קבוצות תמיכה למנהלים טריים

מנהלים חדשים נתקלים בקשיים רבים – מ"מבחנים" שעורכים להם הכפופים, שעד אתמול היו עמיתים, ועד קשיים בעמידה בלוח זמנים לוחץ. הפתרון: הצפת הבעיות וסדנאות מיוחדות

מאת עינב בן יהודה

אחרי שנים של עבודה באחת החברות המוכרות בישראל, בתפקידים שונים, מונתה רוני למנהלת לוגיסטיקה. "גם היום, שלוש שנים אחרי המינוי, אני מרגישה שהעובדים הכפופים לי מעמידים אותי במבחנים", היא מספרת.

התפקיד הנוכחי הינו התפקיד הניהולי הראשון שרוני ממלאת. כיום כפופים לה 11 עובדים. "מבחינה מקצועית הרגשתי מוכנה לגמרי לתפקיד החדש. הקשיים העיקריים שבהם נתקלתי ואיתם אני עדיין מתמודדת הם בהיבט של ניהול עובדים. עד היום אני מתמודדת עם קטעים של 'מי הבוס'. לחלק מהעובדים קשה עם העובדה שאישה צעירה מהם מנהלת אותם, ואני כל הזמן צריכה להוכיח את עצמי."

לדברי רוני, עם המינוי לתפקיד הניהולי נאלצה להתמודד בראשונה עם האתגר של הנעת עובדים. "אני כל הזמן צריכה להתמודד עם הצורך לגרום לעובדים שלי לעשות את הדברים שאני דורשת מהם מתוך הבנת דרכי והווהדהות עמה, ולא מתוך כפייה."

רוני מספרת שבתחילת הדרך ההתמודדויות היו קשות יותר. "עד היום יש לי מה ללמוד, אבל אני מנוסה יותר. היום אני מבינה שאם עובד שלי מתנגד למשהו שאני אומרת או מבקשת זה לא תמיד בגלל סיבות נראות לעין. לפעמים צריך לנסות להבין לעומק את הסיבות להתנגדות שלו".

לדברי רוני, כחלק מהבחינה המתמדת היא "נשלחת" על ידי העובדים הכפופים לה למלחמות סתמיות. "הם מעלים בעיות שלא קיימות כדי לברוק את דרכי ההתמודדות שלי. היום אני יודעת שאני לא צריכה ישר להפנות אצבע מאשימה, אלא לברוק אם באמת יש בעיה".

ההתמודדויות של מנהלים בתחילת דרכם אינן פשוטות. ד"ר איתן אור, מנכ"ל חברת TACK אסטרטגיות צמיחה ויעל רש, יועצת בכירה בחברה, מציינים כי בנוסף לקשיים המקצועיים שבהם נתקלים מנהלים אלו, הם מתמודדים עם לא מעט קשיים רגשיים.

TACK המלווה ארגונים בעיצוב אסטרטגיות והטמעתן, מלווה בתהליכים אלו גם מנהלים טריים בארגונים. עם לקוחותיה של החברה בעבר ובהווה נמנות בין השאר החברות אגיס, קוקה קולה, פריגת, טבע, נטפים, צ'ק פוינט, אלווריון, נס ובנק הפועלים.

"ההתעוררות הכללית בשוק יוצרת מצב שבו אנשים מקודמים לתפקידי ניהול באופן מהיר יותר מבשנים האחרונות. לפעמים בדרך נשכחים אותם מנהלים חדשים הנאלצים להתמודד עם אתגרים רבים בד בבד", אומרים אור ורש.

לדברי אור ורש, במקרים רבים אנשים אלו עוברים מתפקידים הדורשים מהם להיות מקצוענים בתחומם לתפקידי ניהול, מעבר הדורש מהם פיתוח מיומנויות חדשות לגמרי. "מנהלים צריכים לדעת להציב גבולות, לנהל זמן, לנהל מוטיווציה. הם צריכים להיות בעלי ראייה מערכתית, ולדעת לרוץ קדימה אל המטרה מבלי לשכוח את האנשים שעובדים איתם ולהיות קשובים לצרכים שלהם. מנהלים ישראלים הם ממוקדי הישגים מהירים, ובדרך כלל הדרך שבה הם משתמשים להשיג מטרות היא הפעלת כוח. "הממוקדות הזו לפעמים גורמת להזנחה של האנשים שמלווים אותם. בעיה נוספת שיש למנהלים ישראלים היא שהם לא תמיד יודעים לתת משוב – הם יכולים לכעוס על התוצאות אבל לא יודעים להסביר מה לא בסדר בדרך שבה הושגו התוצאות, ואיך לשנות זאת".

