

**הקשר בין סגנונות ניהול ודומיננטיות מוחית בקרב אחיות אחראיות : ככלי ניהולי  
שושנה הקמן רייז**

**LEADERSHIP STYLES AND BRAIN DOMINANCE IN LEAD  
NURSES: AN EDUCATIONAL MANAGEMENT TOOL**

Thesis submitted for the degree of Doctor of  
Philosophy at the University of Leicester

by

**Shoshanna Hackman Reiss**

**Center for Educational Leadership and Management**

**School of Education**

**University of Leicester**

Tutor: Dr. Mark Lofthouse

Second supervisor: Prof. Paul Cooper

**November 2006**

## **ABSTRACT**

### **"Leadership Styles and Brain Dominance in Lead Nurses: An Educational Management Tool"**

**The purpose of the study:** This study explores the relationships between personal brain dominance cognitive styles and leadership styles based on the idea that focusing on brain dominance one can have the ability of enforcing less dominant functions. This might be important in the development of nurse leadership, which will include brain functions influence nurses knowledge and dispositions for management styles. Knowledge gained may help to focus energies, improve processes and assist nurse managers in setting standards that are realistic, effective and efficient. Hopefully, in the future, results will be used as a tool, helping to focus on the positive factors recommended in purpose to increase staff satisfaction and organisational commitment. Increased insight into relationships may lead to improvements in nursing education.

**Instrumentation:** The full range of leadership styles applying the Multifactor Leadership Questionnaire 5x (MLQ); transformational leadership, transactional leadership and outcomes and the Herrmann Brain Dominance Instrument (HBDI) as perceived by nurses – First Line Managers. **Method:** The study was conducted at a major metropolitan teaching hospital in Israel affiliated to a major medical school with a long history of medical and nursing education. **Procedure:** The questionnaires were handed to 80 First Line Nurse Managers that filled them use self-rating technique.

**Data analysis:** Statistical analysis procedures were testing the hypothesis using descriptive statistics, t tests, analysis of variance, correlations and regressions.

**Results:** 1. The findings strengthen the correlation between Brain Dominance and leadership styles. 2. It may be possible to predict leadership styles and outcomes. 3. The study sample used part of the transactional leadership styles sub-scales which are the active styles among the transactional leadership style sub-scales and the transformational leadership styles. 4. The study sample is characterised as identifying right brain population as being predominant than the left brain population. Checking the main leadership styles group and outcomes reveal that the right brain population, are using more transformational leadership style and attain greater amounts of outcome measures. 5. First line managers are highly dominant in quadrant B and C and close to those quadrants, most of the remainder are located in quadrant D. There quadrant sections and their significance will be analysed in Chapter IV.

