

מיומנויות בניהול / דר' עדנה רבנו

שיעור 1

תכונות חשובות למנהל טוב שגם העובדים מרווחים וגם הארגון מרוויח: תקשורת טובה, יחסי אנוש, חזון, יכולת לרתום אנשים, שיתופי פעולה, סדר יום, כריזמה, יכולת קבלת החלטות, מנהיג, מקצועי, אתיקה ועמידה בנהלים, הבנה של האחר, אסרטיביות, בן אדם, דוגמא אישית, אינטליגנציה רגשית. הרבה מהדברים זה מיומנויות כלליות של התנהלות מול אנשים- ובזה מתמקד הקורס. מיומנויות אישיות (גם במשפחה בהורות). קורס יישומי. יש מצגות באתר. יש מבחן רובו אמריקאי.

מבוא

מהו ניהול?

- השגת יעדים באמצעות אנשים אחרים (HILL)
- השגת מטרות ארגוניות בדרך יעילה ואפקטיבית דרך תכנון, ארגון, מנהיגות, פיקוח ובקרה.

אפקטיביות מול יעילות

אפקטיביות= המידה שבה הארגון משיג מטרות מוצהרות. המטרה הושגה כן / לא. יעילות= שימוש במינימום משאבים (חומרי גלם, כסף, אנשים וכו') לייצר הקף תפוקה רצוי. איך השגתי את המטרה, באיזה דרך הושגה המטרה.

ההבדל בין מסלול מקצועי פרופסיונלי לבין המסלול הניהולי סולם Y

מסלול ניהולי- משיג יעדים ותוצאות באמצעות אנשים אחרים. עולים בסולם הניהולי (ראש צוות, ראש קבוצה, ראש מחלקה, ארש אגף, מנכ"ל, יו"ר, נשיא) מסלול פרופסיונלי- משיג יעדים ותוצאות בעצמו. מתקדמים במסלול מקצועי (מומחה, מוסמך, אסטרטג, סגל, סגל בכיר). יכול לעבור למסלול ניהולי.

*יש מעברים בין המסלולים

* חשוב שלעמדות ניהול יגיעו אנשים מתאימים שמבינים את משמעות התפקיד.

בתכנון קריירה: 3 מעגלים

מה אני יכולה? מה החוזקות שלי?, מה אני רוצה?, מה החברה/הארגון צריכים?

אלו תפקידים כולל הניהול?

מנהל מקבל כל מיני משאבים (אנשים, כסף וכו') גם אם מקבל פחות ממה שצריך קורה התפקיד הניהולי (מעגל: תכנון ובחירת מטרות והדרך להשגתן, ארגון והטלת משימות, מנהיגות והשפעה על עובדים, פיקוח ובקרה) ובסוף צריך להגיע ליעדים ולהשיג תוצאות

[חלק מהמיומנויות- להתייחס לכל אדם, לזכור מה הוא אמר]

מה מנהל צריך כדי למלא בהצלחה את התפקיד הניהולי?

אישיות, ידע, יכולת ומיומנויות בניהול

ידע (K), מיומנויות (S), יכולת (A), אחרים (OTHER)- כמו אישיות שזה דפוס התנהגות קבוע שקשה מאוד לשנות, עמדות, מוטיבציה וכו')

ידע ומיומנויות זה משהו שאפשר לרכוש, יכולות זה משהו שנחשב מולד. אינטליגנציה ויכולות אישיות כמו יכולת למידה. (יש פוטנציאל מולד ועליו מן הסתם יש את הסביבה המאפשרת /לא מאפשרת. יש טווח הגנטיקה יוצרת).

מיומנויות= SKILL, משהו שאפשר לראות ואפשר לשפר (להבדיל מיכולת- שזה משהו שקשה לשפר), מיומנויות זה משהו שאפשר ללמוד ולרכוש.

המיומנויות שמחקרים מצאו שמנהלים צריכים:

מיומנויות בינאישיות- ניהול קונפליקטים, הנעת עובדים, תקשורת תומכת, השגת כוח והשפעה)
מיומנויות קבוצתיות- בניית צוותים אפקטיביים, הובלה לשינוי, העצמה והאצלת סמכויות
מיומנויות אישיות- פתרון בעיות יצירתי, ניהול לחצים, פיתוח מודעות עצמית

(נלמד הרבה על ניהול לחצים ופיתוח מודעות עצמית, תקשורת תומכת, כוח והשפעה)

מיומנויות למנהלים (הסתכלות אחרת על הדברים) דרגה / רמה ניהולית והתייחסות ל-3 מיומנויות:
מיומנויות טכניות- מה עושים?

מיומנויות אנושיות- פתרון קונפליקטים, הנעת אנשים, אמפטיה, פוליטיקה ארגונית וכו' תחום קריטי בניהול!

מיומנויות קוגניטיביות- יכולת לתמונה הגדולה, חזון, למידה מהכלל לפרט, תכנון, סידור, זיכרון, אינטגרציה של מידע וכו'.

הנהלה בכירה

ניהול דרג ביניים

ניהול קו ראשון

לא מנהל (עובד)- צריך הרבה מיומנויות טכניות

ככל שעולים בדרג הניהולי צריך פחות את המיומנויות הטכניות (עושים פחות בעצמו ויותר דרך אנשים אחרים) ועולה יותר הצורך במיומנויות הקוגניטיביות.
מיומנויות אנושיות צריך אותו הדבר בכל תפקידי ודרגי הניהול, ברגע שאני מנהל אני צריך את המיומנויות האלו ובאופן קבוע בכל דרג ניהולי

למנהלים הטובים יש מיומנויות אנושיות = כישורים בניהול אנשים. הם אלו שמנהלים אנשים באופן אפקטיבי. לכישורים אלו יש דמיון רב לכישורים באינטליגנציה רגשית.

ניהול הוא מקצוע! (במיוחד בניהול בכיר, המקצועיות שלהם הוא בניהול, רואים למשל מעבר בין תחומים)

חשיבות המיומנויות בניהול התעצמה לנוכח שיוניים בתפיסות מנהיגות- עולם המנהיגות השתנה וגם עולם הניהול.

מנהל / מנהיג- מנהיג מסוגל ליצור חזון ולהשפיע על אנשים ללכת אחריו. מנהל הוא מי שיכול לקחת חזון, לפרק ליעדים ולדאוג לביצוע.

יש מנהלים שהם מנהיגים ולהפך (אבל ממש לא תמיד...)

שיעור 2 6/11/2018

מנהל- מנהיג

בגישה הקלאסית המנהיג הוא משהו מיוחד, great man אינטליגנציה ואישיות מיוחדת, כריזמה. גישות טקסטואליות- מנהיגות תלויות הקשר, איזה תחום, מי הכפיפים וכו' הגישות המודרניות- מדברות על זהות חברתית של המנהיג, המנהיג כמישהו שיכול ליצר שייכות בקבוצה, יש מיומנויות שאפשר לרכוש.

התפיסה של מנהיגות השתנתה ובעקבות זה גם התפיסה של ניהול

מי שתורם להצלחה של ארגונים זה המנהלים! ניהול מוצלח הוא גורם מרכזי בהצלחה של ארגונים.

ניהול בתקופה של מציאות משתנה- **השינוי הוא הקבוע היחיד** (אתגר ניהולי משמעותי)

VUCA - מציאות כאוטית שנמצאים בה היום.

V הפכפכות/חוסר יציבות

U אי וודאות

C מורכבות, הרבה מאוד מגוון ומתחרים- הרבה מרכיבים להכול

A עמימות, דו משמעות

ניהול בעולם כזה הוא מאוד קשה, המציאות המשתנה מוסיפה הרבה לחצים ואתגרים לניהול.

החשיבות של הניהול עלתה בעקבות המורכבות של העולם הארגוני והאתגרים שהוא מציב

יש דמוקרטיזציה של מערכות ארגוניות, התמוטטות מבני כוח וסמכות מסורתיים, הציפיות של עובדים השתנו בעולם המערבי וגם הצרכים שלהם.

הרבה יותר קשה להשפיע על עובדים בסביבה כזו, מודלים חדשים של סמכות והשפעה.

עולם העבודה הישן לעומת עולם העבודה החדש

המשאבים- פעם היו נכסים פיזיים, היום יש נכסים של מידע, תוצר שהוא מידע/עסקים אלקטרוניים, טכנולוגיה דיגיטלית, שוק גלובאלי

עבודה מובנית ומקומית מול עבודה גמישה, וירטואלית (עבודה מהבית למשל, בניהול בריאות זה עדיין בצורה הישנה יותר מטבע העבודה)

בעבר- עובדים נאמנים היום- עובדים מועצמים, סוכנים חופשיים (מורכב לניהול), כוח עבודה מגוון הרבה יותר אוטונומיה לעובדים.

ערכים של יציבות ועילות עוברים להיות ערכים של שינוי ומהירות.

אירועים רגועים יחסית וניתנים לניבוי לעומת אירועים סוערים ומשברים תכופים

יכולת הניהול- משלטון יחיד (אוטוקרט), מיקום ברווחים, עשייה על ידי יחידים, יחסי קונפליקט

ותחרות ודגש לביצוע יעיל, בעולם החדש- מנהוגות מבוזרות, העצמה של עובדים. מיקוד בחיבור

לעובדים וחיבור ללקוחות, עשייה על ידי קבוצות, שיתופי פעולה (גם בין ארגונים מתחרים). ניסויים, ארגונים לומדים, מתפתחים ומתקדמים.

בעבר- "חווית לקוח" היום מדברים על "חווית לקוח" לעובדים עצמם (חווית עובד).

הרבה אתגרים ומורכבות בניהול בעולם החדש.

מטרות הניהול

אנחנו כמנהלים מייצגים את הארגון. המטרה העיקרית של עסק היא הישרדות, הצלחה כלכלית. המנהלים צריכים להיות כל הזמן בקשר עין כל הזמן עם המטרה! המנהל כל הזמן נדרש לקבל

החלטות. ההחלטות מתקבלות בחלקן באופן מודע וחלקן פחות.

המנהל צריך להיות מאוד ממוקד.

קיים מאבק על הגדרת מטרות, חלק גדול מהמטרות נקבעות בסביבה פוליטית של לחצים ואילוצים

לבצע פשרות בהגדרת המטרות.

מצגת 2

מקומות של הגורם האנושי בתורת ניהול סיכונים

הדלפות וסיכונים- מתוך הארגון עצמו! (ואנונו, סנורגן ופרשת הריגול אחרי מנהיגים בחירים בעולם ע"י סוכנות הביון בארה"ב, עובדת אחת אתי אלון שהפילה בנק שלם).

לא רק סיכונים של הדלפות, רמאות, מעילות וכו', גם עובדים שלא רוצים להתקדם טכנולוגית למשל ומעכבים את התפתחות הארגון, וגם עובדים שמתרשלים בעבודה שלהם, טעויות של אנשים, אנשים שחוקים מידי, בטיחות וגהות בעבודה, אנשים לא נאמנים ש"מרעילים" לקוחות וכו'

מנהלים לא רואים בדרך כלל את הסיכון הזה- רוב הסיכונים הם מתוך הארגון.

האנשים הם לב הארגון והנכס החשוב ביותר מצד אחד ומצד שני הם גם הסיכון הכי גדול לארגון.

צריך את האנשים הנכונים וצריך לדאוג שהם יישארו האנשים הנכונים.

המשאב האנושי- סיכון או סיכוי?

סיכוי- מתכנן ו/או מבצע פעולות ארגוניות. מקנה יתרון תחרותי!
סיכון- בעל כוח מיקוח, עלול להישחק/לחלות/להתנהג באופן לא נאות ולפעול נגד אינטרס הארגון
לטעות בשיקול דעת וכו'

ניהול סיכונים- כמו כל תהליך ניהול סיכונים:
לזהות את הסיכון- להעריך- ניתוח שיטות ובחירת הדרכים לניהול הסיכון- טיפול בסיכונים- בקרה,
משוב ועדכון (ולבדוק שלא בפתרון של סיכון אחד יצרנו סיכון אחר).

סיכון ומעגלים סביבתיים

הסיכון הוא לא רק ממוקד באדם מסוים אלא מבוסס מעגלים סביבתיים (מבוסס על התיאוריה של יורי ברונפברנר).

רמת המיקרו- העובד ויחסי הגומלים הקרובים (אינטראקציה קרובה, פנים אל פנים) הסביבה הקרובה היא מאוד משמעותית.

רמת המזו, רמת ביניים- קשרים בין המערכות של העובד לעצמן (למשל ויכוח בין 2 מערכות שקשורות לעובד, בין המנהל הישיר שלו למנהל אחר, אימות בין עמיתים. לדוגמא: שני עמיתים שלא מוכנים לעבוד ביחד במשמרת ולא הגיעו בגלל זה למשמרת והשאירו אדם שלישי לבד במשמרת) רמת האקסו, חיצונית לעובד- אין לעובד שם השפעה אבל מערכות שמשפיעות עליו (לדוגמא: מחלמה, שביתות, בעיות ברכבת שגורמים לאדם לאחר, חיכוכים בהנהלה למשל, עוד דוגמא- בן זוג שעובד במקום עבודה גמיש יש לנו רמת סיכון קטנה יותר למשל במקרה של ילד חולה. מקום עבודה של בן הזוג אין לנו השפעה שם אבל זה משפיע על הסיכון שלנו בעבודה שלנו) רמת המאקרו- ערכים ותרבות.

ניהול סיכונים מול הפקת לקחים- לפני/אחרי
ניהול סיכונים זה לפני שיש בעיה/נזק. הפקת לקחים זה אחרי, בדיעבד.
חלק מהתהליכים הם דומים אבל מיימד הזמן שונה מאוד
(רפאל- עשו פרויקט מצוין, זיהו עובדים שיוצאים לפנסיה וצורך לשימור ידע ופעלו יום יומית לצורך שימור הידע ומעבר דורי תקין, עוד דוגמא זה שמחייבים אנשים לקחת ולנצל ימי חופש)

זיהוי סיכונים והערכתם

אפיון פרופיל אישי: כלכלי, אישיותי ומשפחתי מורכב. בחינת מידע שנצבר בתיק אישי. אירועים חריגים. תלונות, משברים אישיים וכו' (עובד טוב שפתאום מתנהג אחרת/עושה טעויות, עובדת אם חד הורית ל-3 ילדים קטנים שלא לוקחת אף יום חופש)
משרה "רגישה": לחץ רב, נגישות למשאבים, פוליטית, משרות שאין די בקרה, שינויים תכופים. משרות שהן בעצמן עם סיכון ורגישות. לזהות איזה עובדים שלנו נמצאים במשרות רגישות. המיון למשרות לא תמיד 100%, אנשים משתנים, הקשרים משתנים וכו' (לדוגמא-אתי אלון והפלת הבנק).
שינויים ארגוניים כוללים: מיזוגים ורכישות, שינויים בתרבות ארגונית, שינויים בהטבות ותגמולים. רצון להתאגד, התנגדות להכנסת דברים חדשים, צמצומים ("תסמונת שורדים") וכו'.

