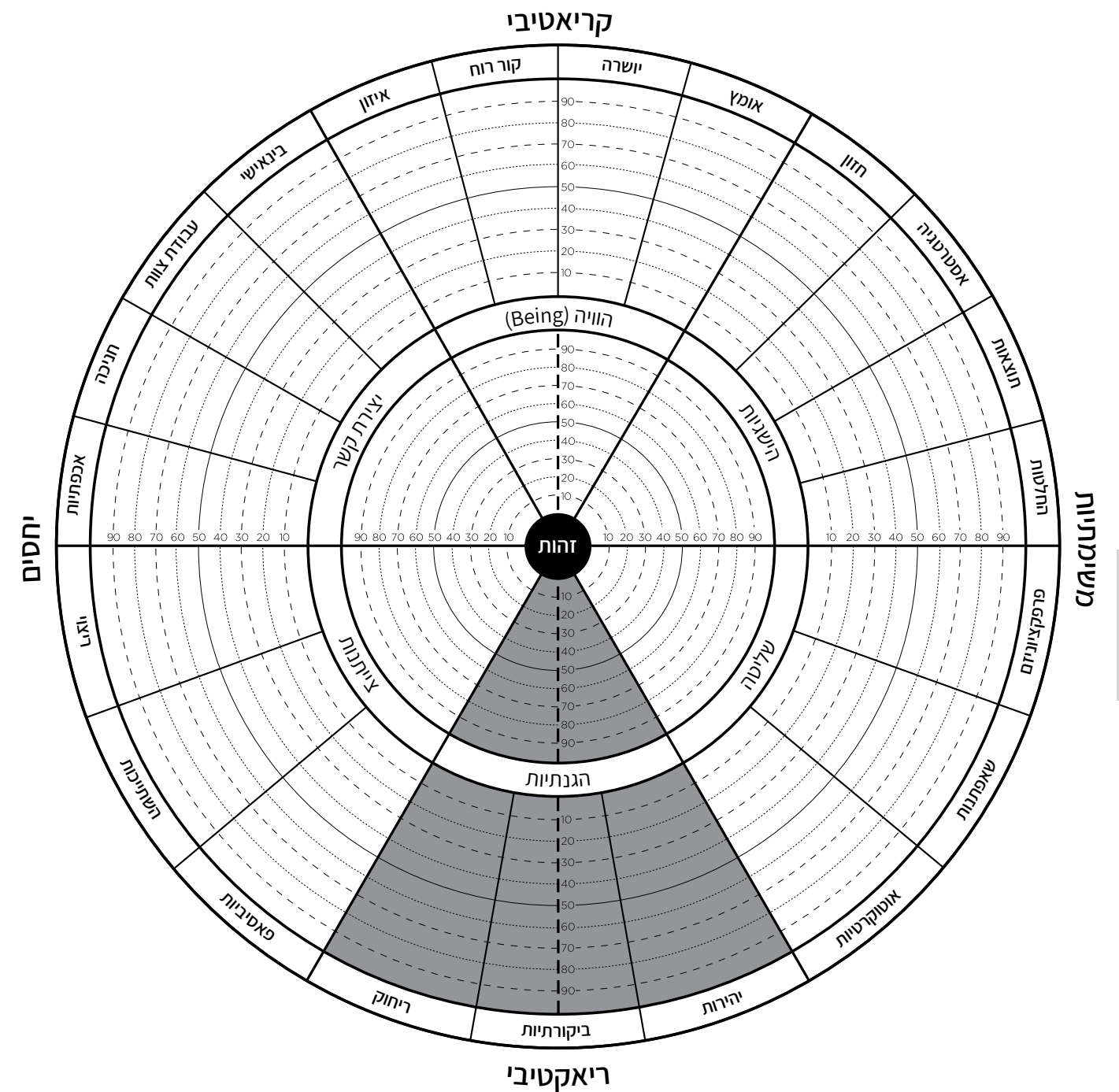
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד ההגנתיות:

- 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 יכולתי או תובנתי הנעלות
- אני טוב/ה במידה מספקת
- אני מוגן/ת 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, וצפייה כדי לראות כיצד המצב יתפתח
- זיהוי הטעויות, חוסר ההיגיון או הדברים החסרים בתוכניות
- ראיית הפגמים בחשיבתם, דבריהם ומעשיהם של אחרים
- ניתוח הדברים הנכונים והמוטעים



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

- לפשט דברים מסובכים ולראות בעיות שאחרים מחמיצים
- לשמור על ריחוק והתבוננות, כשמעורבים רגשות במתרחש
- לאמץ נקודת מבט רחבה יותר או להציע דרכים חלופיות להביט במצבים
- לכך שיהיו כמה אנשים או מטרות, החשובים לכם מאוד
- להגן 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.

נטיות אלו משולבות פעמים רבות 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 אדישה
- הרחקת אחרים על ידי השיפוטים שלכם
- אימוץ עמדה של עליונות, שלפיה אתם אינטליגנטיים יותר, טובים יותר, "צודקים"
- הימנעות מביטוי יצירתי
- הימנעות מנטילת סיכונים
- צמצום התרומה שאתם מסוגלים לתרום
- הימנעות מביטוי הכישרונות שלכם או ביטוי שלהם דרך טווח צר של התנהגויות רציונאליות ומרוחקות

כתוצאה מחלק מההתנהגויות האלה, 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 לא פעם. 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.

אם קיבלתם ציון נמוך

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, וההוויה (Being)** 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 מהנטיית 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 לתרומה נוספת
- מותחים את גבול היכולת האסטרטגית והכספית, כדי ליצור תוצאות המעידות על יכולתכם
- דואגים יתר על המידה לביצוע פרויקטים גדולים ונוצצים העוזרים לפרסום, אך ייתכן שהם אינם לטובת הארגון 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 כשקבוצות 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**. יהירות אינו בונה עבודת צוות, מפני שהמנהיג דורש לעצמו תשומת לב רבה מכדי לפתח צוות חזק באמת. יהירות מנציח מערכות יחסים שיש בהן עליונים ונחותים. כשאתם עושים מאמץ להישאר גדולים, על אחרים להישאר קטנים. לפיכך, פעמים רבות, יכולתם של הסובבים אתכם אינה מנוצלת במלואה. במקרה הקיצוני, יהירות תמתח את יכולות הארגון יתר על המידה. קרו מקרים שבהם מנהיגים יהירים מאוד, בניסיון לקדם את מורשתם, קבעו לארגון 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 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.

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 ב**ביקורתיות**, 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 ולא 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 המוטביציה של המדווחים לכם ישירות וחברי הצוות שלכם
- מקבלים החלטות על סמך הרעיון שניתן למתוח עליו את הביקורת המעטה ביותר, בוחנים כל הצעה באופן מחמיר ומחפשים טעויות ללא הרף
- נהנים ככל הנראה מוויכוחים ודיונים
- מוצאים את עצמכם לא פעם במרכזו של קונפליקט ארגוני
- עושים שימוש באסטרטגיות ליצירת מוטיבציה, הבנויות על מציאת פגמים, ביקורת והאשמות

מכיוון שביקורתיות עטופה לא פעם ברציונליות, קשה לא פעם להתגבר על נטייה זו, בייחוד בתרבויות שבהן חשוב להגיע להישגים אישיים ולהיראות חכמים. יש לביקורתיות השפעה של יצירת הגנות אצל אחרים. מכיוון שהמיקוד הוא בהאשמות, ניתוח אמיתי של ביצועים וחשיבה מערכתית נזנחים לא פעם. בשילוב עם אוריינטציה לשאיפה לכוח, ביקורתיות פוגעת אנושות במוראל ומבודדת את הפועלים על פי נטייה זו.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**ביקורתיות** 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 באה מתוככם 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 ב**ריחוק**, 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 כשאתם נעשים מוטרדים מבעיות ודאגות שיש לכם
- מהססים לקבל החלטות
- נמנעים מלקחת על עצמכם אחריות
- חשים לא פעם שאתם חסרי מסוגלות אישית (היכולת לגרום לשינוי ולהשפיע על פני הדברים)
- 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
- ממתינים עד שמישהו אחר ימליץ על פעולה או ינקוט פעולה, כדי שלא יהיה עליכם לקחת אחריות מלאה

כשהנחת ה**ריחוק** 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 וצמיחה אישית.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**ריחוק** 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 מתוככם 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 לדברים שאתם מתכוונים אליהם ורוצים בהם. ממד הצייתנות מורכב משלושה תתי-סולמות: פאסיביות, השתייכות וריצוי. 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, שאין לכם שליטה רבה בהן. 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 וביטחון אישיים עם עמידה בציפיותיהם של אחרים וחיים במסגרתן.

