



מחוברות ארגונית וחכמת אנשים

מחבר - גיא בן דוד

(נכתב בלשון זכר מטעמי נוחות. פונה למנהלים ומנהלות)

ניהול הוא במידה רבה אומנות האיזון. מרכיב אותה מערך של לחצים בלתי פוסקים, תובענות לתפוקות, אי ודאות וצורך בתוצאות מהירות. על מנהלים לאזן בין שליטה והקשבה, דילוג מהיר בין סימני קריאה וסימני שאלה, הקצאת תשומת לב למידי ועין פקוחה להמשך.

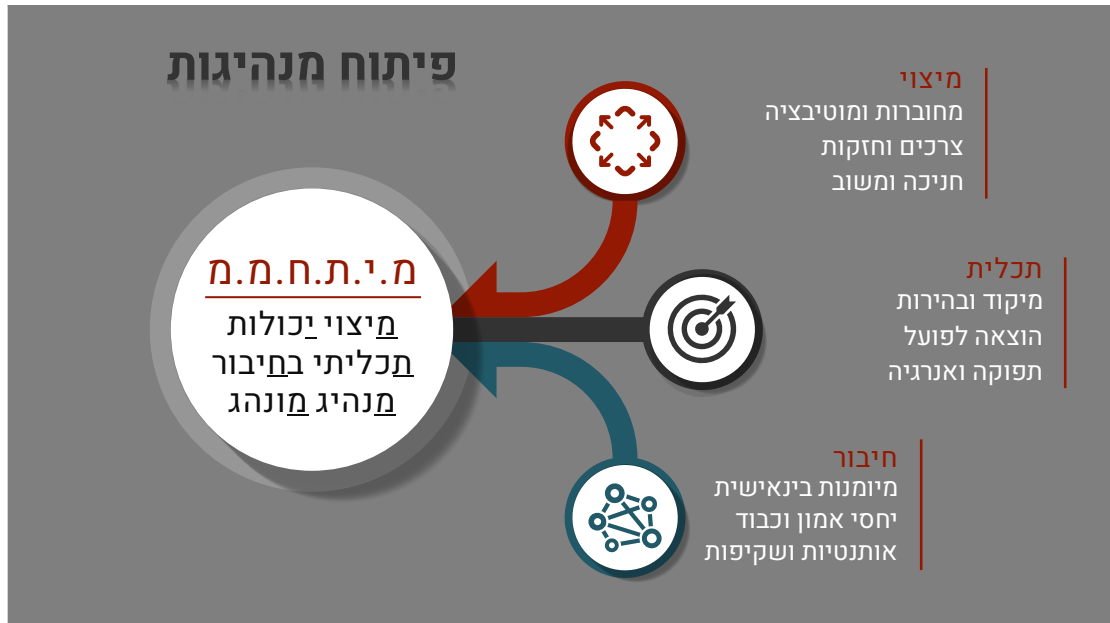
חוט השני שעובר דרך תפקודיו השונים של המנהל הוא מצב דינאמי המשתנה תמידית. מנהלים נדרשים לגלות מודעות לתהליכי שינוי שעוברים על אנשיהם, מוטיבציה, מחוברות, תחום אחריותם ועוד. עליהם להגדיר את תוצרי השינוי הרצויים על ידי הצבת משימות, יעדים ומטרות. המנהל הוא הנושא העיקרי באחריות לתוצרי ותהליכי השינוי. מבקר את העשייה ופועל לתקן אותה במידת הצורך. הוא מניע רותם ויוצר מחויבות בתוך מערכת היחסים בינו לבין אנשיו והממשקים השונים לטובת יעדי הצוות ומטרות הארגון.



מנהיגות – היא במידה רבה אומנות ההשפעה. ניתן להגדירה מנקודות מבטו של המנהיג, של המונהגים או בהתייחס לתוצאה הרצויה. ניתן לתמצת את אתגר המנהיגות בשם הקוד



מ.י.ת.ח.מ.מ - מיצוי יכולות תכליתי בחיבור מנהיג מונהג (או לחילופין מנהל/מנהל, מנטור/מנטי, מדריך/מודרך). כלומר - להביא את כלל הכישורים והיכולות של המנהיג ואנשיו לידי מיצוי מיטבי לטובת התוצאה הרצויה בתוך מערכת היחסים הנרקמת ביניהם.