## תקציר

### הקשר בין סגנונות מנהיגות ודומיננטיות מוחית אצל אחיות אחראיות מחלקה – ככלי ניהולי

**מטרת המחקר:** מחקר זה בודק את הקשרים בין דומיננטיות מוחית אישית/סגנון קוגניטיבי/הכרתי וסגנונות מנהיגות בהתבסס על הרעיון המדגיש מיקוד ביכולת של חיזוק הרבעונים הפחות דומיננטיים במוח. נושא זה חשוב לצורך פיתוח מנהיגות. מחקר זה, אשר בדק אחיות/אחים אחראיות/אחראיים מחלקה, כולל השפעת תפקודי המוח, הכרת האחיות תפקודים אלה והערכות בהתאם לסגנונות המנהיגות. ידע זה יסייע למיקוד האנרגיות, שיפור תהליכים וסיוע לאחיות/אחים המנהיגות/המנהיגים בעיצוב סטנדרטים מעשיים, אפקטיביים ויעילים. במגמה לעתיד, תוצאות המחקר ישמשו ככלי אשר יסייע במיקוד בגורמים החיוביים המומלצים במגמה לשפר את שביעות הרצון והמחויבות ארגונית של הצוותים, ותעצים רמת מודעות אישית לרמה בה מערכות יחסי העבודה עשויה לשפר את רמת חינוך הצוות ותפקודו. **כלי המחקר:** 1. שאלון המנהיגות הרב גורמי (MLQ 5X), הכולל רמת המנהיגות המעצבת, המתגמלת, העדר מנהיגות ושביעות רצון ארגונית. 2. שאלון הבדוק דומיננטיות מוחית (HBDI – Hermann Brain Dominance Instrument) ע"פ תפיסת הנבדקים את עצמם. 3. שאלון דמוגרפי. **שיטה והליך:** המחקר נערך במרכז רפואי גדול המסונף לבית ספר אקדמי מוביל בהכשרת רופאים ואחיות. השאלונים חולקו לשמונים אחיות ואחים אחראיים ומולאו על ידיהם. **ניתוח תוצאות:** ניתוחים סטטיסטיים של הנתונים בדקו את הנחות המחקר: סטטיסטיקה תיאורית, מבחני t, ניתוחי שונות, קורלציות ורגרסיות. **תוצאות:** 1. התוצאות מחזקות את הקשרים בין דומיננטיות מוחית וסגנונות מנהיגות. 2. ניתן לנבא סגנונות מנהיגות ותוצאות ארגוניות. 3. הנבדקים השתמשו בחלקים הפעילים של הסגנון העסקי ובמרכיבים של הסגנון המתמיר. 4. קבוצת הנבדקים מאופיינת בשימוש בהמיספרה הימנית של המוח יותר מאשר בהמיספרה השמאלית. בבדיקת סגנון המנהיגות העיקרי אשר היה בשימוש בקרב הנבדקים, נמצא כי ככל שנעשה יותר שימוש בסגנון המתמיר (המעצב), מושגות תוצאות ארגוניות משופרות. 5. קבוצת הנבדקים נמצאה דומיננטית ברבעון B ו-C כשאצל רוב הנותרים, ערכי תוצאות רבעון D נמצא קרוב לרבעונים אלה.

חשוב לציין כי קיימות דרכי הכשרה דרכן ניתן לחזק את הרבעונים אשר תפקודם אינו מלא, כשיש שוב להדגיש כי מירב היעילות תושג ב – Whole brain thinking.

תיאור כלי המחקר:

# **1. שאלון לזיהוי דומיננטיות מוחית (המיספרלית) The Herrmann Brain Dominance Instrument**

השאלון כולל 120 שאלות המתייחסות לתחומים מגוונים. איסוף המידע עוסק בתיאור מרכיבים אישיים המאפיינים את הנבדק. כמו עשייה אישית, תפיסה עצמית של חוזקות וחולשות, תחביבים, רמות אנרגיה, רמת מוטיבציה והעדפות אישיות.

עיבוד סטטיסטי של נתונים אלה שרטט את הפרופיל האישי של הנבדק בנושא .

מחקרים רבים אשר נערכו בשנות ה – 60 ואשר בחנו את ה"מוח הגדול" האנושי- (corpus callosum) , העניקו בסיס משכנע דיו להסתמך על הנחות וגישות המדברות על זיקה ברורה בין יכולות שתי ההמיספרות (הימנית והשמאלית) . שתי ההמיספרות מעורבות בתפקוד קוגניטיבי גבוה, כאשר כל המיספרה ממוקדת במידע משלים אחת את השנייה ובסוגים וסגנונות שונים של חשיבה מסובכת ומורכבת. הנושא המרכזי שעלה מציע שתי צורות של חשיבה קרי, מילולי ושאינו מילולי שמיוצג ע"י ההמיספרה השמאלית והימנית בהתאמה. מידע מאוחר יותר, מציע כי סגנון עיבוד הנתונים ע"י ההמיספרה הימנית הוא מהיר, מורכב, בעל תבנית כוללת (הוליסטית), מרחבית ותפיסתית ולכן סגנון זה, מעבר להיותו שונה מההמיספרה השמאלית, משמש כנדבך משלים לה כשהיא (השמאלית) מאופיינת במורכבות מילולית ובכושר ניתוח. בנוסף, נמצא כי העיבוד האינטראקטיבי בין שתי ההמיספרות, מונע מיצוי מירבי של הפוטנציאל של כל המיספרה בנפרד. נמצא עוד כי ההמיספרה השמאלית "עובדת" בדרך מילולית ומבצעת עיבוד וניתוח נתונים, כאשר הימנית מאופיינת בהעברת מידע שאינו מילולי וגלובלי.