הנחות פנימיות

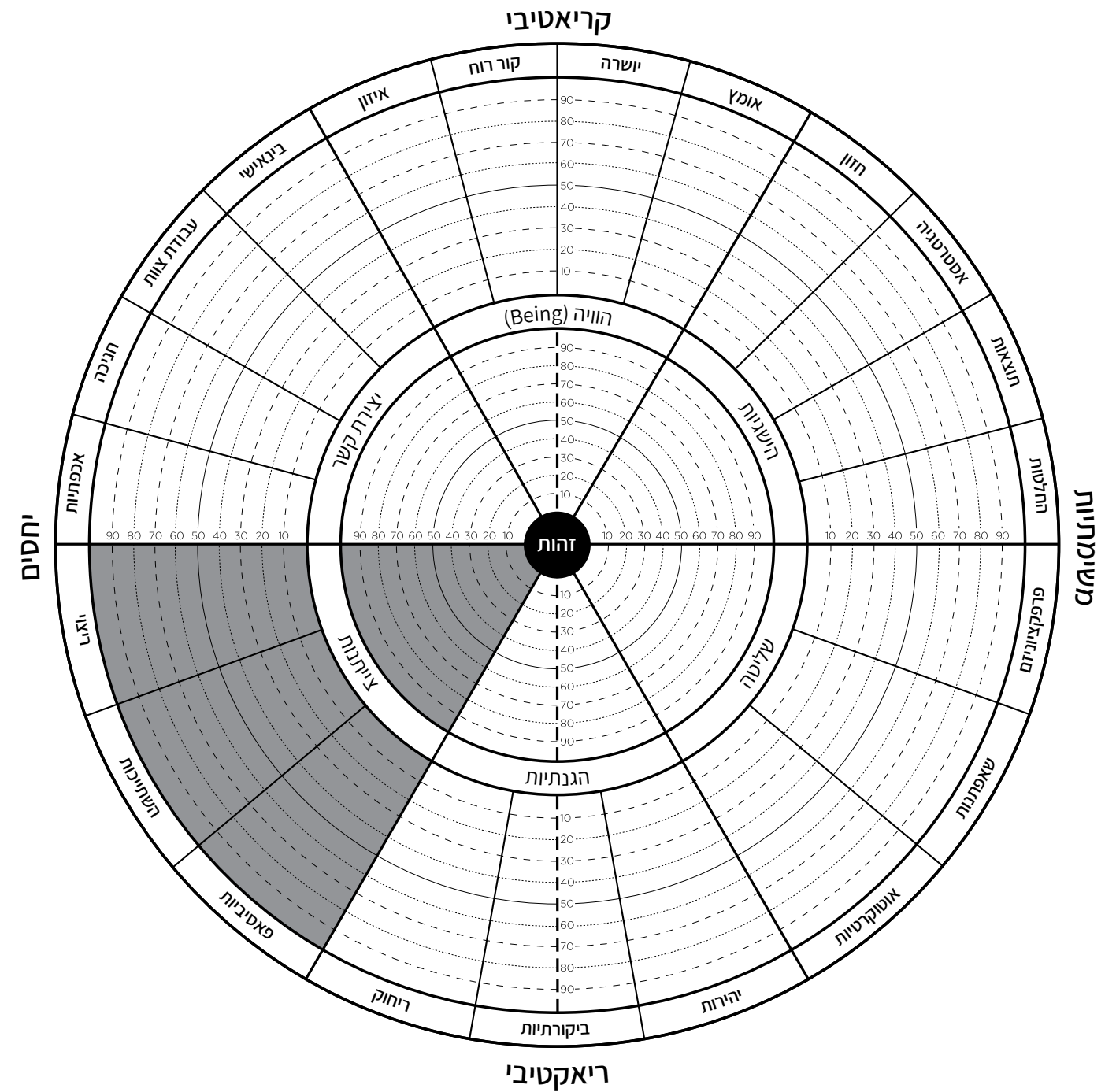
הנחות פנימיות הן האמונות שבעזרתן אתם מארגנים את זהותכם. אלו הם הכללים או האמונות הפנימיים, אשר מגדירים את האופן שבו אתם רואים את עצמכם ואת הקשר שלכם לעולם. בין ההנחות הפנימיות הקשורות פעמים רבות לממד הצייתנות:

- 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 כלפיהם
- אתם "יפי נפש"
- אתם אומרים "כן" כשייתכן שלמעשה ברצונכם לומר "לא"
- אתם אומדים את האקלים הרגשי בישיבות, כדי לבדוק אם יהיה בטוח לדבר
- אתם שואלים פעמיים את בעלי הסמכות לפני שאתם נוקטים פעולה
- אתם מנסחים את דבריכם כך שלאחרים לא יהיו תגובות רגשיות עזות אליהם



כל ממד **ריאקטיבי** כולל יכולות וכישרונות. כשאתם עושים שימוש בנקודות החוזק של ממד **הציינתות**, 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 **הציינתות** 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 **בציינתות** גבוה יותר, כך אתם מעבירים עוצמה רבה יותר לאחרים ומאמינים 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, צורכים ומטרותיכם לאחרים.

ציינתות היא כוח מגביל עיקרי בפיתוח עמדה קריאטיבית במנהיגות. זוהי ההנחה, שיהיה עליכם לוותר על חייכם 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 ופסיביות
- משחק לפי הכללים
- התנהגות שנועדה כדי להשתלב
- כניעה לצורכיהם של אחרים
- הכחשת השאיפות שלכם
- קושי לפעול לבדכם והעדפה לעשות כפי שנאמר לכם
- פנייה תכופה לייעוץ מצד אדם 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 (פאסיביות - אגרסיבית)

ציונים קשורים

לציונים גבוהים בסולם זה יש מתאם גם עם ציונים נמוכים בתחום **הקריאטיבי**, בייחוד בסולמות **ההישגיות וההוויה (Being)**. החתירה לקראת החזון שלכם וההגנה על הדברים שאתם רוצים בהם חסומות או מוגבלות לא פעם. התנהגויות אלו נובעות מתוך חוסר ביטחון פנימי, כגון ההרגשה שאינכם בעלי ערך או אהובים, הרגשת דחייה, הרגשה שלא זקוקים לכם, הרגשה שאתם לבדכם ואינכם מוגנים.

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

אם קיבלתם ציון נמוך

אם קיבלתם ציון נמוך **בציינתות**, 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.

פאסיביות

פאסיביות מודד עד כמה אתם מעבירים 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, צורכים 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 לייעוץ 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, אינכם מתערבים בקונפליקטים יש לכם בעיות עם אנשים (ביחוד בכירים מכם), אך אינכם מוכנים להסתכן בדיון ישיר בבעיות האלה עמם
- 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
- 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 לוותר על חיינו 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 ב**פאסיביות** הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים ב**פאסיביות** 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 גבוה להיכנע לכוחות שמחוץ לכם. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם באה מתוככם 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 ה**קריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

השתייכות

השתייכות 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, להתקשות לנהוג בהחלטיות
- נוטים לפעול על סמך קווי מדיניות, כללים, תקנות ונהלים וכך יוצרים אקלים בירוקרטי 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 יותר על המידה למראית עין, 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 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

השתייכות מתווה מסלול בטוח. מדד זה מתאים באופן אידיאלי לארגונים בירוקרטיים ולסביבות שאין בהן מהפכות רבות. הוא מאפשר להתקיים במסגרת הכללים מבלי לערער עליהם, להעריך מסורת וקונפורמיות. אחת ממעלותיו העיקריות של המדד היא שהוא נתפש כבלתי מזיק. אולם הנחה פנימית זו מונעת מכם לבחון את מלוא הפוטנציאל שלכם. היא מקריבה את האומץ שבמנהיגות לטובת נוחות משעממת. היא יכולה להוביל להגנתיות ולדיכאון, כשהכללים שעליהם הסתמכה אינם חלים עוד.