דמיינו שלושה מחסנאים בסניף סופרמרקט - אלכס, גל ויואב. שלושתם קיבלו משימה לסדר מלאי חדש על המדף. אלכס לוקח את המוצרים החדשים ובזלזול כמעט מופגן, דוחף בעזרתם את המוצרים הישנים. הוא ער לכך שהסיכוי לסחורה פגת תוקף גדל, אבל אומר לעצמו "עם היחס הזה, העבודה המשעממת והמשכורת הנמוכה הזאת, זה הטוב ביותר שהם יקבלו ממני". גל לעומתו מבקש הסבר מהמנהלת שלו לגבי המשימה בכדי לוודא שהביצוע שלו מדויק. הוא שואף לסיים אותה במהירות ומקווה שתהיה מרוצה ממנו ובטח לא תבוא בטענות. יואב לעומת זאת ניגש למשימה מתוך תחושה שיש לו חלק באחריות לצמצם הפסדים לסניף. הוא מקפיד לסדר את המוצרים החדשים מאחורי היותר ותיקים. בנוסף, למרות שאף אחד לא ביקש ממנו, הוא מיישר את תוויות המחיר והמבצעים בכדי לוודא שהם קריאים וברורים.

שלושת אנשי הצוות הללו מייצגים רמות מחוברות שונות. הראשון נמוכה עד כדי נזק ממשק, השני מחויבות סבירה עד ממוצעת והשלישי גבוהה. מחוברות (Engagement) מייצגת את מידת המחויבות והחיבור של איש צוות או המנהל לתפקידו. מחוברות גבוהה מייצגת תחושת אחריות, רצון לתרום וגישה המניעה ביצוע שיכול

גם לחרוג מעבר להכרחי ולמוגדר. מתקיימת תחושת הזדהות גבוהה עם תכולת התפקיד, האנשים והארגון. אחד מהם או כולם.



בלב היכולת של כל מנהיג ומנהל למצות את יכולות אנשיו בצורה תכליתית, עומדת מערכת היחסים ביניהם. נקודת החיבור הזו היא מרכיב קריטי המשליך על תוצאות, הישגים, יעדים אבל אולי יותר מכל דבר אחר, על חייו של אדם. למעשה אפשר להגיד שמנהיג אחראי לחייו של איש הצוות במובנים רבים - משמעות, רווחה, שביעות רצון, עניין, סיפוק והרשימה ארוכה. בפרק הזה התייחסות לביטויים של אינטליגנציה רגשית וחכמת אנשים. בנוסף תפורט תפיסת מנהיגות שמבטאת חיבור מדויק ומיטיב בין מנהיג לאנשיו. כל מנהל מביא אתו מרכיבי אישיות, תכונות ותפיסות ניהול שונות. לבדו יהיה קושי את כל תמהיל הכישורים והתכונות הדרוש לקבלת החלטות מאוזנת והוצאה מיטבית שלהם לפועל. לשם כך נדרש צוות ניהולי משלים המהווה יחד תמהיל מאוזן. נוסחת ההצלחה בארגון ובצוות (פרופ' י. אדיג'ס):

$$\text{הצלחה} = f \left\{ \frac{\text{אינטגרציה חיצונית}}{\text{דיס-אינטגרציה פנימית}} \right.$$



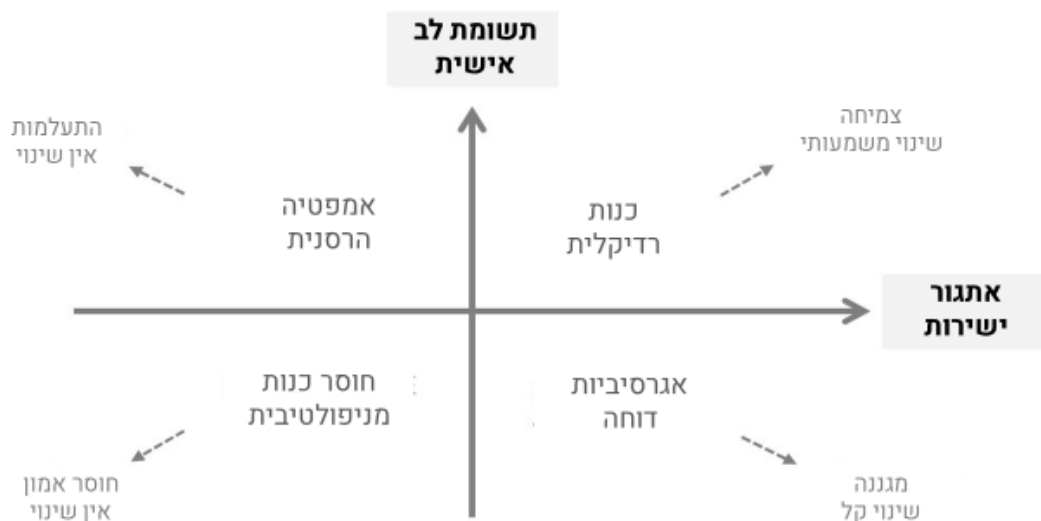
אינטגרציה חיצונית (מונה) – כל מנהל וכל צוות נדרשים למיצוי יכולות לטובת השירות החיצוני ללקוח. זה יכול להיות מוצר, מידע או כל שירות אחר המבטא הצלחה לממש את תכליתה של היחידה הארגונית.