[ניסויים חברתיים: ניסוי מכות חשמל של מילגרם, ניסוי בית סוהר כלואים וסוהרים עם סטודנטים לפסיכולוגיה, הסביבה וההקשרים משפיעים גם על אנשים רגילים לעשות דברים שלא היו עושים]

אחד התפקידים של המנהל. לעקוב ולזהות סיכונים אצל עובדים (כל הזמן).

לא רק להסתכל על האנשים אלא לראות אותם!

[יואל דונחין- הכנסה של פעולות מנע וניהול סיכונים בבתי חולים. ציר זמנים עמוס מאוד ו"רעש" שבו העובד צריך לתפקד.
תהליכים מה צריך לעשות כדי להפחית סיכון? (למשל נהלי זיהוי ובדיקות חובה לפני מתן דם למשל).

דוגמא: עובדת מעבדה שהתחילה ללמוד במקביל לעבודה בבית החולים, נעדרת יום בשבוע, מסרבת ללמד עמיתה לצוות כיצד לעשות בדיקה ייחודית שרק לה יש את הידע והמיומנויות לתפעל אותה. הסיכון: אי ביצוע בפרוצדורה / ביצוע לא תקין בגלל חוסר הכשרה, הסבירות של הסיכון: גבוהה, לפחות פעם בשבוע. צריך לנתח ולחשוב למה היא לא מלמדת אותה? אין לה את הזמן והמשאבים ללמד, אין לה כישורים ללמד, רוצה לשמור על ייחודיות, העמיתה לא רוצה ללמוד/חוסר כימיה בין שתיהן, שיטת תגמול על הפרוצדורה. ההבנה מה הסיבה העיקרית למצב קריטית כדי לבחור חלופה מתאימה כדי לפתור את הבעיה/להפחית את הסיכון. (ולעשות הערכה מחדש אחרי זה אם באמת הפחתנו את הסיכון).

סיפור נוח- מי הסיכון העיקרי? הרבה פעמים חושבים על האריה אבל יש סיכון משמעותי מהנקר (שיחורר את התיבה). הסיכון מגיע הרבה פעמים מהמקום שאנחנו לא מצפים לו. זו יומרה לחשוב שיש מישהו שאנחנו מכירים ושמןו אין סיכוי שיהיה סיכון.

דוגמאות לגורמי סיכון ברמת המאקרו:

1. תרבות ארגונית שאינה עקבית עם ערכים ארגוניים (אווירה שנוצרת/תרבות נהוגה שהיא לא מתאימה לערכים הארגוניים שהארגון קובע לעצמו. ארגונים מקדישים זמן לקביעת ערכי הארגון ויש לזה חשיבות במסר שמעבירים לעובדים בארגון)
2. חוסר תקשורת בין יחידות ארגוניות וממשקים
3. תרבות "ערירת ראשים" החוסמת יוזמה ולמידה (ערירת ראשים של מי שמנסה דברים חדשים)
4. ניהול שעסוק בכיבוי שריפות מבלי לבצע תכנון אסטרטגי (בארץ באופן כללי מאוד טובים באלתורים ופתרון בעיות יצירתי אבל הרבה פחות בתכנון אסטרטגי לטווח רחוק)
5. התייחסות מוגזמת לטאלנטים (כישרונות) תוך זניחת עובדים טובים אחרים. טאלנט- זה אנשים שבאמת "שווים" יותר, נותנים תפוקה גבוהה יותר למשל. השאלה מה קורה אצל העובדים הטובים האחרים- התייחסות לטאלנטים מייצרת סיכון מול העובדים האחרים.
6. דלדול משאבי העובדים מבלי להטעין אותם מראש

שיעור 3

סיכון עקב מנהלים דלא מבצעים את תפקידם כראוי

1. מי שעושה את העבודה בעצמו במקום לבצע עבודה דרך אנשים אחרים, דרך העובדים עינו של המעביד תמיד עובדת יותר משתי ידיו (אם עובד כעובד הוא לא באמת מנהל, מתכנן ועושה בקרות וכו').
2. בחירת סגנון ניהולי לא מתאים למצב / לעובד ספציפי שעומד מולו.
3. הערכת מה שקל למדוד וזניחת ממדי תפקוד חיוניים אך קשים למדידה (מדדים כמותיים ולא איכותיים. כמות שיחות, כמות צינתורים/ניתוחים שלא באמת צריך בגלל שבית החולים נמדד לפי הכמות הזו, מספר פרסומים במקום איכות הפרסום)- מסכן את הארגון.
4. גיוס עובדים לא מתאימים לתפקיד.

ניהול משפיע על אנשים ועל החיים שלהם! הרבה יותר מהוצאה לפועל של דברים.

פיתוח מודעות עצמית בניהול (מצגת 3)

מודעות עצמית- תשומת לב של האדם למחשבות, רגשות, מניעים, פעולות, חוזקות, חולשות וכו' שלו עצמו. לב המודעות העצמית היא היכולת להשתלט על עצמך מודעות עצמית היא אלמנט מכריע באינטליגנציה רגשית והבסיס למיומנויות ניהול עצמי רבות מודעות עצמית מעסיקה את האדם לאורך ההיסטוריה (פילוסופים, חוקרים, פסיכולוגים וכו')

המסכות והתפקידים שאנחנו עוטים על עצמנו ומה אנחנו באמת מבפנים, החיבור שלנו עם מה שאנחנו כלפי חוץ

החשיבות של מודעות עצמית

מודעות עצמית—קביעת סדרי קדימויות ומטרות—ניהול זמן – ניהול לחצים
בעיה מול סימפטום
ניהול אסטרטגי מול ניהול טקטי

בעיה בניהול זמן- קושי בקביעה של סדר קדימויות, להיות מודע למה חשוב לי באמת.

חצי מהבעיות זה מודעות עצמית

עלינו להיות מודעים ליכולות שלנו כדי שנוכל להשתפר ולהתפתח
המודעים לעצמם הם בריאים, מבצעים טוב יותר בתפקידים ניהוליים ויותר פרודוקטיביים בעבודה

האניגמה של מודעות עצמית- זה חשוב לדעת על עצמנו מצד אחד ומצד שני אנחנו מעדיפים לא לדעת / לדחות את הידיעה הזו ("כמה קמטים יש לך" / "עשית עבודה פחות טובה כאן".... כמובן שתלוי גם איך אומרים את הדברים...)

למה אנשים מתחמקים מידיעה עצמית?

1. רצון להגן על הערכה עצמית וכבוד עצמי (אגו)
[פרויד:

סופר אגו- כל מה שלמדנו, מה מוסרי, מה נכון, מה חוקי וכו'
איד- יצרים ודחפים

אגו- מה שיש באמצע בין הסופר אגו והאיד. חשוב מאוד להתנהלות שלנו ביום יום. הידע שיש לי על עצמי בצורה סובייקטיבית. כשהאגו נפגע יש אי יציבות נפשית. יש לנו הרבה מנגנוני הגנה כדי לשמור על האגו שלנו. אם מישהו אומר לנו משהו על עצמנו שממש לא מסתדר לנו עם מה שאנחנו חושבים על עצמנו...

המון מנגנוני הגנה- הכשרה, סובלימציה=עידון ותיעול לדברים שכן מקובלים חברתית למשל בדיחה על רופאים מנתחים שלמעשה האיד שלהם היה מכון אותם לרצוח אבל יש עידון והופכים למנתחים)]

2. האם מה שאמרו לנו יושב לנו על טריג'ר, הקו הרגיש שלנו. כאשר נחצה הקו הרגיש שלנו התגובה שלנו היא נוקשות. נוטים להגביר מאמץ לשמור על הנוח והמוכר. חשש ממידע שלילי ורגשות קשים שחוסם למידה.

[מושג עצמי- דימוי עצמי- ערך עצמי (השיפוט שלנו לגבי עצמנו האם זה טוב / רע) - ביטחון עצמי (המאזן בין החיובי השלילי שלנו בתוך עצמנו).

אם אמרו לי משהו שיושב על נקודה רגישה שלי, גם נקודה רגישה שלי כלפי עצמי ומשהו שהוא חשוב לנו. ברגע שמישהו חצה קו רגיש- אנחנו כבר לא יכולים להקשיב לזה וללמוד מזה].

3. לצאת מאזור הנוחות (אנחנו צומחים ומתפתחים רק מתוך התמודדות עם דברים ויציאה מאזור הנוחות)

[זה מאתגר במיוחד למשל בילדים והורות]

היבטים של מודעות עצמית החשובים בניהול- איך מגבירים מודעות עצמית?

1. לתת מידע ניתן לאימות, צפוי וניתן לשליטה (שלא יחצה קו רגישות).

חשוב במתן משוב לעובדים! למשל להציג נתונים, משוב 360 אנונימי (העמיתים, המנהלים, הכפופים והלקוחות כולם נותנים משוב ואם כולם בצורה אנונימית אומרים את אותו הדבר אז יש לזה הרבה משמעות ואפשר ללמוד מזה). ככל שיש לעובד יותר שליטה בסיטואציה יש פחות סיכוי שיחצה קו רגישות.

2. חשיפה עצמית - תוך אינטראקציה עם אחרים ומשוב מהם. למודעות עצמית חייבים אינטראקציה עם אנשים (גם בלי אינטראקציה יש דברים שאדם יכול ללמוד על עצמו אבל יש דברים שרק הסביבה יכולה להרחיב לנו במודעות, האחרים הם סוג של מראה עבורנו).

חלון ג'והרי = מודל להתפתחות עצמית

משהו שלא ידוע לי נסתר ממני! נקודת עיוורון שלי! מקום שצריך להרחיב את הידיעה שלי רוצים לצמצם את החלון הזה	משהו שידוע לי גלוי	ידוע לאחרים
תת מודע, אף אחד לא יודע	משהו שמסתירים מאחרים גם משהו שרוצים לצמצם! דורש הרבה אנרגיה!	לא ידוע לאחרים

ערכים

כל העמדות, נטיות והתנהגויות נובעות מערכים של האדם. כל אחד מתעדף ערכים אחרת. מאוד מושפע תרבותית (למשל שאלוני Hofstede מותאמים לערכים תרבותיים). יש גם שינויים במהלך החיים שלנו. אחת הבעיות שלא מודעים לרוב בשגרה לערכים שלנו (עד שיש איזה התנגשות) בעולם הניהולי מתייחסים לשני סוגי ערכים:

1. ערכים אינסטרומנטליים - ממוקדי אמצעים - מתארים תקנים רצויים להתנהגות או שיטות להשגת המטרה. מתייחסים למוסר וליכולת. לדוגמא - אמיץ, ישר, עצמאי, סלחן, שאפתן וכו' הדרך שבא מגיעים למטרה!
2. ערכים טרמינליים - ממוקדי מטרה - מטרות ויעדים של הפרט ברמה האישית והחברתית. לדוגמא: שוויון, חופש, אושר, כבוד עצמי, תרומה/הישג וכו'.

שיעור 4 (המשך מצגת 3)

בתוך מודעות עצמית יש כמה היבטי ליבה:

ערכים, סגנון קוגניטיבי, אינטליגנציה רגשית, עמדות כלפי שינוי, ליבת הערכה עצמית

ערכים:

כשאנחנו לא מתנהגים בהתאם לערכים שלנו משלמים על זה מחיר פסיכולוגי שואפים להרמוניה בין הערכים וההתנהגויות (כשאין הרמוניה נרגיש דיסוננס קוגניטיבי) כשלא ממשים את הערכים שלנו יש צרימה, למשל נרגיש בושה, ייסורי מצפון

לכולם יש את אותם ערכים אבל לא באותה חשיבות ויש השפעות של תרבות וגם של מקצוע/תפקיד

מנהלים למשל מדגישים הישג (ערך טרמינלי), סיעוד למשל ערך של דאגה לזולת.

לחשוב - מה הערכים שלי? מה החזון שלי? מה הערכים שקשורים למישוש החזון? גם לארגון יש ערכים וגם כאן אם זה לא מתאים לערכים של האדם נוצר דיסוננס עבודה בארגון שמערכת הערכים שלו אינה מקובלת או אינה מתאימה עם ערכיו של האדם, גוזרת תסכול וביצועים ירודים.

סגנון קוגניטיבי

איך תופסים, מעבדים ומפרשים מידע.

לכולנו יש יכולת לפעול לפי הסגנונות אבל לכל אחד יש נטייה טבעית לכיוון מסוים. מה הדבר הראשון שנעשה, התגובה הדומיננטית הראשונה שלנו. (בבעיה, האישה - בוא נדבר על זה, הגבר - מה תכלס

עושים, מה הפעולה?)
יש מבחנים קוגניטיביים
שלושה סגנונות קוגניטיביים:

1. יודע- מדגיש עובדות, פרטים ונתונים. מחפש פתרונות ברורים ואובייקטיביים. מתמקד בתוקף ומהימנות של נתונים ומדגיש דיוק.
קושי האפשרי- איטי בקבלת החלטות, פחות יצירתי, מתנגד לחדשנות ופחות סובלני לדעות מגוונות. (אופייני לאנשי משפטים ועו"ד, מהנדסים בתחומים שונים).
2. מתכנן- מגיש הבנייה, תוכניות, הכנות, קווי מתאר ותהליכים. מגיש סדר יום. מתמקד בשיטות, הכנה ומעקב. מדגיש חוקים ושגרה, יכולת לחזות וליצור וודאות.
קושי אפשרי- לא אוהב חוסר ודאות, התנגדות לשינוי, חוסר סבלנות לעמימות, מוצף ממצבי כאוס, מתקשה לטפל בנושאים חסרי היגיון (אנשי מחקר ופיתוח, לעיתים גם רופאים, מתמטיקאים).
3. יוצר- מדגיש יצירתיות, נטילת סיכונים וחדשנות, מחפש חידושים ועמימות. מתמקד בפעולה, ספונטניות ואפשריות, מדגיש יחסי גומלין, קלטים (input) מרובים.
קושי אפשרי- מתנגד לסדר והבנייה, נוטה לשבור חוקים, עלול לבצע טעויות, נוטה להתעלם מנתונים ועובדות (פוליטיקאים, אנשי אומנות ותיאטרון).

לדוגמא: קיבלנו מידע מסוים- עלייה משמעותית של מחיר של חומר גלם מסוים שספק נותן היודע- ילך לחוזה עם הספק, יפנה לנתונים- מחיר חומר הגלם הזה אצל ספק אחר וכו' המתכנן- צריך להבין למה הדברים קורים, צריך תיאוריה. ינסה לברר מה הסיבה לכך? מה קרה פתאום? מה הצפי לעתיד?
היוצר- ילך ישר לספקים אחרים, יבדוק למה בכלל צריך את חומר הגלם הזה וכו'

אם אנחנו מסוג מסוים נרצה שיהיו אתנו בצוות אנשים מסוג אחר שישלימו אותנו (ושישמרו שלא נעשה טעויות...)

