

על הציפיה מהבוס להיות אשף-ניהול וגם פסיכולוג

אורטל דויד, פסיכולוגית ארגונית ופסיכותרפיסטית אדלריאנית - חברה בקהילת המטפלים SOMEBUDDY



אורטל דויד, פסיכותרפיסטית אדלריאנית ופסיכולוגית ארגונית, חברה בקהילת המטפלים SOMEBUDDY

תפקידים באופן מיטבי.

לטובת המיומנויות הניהוליות האלה, מתפרנסים יועצים ארגוניים בהמוניהם, בזכות הידע והניסיון שלהם בתחומים ידע שונים. אכן הידע הזה יקר מפז ואסור לזלזל בו. ממש כמו שהדרכת הורים משפיעה על האווירה המשפחתית, כך גם הדרכת מנהלים בנושאים של מיומנויות ניהול, עשויה בהחלט להשפיע על העסק. אך בניגוד להורות שפוגשת תינוק ומשפיעה על עיצוב אישיותו מיומו הראשון, ניהול נפגש עם אדם בוגר מעוצב אישיותית וההשפעה עליו הרבה יותר מאתגרת, גם אם הגיוס היה איכותי מאוד. "לנהל אנשים" שזה ביטוי מאוד מוזר בעיני, זו "משימה" מאוד מורכבת שכוללת מפגש של שני אנשים בוגרים, עם צרכים דומים ושונים, וכאילו זה לא מספיק, גם המעמד שלהם הוכתב כלא שווה, מה שבדרך כלל בעיקר יוצר מתחים ובעיות. שינויים גדולים כמו עידן הקורונה, מזמינים אותנו לעצור ולשאול, האם הציפיה הזאת ל"ניהול אנשים" היא בכלל ריאלי.

זמן לשאול שאלות

מניסיוני פסיכולוגית פנים ארגונית במשאבי אנוש בארגונים מסוגים שונים, ניהול המשאב האנושי נמצא בחתירה מתמדת לחדשנות. יחד עם זאת, נדמה הרבה פעמים שהטרנדים המעניינים והמעשירים, לא הולמים עדיין את המבנה הארגוני הקיים ברוב הארגונים ויותר מכך – את הגדרות התפקיד שלהם בכלל ואת הגדרת תפקיד המנהל בפרט. למרות שהיום ארגונים מבינים שמנהלים נדרשים מעבר לניהול משימות והם מנהלים אנשים, ולמרות שישנם קורסים רבים שמלמדים בדיק את זה, עדיין למנהל קוראים "מנהל". אבל את מה הוא מנהל? האם עובדים מקצועיים זקוקים בכלל לניהול? בקרה והנחיה מקצועית – כמובן, אבל לטובתם נדרשת הכשרה מקצועית גרידא. האם באופן סטטיסטי וגורף זה בכלל נכון לצפות ממנהלים, שרבים מהם צמחו לתפקידים הניהוליים מתוך רקע מקצועי או ניהול עסקי, לדעת לאתגר, להלהיב ולהניע עובדים? ונגיח שכן. האם זה הדבר האופטימלי והנכון לעשות כדי להוציא מאנשים את התפוקות הטובות והיעילות ביותר שהם יכולים ויכולות לתת? מדוע אנחנו "כלואים" עדיין במבנה ארגוני ישן והיאררכי?

אז נכון שיש חברות יחיד סגולה עם מבנה ארגוני הולקרט, לדוגמא זאפוס, שאין בה מנהלים בכלל. אך עדיין, רוב הארגונים אינם כאלה והפונקציה בעלת הרקע והניסיון המקצועי ההולם ביותר להנעת האנשים, נשארת בגדר של יועצת/ למנהלים שמייצעת להם כיצד להניע את אנשיהם. ואני שואלת, למה להשתמש בטלפון שבור כשהדגם המשודרג כבר נמצא בשוק?