**נמצא עוד כי המוח בשלמותו מאורגן כך שיוכל לארגן ולעבד מידע רגשי במקביל לארגון וניתוח לוגיים והמצב האופטימלי הינו יכולת תפקוד הרבעונים במידה שווה בהתאמה לדרישות המצב.** ניתן אם כך לומר כי בעזרת כלי בדיקה זה ניתן למדוד באיזו מידה אדם עושה שימוש בכל אחת מההמיספרות וכיצד מתבצעת פעולת הגומלין בין הפן הרגשי לבין הפן הלוגי.

## **דירוג מדדי הדומיננטיות המוחית**

המבנים העיקריים של הדומיננטיות המוחית (HBDI) הם מדדי ארבעת הרבעונים (כל המיספרה מחולקת לשניים). קיימים 9 מדדים הנגזרים מהדומיננטיות הימנית והשמאלית; מדדי העדפות ארבעת הרבעונים,

הצרברלית/המחשבתית והמערכת הלימבית (ביטוי של אינסטינקטים ורגשות שונים) והתנהגות מוחצנת או מופנמת.

המחקרים אשר בדקו רק ארבעה סוגי דירוג של כל סגנון חשיבה, הציעו דירוג נוח לזכירה והוא:  $1 =$  מעדיף  $2 =$  משתמש  $3 =$  נמנע.

בתרשים האישי של ה- HBDI ניתן לצפות בהמשך ולהבין את ההעדפות האישיות.

3 סוגים של דירוג מחושבים לכל רבעון:

א. **1. Preference code** מדד ההעדפה מורכב מ- 5 מספרים הממוקמים ע"פ הסדר של הרבעונים;

ABCD:  $1 =$  מעדיף (ניקוד עד 67 או מעל) ברבעון נתון מציין העדפה ברורה של סוג פעילויות

האופייניות לרבעון המדובר. לכל פרופיל יש לפחות תוצאה עיקרית אחת, אך ייתכן ויש גם ארבע תוצאות עיקריות/כולטות.

תוצאה שמעל 100, מייצגת העדפה מאוד חזקה אשר לעיתים קרובות ניתנת לצפייה גם ללא חישובים

אלא בעין בלתי מזוינת.

**2. Secondary** - משתמש באופן משני. 2 (משתמש) (ניקוד בין 34 ל- 66). מציין סגנון/דרך חשיבה

הנוחים וניתנים לשימוש כאשר נדרש במצבים מסוימים. זו עדיין העדפה אך ללא ספק משנית לראשונה.

**3. Tertiary** - שלישי;  $3 =$  הימנעות (ניקוד - פחות מ- 34). מראה על חוסר עניין בשימוש בסגנון זה

ואפילו הימנעות משימוש בסגנון זה. זאת אומרת כי אף כי שימוש בסגנון זה הוא אפשרי, הוא יהיה

בהעדפה אחרונה לעשות בו שימוש. מצב זה מחזק עוד יותר את ההעדפה של השימוש ברבעון האלכסוני

הנגדי.

לסיכום, הניקוד מומר/מוחלף לדירוג קל לזכירה ולשימוש.

תוצאות תרשים HBDI (Hermann Brain Dominance Instrument), מדווח ומוצג בספרות

בתרשים. לדוגמא: פרופיל אישי עשוי להיות 1-1-2-3 או 1-1-2-3 כאשר הרבעונים תמיד רשומים

בהתאם לסדר הבא: צרברלי/מחשבתי שמאלי, והמערכת הלימבית (ביטוי של אינסטינקטים ורגשות

שונים) השמאלית, לימבית ימנית וצרברלית ימנית.

המספר הגבוה מבין ארבע ספרות אלה, מציין בד"כ את הסטת כיוון סגנון החשיבה במצבי לחץ.

ב. **Adjective Pairs** – צמדי מילות תואר שמתוכם בוחר האדם ואשר לדעתו מאפיין אותו בדרך

המתאימה לו ביותר (0-24).

