

מיומנות ניהול בין אישית

27.2 שיעור ראשון

מצגת 1

מהו ניהול?

הגדרה- השגת יעדים באמצעות אנשים אחרים, אני צריכה לגרום לאנשים אחרים לעשות את העבודה שלהם בשביל שהעבודה שלי תתבצע.

כשאני אפקטיבי אני משיג את היעדים שלי, לעומת זאת שאני -יעיל אני משיג את היעדים אבל בכמה שפחות משאבים. לא רק בכסף- זמן, אנשים, אנרגיה.

מנהל משיג מטרות בדרך יעילה- יש לו כל מיני דרכים – מפקח ומבקר, ומציב מטרות.

ההבדל בין מסלול פרופסיונלי ולבין ניהולי

פרופסיונלי- מקצועי, משיג יעדים ומביא תוצאות **בעצמו**. (מרצים, רופאים)

ניהולי- משיג תוצאות באמצעות אנשים **אחרים** המסלול הניהולי מאוד ברור, מה אני צריכה לעשות כדי להתקדם. (דיקנית, מנהל בית חולים). חזקות שמתאימות לניהול, אני יצטרך לרצות את זה, ואני צריכה הזדמנות ארגונית שתוכל להרשות לי לנהל ואם לא אז בארגון אחר.

אפשר לעבור בין מסלולים אבל זה לא קורה הרבה.

אם אתה רוצה להיות מנהל או פרופסיונלי תשאל את עצמך?

- אין דבר כזה מנהל פרופסיונלי – תשובה לא נכונה במבחן. זה או מנהל או פרופסיונלי

1.מה החוזק שלי? במה אני טוב – אני טוב לנהל אנשים.

2. מה אני רוצה? מה אתה רוצה מהחזקות? יש לבן אדם מספר חזקות אז מה אני באמת רוצה, יכולתי להיות משהו אחר אבל אני לא רוצה אותו, אני מומחית במשהו אבל הוא לא מעניין אותי (יכולתי לעבוד בבקרת איכות אבל ממש אני לא רוצה לעבוד בזה, לא מלהיב אותי, יכול להיות שיש לי את החזקה אבל לא טוב לי לעבוד בזה)

3.מה הארגון צריך? מה העולם העבודה צריך, יכול להיות שיש לי יכולות מסוימות ודברים שאני רוצה, אבל את היכולות האלה יש לחברה כבר, יש בארגון כבר מישהו שעושה את זה אז לא צריך אותי. אם השוק לא צריך אותי אז לא משנה החזקות שלי.

הדברים האלה – מה אני רוצה מה אני יכול ומה הארגון צריך- הכל מתחבר ביחד.

אלו תפקידים כולל הניהול?

מנהל מקבל הרבה משאבים- כוח אדם תקציבים, ובתהליכים שקוראים תוך כדי ניהול הוא צריך לספק ביצועים. להשיג מטרות- להיות יעל ואפקטיבי, לתת שירות.

אבל בין המשאבים לביצועים צריך לעשות **תפקידי ניהול**

לתכנן- חזון למחלקה מה המטרות.

לארגן את צוות העובדים שלו,

להנהיג- לפתור בעיות ולדעת לתקשר עם העובדים שלו

ביצוע- לפקח ולבקר שהעבודה בוצעה

מה צריך מנהל כדי להצליח להיות גם אפקטיבי וגם יעיל

חלוקה ל- KSAO ידע, מיומנות, יכולת, ואחר- עמדות אישיות וכו'. יכולת- מולד אי אפשר לשנות. מיומנות – אפשר ללמוד.

מיומנות בעולם העבודה – בינאישיות, אישיות, וקבוצתיות

אישית- פיתוח מודעות עצמית, ניהול אישי, ניהול לחצים.

בינאישיות- לנהל קונפליקטים, להניע עובדים, **השגת יעד והשפעה, תקשורת.**

קבוצתיות- כמעט ולא ניגע בזה.

בין מנהל לעובד (לא מנהל)

ברגע שאתה **מנהל** (ירוק במצגת) מיומנות **הקוגניטיביות** עולה כאשר אתה מנהל- צריכה לזכור יותר דברים (איך מתנהלים עם כמות ענקית של חומר, מה כל אחד אמר, איך אני עושה אינטגרציה בין כל הידע שיש לי)

מיומנות **הטכניות-** מצטמצם אני פחות עושה את העבודה בעצמי כשאני מנהל- מניע אנשים לעשות, (כמה אני יושב מול המחשב לעומת לשבת עם אנשים) ככל שאתה במשרה ניהולית – אתה פחות עוסק **בעיניים מקצועיים** - מקבל נפח ניהולי יותר . ככל שהניהול עולה מתרחקים מהטכני.

מיומנות **אנושיות-** ככל שאני **פחות מנהל** לא צריך אנושיות כביכול, כל עוד אני לא מנהל אני לא צריכה מיומנות כאלה, אבל ברגע שאני הופכת להיות מנהלת לא משווה באיזה רמה- המיומנות האנושית עולה.

מנהל- קוגניטיבי ואנושי עולה + טכני יורד –

עובד- טכני עולה + קוגניטיבי ואנושי יורד -

האם ניהול הוא מקצוע ? כן – דורש בעיקר את המיומנות האנושיות הגבוהות.

אם הוא מנהל טוב הוא יכול לעבור בין ניהל בחברה אחת לחברה אחרת- שוכרים אותו כי הוא מנהל.

6.3.18 שיעור שני

חשיבות המיומנות בניהול התעצמה לנוכח שינויים בתפיסת המנהיגות

מנהיג- יש לו חזון והוא יכול לשחוף אנשים אחרים אחרי החזון הזה וללכת אחריו.

מנהל- לוקח חזון קיים -חזון ארגוני ומוריד את החזון הזה ליעדים שנשיג אותם באמצעות פיקוח בקרה כ'

באופן עקרוני יכול להיות מנהל שהוא גם מנהיג, אבל בהגדרה מנהל ומנהיג זה דברים שונים

כמה גישות מזה מנהיג:

גישה קלאסית - שהסתכלו על מזה **מנהיג=גיבור** על זה לא אנשים רגילים, אלוהים נתן לו מתנה, יש לו אינטליגנציה מיוחדת וחכם ממש. לא כל אחד יכול להיות מנהיג.

גישה קונטקסטואלי- לא משנה באיזה הקשר אתה נמצא אלא **מי אתה מול הכפיפים שלך** מה המאפיינים שלהם ושלך ומה שקורה זה מה שמשנה. בקלאסי לא מדברים על מונהגים (כפיפים). מדובר על משהו שהוא תלוי הקשר- יכול להנהיג אם אתה נמצא מול כפיפים מסוימים ומול כפיפים אחרים לא תהיה מנהיג.

דוגמא לקונסטרוקטואל-וינסטון צ'רצ'יל ניצח במלחמה מול הנאצים – אנשים חיים בזכות ההחלטות שלו. לא נבחר להיות ראש ממשלה- לא ניצח בבחירות, אבל התאים להיות מנהיג בזמן במלחמה.

גישה הזהות- מנהיגות אחרת- נותנת לאנשים לעשות זיכה וזהות לקבוצה שאותה הוא מנהיגמנהל, שיהיה זהות ייחודית לקבוצה, הוא מיצר את הזהות הזו, הוא מסוגל לאפשר משהו קבוצתי גם אם הוא לא בפרונט. דורש מיומנות אחרות.

מדוע חשוב ללמוד מיומנות בניהול?

ניהול מוצלח הוא גורם מרכזי בהצלחת ארגונים, הרבה אנשים עוזבים כי מרגישים שהמנהלים לא מבינים אותם ולא מעריכים.

החשיבות של הניהול עלתה משום מורכבות העולם הארגוני והאתגרים שהוא מציב

VUCA - עולם מאוד דינמי ומשתנה, אי אפשר לצפות דברים שיקרו, המציאות משתנה כל הזמן השינוי הוא הקבוע היחיד- צריך מנהלים שמסוגלים להתגמש ולעמוד בלחצים של עולם משתנה תמידית ומאתגר.