זהו המרכיב אותו נרצה למכסם ותאורטית, להשקיע את כל המאמצים והתשומות בו. דיס-אינטגרציה פנימית (מכנה) – כל מערכת יחסים (הורות, זוגיות, עבודה) מניבה חיכוכים על רקע אי הסכמות, אינטרסים שונים, אגו, סגנון שונה או טמפרמנט סותר. כל אלה מהוות סיבות לחלוקה, פירוד, חיכוך. בצוותים או יחידות ארגוניות בהם מרכיב זה מתקיים במידה רבה מדי, נשאבת כמות גדולה של אנרגיה ממרכיב האינטגרציה החיצונית מה שעולל להוביל למשבר או קריסה. לכן, זהו המרכיב אותו נשאף לצמצם בכדי שלא יגזול אנרגיה ותשומות רבות מדי ויפגע בארגון. בניסוח חיובי, נרצה לחזק את האינטגרציה הפנימית.

אם כך, מהו מפתח היסוד למימוש הנוסחה, כלומר ליצירה של אינטגרציה פנימית?

מפתח הזהב למימושה של אינטגרציה פנימית – אמון.

אמון נשמר ומתחזק במערכת יחסים בה הציפיות להתנהגות מסוימת נענות. בה התקשורת והיחסים בהלימה לאינטרס המשותף. ישנן שתי התנהגויות יסוד עליהן "נבחן" כל מנהל באורח אינטואיטיבי ע"י הממשקים אתם הוא עובד. ניתן לסכמן במילים חום ויכולת או עוצמה. קים סקוט, מנהלת בכירה בחברות טכנולוגיה גדולות, מציגה בספרה Radical Candor תבנית למימוש שתי התנהגויות היסוד האלה. למרכיב החום היא קוראת "תשומת לב אישית" ולעוצמה "אתגור ישירות"



עוצמה ויכולת - עונה על השאלה של איש הצוות האם המנהל שלי מקצועי, בקיא בעשייה ויש ביכולתו להוביל אותי ואת הצוות במצבים מורכבים. יש לו את הכישורים להוביל, להביע דעה נחרצת ככל שדרוש ולקבל החלטות קשות.

חום - עונה על השאלה של איש הצוות האם אקבל יחס הוגן, האם רואים אותי כאדם בצד העובדה שאני איש או אשת מקצוע, האם ענייני האישיים יזכו להתייחסות במידת הצורך והאם רגש ולב הם חלק ממערכת היחסים ביני לבין המנהל.

פגיעה באמון בין המנהל לאנשיו מתקיימת כאשר אחד משני המרכיבים או שניהם חסר. חוסר כנות מניפולטיבית - ביטוי קיצוני של חוסר אמון בין מנהל לאנשיו. הדברים נעשים למראית עין או מטעמים פוליטיים. ישנו קידום של אינטרסים צרים, נקודתיים ולא בהכרח ענייניים. במצב זה היחידות השונות נלחמות על משאבים, על תשומת לב ועל מרחב החיים הארגוני. מידע לא קולח בצורה פתוחה וישנם מאבקים גלויים וסמויים בכדי לשרוד.