להשתפר= להשתנות
("גם אם נמצאים במסלול הנכון, בסופו של דבר ידרסו אותנו אם רק נשב שם" רוג'רס)

עמדות כלפי שינוי

כדי להיות מנהל טוב יותר הוא צריך לדעת את העמדות שלו

1. סובלנות לעמימות (חוסר בהירות): המידה שבה זה משפיע עלינו ומלחיץ אותנו. איך מתמודדים עם מצבים לא ברורים בהם שינויים מתרחשים במהירות או באופן בלתי צפוי, נתונים חלקיים ומידע לא מספק, עד כמה מקבלים וסבלניים למצבים מורכבים ולא ברורים. בספרות- ככל שהמנהל יש לו סף סבלנות גבוהה יותר לעמימות הוא יהיה מנהל טוב יותר / אדם שמתאים יותר לניהול.
2. מיקוד שליטה: העמדה שהפרט מפתח בהתייחס למידת השליטה שלו.
מיקוד שליטה פנימית- מפרש את התוצאה כתוצר של הפעולות שלו (למשל הצלחה/כישלון, אחריות על תוצאות ומעשים).
מיקוד שליטה חיצוני- מפרשים את התוצאה כתוצר של דברים חיצוניים.
תיאוריית הייחוס- ההסבר שניתן לתוצאות התנהגות. יש הטיות ייחוס שונות.
לדוגמא: רופא שמתעכב.
טעות הייחוס הבסיסית- איטי, חסר כבוד לזמנים או מצד שני יסודי ויורד לפרטים. מייחסים את זה לאדם עצמו.
לדוגמא: כישלון במבחן
מה שקרה קרה בגללי- לא למדתי מספיק, לא הערכתי נכון את הזמן
מיקוד חיצוני- המרצה לא לימוד את החומר, המזגן לא פעל, לא היה לי מזל
בתיאוריה יש התייחסות לפנימי / חיצוני וגם ליציב / לא יציב (יציב= מתייחסים כאילו תמיד קורה, למשל- תמיד אין לי מזל)

3. רמות שליטה באירועים:

ראקטיבי- רמה נמוכה של שליטה באירועים. מחכים שמשהו יקרה או מסתגלים למציאות קיימת. תגובה מבוקרת לאירוע שכבר התרחש.
פראקטיבי- רמה גבוהה של שליטה באירועים. גורמים לדברים לקרות, מעצבים את המציאות. פעולה בכיוון "הקדמת תרופה למכה" דורש יוזמה, העזה ויצירתיות. לחשוב מחוץ לקופסה, ליזום. לראות הזדמנויות (לראות הזדמנויות כמו למשל במודל SWOT, בליבו של הקושי יש הזדמנות).

ליבת הערכה עצמית

המידה שבה אנשים מעריכים את עצמם ומרגישים בעלי ערך, מוכשרים, יציבים ובשליטה. סובייקטיבי. מה האדם מרגיש שיש לו. יש 4 מרכיבים שנבחרו בספרות הניהולית:

- a. הערכה עצמית- המידה שבה אדם רואה את עצמו כמוכשר, מצליח ובעל ערך. מרגיש שיש בו יותר פלוסים ממינוסים.
- b. חוללות עצמית כללית self efficacy- לגרום לדברים לקרות. תפיסת יכולת עצמית לבצע היטב במצבים שונים. להניע מהלכים. אמונה שיכול להצליח בכל מטלה/דבר שיתנו לו. תחושת מסוגלות. תחושה שיש לי את כל מה שצריך כדי להצליח (מאפשר לנו גם להיות פראקטיביים). מדברים על חוללות עצמית כללית, יש חוללות עצמית מסוגים שונים (בבית/בעבודה/במצבי לחץ וכו')
- c. יציבות רגשית- תכונת אישיות. חשובה בניהול. יציבות רגשית היא ההפך מנירוטיות, יציב, בעל עמוד שדרה, לא "מתהפך". ניירוטיות היא גם הנטייה להיות בעל נקודות ראות שליליות ופסימיות על החיים לכן היציבים רגשית יותר אופטימיים. "חמשת הגדולים" (big 5) חמישה מיימדים של האדם שבפסיכולוגיה ראו שאם מנתחים את זה תופסים את אישיות האדם (יש לכל אחד מהחמש גם תתי סעיפים וכו'):
N ניירוטיות --- יציבות רגשית (ניירוטיות- שינויי מצב רוח וחוסר יציבות)
E מוחצנות --- מופנמות (פחות ראו שרלוונטי לניהול)
O פתיחות לשינויים והתנסויות --- שמרנות
A נעימות (אמפטייות, סבלנות, הסכמה והתחשבות בסביבה, אדם נעים ונוח) --- לא נעים
C מצפוניות (משמעות עצמית, מוסר עבודה) --- לא מצפוני
- d. מיקוד שליטה- העמדה שהפרט מפתח בהתייחס למידת השליטה בגורל ובתוצאה. למנהלים חשוב מיקוד שליטה פנימית (גם חשוב ללמידה והתפתחות). ליבת הערכה עצמית היא דבר חיובי גם כלפי האדם עצמו וגם כלפי הסביבה שלו (מאפשר לו להיות באינטראקציה חיובית יותר עם הסביבה)

מה ההבדל מנרקסיזם? (במיתולוגיה נרקיסוס שמאוהב בעצמו שלא יכול להפסיק לראות את ההשתקפות שלו)
נרקסיזם- סוג של הפרעת אישיות.

אינטליגנציה רגשית

(אנחנו לומדים אינטליגנציה רגשית לפי דניאל גולדמן שאצלו מודעות עצמית היא חלק מאינטליגנציה רגשית, המודל של מודעות עצמית שבתוכה יש את אינטליגנציה רגשית, ערכים, ליבת הערכה עצמית וכו' זה המודל על פי קמרון)

אלפון אינטליגנציה רגשית (דף מודפס):

מודעות עצמית- ניהול עצמי- מודעות חברתית- מיומנות חברתית

מודעות תמיד מקדימה לעשייה (מודעות עצמית לפני ניהול עצמי, מודעות חברתית לפני מיומנות חברתית)

דברים שהם עצמיים תמיד מקדימים דברים חברתיים (מודעות וניהול עצמי מקדימים מודעות חברתית ומיומנות חברתית)

מודעות עצמית:

- מודעות עצמית רגשית (היכולת לקרוא את הרגשות של עצמי ולהבין אותם, לזהות את ההשפעה שלהם על ביצועים בעבודה במערכות יחסים וכו')
- הערכה עצמית מדויקת (הערכה מציאותית של נקודות העוצמה והמגבלות)
- ביטחון עצמי (תחושה חיובית של ערך עצמי)

ניהול עצמי (חשוב מאוד למנהלים):

- שליטה עצמית (יכולת לשלוט בפרצי רגשות ודחפים, שליטה וויסות עצמי ברגשות שלנו. מנהל לא יכול להיות להרשות לעצמו לאבד שליטה)
- מהימנות (הצגה עקבית של יושרה והגינות)
- גינות (יכולת לקחת אחריות, לנהל את עצמנו ואת תחומי האחריות שלנו)
- הסתגלות (הסתגלות למצבים משתנים, עמידה בלחצים, התגברות על מכשולים)
- מכוונות להישגיות (הדחף הפנימי להצטיין, חשוב לעשות את הדברים כמו שצריך ובצורה הטובה ביותר שיכול. דחף פנימי שמניע אותנו- שדברים יעשו כמו שצריך)
- יוזמה (מוכנות לנצל הזדמנויות)

מודעות חברתית:

- הזדהות ואמפתיה- אמפתיה זה המונח הנכון! (מיומנות להבין את נקודת המבט של האחר, הבנה של רגשות הזולת בצורה כנה ואמיתית, הבנת זווית ראייה וגילוי עניין בזולת)
- מודעות ארגונית (הרבה פעמים מנהלים נופלים בזה, דברים לא תמיד כמו שהם נראים, לדעת לזהות מי בארגון יש לו את הסמכות והיכולת להשפיע, להבין מה קורה בארגון ויחסי הכוחות ולפתח רשת, היכולת לקרוא את המתרחש בחיי הארגון, להקים רשתות, לקבל החלטות ולנווט מדיניות בדרכים שונות)
- מוכוונות לשירות (יכולת לזהות את צורכי הלקוחות ולענות עליהם, מודעות חברתית לאדם ולסיטואציה של המטופל/לקוח)

מיומנויות חברתיות: כל מה שמנהל אמור לעשות בפועל.

- מנהיגות מתוך חזון (היכולת לקבל פיקוד, להעניק השראה, ליצור חזון משכנע)
- פיתוח הזולת (נטייה לחזק את האנשים בסביבה על ידי משוב והנחייה)
- תקשורת (מיומנויות הקשבה, שיגור מסרים ברורים, משכנעים ומכוונים היטב)
- זרז של שינויים (מומחיות ביוזמה, רעיונות חדשים, הנהגה של אנשים בכיוון חדש)
- ניהול סכסוכים (הובלה למיתון של חילוקי דעות, "לתזמר" בהחלטות [מלשון תזמורת, כל אחד מנגן בנפרד וביחד יש מוסיקה], יכולת ליצור הרמוניה)
- יצירת קשרים (טיפוח רשתות של מערכות יחסים)
- עבודת צוות ושיתופי פעולה (כושר לקדם שיתופי פעולה ולבנות צוותים).

שיעור 5

קטע למחשבה- ניהול לאן? אומץ ניהולי- אומץ לשנות ולהיות שונה, אומץ להודעות בטעויות וגם לסגור פרויקטים כושלים, ליהנות בעבודה ולשלב משפחה ועבודה, אומץ לא לתכנן בצורה מפורטת תוכניות שבכל מקרה ישתנו... האם אנחנו באמת רוצים להיות מנהלים? היום פחות אנשים רוצים את זה. לצייר לעצמו דיוקן של איזה מנהלים אנחנו רוצים להיות.

[ספר מה שמנהלים מצטיינים עושים] להתעניין במה שהעובדים עושים בשעות הפנאי ומה תחומי העניין שלהם וכו', מיקוד בפיתוח האנשים, אני כאן כדי לשרת. מה הציפיות שלנו ממנהל? היום מתייחסים הרבה לחוויית העובד.

4] [מצגת המעבר לניהול והמשך צמיחה בתפקיד

מעבר לתפקיד ניהולי/ מנהל חדש

לרוב הבעיה המרכזית במעבר לתפקיד ניהולי היא הציפיות שלמנהלים החדשים מהתפקיד הניהולי. מנהלים חדשים מתייחסים לרוב בעיקר לסמכות הפורמלית להכתיב לעובדים, נוטים להתעלם מהחלק של האחריות על האנשים ולהתמקד באחריות על המשימה. לא מותרים בקלות על תפקיד העושה והעשייה- ממנו שואבים הערכה אישית ומרגישים בו נוח. נוטים לעשות בעצמם. למה זה קורה למנהלים צעירים בתפקיד?

אנשים שנחשבו מאוד מקצועיים ומוכשרים בתפקיד שלהם כעובדים- בסיס של מצוינות בתחום שלהם וגם אנשים שיודעים להניע את עצמם קדימה, יש להם דחף להישג ולהתקדמות ומתוך זה הגיעו לתפקיד הניהולי.

התפיסה שלהם כעובדים היא לא התפיסה הרגילה של עובדים! לא מספיק ערים לאינטראקציה עם עובדים לא מקצוענים/לא מקצועיים/חסרי מוטיבציה לא מבינים איך זה להזיז / לפקח על משהו (כי אותם לא היה צריך להזיז יותר מידי) מגיעים עם הרבה מוטיבציה ובטוחים בכוח שלהם להשפיע, מדברים במונחים של אחריות לדברים, סמכויות שיהיו להם וזכויות שיהיו להם. מסתכלים וממוקדים במשימות ופחות באנשים שצריכים לנהל מתמקדים בניהול אנשים בחלק האדמיניסטרטיבי. לא מבינים שזה עיסוק אחר לנהל.

הרבה פעמים לא מוכנים מספיק לתפקיד ולכל המשמעויות יש להם ציפייה שהם יהיו manager as boss ("בוס" זה לא משמעות חיובית היום בשפה ניהולית) [נקודת המבט- את מי אתה משרת קודם כל, איפה אתה משקיע את עיקר המשאבים שלך ועבור מי אתה הכי מחויב]

הציפיות של אנשים מהמנהל (הציפיות של הכפופים)

כן מבינים שהמנהל צריך לבצע את העבודה דרכם אבל אין להם ראייה מערכתית. פחות מבינים את הצורך של המנהל לפקח, פחות מבינים ומודעים ללחצים וכו' העובדים נוטים להמעיט בערך הסמכות הרשמית של המנהל. לא מעוניינים שהמנהלים יפגעו באוטונומיה שלהם, רוצים שהמנהלים יספקו את המשאבים החיוניים להצלחה ולהתפתחות אישית ומקצועית. מעוניינים שהמנהלים יהיו בעלי יכולות לראייה רחבה, ייצרו אווירה חיובית ותומכת ויפתרו בעיות.

הציפיות של הממונים מהמנהל

נוטים להדגיש את הסמכות הרישמית, קבלת החלטות וכו'. מצפים מהמנהל לעמוד במשימות ושיספק את הסחורה.

העמיתים

רוצים שיעשה את מה שטוב לארגון, ייקח בחשבון את האינטרסים שלהם בראייה ארגונית, יעבוד מתוך משא ומתן ושיתוף

המנהל הצעיר נמצא בין כל הדברים האלו והוא צריך לעשות טרנספורמציה- מעבר לניהול

לשנות את המיקום והתפיסה שלו. כדי להגיע לכישורים בניהול אנשים יש צורך לעבור שינוי אישי. יש צורך בפיתוח הזהות המקצועית החדשה (כמו הורה לילד בפעם הראשונה). תהליך של צמיחה ושינוי, מעבר זהות, שינויים אינטלקטואליים ורגשיים.

מעבר מביצוע של מבצע יחיד לזהות של מנהל:

ממטלות ספציפיות- לתיאום מטלות מגוונות וראייה כוללת

ממבצע דברים באופן אישי- לביצוע דרך אנשים אחרים (מבצע רק כשיש צורך/בעיה)

משחקן יחיד- לבונה רשתות

מעבודה עצמאית יחסית- עבודה בתלות הדדית

מבסיס הצלחה אישי- מומחיות, ניסיון וכישורים אישיים להצלחה שתלויה באחרים! צורך ב**פיקוח** על אחרים!

מנהלים שהצליחו הם אלו שפיתחו מודעות עצמית ומודעות ארגונית, למדו להתמודד עם לחצים ורגשות, הבינו את מגבלות הכוח, למדו לנהל ציפיות ולתקשר והצליחו לעבור מהשגת יעדים באופן אישי וביצוע משימות להשגת יעדים באמצעות אנשים אחרים וביצוע משימות דרך ניהול אנשים. לנהל אנשים ולא רק משימות.