V-הפכפכות -פעם ככה פעם ככה

U- אי וודאות

C-מורכב- שום דבר לא פשוט בעולם הזה

A- משמעות

הארגונים היום הרבה יותר **דמוקרטיים**- יש יותר שיתוף, לא מנהלים יותר בצורה מכנסטית- "תעשה את זה או שתפטר כי אני אמרתי"- ארגון שיפעל ככה יישאר ללא עובדים. עובדים היום יש להם זכות על עצמם חייב אינטליגנציה רגשית למנהלים כדי להבין זכויות אלו שלא יכולים לכפות יותר.

עולם עבודה חדש - נתמקד בעולם עבודה חדש ולא בישן

עולם גמיש – אפשר לבוא בכל מני שעות עבודה (בלילה).

ווירטואלי- אני יכולה לנהל אנשים שכל המערך דרך מחשב.

מידע- יש הרבה מידע חדש

מועצמים- יש להם הרבה כוח

סוכנים חופשיים – פריילנסרים, יש היום הרבה כאלה בשוק העבודה.

עסקים דיגיטליים- צריכה לתת שירות אינטרנטי – האם זה שירות טוב? לא רואה את העובדים בעין, איך אני מודדת את זה?

מגוון- העולם מגוון, לא רק נשים נכנסו לעולם העבודה, יש היום אנשים עם מגבלות בארגונים- איך מנהלים אותם? דרוש ניהול אחר בזה.

חיבור-צריך לדעת להתחבר גם ללקוחות וגם לעובדים (חרם על תנובה).

קבוצות- העולם עבר לעבוד בקבוצות. מצריך צורת ניהול בקבוצות, יש הרבה שיתוף פעולה של ארגונים. הארגון עושה גם לפעמים פעילות למען החברה- הלקוחות יראו שהארגון תורם וגם בשביל לעשות פעולה קבוצתית ביחד.

ארגון לומד- כל הזמן הארגון לומד משתנה, צריך להשתנות בהתאם.

המטרה שלנו שהארגון יצליח, לא רק ישרוד אלא גם יצליח, המנהלים כל הזמן צריכים לזכור מה המטרה ולהיות בקשר עין עם המטרה, צריך להיות יעיל ואפקטיבי- צריך להשיג מטרת שלשמה נכנס לתפקיד, ארגון בטבע של והוא ארגון פוליטי וצריך לדעת כמנהלים איך להתנהל בפוליטיקה הזאת.

- **רפלקסיה- מבט לאחור.** כשקרה משהו- יש לי את היכולת להסתכל מבחוץ על מה שהיה ולהבין למה פעלתי כפי שפעלתי- מה הניע אותי ואת האחרים (צרחתי על עובד- מסתכלת אחורה ולנסות להבין מה עשיתי ולתקן) שלמנהל יש את היכולת הזו, נותן מודעות יותר גבוהה ובעולם משתנה אני חייב את הדבר הזה.

❖ העשרה- לא צריך למבחן – המשך שקופיות במצגת

מצגת 2

מקומו של הגורם האנושי בתורת ניהול סיכונים

העובדים יכולים לשמש כסיכון בארגון- העובד יכול להדליף מידע סודי ממקום העבודה וכך הופך לסיכון בארגון.

יש עורכי דין ואנשים מימון ואנשי אבטחת מידע וכו' ששומרים על הארגון, כל כך הרבה מומחים מכל מני מקצועות, אבל אף אחד לא מדבר על מנהלים שיכולים לזהות עובדים שיכולים להוות סיכון – לרוב הסיכון יבוא מעובדים שעובדים בחברה ולא מבחוץ, הסיכון נמצא במערכת ולא רואים אותו.

מטרה – מנהל יוכל לזהות את הסיכון ואת העובדים המסכנים לפני שיקרה משהו שיסכן את הארגון.

המשאב האנושי – סיכון או סיכוי ?

אנשים זה המשאב של הארגון הוא מקנה את היתרון התחרותי, אם אתה לא מתפל בהם הארגון לא ישגשג.

האם האדם באמת סיכון או סיכוי ? גם וגם

בדר"כ נראה אנשים בסיכוי, לא סתם נקראים משאב אנושי – הם משאבים!, אבל אותם אנשים יקרים יכולים להפך לסיכון.

"אנשים הם הנכס החשוב שלך" הנחה מוטעית – אנשים הם לא הנכס החשוב ביותר אלא **האנשים הנכונים** הם הנכס החשוב ביותר. מנהל יכול להפוך אדם שהוא סיכוי ולהפוך לסיכון וההפך, המנהל לא צריך להביא את העובד למצבי סיכון, יכול לחשוב שעושה משהו טוב אבל בעצם מסכן את העובד.

סיכוי- מתכנן או מבצע פעולות ארגוניות. מקנה יתרון תחרותי.

סיכון- בעל כוח מיקוח, עלול להישחק/לחלות/להתנהג באופן לא נאות ולפעול נגד אינטרס הארגון ולטעות בשיקול דעת.

ניהול סיכונים הינו תהליך רב שלבי מובנה ושיטתי לזיהוי. אני צריכה לזהות גרמי סיכון ולנסות להבין אם באמת יממשו ולנסות לצמצם במידה ואפשר (זיהוי גורם סיכון- עובדת עוברת גירושין, הערכה- היא תיעדר מהעבודה ולא תשקיע כמו פעם) אני צריכה לראות כמה זה ישפיע ואם כן איך אטפל בזה.

הפקח לקחים נעשה אחרי שקרה המקרה ואז אומרים אוקי מה היה שם?

אנחנו ננסה ללמוד מראש ולתת תרופה למכה.

ניהול סיכונים- אסור לחכות שהעובד יעשה משהו, אני צריכה למנוע כמה שיותר מהר.

זיהוי גורמי סיכון-- הערכת סיכונים-- ניתוח שיטות ובחירת דרך לניהול סיכונים --- טיפול בסיכונים --- בקרה משוב ועדכון

שיעור שלישי 13.3

רמות סיכון בארגון

רמת המיקרו-העובד ויחסי הגומלין הקרובים-אם יש בעייתיות במערכת הקטנה הזו עלול להיווצר סיכון לארגון, למשל אם רבתי עם חברתי לעבודה ואנחנו לא רוצות להיות באותו משמרת זה מהווה סיכון (פוגעים במשמרת, רבים במקום לעבוד). או אם הבוס מלחיץ אותי ואני מגיעה בחרדות לעבודה אז זה שם אותי ברמת סיכון לארגון- בסוף אני ישחק

רמות המסו(ביניים)- קשרים בין המערכות הקטנות שאני שייכת אליהם. דוגמא: 2 קולגות שלי רבים ביני לבין עצמם, אני לא רבתי אז זה לא הקשר הישיר אלי אבל זה בין עמיתים שהם הקשרים האישיים שלי.

נניח שיש ריב בין הבוס הישיר לעקיף שלי אז זה אומר לי לעשות ככה והשני אומר לי לעשות ככה ואז אני לא יודעת מה לעשות ומעמיד אותי בסיכון – יש סיכוי גבוה שאטעה.

רמת האקסו (חיצונית לעובד) - מה שקורה במערכת הזו הן מתרחשות בסביבות שאני לא נוכחת בהם בכלל, לא שותפה להחלטות אבל בכל זאת משפיעות עלי. למשל: אם בעלי עובד במקום עבודה גמיש, זה מפחית מהסיכון שלי, והמקום עבודה של בעלי לא מכיר אותי אבל עצם העניין שהמערכת שלו יש ניהול זמן גמיש זה משפיע עלי שאין לי זמן גמיש (מורה) . אין רכבות- אין לי איך להגיע לעבודה, משפיע עלי ועלול לסכן אותי.

רמת המאקרו- ערכים ותרבות בארגון- אפשר לדבר גם על ערכים ותרבות במדינה, מצב ביטחוני וכו', לא משהו ספציפי כמו רכבת זה רמה יותר גבוהה. (תרבות ישראלית).

זיהוי סיכונים והערכתם

איך אני מזהה ומעריכה את הסיכון ? שאני במנהלת רוצה לבדוק איפה לחפש את העובדים שיכולים להיות בסיכון.