אם קיבלתם ציון נמוך

ציון נמוך ב**השתייכות** הוא דבר חיובי. מכיוון שיש מתאם בין ציונים גבוהים בהשתייכות 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 גבוה להתאים את עצמכם לנורמות קבוצתיות. הוא מעיד על כך שתחושת העצמי שלכם באה מתוככם 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 ה**קריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

ריצוי

ריצוי מודד את הצורך שלכם לשאוף לתמיכתם 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 יותר 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 הריצוי, ייתכן שחלק מהדברים הבאים נכונים לגביכם. אתם:

- מתמקדים באופן תגובתם של אחרים אליכם
- רגישים למדי לביקורת או לחוסר אהדה
- עלולים לדאוג כל כך לגבי הקבלה של הרעיונות שלכם על ידי הממונים עליכם, עד שתגבילו את היצירתיות שלכם ואת היכולת שלכם לקדם את רעיונותיכם בצורה 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 הדברים שלהם מצפים
- 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 בריצוי 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 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 **הקריאטיבית** של המעגל, תדעו באיזו מידה פוטנציאל המנהיגות המלא שלכם בא לידי ביטוי.

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

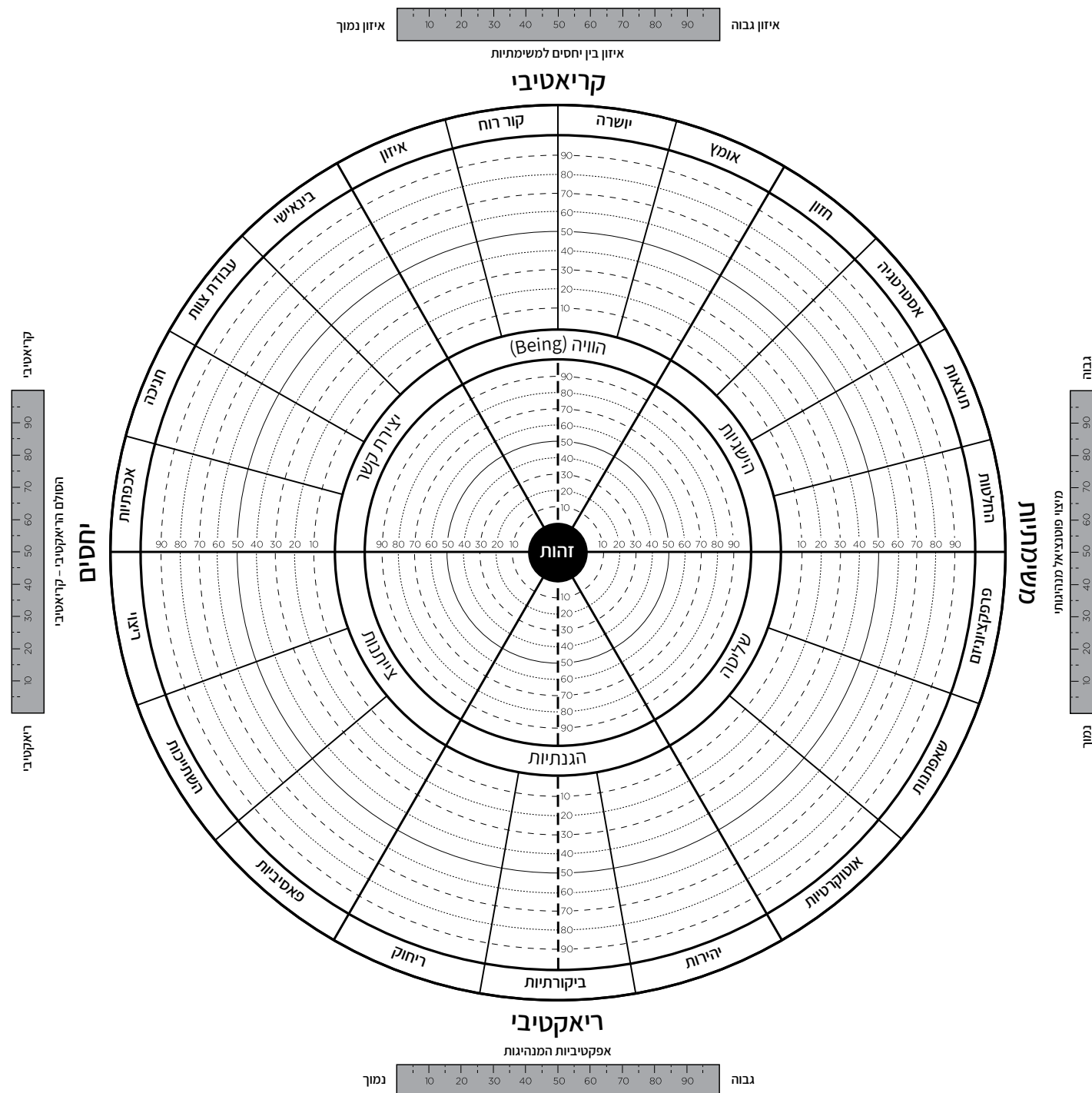
ציון גבוה מעיד על כך שאתם חיים, מקיימים קשרים, עובדים ולומדים בעיקר מתוך אוריינטציה קריאטיבית. משמעות הדבר היא שהמיקוד שלכם הוא ביצירה – גרימה לקיום – של הדברים שבהם אתם רוצים יותר מכל. המיקוד שלכם הוא בחזון על התוצאות שאכפת לכם מהן. המוטיבציה שלכם היא של משיכה לפעולה מתוך סקרנות טבעית, רצון, מחויבות 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 לעבר הדברים שבהם אתם רוצים לעתים קרובות יותר, מכפי שאתם מתרחקים מהדברים שבהם אינכם רוצים. אנשים מצליחים וקריאטיביים במידה רבה, 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 מעצבים את עצמכם. הערך העצמי שלכם מעוצב 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** אינה שאינכם אנשים מצליחים, אולם הוא מעיד על כך שיש דרך פעולה נוספת, הגורמת 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, ופחות על מנת ליצור את 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 ולבריאות טובה פחות.

