




המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

אסטרטגיות השפעה

כלי בעבודתנו היומיומית
של המנהל

מטרות הסדנה

1. היכרות עם המושגים כוח, סמכות והשפעה
 2. זיהוי סגנונות ההשפעה האישיים של כל אחד מהמנהלים
 3. הרחבת רפרטואר האפשרויות להפעיל השפעה
- 

כוח, סמכות והשפעה: הגדרות



כוח, סמכות והשפעה: ליבה

יכולת



כוח
Power

זכות, הרשאה



סמכות
Authority

תוצאה



השפעה
Influence

אסטרטגיות השפעה

מאפיין עיקרי	מהות	האסטרטגיה	
טיעונים לוגיים	השפעה באמצעות הפעלת נתונים ושימוש רב בעובדות ובמידע. נדרשים בד"כ הכנה, תכנון, ידע ומומחיות.	היגיון	1
יצירת רשמים	השפעה באמצעות ניסיון לגרום לאחר להיות בעל דעה טובה על המשפיע. מטרתה – ליצור התרשמות טובה כלפי המשפיע, כך שאחרים יטו למלא אחר מבוקשו.	ידידותיות	2
מו"מ	השפעה באמצעות מו"מ ויצירת נורמות של מחויבות והדדיות.	מיקוח	3

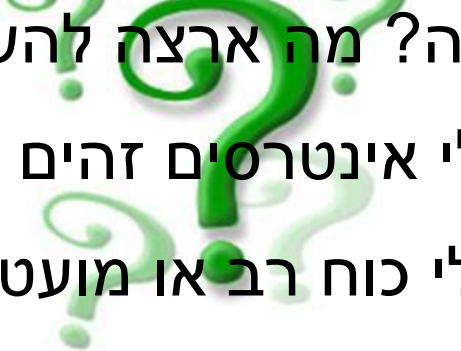

אסטרטגיות השפעה

מאפיין עיקרי	מהות	האסטרטגיה	
עוצמה ורגשות	השפעה באמצעות הפעלת עוצמה ישירה. היא מבוססת על הצגת דרישות ברורות ועל הבעה של רגשות חזקים.	תקיפות	4
גיוס אחרים	השפעה באמצעות גיוס אנשים אחרים שיסייעו להשפיע על אחרים בכיוון הרצוי למשפיע. היא מתבססת על ההנחה שמספרים מהווים עוצמה.	קואליציות	5
שימוש בשרשרת ההיררכיות	דרך בלתי ישירה להשפעה באמצעות שימוש במדרג ההיררכי הקיים בארגון, ופנייה אל דרגים בכירים יותר.	פנייה כלפי מעלה	6

אסטרטגיות השפעה

מאפיין עיקרי	מהות	האסטרטגיה
חיבור לערכים נשגבים	הפעלת השפעה באמצעים אמוציונאליים, שמעוררים התלהבות וסנוגעים למאויים, לערכים נשגבים ול"פרות קדושות".	7 פנייה השראתית
שיתוף אחרים	הפעלת השפעה באמצעות שיתוף אחרים בתהליכי קבלת החלטות. יצירת הזדהות ומחויבות של האחרים.	8 היוועצות

4 שאלות מנחות בהפעלת השפעה

- 
1. מה מטרת ההשפעה? מה ארצה להשיג?
 2. מי עומד מולי? בעלי אינטרסים זהים או שונים?
בעלי כוח רב או מועט?
 3. אילו אנרגיות אצטרך להפעיל? (כסף, זמן, כוחות נפשיים)
 4. מה רמת ההתנגדות הצפויה?
- 

השפעה על עמיתים – ריכוז תוצאות

שאלה מס'	קואליציות	פניה כלפי מעלה	תקיפות	הגיון	מיקוח	ידידותיות
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						

↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓

סכם את המספרים בכל עמודה

קואליציות	פניה כלפי מעלה	תקיפות	הגיון	מיקוח	ידידותיות

הוראות: העתק את ההערכות המספריות של כל שאלה למלבן האפור המתאים למספר השאלה.

השפעה על עמיתים – פרופיל נורמות

ידידותיות	מיקוח	הגיגן	תקיפות	פניה כלפי מעלה	קואליציות	(אחוזונים)		
+26			+21	+14		100%	גבוה	
25	24-25	20	20	13	10	90%		
24	22-23	19	19	12	9			
23	20-21		18	11	8	80%		
22	18-19	18	17	10	7			
21	16-17	17	16	9		70%		
20	14-15		15					
19	12-13	16	14	8	6	בינוני		
18	11	15	13	7				60%
17			12		5			50%
	10	14						
16			11				40%	
15	9	13	10	6	4		30%	
14	8	12	9				נמוך	
13	7	11	8	5	3			20%
12		10						10%
11		9	7					
10	6	8				0%		
9		7		4	2			
8	5	6	6					
7		5						
6		4						

שיקולים אסטרטגיים בהפעלת השפעה

טקטיקות רכות

מטלות לא דחופות
והתנגדות צפויה מועטה

פנייה לממונים

בעלי כוח מועט בארגון

השפעה להשגת צרכים אישיים

טקטיקות קשות

מטלות דחופות
והתנגדות צפויה רבה

פנייה לכפיפים

בעלי כוח רב בארגון

השפעה לצורכי פעילות פורמלית

4 פרופילים עיקריים לאסטרטגיות השפעה



"העומד מן הצד"

ציונים נמוכים עד בינוניים על כל המימדים

כנראה מעט השפעה בארגונים שלהם

4 פרופילים עיקריים לאסטרטגיות השפעה



"השבוי"

ציון גבוה על מימד אחד או שניים בלבד.
ציונים נמוכים על שאר המימדים.

**מוגבלים ביכולתם להפעיל השפעה מאחר והם
דבקים באותן האסטרטגיות, ללא התחשבות
בגורמים מצביים (מטרת ההשפעה, אפיוני המושפע, התנגדות)**

4 פרופילים עיקריים לאסטרטגיות השפעה



"השולף"

ציונים גבוהים על רוב האסטרטגיות

טווח רחב של אסטרטגיות על מנת להשפיע על אחרים. מאידך, אין הם אפקטיביים בהכרח, מאחר והם משתמשים באסטרטגיות אלה בלי מחשבה

4 פרופילים עיקריים לאסטרטגיות השפעה



"הטקטיקאי"

ציונים ממוצעים עד גבוהים על 3-4 אסטרטגיות

גמישים ומוכנים לשנות את אסטרטגיות ההשפעה שלהם לאור נסיבות משתנות.
זהו כנראה הפרופיל האפקטיבי ביותר.