אפיון פרופיל אישי- אני מסתכלת על פרופיל אישי של עובד- מה אני יודעת עליהם? מבחינה כלכלית ואישיות ומשפחתית האם יש מצב מורכב? גירושין? עובד פתאום לא מחייך בכלל, תלונות מלקוחות שלא התלוננו בעבר וכו'.

משרה "רגישה"- לחץ רב, נגישות למשאבים, שינויים תכופים, פוליטית. אנחנו יודעים שלא רק בארץ אנשים שנמצאים בעמדה פוליטית ימצא בסיכון, מקומות שאין בהם הרבה בקרה (בית משפט-שופטים). האם יש עובד שאני לא מספיק בבקרה עליו ? . ארגון שמחליף בעליות לתקופות רבות.

שינויים ארגוניים כוללים- עובדים רוצים להתאגד, למה?, שינויים בתרבות ארגונית – איך מחלקים תגמולים ? תסמונת השורדים- תסמיני דכדוך, רגשות אשמה(עובדי טבע). זה שנשארת אני סובלת מסוג של פוסט טראומה .

יש הרבה טעיות בבית חולים, איך מפחיתים סיכונים? תמונה של עירוי דם- בדיקות של החולה שזה באמת הבנאדם הנכון.

דוגמאות לניהול סיכון ברמת המיקרו- למה העובד בעצם מתנהל באופן כזה שמסכן? ביקשו מהעובדת ללמד מישהי חדשה תוכנה שרק היא יודעת והיא לא מסכימה , למה ? כדי להפחית סיכון אני צריכה לדעת מה המניע שלה לא לעשות את זה (חוסר כימיה, מפחדת על המקום שלה, אין לה מיומנות ללמד) אם יביאו עובד אחר תלמד. מה אפשר לעשות בשביל שהיא תעשה את זה ? לתגמל אותה.

צריך להתאים סיבה לתוצאה. חשוב לעשות בקרה לפני.

תיבת נוח- מה הסיכון בתיבה? מי הסיכון ? הוא לא חשב על זוג הנקרים- שמנקרים את התיבה, לפעמים הסיכון נמצא איפה שלא יודעים עליו. לא מחפשים במקומות הנכונים. האם יש דברים שנראים מוזרים? לא תמיד נעלה על הכל אבל ברמה שאנחנו כן יכולים לראות (אתי אלון לא לקחה חופש 3 שנים) מקומות שלא חושבים לחפש שם.

גומאות לגרמי סיכון אנושיים ברמת המאקרו

אם יש תרבות ארגונית שאינה עקבית עם הערכים הארגוניים זאת בעיה

הגינות- נכנס לבדוק לוחית רישוי מחוץ לעבודתו- המנהל לא פעל לפי הערך.

העובדים אומרים רגע? הערכים או הדוגמא האישית המפקקת של המנהלים- אנחנו כמנהלים צריכים תמיד להיות לפי הערכים.

אין מקום לטעויות- אז הסיכון שאין יוזמה ולמידה, אף אחד לא ינסה.

ארגון שלא חושב קדימה – אז כל העובדים שלו יהיו ככה ובשביל דברים גדולים צריך לחשוב קדימה.

יש הרבה תכונות שלאטלנטיים נותנים חוזים הכי טובים וכאלה אבל אם אתה כל כך בניהול של הטלאנטים וזונח את העובדים הרגילים שהם טובים ולהם לא מציע קורסים אז הם עובדים בסיכון.

משאיר את העובדים יום ולילה בעבודה

דוגמאות לסיכון **שמנהלים** יכולים להוות סיכון

המנהל יוצר סיכון כי הוא לא מתנהל בצורה טובה.

לעשות את הדברים בעצמך ולא בעובדיך, אם אתה עושה את העבודה בעצמך ולא מנהל לא יהיה לך זמן לנהל את העובדים שלך.

המנהל צריך תמיד פחות לעשות בעצמו ויותר לתת לעובדים

בחירת סגנון ניהול שלא תואם את העובד, אם בוחרים בסגנון הלא נכון מכריח את העובדים לעשות משהו במקום לתת להם ליזום.

הערכה מה שקל למדוד וזניחה ממדי תפקוד חיוניים אך קשים למדידה – אם העובדים יודעים שהמנהלים יעריכו רק דברים שהם רואים זה לא טוב.

אם אני מקבלת אנשים שלא טובים לתפקיד- סיכון

מצגת 3

פיתוח מודעות עצמית

מודעות עצמית הינה תשומת לב של האדם אל עצמיותו: מחשבותיו, רגשותיו, מניעיו, פעולותיו, חזקותיו חולשותיו וכו'

לב המודעות העצמית היא היכולת להשתלט על עצמך!

מודעות עצמית הינה אלמנט מכריע באינטליגנציה הרגשית והבסיס למיומנויות ניהול עצמי רבות.

ניהול לחץ

ניהול זמן

קביעת סדרי מוקדמות ומטרות

מודעות עצמית

התעלומה של מודעות עצמית

- עלינו לדעת מהן יכולותינו כדי שנוכל להשתפר ולהתפתח.
- המודעים לעצמם הם בריאים, מבצעים טוב יותר בתפקידים ניהוליים ויותר פרודוקטיביים בעבודה.

מדוע אנשים מתחמקים מידיעות עצמיות חדשות?

- רצון להגן על הערכתם העצמית וכבודם העצמי (אגו)
- כאשר נחצה הקו הרגיש (Sensitive line) הם מגיבים בנוקשות (Threat-rigidity response) ונוטים להגביר מאמץ לשימור הנוח והמוכר. החשש ממידע שלילי ורגשות קשים חוסם למידה.
- מעדיפים להישאר באזור הנוחות (Comfort Zone)

כיצד מגבירים מודעות עצמית?

1. מידע ניתן לאימות, צפוי וניתן לשליטה (שלא יחצה קו רגישות).
2. חשיפה עצמית (Self-disclosure) תוך אינטראקציה עם אחרים ומשוב מהם.

5 תחומים חשובים של מודעות עצמית

1. ערכים

עומד בלב המוטיבציה שלנו, יושב בבסיס שלנו. נטיות התנהגויות נובעות מערכי אדם. יש הרבה עניין תרבותי בערכים- ישראל אחת המדינות עם הדיסטנס הכי נמוך בעולם- לא מתרגשים מסמכות מנהלים צריכים להשיג מטרות, איך הם משיגים אותם?

ערכים אינסטרומנטליים (ממוקדי אמצעים) – מתארים תקנים רצויים להתנהגות או שיטות להשגת המטרה. מתייחס למוסר ויכולת. לדוגמא: אמיץ, סלחן, ישיר.

ערך של דרך- לא אכפת לי לרמוס בדרך אנשים. איך נשיג את המטרה

ערכים טרמינליים (ממוקדי מטרה) - מתאים מטרות ויעדים של הפרט ברמה האישית והחברתית. לדוגמא: שוויון, חופש, אושר, כבוד עצמי.

ערך של **הישג** - מה השגתי. מה המטרה שלי?

מה הערכים שלנו? יגדיר איזה מנהלים נהיה, אני מנהל שמעריך שינויים קטנים או דברים גדולים, מעריך את הדרך או רק את התוצאה, צריך שיהיה איזון בין משפחה לעבודה או לא? בעד הגדלת ראש? כל הדברים האלה חשובים שנדע מי אנחנו כמנהלים ובני אדם בכללי.

2. סגנון קוגניטיבי

איך אני קולט ומעבד מידע - תופס ומעבד מידע, אבל בעצם יש תהליך שונה לכל אדם עושים פעולות שונות.