ג. **Profile score** – חישוב ניקוד (דירוג הפרופיל) בין 10 ל – 150 מתבצע לכל רבעון בנפרד. ככל

שהתוצאה גבוהה יותר, כך ההעדפה לשימוש בפרופיל ברבעון הנתון. כל ערכי הרבעון נקראים ע"פ סדר

ABCD כשמתחילים ברבעון השמאלי העליון.

#### מאפייני הדומיננטיות המוחית הרבעונית

##### Quadrant A (רבעון)

לוגי  
בעל כושר ניתוח  
טכני  
מתמטי  
יכולת לפתור בעיות

##### Quadrant D (רבעון)

אמנותי  
הוליסטי  
בעל דמיון  
מבצע סינתזה של הנתונים במצבים השונים  
(Conceptualised) בעל תפיסת עומק

##### Quadrant B (רבעון)

מאורגן  
ניהולי  
שמרני  
מבקר  
מתכנן

##### Quadrant C (רבעון)

בין-אישי  
אמוציונלי  
מוזיקלי  
רוחני, ספיריטואלי  
איש שיחה/דברן

## **חשוב**

**המתואר מעלה איננו מופיע כפי שהוא במציאות אלא אמור לתת כיוון של השפעה יחסית על**

**ההתנהגויות וההעדפות היחסיות; הולמות ושאינן הולמות**

לסיכום, ההמיספרה הימנית הכוללת את המאפיינים של רבעונים C+D הינה בין אישית, אמוציונאלית, מוסיקלית, רוחנית, בעלת כושר ביטוי מילולי גבוה, אומנותית, הוליסטית, בעלת דמיון, הבנת משמעות מושגים ומסוגלות לבצע סינתזה.

ע"פ ממצאי מחקרים נמנים בעיקר "משתמשי" ההמיספרה הימנית: סופרים, אומנים ויוצרים, מוסיקאים, אחיות ויזמים המאופיינים בגמישות, חוסר נוקשות, אינם צפויים בבחירת כיוון ובשינויו והינם אנשים מורכבים וגחמניים. היד הדומיננטית שאוכלוסייה זו עושה בה שימוש היא יד שמאל מנהיגים הנימנים על אוכלוסיה זו, מונחים ע"י תהליכים, מזהים בעיות והזדמנויות, מתחשבים קודם כל ברגשות, מצב העלול לגרום לבעיות תוך כדי תהליכי קבלת החלטות וביצוען, זקוקים למרחב אישי ורגוע, מעודדים סיעור מוחות ולקחת סיכונים.

**אנשי ההמיספרה השמאלית הם שמרניים, יציבים, רגילים, ישירים, מציאותיים, ממוקדים, יעילים ומשכנעים. לאנשים אשר המיספרה זו דומיננטית, נוח יותר עם סגנון חשיבה/התנהגות זה.**

על קבוצה זו נמנים מהנדסים, עורכי דין, בנקאים וכאלה המייחסים חשיבות גבוהה לנהלים. אלה הנמנים על רבעון עליון שמאלי עסוקים יותר בשאלה "מה?" ואילו אנשי הרבעון העליון הימני עסוקים יותר בשאלה "מה אם?"

אנשי הרבעון השמאלי התחתון שואלים את השאלה "איך?", הם יישומיים/אנשי ביצוע וארגון ואנשי הרבעון הימני התחתון שואלים את השאלה "למה?" והם מוגדרים בעיקר כאנשי עבודת צוות ומשתפי פעולה.

## שאלון מנהיגות רב גורמי (The Multifactor Leadership Questionnaire)

(MLQ)

שאלון זה כולל 45 פריטים.

מטרתו למדוד באיזו תדירות האחריות האחריות מאמינות/ סוכרות נהגות להנהיג ולפעול בהתאם להיגדים בשאלון.

זהו שאלון מקיף, המודד את כל הטווח של סגנונות המנהיגות ונותן דיווח של 360 מעלות לגבי סגנונות אלו. הדיווח הינו דיווח עצמי כלומר, קבוצת הנבדקים ממלאת את השאלון.