לעשות סדר בחלוקת התפקידים

בסדרה "מיליארדרים" (billions), חברת השקעות מובילה בשוק, מנוהלת ע"י מנכ"ל שמציב עבור העובדים שלו יעדים מקצועיים מאתגרים, הוא מתגמל אותם כספית בהתאם ומהווה השראה גדולה מתוך המקצועיות שלו. את כל השאר – ניהול קונפליקטים, שיפור תקשורת, החדרת מוטיבציה, מחוברות, הסרת שחיקה ותקיעות, זיהוי חוזקות והגדרות התפקיד על פי הם, את כל אלה, עושה הפסיכולוגית

הפנימית בארגון. דמות הפסיכולוגית בסדרה, מרגשת את הקהל, כי היא מתעסקת עם הדילמות והמורכבויות שיש גם בתוך תא משפחתי. רק שבארגון, התא המשפחתי כולל הרבה יותר אנשים, יותר מעוצבים אישיותית ועם שונות גדולה יותר אחד מהשני. היא "מפרקת" ומתמודדת עם אותן מורכבויות ע"י היכרות עמוקה ודיסקרטית עם כל אחד מהעובדים (כולל המנכ"ל), חקירה של המניעים האישיים, המוטיבציה, התנאים לערך ושייכות, שיקוף של תפיסות עולם ואימון לשינויים. את כל אלה, פסיכולוגים ברוב המקרים יעשו טוב יותר ממנהלים.

זה לא שסמכות מקצועית היא לא כח מניע. הובלה מתוך הזדהות מקצועית והנעה מתוך שליטה במטריה, רותמת עובדים באופן כזה שעשוי להשאיר אותם בארגון אפילו אם הוא אינו מספק התפתחות או מחוברות. דווקא בגלל זה, אני מציעה לתת למנהלים מקצועיים שכאלה, לעשות את מה שהם הכי טוב בו באופן המלא והאפקטיבי ביותר ולאפשר לקוללות שלהם לעשות את מה שמחוץ לטווח המקצועי, על בסיס הכשרה פסיכולוגית.

דוגמא על קצה המזלג יכולה להיות קונפליקט אישי בתוך הצוות שהתפתח לכדי אווירה עכורה שמשפיעה על האפקטיביות המקצועית. פסיכולוגית, שתוכל לבצע אבחון שכולל שיחות דיסקרטיות עם כל אחד מהצוות, תקבל תמונה מקיפה ומעמיקה לגבי הטריגר והפתרונות לקונפליקט ותוכל לבנות תהליך מתאים לחברי הצוות שבמסגרתו הקונפליקט ידובר וילובן. תהליך כזה, לא רק שדורש משאבים שבאים בחשבון על תהליכים מקצועיים שהמנהל עסוק בהם, אלא גם שהמנהל לא ידע ברוב המקרים לגשת לתהליך כזה ואף אינו ניטרלי ואובייקטיבי מספיק בשביל לקיימו. אחריות המנהל לתחזוקה של תהליך כזה, תהיה במסגרת הצבת יעדים שקשורים בו והעברת משוב שוטף ותקופתי לגביהם. באשר לכלים שהעובד צריך כדי לעמוד ביעדים שאינם נחשבים מקצועיים – גם שם סביר שפסיכולוגית תדע ללוות היטב ואף מומלץ שתעביר את המשוב התקופתי יחד עם המנהל המקצועי.

יש שיאמרו שגיישה כזו מפחיתה אחריות ממנהלים ומצמצמת את האמון בהם להתמודד עם אתגרים אנושיים ביחידתם. כמו כן, שלא תמיד צריך הכשרה מעמיקה לניהול אנשים אצל חלק מהמנהלים, שזה אצלם בילד – אין. וגם אני, האחרונה שתייעץ לאדם, לא להעניק מהמתנות שיש לו לתת לאחרים. להיפך, אם את/ה כמנהל/ת רוצה ויכול/ה לטפח ולפתח את אנשיך מעבר לטווח המקצועי – אין סיבה לא לעשות זאת. על בסיס גישת הפסיכולוגיה החיובית, אני מציעה לחזק את החוזקות של עובדים ומנהלים, כי מחקרית, הדלתא לשיפור הוא גדול יותר מאשר כשמנסים לחזק חולשות. מתוך כך, עובדים – כדאי שיהלו את עצמם ככל שהם יכולים. מנהלים – כדאי שינחו, יפתחו ויבקרו מקצועית על בסיס הניסיון המקצועי הרחב שלהם ופסיכולוגים – תפקידם לטפח ולפתח את אנשי הארגון כפי שהם יודעים. על הפסיכולוג/ית כמובן להיות מעורב/ת באופן מוחלט ביעדים העסקיים ולקיים תצפית וקשר שוטף עם העובדים, יותר ממה שפונקציית HR מספיקה היום במסגרת שיחות חתך. חשוב