[לדעת להעביר לעובדים גם החלטות ואילוצים מלמעלה / שלא מסכימים עם זה- לדעת לשקף שזו ההחלטה ושבהנהלה יודעים דברים שאנחנו פחות מודעים אליהם/ להסביר את השיקולים ומה עומד מאחורי ההחלטה וגם אם לא מסכימים אנחנו סומכים על ההנהלה ואם הם לא מודעים מספיק לדברים שאנחנו רואים מכאן אנחנו יכולים לנסות לשנות או לנסות להצליח בתוך המסגרת שיש]

פיתוח מתמשך כמנהלים והמשך צמיחה

מנהלים רבים מספיקים לצמוח ולהשתפר. במקרה הטוב הם לומדים "להתנהל", במקרה הרע הם הופכים למנהלים גרועים.

3 כללים חיוניים יכולים לכוון מנהלים במסע שנועד לעשותם מנהלים מצוינים:

1. נהלו את עצמכם
2. נהלו את הרשת שלכם
3. נהלו את הצוות שלכם

אמון! כל היחסים מבוססים על אמון

1. אמון בעצמנו כמנהלים ואמון של הצוות במנהל
אמון ביכולתנו כמנהלים (לפקח, לרתום, להבין את המערכת וכו'), אמונה שיש לצוות ביכולת ובאישיות של המנהל וההתאמה שלו לניהול.
אמון באופי ובתכונות האישיות שלנו. אמון של הצוות במנהל- אמונה שאכפת לו באמת מהעובדים, אדם אמין, נעים, מכבד. המנהל מייצג את הארגון בפני העובדים!
2. פיתוח רשת רחבה של קשרים ומערכות השפעה גם על אנשים שהם לא כפיפים שלנו באופן רשמית. פוליטיקה ארגונית ומודעות ארגונית! להשיג השפעה שתאפשר לצוות הכפיפים שלנו לקבל את מה שזקוקים לו. להרחיב כמה שאפשר את מערך הקשרים שלנו.
3. ליצור גוף אחד מלוכד עם ביצועים גבוהים מתוך כלל האנשים שכפופים אלינו.

הרבה פעמים אנחנו חלק מצוות אבל לא באמת עובדים בעבודת צוות!
סקלה: מצד אחד אנשים שעובדים אחד ליד השני ---co workers --- קבוצה --- צוות
מדד התלות ומדד השיתוף- עד כמה האנשים בצוות תלויים אחד בשני? עד כמה יכולים לתפקד אחד בלי השני?

ישיבות צוות- צריך כשאנחנו באמת צוות, לפעמים מאלצים אנשים להתנהל כצוות כשהעבודה היא לא צוות...

יש שאלונים במצגת לעשות לעצמנו

שיעור כפול 4/12/2018

מצגת 5

סגנונות ניהול

לפי הסיטואציה והאנשים שמולנו מתאימים את סגנון הניהול מנהיגים משגים תוצאות טובות יותר כשלא נשענים על סגנון אחד אלא משתמשים בסגנונות שונים כתלות במצב, צריך שהמעבר בין הסגנונות יהיה בצורה נעימה ולא חדה מידי (כמו זיקית שמשנה את הצבע לאט ובהדרגה ולא בפתאומיות)
כל סגנון מנהיגות צומח מתוך מרכיבים שונים של אינטליגנציה רגשית.

אינטליגנציה רגשית במטיחה יכולת הערכה נכונה לגבי איזה סגנון ניהול מתאים ביותר כרגע. סגנונות ניהול: כופה, סמכותי, משלב, דמוקרטי, מכתוב קצב, מדריך כשרוצים להשיג את התוצאות הטובות ביותר כדי לשלב סגנונות, השילוב המוצלח ביותר הוא: סמכותי, משלב, דמוקרטי ומדריך- מייצגים אוירה חיובית. אוירה = גורם מתווך שמשפיע מאוד על התוצאות, אוירה טובה מובילה לתוצאות! במחקרים- תוצאות פיננסיות- 1/3 מהתוצאות העסקיות זה האווירה בארגון (המון! כוח רב לניהול!) אוירה חיובית = גמישות, תחושת אחריות של העובדים, אמות מידה (שיהיה לעובדים חשבות אמות מידי מסוימות כמו מצוינות), משוב ותגמולים, בהירות המשימה ובהירות הערכים בארגון, מחויבות למטרה (והבנת המטרה הארגונית המשותפת).

לכל סגנון ניהול יש השפעה על האווירה. סגנון ניהול- טבלה במצגת. לא צריך לדעת את ההיבטים של אינטליגנציה רגשית.

ניהול בסגנון כופה:

תובע ציות מידי, תעשה מה שאני אומר לך (אינטליגנציה רגשית- דחף להשיג, יוזמה, שליטה עצמית). הבעיה- מייצר אווירה שלילית. גורם לעובדים להיות רובוט/גולם מבצע- נעלם מהעובדים כל התמונה הגדולה, גורם לראש קטן, חוסר מוטיבציה וחוסר יוזמה. פוגע במחויבות לארגון. חוסר אחריות- עושים דברים רק בנוכחות המנהל. מתי משתמשים בסגנון: צריך להשתמש בסגנון הזה רק בצורה קצובה בזמן- נקודתית. משתמשים כשאין ברירה, למשל בעת משבר / מהפך או מול עובדים ספציפיים שהם בעייתיים ושום דבר אחר לא עבד איתם (רוצים רגע לנער). לא סגנון שעומד בפני עצמו.

ניהול בסגנון סמכותי:

מגייס אנשים למען חזון, "בוא איתי". יש חזון, יש אלמנט של חינוך והסבר וחיבור לתמונה הגדולה. הסגנון שמוביל לתוצאות הטובות ביותר, מנהל הכי קרוב למנהיג. סגנון שעומד גם בפני עצמו בלי לשלב עם סגנונות אחרים. (כל מנהל צריך לאמץ/ללמוד להשתמש בסגנון הזה). נותן לאנשים את חופש הפעולה והגמישות איך לבצע, נותן לעובדים תחושת שותפות- מה החלק שלהם. (נובע מביטחון עצמי, הזדהות, זרז של שינויים). מייצר תוצאות ואווירה חיובית ביותר. מתי משתמשים בסגנון: תמיד אבל במיוחד כשיש שינויים שמחייבים חזון חדש, כיוונים חדשים.

ניהול בסגנון משלב:

סגנון חיובי אבל לא יכול לעמוד בפני עצמו. סגנון שיוצר הרמוניה ובונה זיקה רגשית. מהות הסגנון זה "אנשים תחילה"- זה מה שהכי חשוב- האנשים, האווירה, המשוב החיובי וכו'. יוצר אווירה חיובית בעייתית מבחינת הארגון כשזה רק זה. מתעלמים באופן מסוים מהמשימה- גורם לבינוניות. גורם לחוסר בהירות לגבי מה שצריך לעשות. (נובע מהזדהות, בניית מערכות יחסים, תקשורת). מתי מתאים: לאיחוי קרעים בצוות, להנעת אנשים במצבי לחץ (כשצריך יותר להכיל אנשים).

ניהול בסגנון דמוקרטי:

מגבש הסכמה כללית על ידי שיתופי פעולה, שואל מה אתם חושבים, יוצר אווירה חיובית. הבעיה והקושי בסגנון הזה- יכול להוביל לאי החלטה, המנהל נתפס כחסר עמוד שדרה, דיונים ארוכים, חוסר החלטיות, חוסר בהירות לגבי המשימה ומה עושים. מתי מתאים: לגיוס הסכמה או השגת תשומות מעובדים חשובים. צריך לדעת עם איזה עובדים להתייעץ ולשאול לדעתם בצורה של סגנון דמוקרטי (לא מתאים לכל העובדים ובכל סיטואציה).

ניהול בסגנון מכתוב קצב:

מציב אמות מידה גבוהות לביצועים, סטנדרטים של מצוינות. אדם שבעצמו עומד בסטנדרטים גבוהים ודוגמא אישית. תעשה מה שאני עושה עכשיו. (נובע מהגינות, דחף להישגים, יוזמה)

הבעיה- מייצר אווירה שלילית. יכול לייצר תסכול (וכמו בכופה- חוסר מחויבות וחוסר מוטיבציה), לעיתים סגנון שהוא חסר סבלנות ומנטל מעשייה (המנהל לפעמים עושה את הדברים בעצמו). מתי מתאים: להשגת תוצאות מהירות מצוות מוכשר ובעל מוטיבציה והנעה גבוהה. גם מתאים נקודתית ולא לכל עובד. (לא לכולם יש את אותן יכולות ואותו קצב עבודה).
[יש אנשים שאומרים שהם עצלנים, גם עם ילדים, הרבה פעמים זה כי הם גדלו ליד מישהו שהוא מכתוב קצב]

ניהול בסגנון מדריך:
סגנון שמטפח אנשים למען העתיד, העצמה של העובד, אומר- תנסה את זה (מוכנות להכיל טעויות וניסיונות). מונע מפיתוח של הזולת. גם כן סגנון שמייצר אווירה חיובית. גם עידוד ליציאה להשתלמויות, עוזר להתמודד עם שחיקה של עובדים בעיה- צריך לבחור טוב את מי אנחנו רוצים להדריך ולהשקיע את האנרגיה בו. לוודא שזה לא מצב של "הפרה רוצה להניק יותר משהעגל רוצה לינוק". כמעט ולא מוצאים בעולם העבודה (ולעיתים יש פרמטר לעודד את המנהלים לעשות את זה- כמה חייך את הדור הבא והעמיד "יורשים").
מתי מתאים: לסייע לעובדים לשפר ביצועים או לפתח נקודות עוצמה לטווח ארוך.
[מנהלים סוג א מגייסים סוג א, מנהלים סוג ב מגייסים סוג ג כדי שלא יהיה עליהם איום...]

שאלה למבחן: 3 שורות של סיטואציה ניהולית ומבקשת לדעת איזה סגנון לניהול אחד נהג המנהל.

לדוגמא: משל הספינה/אנטואן דה סנט אכזופרי

(מצגת 6)

לחצים בניהול

מצב קיים ונוכח באופן כמעט קבוע בעולם המערבי. גורם להיעדרויות, טעויות, בטיחות וגהות, תחלופה וכו' גורם למצבים נפשיים ובריאותיים שליליים.
לחץ- שני חוקרים שצריך להכיר: Lazarus , Hobfoll

לזרוס

לחץ פסיכולוגי מתרחש כאשר האדם מעריך שדרישות חיצוניות או פנימיות מצריכות מאמץ או גוברות על המשאבים שיש לו. הלחץ גובר כאשר העובד מעריך כי אי עמידה בדרישות (דרישות העבודה) עלול לגרום לו לנזק.
דרישות----משאבים. אם הדרישות גבוהות מהמשאבים נוצר לחץ. סובייקטיבי- יש אינטראקציה בין האדם המסוים לתחושת לחץ. הדרישות יכולות להיות חיצוניות (דרישה של ממונים למשל) או דרישות פנימיות (אמות מידה שיש לנו עם עצמנו).
הלחץ גובר כתלות בהערכה שאנחנו נותנים לדברים: יש מצב מסוים- האדם מבצע הערכה ראשונית של מה זה גורם לו. הפרשנות שהאדם נותן היא שונה.

הובפול

לחץ פסיכולוגי מתרחש כאשר הפרט חש איום על המשאבים שלו.
מסתכל רק על המשאבים לא על הדרישות. משאב זה משהו שהאדם מעריך כחשוב! לכל אחד יש משאבים ויש סדר עדיפויות בין המשאבים. כל אדם מנסה לשמור על המשאבים שלו- על מה שחשוב בעיניו. הלחץ מתרחש כאשר האדם חושב שעומד לאבד משאבים / השקיע משאבים ולא מקבל משאבים אחרים בתמורה...

לחץ יכול להתרחש גם באירועים חיוביים (אירועים משפחתיים, הולדת ילד, קידום בעבודה וכו').

האם לחץ הוא דבר רע?

Eustress לחץ חיובי- לחץ שמאתגר, מדרבן, מניע ליצירתיות והישגים.

Stress לחץ שלילי- כשהדרישות עולות על משאבי הפרט, נתפס כאיום / פגיעה ומכניס למנגנונים ביולוגיים של flight או fight שיוצר את הפגיעה בתפקוד ובבריאות. מנגנון הישרדותי. בעייתי כשזה קורה כל הזמן בשותף- מערך לחץ תמידי שפוגע בתפקוד ובבריאות.

עקומה פרבולה של לחץ/ביצועים (גם מעט מידי לחץ לא טוב...) (גם מעט מידי לחץ לא טוב...)
מעט מידי לחץ- תסכול, שעמום, חוסר מעורבות. הרבה מידי לחץ- שחיקה, עייפות, עצבנות וחרדה

מחקרים מבדילים בין לחץ מאתגר ומקדם בעבודה- לחץ שרוצים איך מקדם אותנו, רואים את המטרה
לחץ מכשיל בעבודה- לחץ שרק מפריע, כשלא רואים איך זה מקדם

לחץ בעבודה זה סל של הרבה דברים וגורמים, הרבה מרכיבים ללחץ בעבודה למשל: קונפליקט עבודה- בית, אינטראקציה בין אנשים, חוסר שליטה, עומס מטלות ואילוצים.

במקצועות הניהול, הלחץ הנפשי רב יחסית ונובע מהצורך להחליט החלטות בעלות חשיבות ובהיעדר מידע מלא או זמן הדרוש להשגתו.

לחצים במעבר לניהול נובעים משני מקורות:

1. מעבר לתפקיד חדש- עצם המעבר לתפקיד וזהות חדשה, מתמתנים עם הזמן. לחצי מעבר- לחצים שחווים גם כשזה נתפס על ידי האדם והסביבה כמשהו חיובי. אזור חדש ולא מוכר, לא ברור. חרדת ביצוע ודאגה מעמידה בציפיות, פחד מפני כישלון.
2. לחצים מובנים בתפקיד הניהולי, גם משהו שלומדים להתמודד איתו בשגרה. לחצי התפקיד הניהולי (שמשפיעים על כל אחד אחרת- צריך מודעות עצמית) מחייבם גם התמודדות כל הזמן עם הלחץ הזה.