אהובים ומקובלים

את פיתוח המיומנויות הניהוליות מיישמים ב-TACK כחלק מתהליך למידה רב ממדי הכולל שיפור אותן מיומנויות ובנוסף התמודדות עם הקשיים הרגשיים. לדברי רש ואור, "ההתמודדות הרגשית מרכזית מאוד במעבר לתפקיד ניהולי בפעם הראשונה. אותם מנהלים צריכים להתמודד עם החשש מכישלון, להתמודד עם הצורך לקבל החלטות קשות. בנרסף, המעבר לניהול את מי שהיו בעבר עמיתיך עשוי לספק התמודדויות לא קלות – חשש מלהיות לא אהובים, לא פופולריים. אחד הצרכים הכי גדולים של מנהלים בתחילת דרכם הוא להיות אהובים ומקובלים".

דנית גד־נומברג, מנהלת צוות בדיקות בחברת Smarteam, מספרת שאחר הקשיים העקריים שבהם נתקלה בתפקיד היה המעבר מחברת צוות בחברה שבה היא עובדת שלוש שנים למנהלת של אותו הצוות. "כשמוניתי לתפקיד לפני כשנה חששתי מהתגובות של האנשים שעברו איתי בצוות לשינוי הזה. המעבר דרש ממני לשנות את זוויית הראיה שלי – מזוית ראיה קצת מרדנית לכזו המזוהה עם המערכת".

גד־נומברג מציינת כי המעבר לא היה פשוט. "מבחינה מקצועית הרגשתי שאני בשלה למעבר לתפקיד טכני פחות וניהולי יותר. רציתי להתקדם ולהשפיע, אבל בד בבד חששתי מכישלון. בתפקיד הקודם הצלחתי. פחדתי שבתפקיד החדש אני אהרוס את הרושם הטוב שיצרתי. בנוסף, בדיוק באותה תקופה התחתנתי, כך שלום הזמנים שלי היה צפוף מאוד.

"עם הזמן למדתי לנהל באופן טוב יותר את הזמן שלי, לקחת החלטות בצורה שכלתנית ולא רגשית, לבשר בשורות לא נעימות. אני חושבת שהדבר הכי חשוב שלמדתי הוא לצאת מהתפישה הזו שכולם צריכים לאהוב אותי. הבנתי שאני פה כדי לקבל החלטות".

ב-TACK מאמינים כי ההתמודדות עם אותם קשיים מתחילה קודם כל בהצפתם. לדבקרי רש ואור, "העלת הקשיים והפחדים עוזרת להשיג שליטה. בסדנאות שאנחנו מעבירים בחברות שונות אנחנו שמים את הפחד על השולחן. למנהלים בתחילת הדרך קשה להתחבר לפחד, להחצין אותו – הפחד לפטר, לתת משוב, לשבת בישיבת הנהלה כשאתה לא עומד ביעדים שלך".

כדי להתמודד עם אותם חששות, עובדים בחברה עם המנהלים הצעירים באמצעות משחקי תפקידים. "במשחקי התפקידים אנחנו מתארים תהליכים שבהם הם נתקלים ומנתחים יחד לא רק מה הם יכלו לעשות אחרת, אלא גם מה הם הרגישו כשבחרו בדרך פעולה מסויימת".

איתן אור, TACK: "בגלל ההתעוררות בשוק אנשים מקודמים לתפקידי ניהול באופן מהיר מבעבר"

רש ואור מודעים לדימיון שבין התהליך הייחודי שלהם לקבוצות תמיכה. "בתהליכים האלו אנחנו מנסים להגיע לתסכולים של אותם אנשים, לתת מקום לפחדים, לתת להם להרגיש נוח עם זה שהם חוששים, למשל, להחמיץ. בנוסף אנחנו עובדים איתם על מיתוג עצמי. מנהלים צריכים לחשוב על עצמם כמותג – איך רוצים שיתפסו אותם. אנו עוזרים להם להבליט את היתרונות היחסיים שלהם".

רש ואור מוסיפים כי כחלק מהתהליך מלמדים את המנהלים הטריים לייצר לעצמם קבוצות תמיכה בארגון. "מיפוי הסביבה, תוך זיהוי הגורמים שעליהם ניתן להישען, מייצרת סוג של תמונה ברורה ווו מחזירה את תחושת השליטה, את היכולת לנתב ביתר קלות".

אורכה של הסדנא שמעבירה TACK שונה מארגון לארגון. מדובר על 6-15 מפגשים. "תהליך של שינוי וצמיחה בארגונים – התהליכים שאנו מלווים – הוא מטבעו תהליך שמערב מנהלים בדרגים שונים. בתהליכים כאלו הארגון פונה לכיוון חדש ומתמודד עם השאלה מי יהיו האנשים שיתאימו להוביל את השינוי, מי האנשים שלהם יש את הכישורים הקריטיים לארגון ומתאימים להיות מנהלים. למנהלים טריים במצבים כאלו יש התמודדות כפולה – עם השינוי ברמה האישית ועם השינוי בארגון והצורך שלהם להתאים עצמם לשינוי הזה".

ד"ר איתן אור. "מנהלים ישראלים הם ממוקדי הישגים מהירים"

צילום: א"ל מואב