3 ממדים קוגניטיביים

כל אחד מסוגל לתפעל את 3 הממדים אבל בדר"כ יש סגנון אחד שיוצא בטבעיות

יודע - מדגיש עובדות פרטים ונתונים, מדגיש דיוק. חסרון - לא יצירתי ומתנגד לחדשנות ולא סבלני לדעות אחרות. (עורכי דין)

מתכנן - רואה את התמונה הכוללת מה מוביל למה מה גורם למה, מחפש סדר. (תיאוריה של סמינריון). חסרון - התנגדות לשינוי, חייבים להבין למה דברים קורים, מתקשים לטפל בנושאים חסרי היגיון (אנשי מדע ומחקר, רופאים)

יוצר - אוהב את החידוש והשינוי, ספונטני, מדגיש יחסי גומלין (אנשי פרסום, פסיכולוגים, שחקנים) חסרון - קשה לו בהבניה, אוהב לשבור חוקים ועלול לעשות טעויות כי לא מתייחס לדברים הקטנים.

- **דוגמא** - אנחנו מנהלים במפעל ועובד עם ספק כבר 20 שנה ועכשיו בא הספק ורוצה לעלות את החומרי גלם במחיר, אבל יש קיצוצים במפעל, לפי הסגנונות - מה התגובה המאפיינת שלהם?

יודע - יבדוק מחירים שלו של האחרים, יבדוק את החוזה גם אם בכלל הוא יכול לעלות את מחיר,

מתכנן - ינסה להבין מה הסיבה לעליית המחיר

יוצר - יחפש דרך אחרת, ינסה למצוא דרך יצירתית לפתירת הבעיה.

3. עמדות כלפי שינוי

סובלנות לעמימות - עמימות (לא ברור) המידה בה אנחנו מתקשים להתמודד עם מצבים עמומים, כמה אני מסוגלת לעמוד בעמימות הזאת? אנחנו מחפשים במנהלים סף סובלנות גבוה לעמימות. כל שינוי מוציא אותו משיווי משקל - לא טוב כמנהל.

4. ליבת הערכה עצמית

מיקוד שליטה - האם מה שקורה לו יש לו השפעה עליו או שהתוצאות זה דברים שקרו לו בגלל גורל מזל וכו'

מיקוד שליטה פנימי, וחיצוני.

הערכה עצמית - כמה אני רואה את עצמי כמוכשרת ומצליחה.

חוללות עצמית כללית - שיש לי את הכל מה שצריך כדי להצליח במשימה - משהו כללי מעבר למטלה אחת.

יציבות רגשית - לא לחוצה מרגישה בטוחה, אופטימית יחסית.

- מה ההבדל מנרקיסים? מישהו שכל כך חושב שהוא חיובי ובעל ערך האם הוא נרקיסיסט? לא! הנרקיסיסט חושב רק על עצמו.

תיאורית הייחוס - ההסבר שניתן לתוצאות התנהגות

שתי רמות של שליטה באירועים

ראקטיבי – פשוט להגיב, רמה נמוכה של שליטה, מחכה שמהוו יקרה ומסתגל למציאות החדשה. בואו נעבוד עוד שעות אם לא עומדים ביעדים, תגובה מבוקרת לאירוע שכבר התרחש, אין יוזמה פה. לא משנה מציאות

פרואקטיבי- להיות יוזם, להקדים תרופה למכה, לחולל מציאות, שולט במה שקורה איתי, מעצב את המציאות

שיעור שישי 10.4

5. אינטליגנציה רגשית

היכולת לנהל את עצמך את יחסיך עם אחרים.

מאוד מרכזי, כאשר האינטליגנציה יותר גבוהה ככה אני יותר מבין מצבים.

המודעות קודמת לניהול ותמיד קודם אצלי ואז אצל אחרים

שאינו שופטת את עצמי יש יותר חיוב מאשר שלילי

דף שעדנה חילקה בשיעור

- **מודעות עצמית**- אם אתה מודע לעצמך- זה הבסיס שתוכל לנהל את עצמך

ניהול עצמי:

שליטה עצמית- לא יכולה להתפוצץ על אנשים סתם כי בא לי מהמיומנות- להתנהל ביושר, אם אתה משקר לעצמך איך תנהל אחרים? הגינות- לראות כמה אני אחראי על תחומי אחריות שלי ולא לוקח קרדיט על עבודה של אחרים. האם אני באמת מסוגלת לנהל את תחומי האחריות שלי? הסתגלות- להסתגל למצבים משתנים והתגברת על מכשולים מכוונות להישגיות-הדחף לעמוד באמת מידה פנימית של הצטיינות יוזמה- כמה אני מוכן ליטול יוזמה ולעשות דברים

- **מודעות חברתית**- תוכל לנהל אחרים הזדהות- חשוב מאוד למנהל, להבין את רגשות הזולת וגילי עניין בדאגותיו. להיות אמפטי אבל להיות מסוגל לצאת מהזדהות ולנסות לתת פתרונות. מודעות ארגונית- קריטי, היכולת לקרוא את המתרחש בארגון. לזהות בארגון מי האנשים הטובים לקידום למשל. (פוליטיקה בארגון) מכוונות לשירות- לזהות צרכי לקוחות ולענות עליהם.

מיומנות חברתית

מנהיגות מתוך חזון- לקבל פיקוד ולהעניק השארה פיתוח הזולת- כל מה שקשור לפתח אנשים (משוב הדרכה וכו') תקשורת- איך אני מתקשר עם אנשים? זרז של שינויים- כמה אני יכולה לשנות מסלול ולהניע את האנשים ניהול סכסוכים- לפתור בעיות של העובדים שלי יצירת קשרים- גם עם עובדים אני יוצרת קשרים. אנחנו במצב חברתי בעבודה (מערכות יחסים) עבודת צוות ושיתוף פעולה- חייבים להשתמש ולהיעזר באנשים אחרים להצלחה במשימות

מצגת 4

המעבר לניהול המשך צמיחה בתפקיד

שאנחנו שואלים על ציפיות – מזה להיות מנהל מבחינתך? היית עובד ועכשיו אתה מנהל מה הדבר הראשון שמגדיר מנהלים?

מי שמגיע לניהול זה מישהו שרוצה לנהל.

ציפיות של מנהלים חדשים(מתפקיד הניהול)

המנהלים החדשים מתייחסים בעיקר לסמכות הפורמלית שלהם להכתיב לעובדים, בעיקר בתחום מכירות. הם מתעלמים מאותו חלק בתפקידם שמתייחס לאחריותם לאנשים, לא למשימה. לא ששים לוותר על תפקיד ה doer ממנו הם שואבים הערכה אישית ומרגישים בו נוח.

ציפיות של הכפופים- לא תמיד יודעים מה יש על המנהל, הכפופים ממעיטים בערך הסמכות של המנהל, הם לא מבינים כמה לחצים ואחריות יש על המנהל.

ציפיות של ממונים- (מעל המנהל החדש) מבין את הקושי, הם כבר מנהלים הם יודעים שלוקח זמן להיכנס לתפקיד ניהולי אבל הם צריכים תוצאות, מצפים שיעשו את העבודה

ציפיות של עמיתים- שהכל יתנהל כמו שצריך כדי שיוכל להשיג את המשימות שלהם והאינטרסים שלהם, שהמנהל יהיה דומה להם. המנהל החדש הזה שהפך להיות מנהל נמצא בין הפטיש לסדן בין המנהל לכפופים שלו בהתחלה.

שינוי זהות-כדי להפוך למנהל צריך לעשות טרנספורמציה לניהול- שינוי של התנהגות כדי להיות מנהל, אין קיצורי דרך ולקוח זמן.

יש לנו זהות אחרת כמנהל – עובר ממבצע יחיד לזהות של מנהל

לא עושה מטלות לבד אלא מתאם מטלות בין הכפופים

לא שחקן יחיד

כבר לא עובד לבד, יש תלות הדדית

הבסיס להצלחה כולל פיקוח בין היתר על אחרים ולא רק על עצמי

17.4.18

המשך צמיחה כמנהלים

1. **לבסס את האימון**- להשפיע על הכפופים שלנו לא כי הם חברים או מפחדים אלא כי יש להם אימון בנו כמנהלים

מאמינים שיש לנו יכולת כמנהלים ושנחנו מספיק מקצועיים, ואמונה באופי ובתכונות שלנו- המניעים והמטרות שלנו כדי להצליח ולקדם את הארגון והצוות.