לחצי התפקיד הניהולי

מרכיבים: לחצי התפקיד, שליליות, בדידות ומעמסת אחריות ניהולית.
לחצי התפקיד- עומס רב, השקעה של משאבי זמן ואנרגיה, דרישות ממונים/לקוחות/צוות כפיפים/עמיתים וכו'. עם הזמן לומדים לחיות עם כמות המשימות וההפרעות. לומדים לחיות עם הקצב ועם חוסר שלמות ועם העובדה שאי אפשר לתכנן הכול, להתמצא בהכול או לשלוט בהכול ובזמן. תפקיד עמוס. דורש תיעדופים. אי אפשר להתמצא בכל התחומים, יש צורך בפשרות ותיעדופים. תפקיד עם הרבה דרישות, עומסים ולחצים.
שליליות- אנשים פונים למנהל עם בעיות, תלונות ומריחות. יש צפייה שהמנהל יפתור בעיות. הצורך לטפל בעובדים בעייתיים על פי רוב כרוך ברגשות שליליים. (במיוחד כשעוברים מתפקיד מקצועי שהיינו מאוד טובים בו וקיבלנו משובים חיוביים). מאוד קל במיוחד למנהלים צעירים בתפקיד ליפול לשליליות, לא מבינים שזה חלק מהתפקיד ושעובדים פונים אליו בכל בעיה (לא אומר שזה עובדים גרועים/ שבחנים אותו כו') חלק מהעניין זה לנהל את המצבים ולא רק לתת את הפתרון.
בדידות- ככל שהניהול בכיר יותר הוא בודד יותר. הבדידות זו חוויה קשה שיש בניהול. כבר לא "אחד מהחברה". מנהלים חדשים מאבדים את קבוצת השייכות שלהם. מדווחים על רגשות של עוינות וחוסר אמון. קורה שמנהלים בונים סביבם חומות מגן מפני שליליות ומתוך תחושת חוסר ביטחון. יש קושי למצוא קבוצת שייכות אחרת. אין תמיד פורום מנהלים עמיתים וגם אם יש למנהלים חדשים הרבה פעמים קשה להשתלב שם. קבלת החלטות לבד היא תחושה קשה.
צריך לייצר לעצמנו קבוצת שייכות אחרת גם אם לא מתוך הארגון! מסגרת לחלוק איתה דברים.
מעמסה של אחריות ניהולית- קבלת החלטות (רשומות). אתה האחראי לדברים. סמכות ואחריות כרוכים במתח. המתח והעומס במנהלים נובע מ:

1. ניהול סיכונים- צריך לקבל החלטות שיש בהן סיכון מסוים, בפעילויות ניהוליות יש סוג של סיכון... על מנת לקבל החלטות חשובות בתנאי אי וודאות יש צורך בביטחון, נחישות ותחושה של נוחות ביישום כוח והשפעה. על פי רוב- הניסיון תורך לכך- עקומת למידה על ציר הזמן.
2. הצורך להיות מודל לאחרים! מנהלים נדרשים לנהל היטב את הרגשות שלהם, צריכים להפגין בגרות ומקצועיות ולשמש דוגמה אישית כל הזמן. כל הזמן בוחנים אותו. הציפייה שהמנהל

לא יבטא חרדה, כעס או תסכול. מצופה מהם להיות רגועים, אופטימיים, נלהבים וחיוביים גם בזמנים קשים. בסדר להפגין רגשות גם קשים יותר אבל זה צריך להיעשות בצורה נעימה ומתורבתת ובשליטה.

3. הכוח שיש למנהל על החיים של אנשים אחרים - למשל בפעולות משמעת, הצורך בין איזון אינטרסים של כלל הקבוצה. המנהל צריך לראות את התמונה הגדולה ולפעול לפיה.

אחריות
אחריות מ-א ועד ת
א- אני אחראי לעצמי
אח- לקחת אחריות על אחי- האנשים הסמוכים הקרובים אלי
אחרי- יכולת להוביל
וכו'...

לחץ החיים מחוץ לתפקיד הניהולי
התרבות הארגונית כרוכה במחויבות גדולה. פגיעה בחיי המשפחה ושעות הפנאי. במיוחד מנהלים חדשים שנדרשים ליצור איזון חדש שלא תמיד מתאים לערכים החשובים להם בחיים.
העברה (crossover) - מעבירים לחץ מהעבודה לבית.
גלישה (spillover) - בין מה שקורה לי בתחום העבודה למה שקורה לי במקומות אחרים, בין אדם לעצמו.
הדרך להתמודד: ככל שיש לנו יותר היבטים בחיים- יותר מעגלים, יותר תחומים ומסגרות שיתנו לנו איזון (לא רק העבודה כמרכז שגולש לתוך תחומים אחרים, ליצור לעצמנו עוד דברים).

שיעור כפול 8/12

לחצים בניהול ושחיקה בניהול
יש לחצים שהם מאפיינים אנשים בכלל ואנשי משפחה למשל אבל יש גם לחצים שנובעים ממעבר לתפקיד חדש ויש לחצים שהם מובנים וספציפיים למקצועות ניהוליים
מה יכול לעוזר למנהלים להתמודד עם לחצים:
מי שרואה את הלחצים כאתגר- עוזר להתמודד עם הלחץ. לראות את התמונה הגדולה.
מנהלים שתופסים מצבים מלחיצים כאתגר שניתן להתמודד איתו בהצלחה ולא כאיום מתמודדים יותר טוב עם הלחצים.
למרות שהמתחים הקשורים בתפקיד ניהול הם חלק בלתי נפרד מהתפקיד הניהולי הקושי להתמודד איתם קטן עם הזמן ועם הניסיון המצטבר- הופכים לחלק מהחיים.

שחיקה (Burnout)

יש הרבה הגדרות ונקודות מבט
שחיקה= תחושת תשישות נפשית, גופנית ושכלית הנגרמת מעומס מתמשך (פרופ' מלאך פיינס).
לחצים כרוניים ועומס נפשי מתמשך.
שחיקה היא הידלדלות מתמשכת במשאבים האנרגטיים, הפיזיים, הקוגניטיביים והרגשיים של האדם כתוצאה מחשיפה ממשוכת לגורמי לחץ תעסוקתיים ואישיים.
מקצועות הבריאות הם מקצועות עם שחיקה גבוהה וגם ניהול (⊕)
יש הרבה השפעה של הארגון (התייחסות לשחיקה, חיבור למשמעות למשל)
שחיקה היא תגובה ללחץ הקשורה לאכזבה במהלך חיפוש המשמעות בעבודה (הגדרה מתוך גישה פסיכולוגית- קיומית) - כשאדם מאבד את המשמעות שלנו בעבודה לאורך זמן, זה מה שגורם לשחיקה.

לחץ ושחיקה זה לא אותו הדבר! יכול להיות תפקידים עם הרבה לחץ (כמו רמטכ"ל) אבל בלי שחיקה. ויש מקצועות שהם לא עם לחץ רב אבל עם הרבה שחיקה (אנשים שעובדים עם כוויות למשל).

בארץ למשל- יש אחוזי שחיקה אבל מצד שני במדדי האושר אנחנו במקום גבוה מאוד! (אחרי המדינות הסקנדינביות ששם יש הרבה פרמטרים של פחות עוני, פחות לחצים וכו')

שחיקה כוללת 3 מרכיבים עיקריים:

1. תשישות נפשית
2. אובדן המימד האישי (הופכים לסוג של רובוט, "לא מרים את העיניים")
3. ירידה בתחושת ההגשמה העצמית

שחיקה מופיעה גם במקורות. משה ויתרו "נבול תיבול גם אתה וגם העם הזה אשר עמך. כי כבד ממך הדבר לא תוכל עשהו לבדך" יש כאן מסר חשוב- אי אפשר לעשות כמנהל הכל לבד! צריך לדעת לעשות עבודה דרך אנשי אחרים. ואם הראש שחוק השחיקה לוקחת אחריה גם את כל מי שמתחת! אחת הבעיות: מנהלים שחוקים לא מביעים את זה ולא שמים לב לזה וגם קשה לאחרים להצביע על זה שמדובר במנהל שחוק.

מי שחוק יותר?

צעירים / מבוגרים? צעירים! אין להם את הפרספקטיבה והפרופורציות. נשים / גברים? נשים! יותר לחצים ועומסי של הבית- קונפליקט עבודה משפחה יותר משמעותי, יותר השפעות פיזיולוגיות של לחץ, גברים פחות מביעים את זה, גברים נמצאים יותר במקצועות עם מימוש עצמי גבוה יותר ויוקרה יותר. מצטיינים / ראש קטן? מצטיינים! משקיעים הכי הרבה משאבים ואם לא מקבלים משאבים בחזרה, הרבה פעמים דווקא עליהם מנהלים לא רואים את השחיקה. רופאי שיניים/קצינים לוחמים בקבע? רופאי שיניים! אחוזי דיכאון והתאבדויות גבוהים, מתעסקים עם כאב, לא מקבלים תודות, סיטואציות ארגוניות בעייתיות יותר- עובדים עם מסייעים שהם בדרגה נמוכה יותר- עובדים למעשה לבד. עבודה קשה ואם חוסר סיפוק אבל עם תגמול גבוה יחסית (כלוב זהב, לא לוקחים אוורור) יש הרבה כסף מצד אחד ומצד שני קשה להצליח וצריך לעבוד בצורה מאוד מדויקת. רופאים באופן כללי מועדים לשחיקה אבל גם בתוך המקצועות הרפואיים (רופאי ילדים למשל הרבה פחות שחוקים).

חיילים פחות שחוקים למרות הלחצים- יותר מחוברים למשמעות.

שחיקה קשורה להרבה מחלות: סוכרת, מחלות לב, דיכאון, פוריות וכו'

23% מהמנהלים בדיכאון (הרבה פעמים קודם שחוקים ואז בדיכאון).

מודל שחיקה בניהול (מלאך פיינס)
למה מנהלים באופן ספציפי נשחוקים?

צרכי המנהל:

מי שמגיע לניהול בדרך כלל יש לו מוטיבציה, מחפש אוטונומיה וכוח, מחפשים הישגים ומשמעות, הכרה והערכה.

גורמי הלחץ בתפקיד:

לחצים פוליטיים, חוסר משאבים (תקציב, כ"א) ומידע, אדמיניסטרציה ובירוקרטיה, חוסר הערכה וחוסר תגמול, חוסר השפעה

נוצרת שחיקה: כל מה שחיפשו למעשה לא מתממש... (תשישות גופנית, נפשית ושכלית) חוסר משמעות ותחושת כישלון מתמיד. ביטויים התנהגותיים.

איזה מנהלים ישרדו טוב יותר את הדבר הזה?

1. **אתגר**- מי שרואה את העבודה שלו כאתגר, מאמין ששינוי הוא דבר טבעי שמאפשר התפתחות ולמידה, חלק מהחיים. הצורה שבה מעריכים את הדברים, מי שמסתכל על הקשיים כאתגר ישרוד טוב יותר את הלחץ והשחיקה).
אתגר הפוך מאדישות.
2. **מעורבות**- מרגישים מעורבים בדברים, מרגישים שיש משמעות.
מעורבות הפוך מניכור.
3. **שליטה**- מרגישים שיש שליטה בדברים גם אם לא הצלחנו, גם אם לא השפענו על ההחלטה- שליטה בתוכן, שליטה בדברים שנאמרו, שליטה בסדר העדיפויות, שליטה בהלך רוח וכו' הפוך **מחוסר אונים.**

(מודל פטרסון)

כל דבר שקורה בעבודה אפשר לחלק ל: דרישות / משאבים
השחיקה תלויה במאזן ביניהם.

דרישות

	גבוה	נמוך
משאבים	שחיקה	לא מעורב
	מותש	לא שחוק

בעיניי שחיקה הרבה מאוד משמעות למשאבים! העבודה שלנו היא עם הרבה דרישות אבל חלק מהתפקיד שלנו כמנהלים זה לדאוג לספק לעובדים משאבים (יהיו מותשים אבל לא שחוקים).
למשל: משוב, הערכה וכו'.

בארץ יש הכרה בשחיקה פיזית בלבד (ביטוח לאומי, הסבות מקצועיות וכו')
שחיקה נפשית לא מוכרת בארץ.

אחת הבעיות עם שחיקה נפשית כשהיא כרונית ולאורך זמן היא הופכת לקבועה גם אם עוזבים את העבודה. כלומר, הופכת למצב קבוע. סוג של חבלה נפשית שנשארת.

מושג ייחודי למטפלים "תשישות החמלה"

חמלה= היכולת להרגיש (רגש passion) עם (com) מישהו, קריטי ביחסי מטפל- מטופל. משאב חשוב שעומד לרשות מטפלים אבל משאב שבסכנה במצבים של חשיפה חוזרת לאבדן וטראומה, כתוצאה מחשיפה מוגברת לסבל.
"שחיקת החמלה" - פגיעה ביכולת של המטפל לחוש ולבטא חמלה כלפי מטופל.
בדומה למה שדיברנו בשחיקה של מנהלים על אובדן המיימד האישי.
ציפייה לא מציאותית כגורם סיכון לשחיקה: ציפייה לרפא את הכל, ציפייה לדעת הכל, ציפייה לאהוב את כולם.

תת מרכיבים:

שחיקה "רגילה"

טראומטיזציה משנית- מה שחווה אנשים שאנחנו עוזרים להם משפיע עלינו
משאב- סיפוק מהענקת עזרה- עד כמה ממשיכים להרגיש את זה? אם מצליחים, מחבר למשמעות ועוזר נגד שחיקה.

סרט על שחיקה (גל גבאי): ואקום עונה שנייה- עבדי פרמיום

מה גורם לעבוד יותר שעות ולהשקיע באופן ניכר? האם זה מוביל לסיכון לשחיקה? (לאו דווקא).

קבוצה 1- מכורים לעבודה (התמכרות בלתי נשלטת, דחף)
קבוצה 2- נלהבים לעבודה, יש תשוקה לעבודה ולכן משקיעים זמן ומאמץ. הכי פחות שחוקים. גם בשליטה שלהם וגם מעורבים בעבודה. התלהבות לעבודה נובעת ממניע פנימי ונשלט.
קבוצה 3- נאלצים לעבוד מבחינה כלכלית. הכי הרבה נשחקים. אין להם שליטה. המניע שלהם בעבודה הוא חיצוני ובלתי נשלט.
קבוצה 4- עבודה אינטנסיבית מאוד, מסביב לשעון, כתרבות ארגונית (הייטק). הרבה פעמים זה תפקידים בחירים, עניין ואתגר, נמצאים בלמידה מתמדת.

(מצגת 6 ב)

התמודדות

התמודדות = מה שהפרט עושה על מנת לטפל בלחצים אליהם האדם נחשף. מאמץ שעושים, התנהגויות שעושים כדי לטפל בלחץ. (לזרוס) **שינוי מתמיד באמצעים קוגניטיביים והתנהגותיים** שאדם נוקט כדי לנהל דרישות חיצוניות / פנימיות שהוא מעריך כדורשות מאמץ או עולות משאבים. מה האדם עושה כדי לנטרל את המצוקה הרגשית של הלחץ. מה עושה כדי להפחית את הלחץ. התמודדות (מה שהאדם עשה כדי להתמודד) בלתי תלויה מהתוצאות שלה. התמודדות מתייחסת למאמצים לנהל את המצב. אין קשר בין התמודדות והצלחה.