מדדי המנהיגות נחלקים לשלוש קבוצות:

א. פעולות הגורמות לשינוי ברמה המהותית של המונהגים - מעצבת (Transformational leadership).  
ב. מתן גמול ממש/חומרי ברמה עסקית (Transactional leadership)

ג. מדדי תוצאה (Outcomes).

תפישה ותיאוריה זו הבאה לביטוי בשאלון הינה הרווחת ביותר בשני העשורים האחרונים ככלי המעניק דיווח אמין ורב תחומי לגבי סגנון המנהיגות.

ה - MLQ כולל 12 תת גורמים/סולמות; 9 מהם בשימוש להגדרת מרכיבי הסגנון כשהשלושה הנותרים הם מדדי תוצאה של השימוש בסגנונות שבחרו הנבדקים ככאלה שהם עושים בהם שימוש. תשובות הנבדקים נעות על רצף שנע בין 0 כלל לא, 1 מדי פעם, 2 לעיתים, 3 לעיתים קרובות למדי, 4 לעיתים קרובות מאוד או תמיד.

להלן פירוט והסבר לכל המדדים המוזכרים:

### א מנהיגות מעצבת Transformational leadership

לסגנון זה 6 תת סגנונות:

#### א. מנהיגות כריזמטית Charismatic Leadership CL או לחילופין

אא. השפעה אידיאלית - (II) Idealised Influence הנחלקת לשני סוגים:

1א. Attributed II(A) - תכונות

2א. Behaviour II(B) - תכונות

מתייחסת למידה/לרמה של שימוש המנהיג בעמדות והתנהגויות ו"מתורגמות" להערצה, רמת אמון, ושיתוף פעולה של המונהגים. שני המושגים; מנהיגות כריזמטית והשפעה אידיאלית הם מושגים אשר משתמשים בהם באופן שניתן להחלפה כשהמשמעות נותרת דומה או אפילו זהה (לציין, שבספרות נפוץ יותר המושג השפעה אידיאלית).



מנהיג המיצג ומפגין התנהגות זו, מעניק למונהגים הגדרות בהירות של המטרות ואשר ממריצות ומעניקות כוח כאשר המנהיג משמש כמודל לחיקוי לניהול אתי ומחזק את הזדהות המונהגים להצהרות החזון של המנהיג. המנהיג מצליח להבהיר את הערכים, הסטנדרטים והמטרות המנחים אותו, ושלאורם הוא מתפקד תוך כדי לקיחת סיכונים מקוּשבים ולא שרירותיים.

### **3א. Inspirational Motivation IM – הנעה השראתית (מעוררת השראה)**

המנהיג נוהג בדרך המעוררת השראה ומוטיבציה ע"י מתן אתגרים ומשמעות לעבודת המונהגים. מנהיגות כריזמטית כזו המעניקה השראה ומוטיבציה משלבת מדד שנקרא כריזמטי – השראתי. מנהיגות זו ממוקדת בדרך בה מספקים המנהיגים תחושה של מטרה הכוללת התעלות על סיפוק צרכים ואינטרסים אישיים מידיים. מטרת תת סגנון זה הנה לסייע למונהגים להשיג הן את מטרותיהם האישיות והן את המטרות המשותפות.

### **4א. Intellectual stimulation IS – המנהיג גורם לעובדים ומתמרץ אותם לבדוק, לאתגר ולשאול לגבי**

בחירת דרכים ושיטות לפתרון בעיות, בדרכים יצירתיות ויעילות.

### **5א. Individualised Consideration IC – התייחסות אישית – סעיף זה ממוקד בהבנת הצרכים של כל**

עובד ולסייע לו לממש את מלוא היכולת והפוטנציאל שלו. מנהיג מעצב הינו כזה השם לב באופן מיוחד לצורכי ההישג וההתפתחות האישית של המונהג ומשמש לו כיועץ, מדריך ומפקח ומסייע לו להגיע לרמות גבוהות יותר של תפקוד.