2. **פתחו וטפחו רשת רחבה של קשרים**- בסיס כוח מאוד משמעותי, הרבה פעמים מנהלים לא מצליחים להעביר החלטות ולקדם אותם בארגון, הם לא יצרו מספיק רשת של קשרים נכונים וטובים. צריך פוליטיקה- יש משאבים מצומצמים צריך להילחם עליהם

3. **צרו גוף אחד מלוכד- מדד התלות ומדד השיתוף**- כשאנחנו מנהלים אנחנו מנהלים קבוצת עבודה, יכול להיות קבוצה של עמיתים ליד השני אחד עם השני או שמדובר בצוות. שאנחנו צוות אנחנו תלויים אחד בשני, ובשיתוף כל אחד מהיחידים משתלבת במטרה הכללית ואז אחרי זה מטרות אישיות. אנחנו כמנהלים צריכים לעשות צוות מלוכד, באיזה רמה של מיקוד וכמה תלות ושיתוף ואם זה בכלל צוות.

מצגת 5

סגנונות ניהול

מנהיגים שמשיגים את התוצאות הטובות ביותר משתמשים בסגנונות שונים של מנהיגות לפי המצב, הוא צריך להתאים את עצמו לסיטואציה ולדעת איך לפעול. מנהל טוב יודע לשנות סגנון ניהול לפי העובדים שלו. שמדובר על לשנות זה צריך להיות מעבר טבעי ולא כל שנייה אני אחר – כי העובדים לא מבינים למה אני מתנהל בצורה אחרת, העובדים צריכים לדעת לצפות את המנהל שלהם ומה הוא רוצה.

כל סגנון מנהיגות צומח מתוך מרכיבים שונים של אינטליגנציה רגשית, היא מבטיחה הערכה נכונה לגבי איזה סגנון מתאים ביותר. חייב שיהיה לי אינטליגנציה רגשית גבוהה כדי לעבור בצורה נכונה וטבעית בין הסגנונות.

השפעות סגנונות הניהול על ביצועים

סגנון ניהול ----- אווירה ----- תוצאות פיננסיות

המתווך האווירה. אווירה טובה בארגון או ביחידה שלי היא זו שמשפיעה לטובה על התוצאות הפיננסיות. מי שמייצר אווירה שלילית הוא הכופה ומכתיב קצב- לא נשתמש בהם הרבה רק כשאין ברירה.

אווירה

גמישות- כמה העובדים מרגישים שהם חופשיים לפעול- לחדש וכו'

אחריות – כמה אחריות יש לתפקיד שלהם ולארגון

אמות מידה- כמה הם מציבים לעצמם – עובדים, אמת מידה להצטיינות

משוב ותגמולים- כמה הם מרגישים שהם מקבלים משוב הוגן, והתגמולים משקפים את המשוב שלהם

בהירות המשימה-כמה ברור להם מה צריך לעשות

מחויבות למטרה – כמה הם מחויבים לתפקיד ולמטרות שלו

סגנונות ניהול

כופה- אווירה שלילית, נשתדל למעט בשימוש בו, שיטת הפעולה – תובע ציות מידי- **ביטוי**- "עשה מה שאני אומר לך".

מתי כן נשתמש- בעת משרב/מהפך/עובדים בעייתיים. כשאני רוצה לטלטל את המערכת, כשיש מהפך בחברה צריך לעשות מהלך חד וחזק.

אווירה שלילית כי כשאני אומר לאנשים מה לעשות אז אני לא נותן להם להביא מעצמם יצירתיות ואת עצמם למקום העבודה – ניכור, עושים דברים אבל לא מחויבים לתפקיד. אנחנו נאבד את המוטיבציה של העובדים.

סמכות- סגנון מצוין. מגייס אנשים למען חזון – **ביטוי**- "בוא איתי", אומר חזון ונותן לכפיפים יד חופשית איך להשיג את החזון. המנהלים חיים את החזון.

מתי נשתמש- שדרוש כיוון חדש או חזון חדש. המנהלים האלה נתפסים כמנהיגים.

אווירה חיובית ביותר

משלב- יוצר הרמוניה ובונה זיקה רגשית, אנשים קודמים למשימות, היחס לאנשים קודם למשימות שצריך לעשות. **ביטוי**- "אנשים תחילה". מנהלים שנותנים משוב חיובי לעובדים,

מתי נשתמש- לאיחוי קרעים בצוות או להנעת אנשים במצבי לחץ.

לא נשתמש במשלב לאורך זמן בגלל שנותנים הרבה משוב חיובי והאנשים לפני המשימות –יש ביצועים בינוניים.

דמוקרטי- מגבש הסכמה כללית ע"י שיתף פעולה. **ביטוי** – "מה את חושבת?"

מתי נשתמש- לגיוס הסמכה או להשגת תשומות עובדים חשובים- מתי מנהל ירצה להפעיל סגנון כזה ? שאין לו חזון והוא רוצה לגבש עם העובדים חזון, או שיש לו חזון וצריך רעיונות ליישום.

כדי לשאול אנשים מה אתה חושב – פונה לעובדים שבאמת מבינים בארגון ולא לכל אחד.

בעיה- הרבה פעמים אנשים שמשתמשים בסגנון זה יש בעיה בדימוי שלהם במנהלים כי הם נתפסים כמנהלים שאין להם עמוד שדרה וכל הזמן שואלים- אתה המנהל אתה תחליט.

אם אתה צריך כל הזמן לשאול זה אומר שכל הזמן יש ישיבות וזה מתיש ושוחק.

מכתיב קצב - מציב אמות מידה גבוהות לביצועים. **ביטוי**- "עשה מה שאני עושה עכשיו". המנהל שרוצה שהכל

יהיה מושלם, מנהלים שהם ממש כוכבים, ודורשים מהכפופים שלהם שיהיו כמוהם באותה רמה ויכולת. מאוד קשה לעמוד בסטנדרטים כאלה. המנהלים ייקחו את העבודה מהעובד שלא מבצע ברמה שהמנהל רוצה.

אווירה שלילית

מתי נשתמש- להשגת תוצאות מהירות מצוות מוכשר ובעל הנעה גבוהה. מאוד מייאש אם העובדים לא טובים כי הם לא רוצים להמשיך לנסות כי גם ככה המנהל יחשוב שזה לא טוב. ננסה לשלב עם הדרכה כדי שבעתיד העובד יעשה את זה כמו שאנחנו רוצים.

נשחרר את העובד שהמטלה לא כזאת חשובה.

מדריך- מטפח אנשים למען העתיד. **ביטוי**- "נסה את זה". סגנון שמסתכל קדימה. אני עושה משהו למען העתיד,

מאוד קשה למנהלים לעשות את זה כי יש משימות ורוצים כאן ועכשיו, ואין לפעמים את הזמן באמת להדריך אז הארגון מתגמל את המנהל להעביר הדרכות.

מתי נשתמש- לסייע לעובד לשפר ביצועים או לפתח נקודות עוצמה לטווח ארוך. נותנת משוב חיובי וגם ביקורת בונה של מה אפשר לתקן ולשפר. צריך לדעת על מי להפעיל – עובד שבאמת רוצה להתפתח ויש לו את המוטיבציה. אם אני ידריך מישהו שלא מעניין אותו אז ההכשרה ירד לטמיון.

מצגת 6

לחצים בניהול

הגדרות לחץ- לחץ פסיכולוגי מתרחש כאשר האדם מעריך שדרישות חיצוניות או פנימיות מצריכות מאמץ או גוברות על משאביו. הלחץ גובר כאשר העובד מעריך כי אי העמידה בדרישת העבודה עלולה לגרום לו נזק.

ללחץ יש תוצאות שליליות בעבודה, יש גם דברים חיוביים אבל הרוב זה שלילי, גורם לשחיקה, מחלות, עייפות וכו'.

הרבה מאוד אנשים חווים את עצמם בלחץ גדול מאוד בעבודה.

נמצא שאנשים נמצאים בלחץ גם במצבים הנתפסים כחיוביים כמו: מעבר דירה, נישואים וקידום בעבודה.

יש משאבים לעומת דרישות- עם הדרישות גבוהות מהמשאבים יש לך לחץ.