סיווג דרכי התמודדות:

1. **התמודדות ממוקדת בבעיה** - מטרתה להשפיע על מקור הלחץ (לבטל/לשנות את מקור הלחץ או להקטין את ההשפעה של מקור הלחץ).
למשל: הרבה מטלות מעט זמן- כל מה שאנחנו עושים כדי להקטין מטלות/להגדיל את הזמן.
2. **התמודדות ממוקדת ברגש** - מטרתה להפחית או לנהל את המצוקה הרגשית שקשורה במצב, המצוקה הנפשית שנגרמה מהלחץ. למשל: לבכות למישהו- אוזן קשבת, אורור, לעשות לעצמו מסגור מחדש/משמעות מחדשת, לראות טלוויזיה, לפרוק את הכעסים במקומות אחרים.
בחיים אנחנו עושים שילובים. (הרבה פעמים צריכים להתמודד רגע עם המצוקה הרגשית כדי שנוכל להתמודד עם הבעיה).

מה יותר יעיל (במחקרים)?
התמודדות ממוקדת בבעיה נחשבת הרבה שנים ליותר טובה (כתלות מן הסתם באדם והסיטואציה). היום יודעים שזה שילוב. ככל שרפרטואר דרכי ההתמודדות גדול יותר (התמודדות חיובית) היכולת שלנו להתמודד טובה יותר.
היעילות של אסטרטגיית ההתמודדות תלויה במידה רבה במאפייני המצב ומאפייני האדם.
לא חושבים על דרכי ההתמודדות במונחים של או זה או זה אלא כקומפלקס של מחשבות ופעולות במטרה לשפר את המצב.
כלומר- תלוי מצב!
עד כמה המצב ניתן לשינוי- עד כמה אפשר להשתלט עליו.

האם הלחץ מתמשך או זמני? האם ניתן/ לא ניתן לשינוי?

נמשך- ניתן לשינוי- התמודדות ממוקדת בעיה
נמשך- לא ניתן לשינוי- התמודדות ממוקדת ברגש, להסתגל למצב על ידי שינוי העצמי

זמני- ניתן לשינוי- אפשר להתמודד ממוקד בבעיה, או להתמודד ממוקד ברגש (להתעלם מהלחץ)
זמני- לא ניתן לשינוי- ממוקד ברגש, הקלה זמנית (ע"י פורקן / הסחה).

דרכי התמודדות עם שחיקה בארגון

גישה ממוקדת פרט:

השחיקה נובעת מלחצים ממושכים שהפרט לא הצליח להתמודד איתם באופן אפקטיבי. אנשים שיודעים יותר / פחות להתמודד עם שחיקה. התמודדות עם שחיקה תעשה על ידי הגברת יכולת ההתמודדות האישית של הפרט. להגביר את היכולת של פרט מסוים להתמודד עם השחיקה. התערבויות ברמת הפרט: מדיטציות, הרפיות, נשימות, מיידפולנס, NLP וכו' - ללמד את העובד להירגע יותר מהר, להפחית את התגובות הפיזיולוגיות הנגרמות מהלחץ והעומס (תוצאות מעורבות במחקרים) CBT נמצא כיעיל למרכיב התשישות הרגשית פיתוח מיומנויות בין אישיות כמו תקשורת כדי שיוכלו להביע יותר ויצרו מעגלי תמיכה ומעגלים חברתיים שיעזרו להם בהתמודדות- אקלים חברתי חיובי, קבוצות תמיכה בין עמיתים, מעלה חוללות עצמית ותחושת הגשמה (אבל לא מצאו במחקרים שמפחית שחיקה) פיתוח ידע ומיומנויות מקצועיות הקשורות לתפקיד- למידת מיומנויות ופרקטיקות, להגביר יעילות של העובדים (תוצאות מעורבות במחקרים).

גישה ממוקדת בתפקיד / ארגון:

השחיקה לא נובעת מהאדם, נובעת מניכור לתפקיד ספציפי או מבעיות בסביבה הארגונית (פיזית, פסיכולוגית, חברתית ומנהלתית). התמודדות עם שחיקה על ידי שינוי ארגוני / מערכתי.

איך ניתן לשפר את היכולת להתמודדות עתידית עם שחיקה? (למנוע מראש):
משאב: הון פסיכולוגי חיובי (מונח חדש 2004).

פסיכולוגיה חיובית: הפסיכולוגיה הרגילה התמקדה במחלה/קושי. הפסיכולוגיה החיובית מסתכלת וחוקרת מה הגורמים שעוזרים לאנשים לצמוח ולהתקדם (לשגשג).
4 מיימדים להון פסיכולוגי חיובי (היום יש כבר יותר):

1. **חוללות עצמית**- אמונה שיש לי את כל הדברים הדרושים כדי להצליח במשימה. ביטחון לקחת על עצמו ולהשקיע את המאמץ הנדרש להצליח במשימות מאתגרות.
2. **אופטימיות**- אמונה שהעתיד יהיה טוב, גם אם כשלתי זה זמני. ייחוס חיובי בקשר להצלחה בהווה ובעתיד.
3. **תקווה**- חתירה למטרות, התמדה, נחישות וכוח רצון להשיג משהו, אם יש צורך לבצע הכוונה מחודשת של הדרכים למטרות במטרה להצליח. גם אם משהו יחסם אצליח למצוא איך לעבור את המחסום / הקושי.
4. **חוסן**- כאשר הפרט מוקף בבעיות ומצוקות הוא יחזיק מעמד, מתאושש ואפילו עולה מעבר למה שהיה כדי להצליח (חישול).

התמודדת:

שינוי- התמודדות ממוקדת בעיה קבלה- זה המצב הנתון ובוא נמצא איך מתמודדים איתו הכי טוב נסיגה- לנסות לברוח מהבעיה בדרכים שונות

ההתמודדות היא גורם מתווך בין ההון הפסיכולוגי לביצועים ו well being. **מה שהכי משפיע זה ההון הפסיכולוגי והמיינד**- איך אנחנו מפרשים את הסיטואציה ואת היכולת האישית- פנימית של עצמנו.

כדאי להשקיע במשאבי ההתמודדות יותר מאשר בתהליכי ההתמודדות עצמם כדי להשיג תוצאות.

אפשר לעשות את זה גם לפני התרחשות אירועי הלחץ.

לסיכום המודל:

להון הפסיכולוגי יש השפעה ישירה (לא רק דרך מנגנוני התמודדות) על הביצועים וה well being. ההון הפסיכולוגי כשהוא גבוה הוא נותן מוטיבציה ויכולת להשקיע מאמץ. ארגונים צריכים לטפח את ההון הפסיכולוגי של העובדים שלהם.

לדוגמה הגברת חוללות עצמית:

דרך עשייה! **לתת לעובד להתנסות תחת הכוונה שלנו**. לתת תמיכה כדי שתהיה חוויה חיובית של הצלחה. ולתת משוב על זה.

אחד הדברים שהכי עוזרים לבנות חוסן ולתת דרכי התמודדות במיקוד ברגש: קבוצות תמיכה, סדנאות מונחות.

התמודדות עם שחיקה בארגון על ידי שינוי הסביבה הארגונית

שחיקה זה לא רק האדם! שחיקה מושפעת הרבה מהארגון והתפקיד. יש הרבה דברים שהארגון יכול לעשות.

סביבה פיזית - צפיפות, רעש, ליקויים סביבתיים! (הרבה מחקרים).

סביבה פסיכולוגית - עומס עבודה, חוסר עצמאות, אי בהירות בתפקיד וכו'

סביבה חברתית - יחס לא תומך של ממונים, עמיתים, דורשנות של הלקוחות, אקלים של חוסר אמון וכו'.

סביבה מנהלתית - בירוקרטיה, נהלים ותקנות וכו'.

התערבויות ארגוניות להפחתת שחיקה. לזהות מה השתבש / מה לא מתאים בין הפרט למאפייני העבודה שלו בארגון ולשפר את ההתאמה ביניהם.

האם כמות העבודה שנותנים לעובדים היא אפשרית? האם יש בלתי"מים שאפשר לחזות? האם יש אינטרקציות תומכות? ערכים של תרומה רחבה יותר לקהילה - לתת משמעות (במיוחד במקצועות שלא רואים את החולה בסוף כמו אנשי מחסן וכו')?

הרצאת טד (העשרה) הלחץ כידיד.

18/12/18

מצגת 7 תקשורת

תקשורת = חלק בלתי נפרד מהעבודה הניהולית.

תקשורת היא תהליך בו מידע מועבר ומובן ע"י שני אנשים או יותר, בדר"כ בכוונה להניע או להשפיע על התנהגות.

למה צריך תקשורת?

ליצור יחסים בינאישיים חיוביים - זה המפתח ליצירת הנעה של אנשים, אנרגיה ורגשות חיוביים בקרב עובדים. כך הם מסייעים לשיפור תפקוד ומעלים את יעילות הלמידה.

בעיות תקשורת זוהו במחקרים רבים כמכשול הגדול ביותר ליחסים חיוביים ולתפקוד חיובי בארגונים. לכן נתמקד במיומנויות תקשורת תומכות.

באיזה דרכים אנחנו מתקשרים:

מילוליות

לא מילולית (מעבירה מסרים גדולים מאוד, שפת גוף, הבעות פנים)

סמלים (V)

היום הרבה פעמים התקשורת לא מעמיקה (כל הזמן מתקשרים ובסוף זה לבד)

תקשורת פנים אל פנים היא המשמעותית יותר! במיוחד בניהול, למרות שהיום הרבה מהתקשורת עם הכפפים מבצעת בצורה שהיא לא פנים אל פנים.

"גבולות השפה שלי קובעים את גבולות העולם שלי"- אוצר המילים והמגוון התקשורתי שלנו מאוד משמעותי (חשוב בתקשורת עם ילדים) רוצים כמה שיותר מגוון להבעה של הדברים שלנו.

בעיות בתקשורת אלקטרונית:

1. עודף מידע- המון מידע, הצפה של מיילים וכו'. "עודף מידע גורם לדלות קשב" (פנים אל פנים זה הרבה פחות עודף מידע...)
2. תלוש מהקשר- קורה הרבה. למשל סטודנט שמודיע הודעה למרצה בלי שהוא יודע מאיזה קורס, איזה שנה וכו' / "הדוח שביקשת הגיע"... אין את ההקשר! חשוב שנשים לב לזה. ההקשר משפיע הרבה על הפרשנות שאנחנו נותנים לדברים. אם לא מבינים את ההקשר נכון זה יכול לפגוע בפרשנות ובהבנה של הדברים.
3. פרשנות אפקטיבית ושימוש במסר תלוי עדיין ביחסי האמון בין השולח למקבל- גם הפרשנות שנותנים למה שכתוב וגם תשומת הלב שיש לנו למה שנכתב, כמה מתאמצים להבין את המסר, באיזה אינטונציה אקרא את המייל וכו' הכול מושפע מאיזה יחסים ביססנו לפני השליחה של המייל. צריך לבנות תשתית של יחסים וביסוס (שנוצרים בעיקר פנים אל פנים).

היום הקשב הרבה יותר קצר
בקשב יש גלים / פיקים- היום מדברים על סביב 3 דקות (פעם דיברנו על 7).

FOMO = fear of missing out = תופעה (חדשה יחסית). חשש להחמיץ משהו. מקצר קשב. למשל- כל שניה קופץ משהו בנייד ורצים לבדוק (האפליקציות בנויות בכוונה ככה).

תופעת "רטט פאנטום" = מרגישים רטט של טלפון גם כשאין, חושבים שהטלפון צלצל גם כשלא.

Els where במקום אחר = אדם יושב איתך אבל נמצא בנייד ולא איתנו באמת. גורם לאובדן של תחושת אמפטיה.

לכל תקשורת יש 2 מטרות:

תקשורת היא תחזוק של יחסים! ובמקביל מתחזקת ומקדמת את המשימה.

תקשורת שממוקדת רק במשימה מפספסת את המטרה. יוצר תחושת חוסר פניות של המנהל. ה"מחיר" של תחזוקת היחסים היא הזמן שזה לוקח. השקעת הזמן בתחזוקת היחסים תורמת בסופו של דבר גם למשימה!

(גם בזוגיות- חשוב להקדיש תקשורת לתחזוקת היחסים ולא רק לתקשורת תחזוקת משימות...)

בעיות בתקשורת בניהול (יש בעיות בתקשורת ביחסים בכלל)

רוב המנהלים מתחזקים משימות אך לא מתחזקים יחסים!

כלומר, איש צוות בא לספר על בעיה שיש לו והמנהל לא פנוי להקשיב ועסוק במשימות. חשוב להראות התייחסות אל העובד ומאמץ בשבילו (גם אם לא משיג תוצאות בתוך הארגון- למאמץ יש משמעות ביחסים).

מנהלים מבינים את חשיבות התקשורת ומדווחים שזו הבעיה המרכזית בניהול. ועדיין זו נשארת בעיה. למה יש בעיות בתקשורת?

1. סיבה עיקרית- רוב האנשים מרגישים שהם מתקשרים באפקטיביות ולכן אין להם צורך בשיפור מיומנויות תקשורת. **חושבים שהבעיה היא רק בצד השני**. בפועל- לתקשורת צריך תמיד שני צדדים
2. **זמן**- עומס של משימות, לא מוצאים זמן לתחזק יחסים. אבל מחקרים מראים שהשקעת הזמן של תיחזוק היחסים משמעותית ומעלה באופן משמעותי גם את האפקטיביות והשגת המשימות! גם אם מייצרים את הזמן לזה ואת השיחות האלו באופן מלאכותי (שיחה שבועית למשל, גם בניהול וגם בזוגיות).

גורם חשובים בתקשורת: **דיוק במסר**- לוודא שהמסר הועבר והתקבל ללא שינוי או וריאציות מהכוונה המקורית (יש השפעות תרבותיות).

אבחנה בין אימון וייעוץ!

ייעוץ Counseling= המנהל עוזר לאחר לזהות ולטפל בבעיות שקשורות הנוגעות לרגשות, אישיות וכו' ייעוץ **מתמקד בעמדות ובגישה של האדם!**
אימון Coaching= **מתמקד במיומנויות!** המנהל נותן עצה או מידע או קובע נהלים/תקנים כדי לסייע לעובד לשפר את המיומנות שלו בתחום מסוים. (כמו אימון גופני למשל).

חשוב מאוד כמנהל לתת את הדבר שמתאים לעובד בסיטואציה! למה זקוק? לאימון / לייעוץ אם אנחנו לא נותנים את הדבר הנכון יכולים אפילו להחמיר את הבעיה...

חשוב להשתמש בייעוץ ואימון בתקשורת תומכת (וחיובית).

לתקשורת בעייתית יש תוצאות שליליות:

התגוננות- האדם חש מאוים ומותקף. הצורך להתגונן הופך מרכזי. אנרגיה מופנית לבניית הגנות ולא להקשבה. תגובות שכיחות: תוקפנות, כעס, תחרותיות והימנעות.
חוסר אישור- פוגע בביטחון העצמי של האדם ובאגו שלו. האגם חש לא מוכשר, חסר ערך או שולי. הצורך בשיקום הערך העצמי מקבל קדימות. האנרגיה שלו תופנה להצגת חשיבות עצמית במקום להקשבה. תגובות שכיחות: הגזמה / התפארות (חשיבות עצמית), נראה אובדן מוטיבציה ואובדן כבוד כלפי מוסר המסר (המנהל), נסיגה- פחות מעניין אותו מה קורה.