## **ב. Transactional leadership מנהיגות עסקית**

שלושת מרכיבי המנהיגות המתגמלת הנם:

### **1. Contingent reward CR – גמול מותנה**

גמול תומך ובונה זה מבהיר לעובדים מה הציפיות ממנו ואיזו תמורה הם יקבלו בעבור מילוי ציפיות אלו. דרך זו הוכיחה עצמה כיעילה אם כי לא ברמה כזו בה מושגת יעילות והגברת רמת המוטיבציה הנחוצים להשגת רמות גבוהות של התפתחות וביצוע משופר המושגים דרך כל אחד מתת סעיפי המנהיגות המעצבת.

## **2. Management-by-Exception MBE - ניהול כהתאם לחריגים**

### **2א. Management-by-Exception (Passive) MBE(P) - ניהול כהתאם לחריגים פסיבי**, כלומר,

המנהיג ממתין באופן פסיבי לאירועים חריגים, טעויות או שגיאות וסטיות מעבודה ע"פ הנדרש ורק אז נוקט בפעולות מתקנות. מנהיג הפועל בתת סגנון זה, יימנע בד"כ מקבלת החלטות.

### **2ב. Management-by-Exception (Active) MBE(A) - ניהול כהתאם לחריגים אקטיבי**, כלומר,

המנהיג משגיח ועוקב באופן פעיל אחר סטיות מעבודה וביצוע מטלות בהתאם לסטנדרטים והנהלים הנדרשים ואז נוקט בפעולות המתקנות הנדרשות.

### **3 Laissez-faire (LF) – תת סגנון זה מעיד על דרך של אי עשייה ומוגדר גם בהשאלה כסגנון ה –**

Country club (הניחו לי ואניח לכם). מנהיג זה נמנע מהנחיה מכל סוג שהוא ומניח לעובדים לפעול כראות עיניהם. מנהיג זה אינו נתפס כמנהיג או כגורם סמכותי או משאב מנחה ע"י הכפופים לו, הם מתווכחים ומתחרים ביניהם על נטילת הסמכות והם בעצם אלו שפועלים במקומו. עובדים אלה מפגינים בד"כ אדישות, אי אכפתיות וחוסר עניין במטרות הארגון והכלל ודואגים רק לאינטרסים האישיים שלהם גם אם הם מנוגדים למטרות ויעדי הארגון. מובן, שנתת סגנון זה הינו הבלתי יעיל מכלל הסגנונות ותת סגנונות המנהיגות.

## **ג. מדדי תוצאה ארגונית (Organizational outcomes)**

מדדי התוצאה נחלקים לשלושה סוגי תוצאה:

### **1. Extra effort (EE) – גורם לנכונות המונהגים להשקיע מאמצים נוספים על המצופה ולשאוף**

**להצלחה.**

### **2. Effectiveness (E) – גורם להשגת מטרות הנגזרות מהתפקיד והנהגת קבוצה אפקטיבית.**

### **3. Satisfaction (SAT) – גורם לעבודה עם המונהגים בדרך בה רמת שביעות רצונם תהיה גבוהה.**

כלומר לסיכום מדדי התוצאה, ייצוג צורכי העובדים דורש רמה גבוהה יותר של מנהיגות, רמת יעילות גבוהה יותר של תפקוד המחלקה, יעילות התפקוד של העובדים וכמובן, כל אלה מניבים יעילות ארגונית

ושביעות רצון העובד. במילים אחרות, מדדי תוצאה אלה מסייעים/משמשים כמדדים מנבאים את סגנונות ותת סגנונות המנהיגות המאפיינים את תפקוד המנהיג.

לסיכום מודל מנהיגות זה (MLQ), כולל סגנון מנהיגות מעצב וסגנון מנהיגות מתגמל כשלסגנונות אלה השפעה על התנהגות העובדים ועל מדדי התוצאה המבוקשים והרצויים.

#### **Keywords**

**Shoshanna Hackman Reiss ; Leadership Styles ; Brain Dominance ; Lead Nurses ; An Educational Management Tool ; Leicester University**

#### **מילות מפתח**

**סגנונות מנהיגות; דומיננטיות מוחית; ; אחיות אחראיות; ; כלי ניהולי ; שושנה הקמן רייז**