הערכה ראשונית- לחץ שלישי נתפס כאיום ומכניס למגננון הילחם או ברח מגנון ביולוגי שיוצר את הפגיעה בתפקוד ובבריאות.

הערכה משנית-

התמודדות-

לחץ פסיכולוגי מתרחש כאשר הפרט חש איום על משאביו

אם הלחץ נקודתי אנחנו יכולים להתמודד איתו אך לאורך זמן הוא כבר פוגע בתפקוד ובבריאות.

לחץ מאתגר- שווה להיות לחוץ בגלל מה שקורה זה שווה לי

לחץ מכשיל – לא רואים תועלת מהלחץ, הלחץ רק מוריד אותי, המשאבים מדלדלים בצורה משמעותית לדוגמא.

חוסר לחץ ועודף לחץ נראים אותו דבר מבחינת ביצועים

אחד הגורמים ללחץ נובע מן הכורח להחליט החלטות בעלות חשיבות בעדר מידע מלא על העניין או הזמן הדרוש להשגתו.

לחצים במעבר לניהול

1. הלחצים הנובעים מהמעבר לתפקיד חדש

2. הלחצים המובנים בתפקיד ניהולי

1. **לחצי מעבר** – לחצים אלה פוחתים עם הזמן

- קידום לתפקיד ניהולי הוא אירוע בו חווים לחץ וזאת למרות שהאירוע נתפס – הן על ידי הסביבה והן על ידי המנהלים החדשים – כאירוע חיובי לו קיוו זמן רב.
- חרדת הביצוע והדאגה גדולים ממה שנוטים לחשוב ולצפות. יש פחד רב מפני כישלון בתפקיד החדש.
- מתברר שבמעבר לניהול אנשים מאבדים את החוויה של שליטה בתפקיד וגם אי-בהירות בהגדרה של זהות עצמית.

האזור של תפקיד הניהול הוא אזור לא מוכר, הדבר יכול לגרום לתחושת חוסר שליטה ובנוסף לתחושת חוסר הוודאות לאווירה הכללית, מוביל ללחץ.

2. **לחצי תפקיד הניהולי**

א. עומס הנובע בחלקו מכך שיש גם פונקציות של ניהול אנשים בצוות, דרישות ממונים, לקוחות, עמיתים ונושאים טקטיים נוספים. במרוצת הזמן לומדים לחיות עם הקצב, הפרעות וכמות של משימות. לומדים לחיות עם חוסר שלמות, עם העובדה שאי אפשר לחלוטין לתכנן או לשלוט בזמן. עם העובדה שאיך יכול להתמצא היטב בכל התחומים. הצורך לעשות פשרות ולתעדף. לחצי תפקיד-עומס של משימות, לומדים להיות יותר סלחניים לעצמנו על טעויות.

ב. שליליות – מנהל חווה את העבודה כעבודה עם אווירה שלילית. מנהל צריך להבין שהתפקיד הניהולי הוא תפקיד כזה שתלונות ובעיות הן חלק ממנו. הוא צריך להבין שזה מה שכולל התפקיד הניהולי. המנהל יכול להרגיש רגשות אשם אך למעשה הוא צריך להבין שזה בעצם מה שאומר כחלק מתפקיד הניהול.

אנחנו כמנהלים צריכים להתייחס לפרשנות של העובד ולא לאירוע עצמו.

ג. בדידות - מעבר לתפקיד ניהולי כרוך בבדידות. במיוחד בתחילת דרכם, המנהלים מאבדים את קבוצת השייכות שלהם. הם מדווחים על רגשות של עוינות כלפיהם וחוסר אמון. קורה גם שהמנהלים בונים סביבם חומות מגן- על מנת להתגונן מפני השליליות ותחושות חוסר הביטחון שלהם.

ד. מעמסה של אחריות ניהולית-צריך נחישות וביטחון, מנהל צריך לדעת לנהל סיכונים והוא צריך גם להוות מודל לאחרים –הפגנת מקצועיות, בגרות, איפוק ושליטה.

1. ניהול סיכונים (Managing risk) – הסיכונים הם גם עסקיים וגם כאלו הקשורים בניהול אנשים. על מנת לקבל החלטות חשובות (בתנאי אי-ודאות) יש צורך בביטחון, נחישות ותחושה של נוחות ביישום כוח והשפעה. על פי רוב, הניסיון תורם לכך-עקומת הלמידה על ציר הזמן.

2. מודל לאחרים (Being a role model) – מנהלים נדרשים לנהל היטב את הרגשות שלהם וזה קשה!! עליהם להפגין בגרות ומקצועיות. הם לא יכולים לבטא חרדה, כעס או תסכול. מצופים להיות רגועים, אופטימיים בזמנים קשים ומתלהבים.

3. הכוח שיש למנהלים על חיים של אנשים אחרים (Having power over people's lives)-מנהלים מדווחים על 2 סוגי החלטות קשות לגבי אנשים:

א. פעולות משמעת

ב. הצורך לאזן בין אינטרסים של עובדים לבין אינטרסים של כלל הקבוצה. המנהל לומד שעליו לדעת את התמונה הגדולה ולפעול על פיה.

לחץ על החיים מחוץ לתפקיד

לפעמים מנהלים לא יודעים למצוא את האיזון בין העבדה לבין החיים האישיים, הלחצים של העבודה משפיעים גם על החיים בבית (משליכה את הלחצים על אנשים אחרים)

מנהלים רבים מדווחים על כך שהתרבות הארגונית כרוכה במחויבות גדולה. חיי המשפחה ושעות הפנאי נפגעות.

מנהלים נדרשים ליצור איזון חדש- שלא תמיד עולה בקנה אחד עם הערכים החשובים להם בחיים.

- Spill over - בתוך אותו בנאדם דבר מסוים מהעבודה משפיע על עצמי ועל דברים שאני עצמי עושה.

למי מהמנהלים יש סיכוי טוב יותר להתמודד עם לחצים ?

אם אני תופסת את המצב הלחץ כמאתגר יותר קל לי להתמודד עם לחצי התפקיד הניהולי

1.5.18

מהי שחיקה ?

בעיה ראשונה -קשה לראות מנהל כשחוקים את עצמם וקשה להם לזהות את זה

בעיה שניה - אם עובד אחד שחוק אבל פחות בעייתי ממנהל שחוק כי אם מנהל שחוק אז כל העובדים יהיו שחוקים

- צעירים שחוקים יותר מבוגרים. נשים נשחקות מהר יותר מגברים, מצטיינים נשחקים מהר יותר.

פטרסון 2008

| משאבים מהעבודה | דרישות מהעבודה | |
|----------------|----------------|-----------------|
| | דרישות גבוהות | דרישות נמוכות |
| משאבים נמוך | שחוק | לא מעורב בעבודה |
| משאבים גבוה | מותש | לא שחוק |

קובסה - איך אנחנו נדע איזה מנהלים יהיו פחות שחוקים ?

3 מרכיבים למנהל **שלא יהיה שחוק**:

1. מעורב- מסקרן אותי ואני מעורב ויש לי עניין, (ההפך מניכור)
2. שליטה- מרגיש שיש השפעה בהחלטות ובדברים שאומר (הפוך מחוסר אונים)
3. אתגר-כשיש מצב של שינוי לא מתלוננים אלא רואה שינוי כחלק מהחיים ורואה כטוב (הפוך מאדישות)

מודל שחיקה בניהול

צרכי המנהל- רצה להגיע להישגים והגיע לניהול כי זה משמעותי בעיניו רצה הרכה וכו'

גורמי לחץ- מגלה במשרה שיש מלא לחצים פוליטיים ויש לו חוסר משאבים קבוע, אין לו את המידע השלם והמלא בזמן, עסוק בבירוקרטיה, חוסר הערכה ואי תגמולים, ומרגיש שהוא בעצם לא משפיע.

מה שקורה בסופו של דבר שמוביל לשחיקה.