אגרסיביות דוחה - במצב של חסך במרכיבי חום, אמפטיה ותשומת לב ישנם ביטויים שונים של עוצמה חזקה מדי ותקשורת לא מותאמת. רגשות סוערים בעבודה ובפרט כעס עשויים להעיד גם על רמה גבוהה של מחויבות ומעורבות רגשית. אגרסיביות יעילה במצבי משבר או כשקיים צורך בהישגים מהירים. אבל לאורך זמן, בטח אם זו ברירת המחדל או בתכיפות גבוהה, עלול להיגרם נזק למערכת היחסים. כעס הוא כלי לגיטימי בידי המנהל סביב מצבי קיצון וחציית קווים אדומים מתוך הצורך לזעזע. במצבים אחרים, כעס מקשה על הצד השני לאמץ שינוי או להשתפר. הוא גורם לתגובת "הלחם או ברח" - התגוננות או כעס נגדי. לכן ביטויים של אגרסיביות דוחה אינם יעילים בעיצוב התנהגות, למידה ופיתוח העובדים (פירוט שיטות וכלים כיצד למתן מצבי רגש קיצון בפרק על "אינטליגנציה רגשית")

אמפטיה הרסנית - במצב של חסך בעוצמה, יכולת וביטויים של אסרטיביות מתקבל ניהול רך וחלש מדי. פסיביות יעילה בהורדת מתח, הימנעות מחיכוך מיותר, שימור אנרגיה או בחזקת "להפסיד בקרב בכדי לנצח במלחמה". אבל ביטוי קיצוני של פאסיביות, התחמקות מביקורת, ערפול סביב מצבים הדורשים אמירה חדה וברורה - כל אלה יקשו על מנהל להיתפס כמנהיג. הוא לכל היותר יצור לעצמו מוניטין של "המנהל הנחמד". בפועל, יקשה על אנשים להבין מה נחוץ מהם, תהליכי שיפור יהיו איטיים, חניכה ומשוב יתקיימו בצורה חלשה או כזו המשתמעת לשני פנים.



כנות רדיקלית – איזון בין יכולת ועוצמה מחד וחום ותשומת לב מאידך זו הדרך המיטבית לחזק את האמון. הביטויים שלהם אינטליגנציה רגשית, חכמת אנשים, אותנטיות, כבוד, אסרטיביות ותקשורת טובה בתוך מערכת היחסים מנהיג-מונהג.



חכמת אנשים או אינטליגנציה רגשית זו היכולת לזהות ולהבין את רגשותינו שלנו ושל אחרים ולהשתמש במידע רגשי בכדי לפתור אתגרים בינאישיים מורכבים. ביטוי מוצלח שלה חיוני לקיים רמה גבוהה של אינטגרציה פנימית.





אינטליגנציה רגשית

- מודעות עצמית
- ניהול רגשות
- מוטיבציה אישית ופנימית
- אמפתיה ותקשורת
- התמודדות במערכות יחסים

היכולת לזהות ולהבין את רגשותינו שלנו ושל אחרים ולהשתמש במידע רגשי בכדי לפתור בעיות מורכבות בתחום הרגשי והבין-אישי

ביטויים מרכזיים לחכמת אנשים:

כבוד - נובע מתוך הבנה עמוקה שנקודת המבט שלנו על העולם בכלל ועל יחסים ואנשים בפרט היא חסרה, מוטת, מעוותת וחלקית. כבוד בא לידי ביטוי בסובלנות כלפי דעות שונות ולעיתים מנוגדות. הכלה של קצב, גישה או סגנון שונה. שורש היכולת לבטא כבוד במערכות יחסים זו מודעות וניהול רגשות.

סימני שאלה – אחת הדרכים המוצלחות ביותר לבטא כבוד הוא שימוש בסימני שאלה. שאלה טובה יכולה לחזק את מערכת היחסים ולפתוח פתח לאינטימיות והיכרות מעמיקה עם היבטים שונים של הקשר וההתנהלות. על מנהלים לבחון את היחס בין סימני שאלה לסימני קריאה באופן בו הם מתקשרים. מינון גבוה מדי של הוראות, הנחיות ומשפטים חתומים בסימני קריאה עשוי לייצג גישה רודנית, חסרת רגישות או פונקציונלית מדי. ניתן גם לשאול שאלה נוספת בהתבסס על התשובה שהתקבלה וכך ליצור ממד עמוק יותר לשיח והבנה טובה יותר. לדוגמא - "אני מצפה לקבל את הדו"ח עד יום שלישי!" לעומת "מתי אתה מעריך שתסיים? מה יאפשר לך לסיים עד יום שלישי?".

הכנה מקדימה – בייחוד לפני שיחה טעונה או סביב מצבי קונפליקט, אפשר להיערך מראש ולצפות חלק גדול מהדברים שאחרת היינו פוגשים בהפתעה ומנסים לאלתר פתרון או תשובה.