מאפייני תקשורת תומכת

8 עקרונות

1. **הלימה- מסר ישר בנו הנאמר במילים תואם מחשבות ורגשות**
דוגמא לתקשורת תומכת: ההתנהגות שלך מצערת אותי
תקשורת לא תומכת: אני לא נסער, הכול בסדר
חלק מעניין של אמון. (ילדים מאוד קולטים את זה*)
2. **תקשורת תיאורית (אובייקטיבית) ולא הערכתית (שיפוטית)**
תיאור התרחשות אובייקטיבית, תיאור התגובה והצעה חילופית. לנסות להוריד את השיפוטיות.
דוגמא לתקשורת תומכת: זה מה שקרה, הנה הצעה שתהיה יותר מתקבלת על הדעת
תקשורת לא תומכת: טעית במה שעשית כאן / התנהגת בחוסר אחריות
3. **תקשורת ממוקדת בבעיה ולא באדם, ממוקדת בנושאים הניתנים לשינוי ולא בתכונות הפרט** להתמקד בדברים שאפשר לשנות!
לדוגמא: כיצד נוכל לפתור את הבעיה לעומת בגללך הבעיה קיימת
אפשר לשנות התנהגות ואת הפרשנות לדברים אבל לא את האישיות של האדם.

4. **תיקוף- אמירות המתקשרות כבוד, גמישות, שיתוף פעולה ושטחים בהם יש הסכמה**
לדוגמא: יש לי כמה רעיונות. האם לך יש הצעות כלשהן?
לעומת- אתה לא תבין ולכן נעשה את זה בדרך שלי.
5. **תקשורת ספציפית ולא כללית- צריך להתמקד בהתנהגות / אירועים מסוימים ולא להגיד אמירות כלליות או מוקצנות.** בלי "אתה תמיד"
לדוגמא: הפרעת לי 3 פעמים במהלך הישיבה (להגיע עם פרטים) לעומת אתה תמיד מנסה למשוך תשומת לב.
6. **תקשורת מחברת- אמירות הזורמות עם מה שנאמר קודם ומסייעות לאינטראקציה.**
לדוגמא: בהתייחס למה שאמרת עכשיו, אני רוצה להעלות נקודה נוספת.
7. **בעלות ולקיחת אחריות על האמירות על ידי שימוש במילים אישיות ("אני").**
לדוגמא: החלטתי לדחות את הבקשה
ולא: יש לך רעיון טוב אבל הוא לא יאושר / להפיל את זה על מי שלמעלה
חשוב לביסוס עמדת הכוח
8. **הקשבה תומכת- מגוון תגובות ושימוש בשיקוף**
מה דעתך? מה אתה חושב שצריך לשפר וכו'
THINK לחשוב לפני שמדברים.

הקשבה תומכת

הקשבה פעילה, כדי שהאדם יידע שמקשיבים לו! צריך להגיב לדברים שאדם אומר בצורה מילולית או באופן לא מילולי (קשר עין, חיוך, הינד ראש).
הקשבה פעילה מחזקת את היחסים.

התגובות המילוליות מבהירות את התקשורת תוך חיזוק היחסים:

מתן עצה/המלצה (Advising)- מספקת כיוון, הערכה, דעה אישית או הוראות. נקודת הראות של המקשיב יוצרת שליטה שלו בנושא השיחה. הרבה פעמים אנשים מחפשים אוזן קשבת (ולפרוק) ולא ממש מחפשים עצה... וחשוב גם לזכור שהאדם לא חייב לקבל את ההצעה שלנו (לא להיעלב אם לא מקבל ולא פועל כפי שהצענו) מאוד קשה להקשיב ולחשוב על עצה/פתרון בו"ז. לכן חשוב שקודם נקשיב ונבין את המצב אחר כך לחשוב ולתת את העצה שמתאימה (לא לשלוף מהמותן למשל).
הסחה/הסטה (Deflecting)- משנה את המיקוד מבעיית הדובר לבעיה אחרת שנבחרת ע"י המקשיב. לתת דוגמא מתוך סיפור אחר באותו תחום (עלינו או על מישהו אחר).
מתאים במצבים שמישהו נמצא בסערת רגשות או בסיטואציה שהיא קשה.
חשוב לשים לב למינון- לא להעביר את השיחה אלינו ואל סיפור ההסחה (שעדיין ירגיש שמדברים עליו ועל הבעיה שלו).
חקר (Probing)- לשאול שאלות פתוחות לגבי הדברים או לגבי נושאים הנבחרים ע"י המקשיב.
חקר הוא ניסיון להבין מה הבעיה.
כל השאלות של למה? (למה את עושה את זה? למה פעלת ככה?) להשתמש ב WHAT ולא WHY.

יש 4 סוגים של שאלות חקר:

1. פירוט- כשנדרש מידע נוסף, "האם תוכל לומר לי יותר על X?"
2. בהברה- משתמשים כשהמסר לא ברור /עמום "למה אתה מתכוון בכך?"
3. חזרה- משתמשים כאשר הנושא הוא ההצהרות אינן ברורות "שוב, מה אתה חושב?"
4. שיקוף- נשתמש כדי לעודד התייחסות מעמיקה יותר לאותו נושא. חוזרים על הדברים במילים שלנו / על מה שהבנתי מהדברים, משקפים לאדם. "אתה אומר שיש לך קושי?"

❖ **שיקוף** (Reflecting)- שיקוף המסר שהמקשיב שמע חזרה לדובר במילים אחרות. יש כאן ניסוח מחדש (Paraphrasing) והבהרה (Clarifying) של המסר.

הבהרה לגבי **אישיות** (של עדנה ונורמן) - אישיות היא מצב קבוע יחסית. **פרמטר יחסית יציב**. (לא כמו מצב רוח, מצב בריאותי וכו'). אפשר לשנות מרכיבי אישיות אבל צריך מניפולציה משמעותית כדי לשנות אישיות (תהליכים ארוכים, טיפול פסיכו', טראומה מסוימת וכו'). הבסיס של האישיות קבוע יחסית אבל על ההתנהגות אפשר להשפיע ואפשר לשנות התנהגויות.

1/1/19 מצגת 8

כוח והשפעה

כוח power יכולת פוטנציאלית להשפיע על התנהגות של האחרים. לא אומר שבהכרח נשפיע-מדברים על פוטנציאל. (למשל- הדרגה / המעמד נותן לי פוטנציאל מסוים להשפיע). כדי להשפיע צריך כוח אבל זה שיש כוח לא אומר בהכרח שנשפיע! כוח מוגדר כבעלות על משאבים שאחרים מעריכים ו/או זקוקים להם. (בעבר התייחסו לכוח כסמכות על אחרים- היום הגישה שונה). נקרא גם עוצמה (אותו הדבר כוח=עוצמה)

השפעה influence מוגדרת כתוצאה שיש לפעילות על הפרט על עמדות, ערכים, אמונות או התנהגות אחרים.

כוח זה יכולת פוטנציאלית לשנות מישהו, השפעה היא האם ועד כמה היה שינוי בפועל. כמה שינוי השגנו בפועל בעקבות הפעלת הכוח.

חוסר כוח אין יכולת להשפיע. אנשים עם כוח מעצבים את הסביבה שלהם- חסרי כוח מעוצבים על ידי אחרים. כפיפים מעדיפים מנהלים עם כוח! (מנהל שיש לו כוח יכול להשיג דברים, לתמוך בהם וכו') להבדיל בין כוח לכוחנות! חסרי כוח נוטים לקדם **שתלטנות-bossiness** (איומים, צעקות וכו') במקום **מנהיגות**. [כלבים קטנים נובחים ועושים הרבה רעש כי אין להם כוח, לעומת כלבים גדולים]

ניצול לרעה של כוח- הכוח יכול להשחית, "שררה משחיתה". יש בעיה עם כוח מופרז (מאבדים למשל את הקשר לכפיפים, לא זוכרים את המצב שלהם וכו'. צריך לזכור שהכוח תמיד מוגבל). לאנשים יש צורך בכוח. מנהלים בעלי נטייה **לכוח מוסדי**- משתמשים בכוחם כדי לקדם את מטרות הארגון. אנשים בעלי נטייה **לכוח אישי** משתמשים בכוחם להשגת רווח אישי.

לאנשים 3 צרכים שמניעים אותם לפי מקטלנד (למה יש צורך לכוח):

1. **השג**- מנוע פנימי להישגים. אנשים שחשוב להם לעמוד באמת מידה פנימית של הצטיינות, חשוב להם לקבל פידבק ולהשתפר.
2. **התחברות**- רצון להיות חלק מקבוצה, רצון יאהבו אותך וכו'
3. **כוח**:
כוח אישי- רצון להשיג כוח השפעה למטרה של רווח אישי
כוח מוסדי- רצון להשפיע על אחרים לטובת המוסד / הארגון שאנחנו חלק ממנו, לקידום הקבוצה.

למנהל טוב נעדיף:

התחברות- חלק קטן יחסית (אם יהיה לו התחברות גבוהה יהיה לו קשה לקבל החלטות שיהיו קשות לאנשים)

הרבה כוח מוסדי (לא הכניס בכלל כוח אישי כמשהו רצוי למנהלים)
השג בינוני- בינוני גבוה- צריך רמה של השג כדי לדחוף קדימה אבל לא הרבה מידי כדי שלא יעשה הכל לבד.

כוח אישי כאבן דרך/ אבן נגף? צריך שיהיה מספיק כוח כדי להשפיע אבל לא יותר מידי כוח שנאבד את החיבור.

כוח ללא צדק הוא אלימות, צדק ללא כוח הוא שום דבר.

רצף: אגרסיבי- אסרטיבי- פאסיבי

מטרת המנהלים בעולם החדש:

1. להשיג כוח
2. להפוך את הכוח לכדי השפעה אישית השפעה בין אישית אפקטיבית (שאנשים ימשכו לבוא אחריו) ובדרכים שימנעו ניצול לרעה של הכוח.

התפיסות החדשות לגבי ניהול בעולם המערבי שקשורות לכוח בניהול

1. הארגונים הפכו לשטוחים יותר- היררכיות מצומצמות יותר, שדרה ניהול מצומצמת יותר משהיה בעבר. הרבה יותר רוחב וגם יותר כפיפים לכל מנהל (יותר צורך בהאצלת סמכויות).
2. טכנולוגיות המידע- מאפשרת מידע זמין, מידע זורם ומבוזר, יכולת לעבודה מרחוק. גורם שמערער בסיס כוח- המידע זמין, פחות צריך את המנהל כדי לטווח את הדברים. יכולת עבודה מרחוק שינתה את מבנה העבודה והקשר עם המנהל- לא קרובים אל המנהל, פחות פיקוח
3. גלובליזציה וטשטוש גבולות הארגון
4. מעבר לעבודה בארגונים קטנים (פחות בירוקרטיה, יותר יחסים בין אישיים)
5. מעבר לעבודה בצוותים (יותר קשר בין אנשי צוות לעומת קשר אל המנהל)
6. שינוי במאפייני הכפיפים: משכילים יותר, עובדי ידע- יותר ידע מהמונים, טאלנטים ותחרות עליהם, דור ה Y – פחות מחויבים, מצפים ליחסי קרבה עם הממונים, רוצים לנהל מוקדם מידי (מאפיין בארץ) / לא רוצים בכלל אחריות על כלום (בעולם), גיוון diversity בעולם העבודה (מגזרים, מגזר, מוגבלויות, סוגים שונים של אנשים)
7. מעבר לשוק עבודה של עצמאיים הנותנים שירותים מקצועיים לחברות (פריילנסרים).
8. תחרותיות קשה בעולם העבודה.

ניהול בעולם החדש

כיום המנהלים הופכים למישהו שנותן הוראות למישהו מאמן או חונך (coach , mentor) דגש להעצמת עובדים. מעבר לכוח חכם smart power – "כוח חזק" מתן הוראות, מקל וגזר. כוח "רך" אנשים שרוצים לבוא לעבוד איתך. כוח חכם זה לדעת לשחק לפי הסיטואציה בין כוח חזק וכוח רך. שילוב. צריך לשלב בין סגנונות ניהול וסגנונות הפעלה של כוח.

האצלת סמכויות- נותנים סמכות לאנשים. יותר לדברים שיגרתים, נותנים סמכות נקודתית למשהו (וממשיכים לפקח עליו)- כדי להוריד עומסים מהמנהל למשל.

העצמה- מעניקים כוח לעובד, מלמדים אותו. יפוי כוח. נותנים לעובד אוטונומיה.

מודל בסיסי הכוח

לרשות מנהלים יש מספר בסיסי כוח העומדים לרשותו על מנהל להשפיע על אחרים:
כוח כפיה- סמכות, פחד מעונש
כוח לגיטימי- נובע מהסמכות הפורמלית המובנית במבנה הארגוני
כוח התגמול- היכולת להציע גמול ופיצוי
כוח מומחה- מבוסס על ידע נעלה יותר
כוח הרפרטנט- נובע מהזדהות העובד עם המנהל כדמות / מודל לחיקוי.

לא מספיק בעידן המודרני! היום מדברים על מודל אחר:
השאירו את בסיסי הכוח הנ"ל והוסיפו.

חלוקה ל-2

כוח אישי - כוח שיש למנהל באופן אישי. משהו שעובר איתי ממקום למקום. Who you are. הון

אנושי. יכולות וכישורים. תכונות אישיות.

מומחיות ומיומנויות, אטרקטיביות / קסם אישי, מאמץ, לגיטימיות.

(אני יודע את התשובה לשאלה)

כוח העמדה position - מכוח התפקיד, העמדה שבה אני בעבודה כרגע. Where you are. קשרים

חברתיים מחוץ ובתוך הארגון. הון חברתי.

מרכזיות, גמישות, נראות, רלוונטיות.

(אני מכיר מישהו שידע את התשובה)

מקורות כוח אישי

1. **מומחיות** - ידע וניסיון רלוונטי למשימה. צריך לזכור שהיום לפעמים יש לכפיפים יותר ידע וניסיון ואז המנהל צריך שיהיו לו יותר בסיסי כוח אחרים. בעולם היום המומחיות היא זמנית. העולם כל הזמן משתנה. צריך חדש ולתחזק כל הזמן את המומחיות.

2. **קסם אישי** - משיכה בין אישית, התנהגות נעימה, מאפיינים פסיכולוגיים חיוביים ומראה חיצוני.

א. כריזמה (מתת אל, בעבר יש לך או אין לך, היום יודעים שזה דבר שאפשר לבנות ולפתח)

מנהיג כריזמטי הוא בעל יכולת להניע כפיפים אל מעבר לביצועים המצופים מהם, דרך

בניית מחויבות חזקה למטלות הצוות ושביעות רצון גבוה מהחברות בצוות.