דרכי התמודדות עם לחץ

אנשים נבדלים בדרך של איך להתמודד עם לחצים

התמודדות ממוקדת בעיה- מנסה למזער את מקור הלחץ- אם יש לי בעיה של עודף משימות אז ההתמודדות היא להפחית את כמות המשימות או ינסה לעשות סדר זמנים

התמודדות ממוקדת ברגש-להפחית או לנהל את המצוקה הרגשית, שאני בלחץ אני יפחית את המצוקה הרגשית שיש לי בגלל שאני עכשיו בלחץ. (יצא לריצה, יתחיל לעשן) אני לא פותרת את הבעיה.

רגש- לקבל את המצב או לסגת ולהכחיש את הבעיה

האם יש דרך יותר טובה ? בעבר חשבו שמי שמתמודד עם לחצים חיפשו מישהו שממוקד בעיה חשבו שזו הדרך היעילה. היום זה לא רק זה, מאוד תלוי מה המצב.

ככל שיש לי יותר דרכי התמודדות במצב של לחץ נעזרים עם יותר דרכי התמודדות ככה זה יותר טוב גם מדבר עם חבר גם מדבר עם הבוס.

מה הכוונה תלוי מצב?

אם זה משהו שאי אפשר באמת לשנות – לא נתמודד ממוקדת בעיה אלא ברגש, הקלה זמנית.

ניתן לשינוי- התמודדות ממוקדת בעיה

אם זה משהו שנמשך ולא ישתנה צריך להסתגל וצריך ללמוד לחיות עם המצב הנתון- זה התקציב שנתנו זה מה שיש.

אם המצב זמני ואפשר לשנות- החלטה שלנו או ממוקד בעיה או רגש

אם זה זמני ולא ניתן לשינוי- יודעים שזה זמני נתמקד ברגש אין מה להילחם בזה

ככל שיש לנו יותר משאבים יהיה לנו יכולת להתמודד, המשאבים מזינים דרכי התמודדות, ככל שיש מאגר יותר של משאבים ככה נוכל להשתמש בדרכים רבים של התמודדות

מושג- הון פסיכולוגי חיובי – לחזק לאנשים ארגונים, מצב פסיכולוגי והתפתחותי של הפרט המאופיין ע"י:

חוללות עצמית – ביטחון לקחת ולהשקיע מאמץ במשימות מאתגרות.

אופטימיות- יחוס חיובי להצלחה בהווה ובעתיד.

תקווה- התמדה בחתירה למטרות ונחושה בדרך למטרה גם אם הדרכים חסומות.

חוסן- קרה משהו לא טוב אני מצליחה להחזיק מעמד ומתאוששת כדי להצליח.

המטרה בארגון זה לחזק את המשאבים לפני הבעיות – לחזק את התקווה והאופטימיות, נחזק מוטיבציה כללית להתמודדות. כדאי להשקיע במשאבי התמודדות יותר מאשר בתהליכי התמודדות.

8.5.18

התמודדות עם שחיקה

גישה ממוקדת בפרט- השחיקה נובעת מלחצים ממושכים שהפרט לא הצליח להתמודד עימם באפקטיביות, ההתמודדות עם השחיקה תעשה ע"י הגברת יכולת התמודדת האישית של הפרט. יש אנשים שנוטים יותר לשחיקה. יש מרכיב שהאדם מביא ויש מרכיב שהארגון מביא. ברמת הפרט:

1. מלמדים אותו איך להתמודד בצורה יעילה, הארגון מתערב קוגניטיבית.
2. מדיטציה והרפיה- סדנאות למנהלים, הרעיון הוא למקד את התודעה ולעשות פוס לחיים ולהתמקד.
3. פיתוח מיומנות בינאישית – ללמד אותו יותר כדי שיקבל תמיכה, ליצור קשרים ואז יוכל לתקשר ולהביע את עצמו וזה יפחית מהלחץ.
4. פיתוח ידע מיומנות מקצועית הקשורים לתפקיד-המיומנות הטכניות בתפקיד, ללמוד כמה שאפשר, ואז ירד באופן טבעי הלחץ.

גישה ממוקדת בתפקיד/ארגון- השחיקה נובעת מניכור לתפקיד ספציפי או בעיות מהסביבה הארגונית, התמודדות עם השחיקה תעשה ע"י שינוי ארגוני. איפה התפקיד שלי בארגון.

סביבה פיזית-שיהיה פחות צפוף ורועש, מבני פיזי תקין, אם כל הזמן קר לי במשרד אז זה שוחק, אנשים שעובדים כל הזמן עם רעש.

סביבה פסיכולוגית-עומס מטורף בעבודה, חוסר עצמאות, נותנים הערות סותרות שקורה כל הזמן וזה כרוני לכן זה שוחק.

סביבה חברתית- שתהיה אווירה לא מזלזלת, שיהיה אפשרות לתמיכה מעמיתים, יחס טוב מהממונה.

סביבה מנהלתית- בירוקרטיה, למלא כל הזמן טפסים וניירת.

מצגת 7 תקשורת

מהי תקשורת? תהליך בו מועבר מידע ומוכן ע"י שני אנשים או יותר, בד"כ בכוונה להניע או להשפיע על התנהגות.

למה צריך תקשורת? הבסיס ליחסים. 80% מעבודת המנהל היא בתקשורת, שאין יחסים טובים בעולם העבודה התפקוד נפגע ואין מוטיבציה.
שאי מתקשרת כמנהלת יש לי 2 סיבות: 1. לקדם משימה. 2. לתחזק יחסים.

סוגי התקשורת הנפוץ ביותר בארגון: 1. אימייל. 2. פנים מול פנים.

בעיות בתקשורת אלקטרונית

- **עודף מידע** - יותר מדי מיילים שלפעמים גם לא רלוונטיים אלי
- **תלוש מהקשר** - מייל משהו בשם ואני לא זוכרת בכלל מי זה
- **פרשנות אפקטיבית ושימוש במסר תלויה עדיין ביחסי האמון בין השולח למקבל** - כשאנחנו מתקשרים אלקטרונית המענה שלנו בנוי מהיחסים שבנינו לא באינטרנט אלא פנים מול פנים, מסביר לי איך לענות ומתי לענות

מנהלים מבינים את החשיבות של התקשורת ומדווחים כי היא הבעיה מרכזית בניהול, למה? מנהלים לא רואים את הבעיה שלהם בחוסר תקשורת, רוב האנשים בטוחים שהם מתקשרים בצורה טובה, זה לא תמיד נכון.

דיוק במסר

לדואר שהמסר הועבר והתקבל ללא שינוי למה שאתה התכוונת. באסיה לדוגמה אנשי עסקים מתבלבלים במסרים שנתנים אנשי עסקים מאסיה.

אימון ויעוץ

תקשורת תומכת

אימון - המנהלים מעבירים עצה או מידע או שהם קובעים תקנים כדי לסייע לאחר לשפר מיומנות העבודה שלהם **מתמקדת במיומנות**.

יעוץ - יעוץ חינוכי ארגוני - שם עוזרים לך לזהות את הבעיה, יש בעיה בעמדות\מוטיבציה\וכו' ולטפל בבעיה הזו. **מתחמקת בעמדות**.

כשהבנאדם לא מודע נעשה לו יעוץ, שהוא מודע נעשה לו אימון.

כשאני עושה יעוץ במקום אימון שלא צריך העובד יהיה מתוסכל הוא יעלב כי אין לו בעיה בכלל אבל הוא לא יודע גם איך להשתפר.

ואם צריך יעוץ אבל עושים לך אימון - מרגיז עוד יותר לא מבין למה מדברים אתך על איך לעשות.

מכשלים בתקשורת בינאישית

ברגע שחצית קו רגישות האדם לא באמת מקשיב.