ציונכם הנמוך מעיד על כך שקיבלתם ציונים גבוהים בממדים **הריאקטיביים** המופיעים לעיל. כל אחד מהממדים האלה הינו דרך שונה לבסס את זהותכם, ערככם העצמי וביטחונכם באופן חיצוני. משמעות הדבר היא שחלק גדול מפעילות היצירה וקיום הקשרים שלכם נובע מתוך צורך פנימי להיתפש כאנשים חשובים ובעלי ערך. עדיין לא למדתם באופן מלא, כיצד לקבל 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 באשר לשאלות, מי אתם ומה ברצונכם לתרום.



סולמות מסכמים

סולמות מסכמים

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 צד המשימתית), 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, סינרגיות, 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 שאין איזון בין המשימתיות למערכות היחסים. 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 קשר**. אם כך הדבר, ייתכן שאתם מתנהגים כאילו מערכות יחסים איכותיות הן סתם "קשקוש רכרוכי" ואינן רלוונטיות במיוחד לעולם העסקים הקשוח והתחרותי. ממחקרים עולה בבירור, 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 מערכות היחסים מעיד על כך שפיתוח היכולת לטפח עבודת צוות ולהפיק את המיטב מהסובבים אתכם, יכול לשפר את המנהיגות שלכם. הביטו בנקודות החוזק שבתחום **יצירת קשר**. 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 קשר**. 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 להתמודד 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?

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 ליכולות משימתיות, תקבלו כאן ציון גבוה. משמעות הדבר היא שאתם מובילים ומתפקדים בדרכים אפקטיביות מאוד ובדרכים המקדמות הגשמה גבוהה ושמירה על תוצאות לאורך זמן. ברכותינו!