מנהלים הנחשבים לכריזמטיים הם אלו ש:

• מביעים חזון מעורר השראה

• נוטלים על עצמם הקרבה אישית וסיכון של הרווחה האישית שלהם למען הגשמת החזון

• בעלי גישה לא שגרתית להשגת מטרות משותפות

• בעלי יכולת רגשית לדעת מה אפשרי ובאיזה עיתוי

• מפגינים רגישות לצרכים ולדאגות של האחרים

ב. מראה חיצוני - אנשים מושכים/אטרקטיביים נתפסים כבעלי אישיות רצויה, משייכים להם

תכונות ומידות טובות, יכולות אישיות, נתפסים כמצליחים בחיים. לא תמיד זה נכון

במצאות. אבל יודעים ממחקרים שאנשים אטרקטיביים מרווחים יותר ומוערכים יותר!

מראה חיצוני קשה לשינוי אבל: טיפוח ואסתטיקה.

מחקרים רואים שמראה חיצוני משפיע על קריירה! טיפוח - מאוד מרכזי! ולבוש.

טיפוח, מראה אטרקטיבי ורזה, מראה צעיר, לבוש מתאים לקוד לבוש ולמקום העבודה.

אם זה לא חזק אצלנו - לחזק מקורות כוח אחרים. (אצל גברים יש השפעה לגובה - מי

שנמוך צריך לעבוד הרבה על בסיסי כוח אחרים)

ג. נעימות - התנהגויות הקשורות בחברות והתחברות. אנשים שהם חביבים.

אנשים נעימים נתפסים כאמינים, מועצמים ומשפיעים יותר על אחרים, מעצימים אחרים.

מאפיינים:

• תומכים ביחסים פתוחים, הגונים ונאמנים.

• מקדמים אינטימיות ותקשורת אינטימית בהיותם נגישים רגשית. (דלת פתוחה, קשב).

• הערכה חיובית וקבלה של העובדים (ללא תנאים).

• השתדלות לטובת הכפיפים, מקריבים מעצמם אם יש צורך. משדרים אכפתיות.

• אמפטייות וסימפטייות. אמפטיה - יכולת להיכנס לנעליים של האחר בלי שיפוטיות ובלי

הזדהות. סימפטיה - הבנה יותר רציונלית של המצב.

• עוסקים בחליפין חברתי ההכרחי לקיום היחסים. הדדיות ביחסים.

אבל, חד משמעית להפריד בין נעימות וחברות! לא להתבלבל, זה לא יחסי חברות - צריך

מרחק. כפיפים הם לא חברים, אם אנחנו חברים שלהם אנחנו מאבדים בסיסי כוח

בניהול.

נעימות היא גם תכונות אישיות ויש נעימות במובן של התנהגויות- אליה מתייחסים בהקשר של ניהול.

ד. הון פסיכולוגי חיובי (שקלטון, על שמו המילה "שאקל")- שקלטון היה ימאי בריטי/אירי החזיר את הצוות ממשימה פעם אחת "עדיף להיות חמור חי מאריה מת". יצא בראש משלחת לגלות את אנטרקטיקה, הספינה נתקעה בקרח והצוות היה בסירות הצלה. שינוי במשימה- מגילוי וחצייה של אנטרקטיקה להשרדות. הוא וצוות קטן יצאו למשימה בלתי אפשרית של חציית אוקיינוס בסירת הצלה וטיפוס על צוקים. הצליחו להציל את כל הצוות שנתקע באנטרקטיקה (גם פיזית וגם מורלית מנטלית). תהליך של שנתיים. הפך למודל של מנהיג בזמנים קשים ותנאים קיצוניים ומודל בהנעת אנשים. הרבה ציטוטים שלו ולומדים עליו בבתי ספר לניהול בכל העולם.
היה לו הון פסיכולוגי חזק מאוד:

- a. חוללות עצמית self-efficacy- ביטחון לקחת על עצמו ולהשקיע מאמצים.
 - b. אופטימיות- בטוח בהצלחה בהווה ובעתיד. ייחוס חיובי בנוגע להצלחה.
 - c. תקווה- התמדה בחתירה למטרות, הכוונה מחדש של הדרכים למטרות אם צריך.
 - d. חוסן- כאשר מוקפים בבעיות ומצוקות קשות להחזיק מעמד ולהתמודד, להתאושש ואף מעבר לזה. לדעת לקבל את המצב הנתון ואיתו "לנצח".
- הון פסיכולוגי חיובי**- מסייע לבסס את כוח המומחה של המנהל.
הון פסיכולוגי "מחסן" כנגד שחיקה ואיבוד יכולת. לא נשבר לנוכח מצבים קשים.
הון פסיכולוגי פועל באינטראקציה עם הון אנושי והון חברתי.
ביסוס כוחו של המנהל כמודל לחיקוי איך להתמודד עם לחץ למשל.
הון פסיכולוגי ומשאבים פסיכולוגיים "ספירלת הרווח" אם יש לנו כבר משאבים כאלו נהיה פחות חשופים לאיבוד משאבים ויהיה לנו יותר קל לגייס משאבים נוספים.
מנהל בעל הון פסיכולוגי גבוה הינו עתיר משאבים (חוללות עצמית, תקווה, אופטימיות וחוסן). מי שיש לו יותר משאבים מסוגל יותר לרכוש ולהשיג משאבים נוספים בעתיד ("ספירלת הרווח") ואף פחות פגיע לאיבוד משאבים.
מנהל שפיתח חוללות עצמית, עשוי להגביר את האומץ שלו מה שיוביל להגברת כוח הרפרנט שלו כמודל לחיקוי.

3. **מאמץ**- מחויבות ומוטיבציה גבוהה מהמצופה.

מדובר על מאמץ אמתי המגביר ביצועים.
המודעות לחזקות ולחולשות שלך ושל מנהלך וללחצים וסדרי העדיפויות שלו, מסייע לך למקד את מאמריך לשיפור ביצועים כך שיהיו בעלי השפעה מרבית.

4. **לגיטימיות**- התנהגות עקבית עם ערכי המפתח של הארגון (אמינות). פעולות התואמות את מערכת הערכים והתרבות בארגון. לגיטימיות מעלה קבלה וקבלה היא המפתח להשפעה.

פעולות שאינן לגיטימיות/לא הולמות את הערכים יוצרות "רעש" במערכת. (אפשר להיות בולטים ולעשות "רעש" חיובי, למשל חושפי שחיתויות)

- מומחיות, מאמץ, קסם אישי ולגיטימיות הופכים אותך **ראוי/ה לאמון** (Trustworthy).
- ראויים לאמון הם מועמדים סבירים לעמדות כוח והשפעה בארגון

מקורות כוח עמדת

1. **מרכזיות**- גישה למידע ברשת התקשורת.
קשרים לא פורמליים ורישות בתוך הארגון.
קשרים לא פורמליים ורישות הוא צינור לקבלת מידע הכרחי לביצוע מוצלח של מטלות.
ככל שמשרה היא יותר מרכזית בזרימת המידע ברשת ויותר קריטית לביצועי האחרים ברשת (תלות אסטרטגית), כך יהיה לפרט במשרה יותר כוח.

2. **גמישות** - רמת שיקול הדעת במשרה. החופש לנהוג לפי שיקול לדעתנו בביצוע המשימות. מושפע ממעגל החיים של המשרה, של הקבוצה ומהקריטריונים להערכת התפקוד.
3. **נראות** - המידה שבה ביצועיך במטלות נראים ע"י אנשים משפיעים בארגון. ביצועים מעולים זה לא מספיק בעידן היום. צריך שידעו עליהם. צריך "ליחצן" את עצמנו בקרב בעלי המשאבים בארגון. (הרבה פתגמים בעברית הפוכים לזה אבל זה לא המציאות היום). היום הרבה יותר קשה לראות את הדברים, הרבה מערכות שכל אחד עושה חלק קטן. בעידן של עומס מידע צריך לדאוג שיראו אותנו. עם עשינו דברים טובים (עשייה אמתית) אז לייצר נראות לזה. נראות נותנת הרבה כוח.
4. **רלוונטיות** - יישור המשימות שהוקצו עם סדרי העדיפות הארגוניים. עד כמה המקום שלי בארגון הוא לב העשייה של הארגון- המוצר של הארגון (רופאים בארגוני בריאות, מרצים באוניברסיטה, אנשי פיתוח בהיי-טק). עסוק בפעולות שקשורות ישירות ליעדים / נושאים מרכזיים בארגון. מדובר בפעילויות האחראיות ליכולת הארגון להתחרות באפקטיביות עם ארגונים אחרים באותו תעשייה. אם אנחנו לא בלב העשייה- לבסס מוקדי כוח אחרים וגם להתנדב / לקחת על עצמנו תחומים נוספים שהם כן בלב העשייה.

השפעה

כוח הוא תנאי להשפעה!

הפיכת כוח להשפעה: לכל השפעה יש כוח אבל לא כל כוח יוצר השפעה, לא כל בעלי הכוח משפיעים. דרכי השפעה שונות מתבססות על מכניזמים שונים להשגת היענות.

דרכים (אסטרטגיות) להשפעה 3R

1. ענישה/כפייה - מכריח אחרים לעשות כדברייך, אילוץ, איום. **צריך לדעת להשתמש בצורה נקודתית כשיש באמת צורך, לא כדרך עיקרית לפעולה.** (אם תעשה X תתחרט על כך). למשל: איומים, לחץ חברתי, הספיק לך?, תפיסת מחסור, הימנעות מגרימת כאב לאחר. מתי להשתמש?

- מאזן הכוח לטובת המשפיע- חייבים שיהיה לנו הכוח לעמוד בזה!
- מחויבות ואיכות פחות חשובים
- אילוץ זמן "מתוחים"
- הפרה חמורה
- הסוגיה לא חשובה למטרה
- דרישה ברורה וספציפית- משהו מאוד ממוקד, אי אפשר לכפות משהו לא ברור

היתרונות: פעולה מהירה וישירה

חסרונות: פגיעה במחויבות וביצירתיות של העובד, חוסן ביטחון של הבוס, יוצר טינה, חייב שתהיה הדרגתיות- צריך לעלות (להסלים) את רצינות האיומים כדי לשמר לחץ. תלונות אפשריות: הפרת זכויות, הפרת אתיקה.

2. הדדיות - משא ומתן, אם תעשה X אז תקבל Y. תנאים. חליפין. עוזר לאחרים לרצות לעשות כדברייך. למשל: הבטחה, הערכה, מתן מראש, חייב לי, הבטחה הדדית, הסלמה של מחויבות ("רגל בדלת"). מתי נשתמש?

- שני הצדדים תלויים זה בזה
- לכל צד יש משאב המוערך על ידי האחר
- קיימות נורמות לחליפין
- זמן מספיק למשא ומתן

- e. הצדדים אמינים זה על זה (בסיס של אמון)
 f. מחויבות למטרות / ערכים אינה קריטית (אין חינוך/ הבנה לעומק של הדברים)
 g. צרכים ספציפיים לטווח קצר
יתרונות: שכיחות נמוכה לתלונות ותרעומת, לא נדרשת הצדקה לדרישה (לא צריך להסביר / להצדיק את בקשה).
חסרונות: הסתגלות אינסטרומנטלית של העבודה (צפייה לגמול מסוים על פעולות), מעודד עובדים להרגיש שתנאי המשימה פתוחים למשא ומתן.
תלונות אפשריות: חוסר הוגנות (למה הוא קיבל X ואני Y), ניפוץ ציפיות, מניפולציות.

3. הגיון- סוג של חינוך והסברה, מראה לאחרים שזה הגיוני לעשות כדברך. הצגת עובדות וצרכים. (אני רוצה שתעשה X בגלל שזה מתאים/טוב/הכרחי ל...)
 עדות, עדות של מומחה, צורך, עשייה לצורך השגה של מטרה, הלימה ערכית, יכולת, נאמנות, אלטראיזם.
 מתי נשתמש?

- a. זמן מספיק לדין נרחב
 b. מטרות / ערכים משותפים (לפעמים זה בעיה כי לא תמיד בעולם של היום הערכים של המנהל והערכים של העובדים לא משתלבים ואז הרבה יותר קשה לעשות את ההסברים והחינוך)
 c. הצדדים חולקים מערכת יחסים מתמשכת ואמון
יתרונות: פחות צורך במעקב
חסרונות: נדרש זמן, נדרש זמן לבניה של אמון ויחסים, נדרשים ערכים ומטרות משותפים.
תלונות אפשריות: הבדלים בדעות, סדרי עדיפויות מנוגדים.

לסיכום:
 ניהול פרושו לקיחת אחריות על ביצועיה של קבוצת אנשים. הניהול מבוצע על ידי הפעלת השפעה. כדי להשיג השפעה על אחרים צריך להפעיל חותם לא רק על מה שהם עושים אלא גם על המחשבות והרגות שמניעים את פעולותיהם. אמון הוא בסיס לכל צורות ההשפעה (למעט כפייה) וצריך לדאוג לטפח.

מודל של כוח והשפעה
 רוצים לאסוף ולהשיג כוח דרך כוח אישי וכוח משרה ביחד כל הדברים האלו נותנים למנהל כוח להשיג השפעה על העובדים.
 צריך לדעת להשפיע גם כלפי מטה וגם כלפי מעלה
 צריך לדעת לבחור את דרך ההשפעה המתאימה לסיטואציה.

התעמרות
 מנהיגות שלילית אקטיבית (אפילו לא חוסר מנהיגות/פאסיביות). ניהול דורסני.
 (%) התאבדויות גבוהה זה אנשים שחווה התעמרות בעבודה).
 נתונים מטרידים: לאדם שתעמרו בו אין לאן לפנות (הבוס העקיף, משאבי אנוש, עמיתים). עמיתים לעבודה בגלל אווירת הטרור והפחד מהמתעמר לא תומכים ולעיתים אפילו מצטרפים לצד המתעמר. מקור התמיכה שלהם הוא חברים מחוץ לעבודה ומשפחה.
 הבוס העקיף הוא מי שיש לו כוח וממנו מצופה אבל לרוב לא נותן פתרון. המתעמר הרבה פעמים הוא כריזמתי ומתנהג נהדר לאנשים אחרים, הבוס העקיף הרבה פעמים ייתן גיבוי לכפיף הישיר שלו. אנשים שהתעמרו בהם הרבה פעמים מתחילים להתעמר באחרים שתחתיהם.

המבחן:
 24 שאלות, 14 נכון לא נכון. יש מבחן לדוגמא באתר.

מקלנד
הישג (סטנדרט פנימי)
כוח/עוצמה
השתייכות

מוסדי/אישי

מנהל צריך כוח מוסדי (כוח לטובת הארגון), השתייכות נמוך יחסית, הישג בינוני.

ארגונים:
שטוחים יותר, גלובליזציה, ארגונים קטנים יותר, עבודה יותר בצוותים וקבוצות

מבוכה בשיחה: הקשבה תומכת תיעזר בהסחה או הסטה.
שיקוף זה חשוב מאוד בקשבה תומכת אבל אם יש מבוכה צריך הסטה/הסחה.

תקשורת תומכה- מקדמת משימה וגם מתחזקת יחסים.