לתקשורת בעייתית שתי תוצאות **שליליות**:

- **התגוננות**- האדם חש מאוים ומותקף, הצורך להתגונן הפך למרכזי, אנרגיה מופנית לבניית הגנות ולא להקשבה, מהרגע שחצו לי את קו הרגישות אני לא מקשיבה יותר אני מנסה לתקוף חזרה ולהתגונן. קל לזהות
- **חוסר אישור**- יותר שקטה פחות נראה את זה, מאוד בעייתי, האדם חש לא מוכשר (כעסו על משהו שעשה), דרך אחת זה התקפה ודרך שנייה זה לחשוב לעצמי שאני לא בסדר ויש לי ביקורת עצמית רעה על עצמי, הצורך בשיקום עצמי מקבלת קדימות, אני לא מתקיפה אבל אני כן ינסה להרגיש בסדר. "אני עשיתי ככה וככה" במקום בהתגוננות להגיד "אתה ככה וככה"

8 מאפייני תקשורת תומכת

1. **הלימה**-אם אני באמת התאכזבתי או העובד הרגיז אותי אז אני צריכה להגיד לו בכנות מה אני מרגישה- תקשורת תומכת.
- תקשורת לא תומכת- נראה נסער אבל לא יגיד שהוא נסער באמת.
2. **תקשורת תיאורית ולא הערכתית**- תיאור התרחשות ותגובה, להתחיל עם משהו שהוא תיאור אובייקטיבי של הדברים – תקשורת תומכת-"זה מה שקרה, הנה הצעה לתגובה
תקשורת לא תומכת- "טעית במה שעשית"
3. **ממוקדת בבעיה ולא באדם**- תקשורת תומכת- "כיצד נוכל לפתור בעיה זו?"
תקשורת לא תומכת "בגללך הבעיה קרתה"
4. **תיקוף**- במילים אחרות לא הנחתות ולא עליונות, לא מתנשא על האחר. תקשורת לא תומכת-"אתה לא מבין נעשה בדרך שלי"
- תקשורת תומכת-"יש לי מס' רעיונות יש לך הצעות כלשהן?" רוצה ליצור שיתוף פעולה.
5. **ספציפית לא כללית** – אתה תמיד ככה, אתה לעולם לא, זה משהו כללי, תקשורת תומכת- הפרעת לי 3 פעמים בישיבה. תקשורת לא תומכת- אתה תמיד מנסה למשוך צומת לב.
לתת דוגמאות ספציפיות.
6. **מחברת**-אמירות זורמות עם מה שהיה קודם, אני ממשיכה את מה שאמר קודם, תקשורת תומכת-"בהמשך למה שאמרת אני רוצה להגיד עוד משהו"
תקשורת לא תומכת- אני ירוצה להגיד משהו
7. **בעלות**- חשוב מאוד, לקיחת אחריות על אמירותיך ע"י שימוש במילים אישיות "אני". תקשורת תומכת "החלטתי לדחות את בקשתך"
- תקשורת לא תומכת" יש לך רעיון טוב אבל הוא לא יאושר"- מי לא יאשר אותו? שיעמוד מאחורי הדברים שלו.

הרחבה של מאפיין ההקשבה התומכת (8)

- כדי שאדם ידע שמקשיבים לו יש להגיב לדבריו.
ניתן להגיב באופן לא מילולי (קשר עין, חיוך, הינד ראש ..) או מילולי.
תגובות מילוליות מבהירות את התקשורת תוך חיזוק היחסים:

- **מתן המלצה/עצה** - לתת עצה, שאני מייעצת למישהו יש לי ידע בנושא, לפעמים אנחנו ורואים שאנשים מייעצים מעבר למה שרוצים או אפילו לא ביקשו, לפעמים עצה זה לא התגובה הנכונה.

מתי מתאים :

1. שיש מומחיות לנותן עצה
2. כאשר הוא באמת זקוק לעצה, ולא סתם לשמוע את דעתו.

חסרונות:

1. יצירת תלות, במקום לעשות בעצמם כל הזמן מבקשים עצות.
2. הדובר לא הובן ע"י המקשיב
3. המיקוד עובר מנושא שהעלה הדובר
4. ברגע שאני מייעצת אני במקום עליונית והמבקש בעמדה למטה כביכול.

המלצה:

- להיות פתוח לעצות אחרות גם.
- לא לייעץ כתגובה ראשונה.
- לקחת עצה כדבר חיובי.

- **תגובת הסחה/הסטה**

משנה את המיקוד מבעיית הדובר לבעיה אחרת שנבחרת ע"י המקשיב- מישהו אומר תראי יש לי בעיה העובד הזה לא מקשיב לי ואני לא יודע מה לעשות, הדובר אומר- גם לי קרה מקרה כזה- מסיט מהנושא לנושא שקשור אלייך.

מתי מתאים:

1. שצריך השוואה או הרגעה
2. שיש מבוכה

חסרונות:

1. רמיזה כי מסר הדובר אינו חשוב או שהניסיון המקשיב יותר חשוב משל הדובר
 2. הסטת הנושא ממה שקריטי לדובר
- המלצות- דברי המקשיב קשורים באופן ברור מאוד לבעיה שמטרידה את הדובר.

- **תגובת חקר**

4 סוגים של תגובות חקר

1. שאילת שאלות פתוחות

חסרונות:

1. מלחיץ

2. מכניזם לבריחה מדיון בנושא שהעלה הדובר

3. איבוד שליטה של הדבר על השיחה

המלצות:

1. להשתמש גם בשאלה "מה" שהיא לא פחות אפקטיבית מ"מדוע"

2. להתאים את שאלת החקר למצב - בטבלה

| סוג שאלת החקר | הסבר |
|--------------------------------------|--|
| 1 פירוט (Elaboration Probe) | נשתמש כאשר נדרש מידע נוסף "האם תוכל לומר לי יותר על X?" |
| 2 הבהרה (Clarification Probe) | נשתמש כאשר המסר לא ברור/עמום "למה אתה מתכוון בכך?" |
| 3 חזרה (Repetition Probe) | נשתמש כאשר הנושא או ההצהרות אינן ברורות "שוב, מה אתה חושב לגבי X?" |
| 4 שיקוף (Reflection Probe) | נשתמש כדי לעודד התייחסות מעמיקה יותר לאותו נושא "אתה אומר שיש לך קושי?" |

• תגובת שיקוף

אנשים שאין להם מודעות גובהה אומרים מלא דברים ושמישהו משקף להם את זה הם אומרים שלא התכוונו לאותם דברים.

שיקוף המסר שהמקשיב שמע חזרה לדובר במילים אחרות. יש כאן ניסוח מחדש והבהרה של המסר.

חיסרון:

1. הדובר עלול לחשוב שלא מקשיבים לו ולכן חוזרים על כל דבר שהוא אומר.

המלצות:

1. המנע מלשקף את אותה תגובה פעם אחר פעם

2. שקף את האישי לפני שתשקף את הלא אישי-כשהשיקוף יהיה טוב כדי לשקף את הרגש לפני התוכן, התוכנית עם בן הזוג אם ללכת לאירוע משפחתי או לא, התוכן הוא צריך להחליט אם ללכת או לא אבל הוויכוח סוער. פעולת שיקוף- אני מבינה שאתה מתסכל(רגש) מראה שאכפת לנו, ואז תוכן (מזה שלא אוכל להגיע לאירוע)

3. שקף עם אמפטיה וקבלה

העברת ביקורת בונה- מודל 3C

איך באמת מתפעלת ביקורת בונה עם עובד?

- **Communicate - לתקשר** את העובדות- לא שיפוטי אלא תיאורי, לא להגיד אתה זלזלת, אלא מציגה עובדות, משאירה את ערוץ התקשורת פתוחה, אם אני ישר מעבירה ביקורת אין הקשבה ולמידה. עובדות חשובות כי לפעמים מה שנראה המציאות לנו בכלל לא המציאות- נראה לנו שעובד מזלזל אבל הוא לא באמת יש לו כנראה איזה סיבה. לא ישר לתקוף את העובד.
- **Clarify - להבהיר** את הבעיה- מה באמת הייתה הבעיה? הוא מזלזל או שהוא מדבר מלא בטלפון או שהוא לא עונה ללקוחות, אני צריכה לזהות למה זה מפריע לי.
- **Commitment - להתחייב** על פיתרון/דרך פעולה המוסכמת על שני הצדדים. כאשר עושים שיחת משוב ועושים הגדרת יעדים, צריך שהעובד יסכים על היעדים

מצגת 8

כוח והשפעה