שש שאלות מפתח



- מה המטרה שלי?
- מה אני חושב/יודע שלצד השני חשוב?
- מה אני חושב/יודע שהצד השני מעריך?
- על מה אני יודע שאנחנו מסכימים?
- איך אני הולך לנהל את חילוקי הדעות?

והשאלה הכי משמעותית:
איך אני הולך להגיד את מה שחשוב לי כך שיקרה בסוף השיחה?

הקשבה – שיח איכותי כרוך ביכולת להקשיב בצורה סקרנית, אמפטית ועמוקה. הקשבה המתעלה מעבר להבנת הנאמר גם לדברים נרמזים או שאינם נאמרים. היכולת לנטרל הסחות, להיות נוכח ולהרגיש מסרים סמויים שלפעמים נמסרים על ידי שפה לא מילולית או בצורה משתמעת.



-  נוכחות
-  הקשבה
-  שתיקות
-  שאלה שניה
-  לא מילולי



אסרטיביות - היכולת לבטא את דעותיך בבהירות ובנחישות, יכולת להביע בקלות העדפות ורצונות באופן ענייני ונינוח מבלי לפגוע בכבודו ובזכויותיו של האחר. זוהי גישת תקשורת שברוב המכריע של המצבים תנפק תוצרי הבנה ובהירות מרביים.



"ברית מילה" - היכולת לעמוד בהתחייבות או הבטחה הוא מרכיב יסודי שבלעדיו האמון במערכת היחסים עלול להתערער. בייחוד מנהלים טרודים, עסוקים או כאלה המנהלים מספר גדול של משקים צריכים למצוא דרכים

לזכור ולתעדף התחייבויות. תזכורות, שימוש בכלים כמו GTD, הקלטות עצמיות. פחות עדיפה הדרך לעשות שימוש באחרים כמזכירים ומזכירות ("שלח לי ווטסאפ מחר בבוקר...") שבה והוקרה - על מנהלים להבחין במאמץ חריג ופעולות יוצאות דופן ולשבח אותם. יש אנשי צוות עבורם מילה טובה וחיזוק הם כמו אוויר לנשימה. מעבר לכך, אין איש צוות או מנהל, בכיר ככל שיהיה, אשר אינו צמא להכרה ותחושה שהעשייה שלו משמעותית ומוערכת. מסיבות שונות מנהלים רבים מתקשים או נמנעים משבח. חלקם חוששים מזלזול וזחיחות, אחרים חוששים שיביא לדרישות ובקשות. הרוב פשוט לא רואים בזה ערך או מייחסים לזה חשיבות. אין צורך לזייף או לשקר אבל זהו ביטוי של אגרסיביות למנוע מאדם הוקרה לה הוא ראוי. הוקרה טובה היא ספציפית ופחות כלליים. לדוגמה - "עשית פרויקט נהדר" יהיה פידבק חלש בעוד ש"עשית עבודה מעולה בפרויקט. הדרך בה פירטת את המייל סטונס, העדכונים ששלחת עזרו לי מאוד. יצרת אצלי בהירות ושקט. ידעתי שהדברים מתקדמים בכיוון ובקצב הנכון. גם הסיום יום לפני הדד ליין סימן שהתכנון היה נכון ועבדת מדויק". זהו לא רק שבח אלא גם דרך לבטא דברים החשובים לך כמנהל והכוונה להמשך - למה אתה מיחס חשיבות ומה הם מדדי האיכות החשובים לך. חשוב לשבח דברים משמעותיים (לשבח מישהו על זה שהופיע בזמן לעבודה או סיים בזמן - יכול להעליב אותו ולהוריד את הסטנדרטים שלך בעיניו, מה גם שנשמע מאולץ ולא אותנטי).





מרצה – גיא בן דוד

מייסד Skills (2014), מרצה וחוקר עצמאי בתחומי ניהול ומנהיגות. מזה 18 שנים מרצה בתוכניות פיתוח מנהיגות בארץ ובעולם. בוגר תואר הנדסת תוכנה של אונ' ת"א. בעבר קצין צנחנים במיל', מנחה בכיר במרכז הישראלי לניהול. מרצה בארגונים המובילים בישראל, חברות הייטק, ומפקדים בכירים בצה"ל.

"פיתוח מנהיגות הוא שילוב של מדע ואומנות - אני מאמין שתהליך שינוי משמעותי הוא תוצר גישה המשלבת את התכליתי והמעשי יחד עם מודעות, קשב וראייה אינטגרטיבית"