להזכיר, שפסיכולוגים גם יכולים לתת מענה למשברים אישיים מהבית שמשפיעים כמובן על העבודה המקצועית השוטפת.

בחזרה לניהול היברידי. אני מציעה שהשינוי יקרה בן לילה ואנשים לא ינוהלו יותר בפן שאינו מקצועי. אך כאמור, גם אם המודל שאני מציעה נראה כיום אוטופי, עלינו לחתור בעיני על הכנסה של פסיכולוגים לתוך ארגונים ולכל הפחות להשקיע בהעצמה משמעותית ומעמיקה של פונקציות HR, ע"י פסיכולוג/ית. זאת כדי שהאדם הנכון ביותר למשימה של פיתוח ושימור עובדים, ידע ללמוד אותם הכי טוב שהוא יכול, להבין אותם הכי טוב שהוא, לעודד אותם ולתאם ביניהם, הכי טוב שהוא יכול. כי אנשים, הם לא דבר מנוהל, הם הון אנושי, וכל אחד מהם הוא עולם בפני עצמו.

הצעה כזו יכולה להיות נקודת מפנה לקראת ארגונים שסומכים יותר על העובדים שלהם, מפתחים אותם מקצועית, משתפים פעולה ביניהם ולא נדרש עבורם ניהול, אלא ליווי, עידוד, אתגר אישי ופיתוח.

אז מה מחר בבוקר?

המלצות לחיזוק השייכות והמחוברות בארגון שלכם

1. גייסו פסיכולוגית/מאמנת לארגון שלכם, רצוי עם אוריינטציה עסקית, הגדירו יחד איתה את המטרות והגבולות של הקשר שלה עם העובדים. ההמלצה האופטימלית היא שתהיה לה דלת פתוחה לשיחות דיסקרטיות עם כלל העובדים והמנהלים ושתוכל לעשות זאת גם באופן יזום לפי שיקול דעתה.
2. אם אין אפשרות לגייס כזו או שקיימת פונקציה שזו מטרותה בארגון – העצימו אותה ואפשרו עבורה הכשרה פסיכולוגית מתאימה.
3. קדמו את הטאלנטים המקצועיים שלכם - אפשרו להם סמכויות של בקרה, הצבת יעדים והנחיה מקצועית בלבד, ללא ניהול אנשים.
4. אל תחששו להשטיח את הארגון – על ארגונים הירארכיים בעלי דרגות ניהוליות רבות לוותר על סמכויות ניהוליות. זה מגדיל את האמון בעובד ואת האחריות עליו, שבתורם מגבירים את השייכות שלו לארגון וגם מגביר אפקטיביות ואיכות תפוקות.
5. המנכל תמיד יהיה מנהל היברידי – דווקא המנכל הוא זה שהאחריות שלו על שימור העובדים היא לא פחותה ושזורה בתפוקות המקצועיות. ככזה, עליו להיות מעודכן תדיר במתרחש בשטח, ובניגוד לשיטה הרווחת כיום, שבה המנכל מקבל עדכונים שהם לרוב מקצועיים וממנהלים בלבד, על הפסיכולוגית לעדכן אותו ברמה שבועית על סטטוס המוטיבציה של האנשים במחלקות השונות, לצד ייעוץ וליווי אישי עבורו כמנכ"ל.

אורטל דויד, פסיכולוגית ארגונית ופסיכותרפיסטית אדלריאנית, חברה בקהילת המטפלים SOMEBUDDY, אתר לחיפוש ולהתאמה אישית של פסיכולוגים ומטפלים מתחום בריאות הנפש, ההתפתחות האישית, העסקית והמקצועית