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 אנוש ליכולות משימתיות. המשמעות היא, שביטוי המלא של הפוטנציאל שלכם חסום. המשמעות היא שגדולתכם ממתנה בתוכם – היא קיימת, אלא שהיא אינה זמינה באופן מלא.

לציונים נמוכים כאן יכולות להיות כמובן משמעותות רבות. ייתכן שהדבר פשוט וקשה בעת ובעונה אחת, כמו בתפקיד/קריירה שאינם מבטאים את אישיותכם האמיתית. ייתכן שהמשמעות היא שאתם בתפקיד חדש ושיש לכם הרבה ללמוד. ייתכן שהמשמעות היא שאתם בשלב מעבר, האש הישנה שוככת והאש החדשה טרם ניצתה. משמעותם של ציונים נמוכים אינה שאינכם מנהיגים או שאינכם מסוגלים להנהיג, אולם הם מעידים על כך שמסיבה כלשהי, המנהיגות שלכם אינה באה לידי ביטוי. כדאי שתחשבו לעומק על משמעות התוצאות האלה ביחס אליכם. היזהרו מהאשמת אחרים או הסביבה כדרך לפטור את עצמכם מאחריות. היזהרו מהאשמה עצמית על מגבלות, הנמצאות בסביבה. 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 תחילה היא תאמלל אתכם.

הצעות לקריאה

Adams, J. *Transforming Work*. Miles River Press, 1984.
Adams, J. *Transforming Leadership*. Miles River Press, 1986.
Agor, W. *Intuitive Management*. Prentice-Hall, Inc., 1984.
Allen, J. *As a Man Thinketh*. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.
Autry, J. *Love & Profit*. William Morrow and Company, 1991.
Beck, D., Cowan, C. *Spiral Dynamics*. Blackwell Publishers, 1996.
Beesing, M., Nogosek, R., O'Leary, P. *The Enneagram*. Dimension Books, 1984.
Bennis, W. & Nanus, B. *Leaders*. Harper & Row, 1985.
Block, P. *The Empowered Manager*. Jossey-Bass Publishers, 1987.
Bly, R. *Iron John*. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.
Burns, D. *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, 1980.
Cashman, K. *Leadership from the Inside Out*. Executive Excellence Pub., 1998.
Collins, J. *Good to Great*. HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.
Csikszentmihalyi, M. *The Evolving Self*. Harper Collins, 1993.
Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.
Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.
Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.
Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.
Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.
Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.
Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.
Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.
Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.
Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.
Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.
Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.
Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.
Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.
Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.
Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.
Kegan, R. *The Evolving Self*. Harvard University Press, 1982.
Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.
Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.
Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.
Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.
Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.
Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.
Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.
Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.

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.

הודגם שיש מתאם מובהק בין **אפקטיביות המנהיגות** (כפי שהיא נתפשת בעיני אחרים) לבין תוצאות עסקיות, כגון החזר השקעה, שביעות רצון העובדים מעבודתם, מעורבות העובדים, תחלופה 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:

- אני שבע/ת רצון מאיכות המנהיגות שהוא/היא מספקים.
- הוא/היא מנהיג/ה מהסוג שעל אחרים לשאוף להיות כמותו.
- הוא/היא משמש/ת דוגמה למנהיג/ה אידיאלי/ת.
- מנהיגותו/ה עוזרת לארגון הזה לשגשג.
- בסך הכל, הוא/היא מספק/ת מנהיגות אפקטיבית מאוד.

אם קיבלתם ציון גבוה

יש מתאם גבוה בין ציונכם **באפקטיביות המנהיגות** 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 המנהיגות** 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.

May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.
 Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.
 Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.
 Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.
 Patterson, K., Grenny, J., Switzler, A., McMillan, R. *Crucial Conversations*. McGraw-Hill Companies, 2002.
 Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.
 Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.
 Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.
 Schaefer, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.
 Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.
 Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.
 Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.
 Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.
 Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.
 Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.
 Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.
 Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.
 Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.
 Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.
 Zenger, J., Folkman, J. *The Extraordinary Leader*. McGraw-Hill Companies, 2002.
 Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

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.

מקורות – אתרי אינטרנט

www.LeadershipCircle.com