

שער ראשון: ניהול וחיוביות - הילכו יחדיו?

נקודות מרכזיות:

מה הוא ניהול חיובי?

מה היא פסיכולוגיה חיובית?

כיצד רעיון זה עומד מול ארגונים שהצליחו בגישה שלילית?

כיצד אוכל למדוד את רמת הבסיס שלי?

אני ממליץ לך לקרוא שער זה על מנת לחדד לעצמך את עקרונות היסוד של גישת הניהול החיובי. בחלק זה יוסברו ההבדלים המרכזיים בין גישות של פתרון בעיות ותיקון ליקויים לבין גישת הניהול החיובי. בסופו תוכל למדוד את רמת החיוביות שלך כמנהל, ומדידה זו תשמש לך נקודת התחלה. בסיומה של תקופה שבה תנסה ליישם חלק מהכלים שאותם תלמד, אתה מוזמן לחזור למדוד את רמת החיוביות שלך כמנהל ולראות אם השתפרת.

כיצד ניהול יכול להיות חיובי, כאשר מרבית פעולות הניהול קשורות בדברים שליליים?

אכן, צמד המילים "ניהול" ו"חיובי" אינם צירוף אינטואיטיבי. אדיג'ס (1992) בספרו "ניהול מה הוא", טוען שמנהל קיים כדי לפתור בעיות. תפקידו של המנהל, על פי רעיון זה, הוא לסלק מכשולים העומדים בפני העובדים, על מנת להגיע לאפקטיביות. אדיג'ס טוען שהשינוי הוא מצב קבוע, אשר כל הזמן יוצר בעיות, ותפקיד המנהל הוא פתרון בעיות אלו. על פי רעיון זה, נקודת המפגש של המנהל עם המדווח אליו הנה תמיד באירועים שהניחו הרגשי שלהם שלילי. בעיה שהאדם לא הצליח לפתור, מחסור במשאבים, אי עמידה בזמן אספקה, בעיה אישית של העובד וכדומה. כלומר, כל מגע של העובד עם מנהלו מתנהל כאשר לפחות בתחילתו הוא מלווה ברגש שלילי.

לעתים רגש שלילי זה הופך עבור העובד לסייט של ממש. עובדים רבים שעמם שוחחתי במהלך שנותי כיועץ, תיארו מצב שבו כאשר הם מזהים שהמנהל שלהם מתקשר, כנראה יש צרות... "טוב לא יצא מזה". עקב מצב זה רבים מעדיפים להימנע ממגע יזום עם המנהל, דבר אשר רק מחריף את התופעה. מנהלים רבים עסוקים במרבית יומם בזיהוי חריגים לרעה. ממד זה של מנהיגות נקרא, במודל המנהיגות המעצבת של בס ואבוליו, "ניהול על פי חריגים", כאשר החריגים הם כל אותם תופעות החורגות לרעה מהסטנדרט. בשלב זה תשאלו את עצמכם "נכון, אז מה? זה תפקיד המנהל".

נקדים ונאמר כי תפקידי המנהל הבסיסיים אינם משתנים. מנהל טוב חייב כושר ארגון, יכולות הנעת אנשים, מיומנויות תקשורת, מנהיגות והובלה ועוד. יכולות אלו ועוד רבות נוספות חשובות מאוד להצלחה בניהול. אולם מנהלים רבים תופסים את תפקידם כפותרי בעיות, מתקני חולשות ומתחקרי כישלונות. בצורה זו הם מחמיצים לדעתי ממד ניהולי רב עוצמה; ממד זה כולל את היכולת לחולל רגשות חיוביים בקרב העובדים, אשר גורמים מחד גיסא להצלחה עסקית רבה יותר ומאידך גיסא לרמת אושר גבוהה יותר.

מטרתו המרכזית של ספר זה היא להראות דרך אחרת! אף שישנן חברות רבות שהצליחו בצורה זו של ניהול, טענתי המרכזית היא שניהול חיובי לא רק מצליח יותר, אלא גם הופך את עובדי החברה למאושרים יותר ולבני אדם טובים יותר, בעבודתם אבל גם בקרב משפחתם. ההשפעה העצומה של המנהל הישיר על אושרו של העובד תוארה בהרחבה בספרם של בקינגהם וקופמן (1999), "לפני הכול - שוברים את הכללים". היות שהשפעת הניהול על אושרם של בני האדם, הן במהלך עבודתם והן בחייהם האישיים, היא קריטית, אני רואה בכתיבת ספר זה שליחות אישית חשובה. אם אצליח, ולו במעט, להשפיע עליך המנהל הקורא ספר זה לאמץ את גישת הניהול החיובי, אחוש סיפוק רב.

אם כך, מה הוא ניהול חיובי? ניהול חיובי הוא קודם כול **השקפת עולם**. על פי השקפה זו המנהל עצמו, המדווחים לו ישירות וכלל עובדי הארגון זכאים להיות מאושרים כתוצאה מעבודתם בארגון. השקפה זו רואה במקום העבודה מקור אושר, ולא רק מקום פרנסה. השקפה זו מדגישה את הטוב, את "חצי הכוס המלאה", כדרך הגורמת הן למנהלים והן לעובדים להצליח יותר, ליהנות יותר ולחוש אושר רב יותר. קתרין קרימר (2014) מגדירה תפיסה זו כ"חשיבה מבוססת נכסים" (Asset-Based Thinking). משמעותה של חשיבה זו היא התבוננות על עצמך ועל העולם דרך מה שעובד, מה שמצליח, החוזקות שלך ושל אחרים והאפשרויות הקיימות בעתיד. מספר ספרים נכתבו בנושא מנהיגות חיובית, אולם טרם נכתב על הניהול החיובי. ניהול, בשונה ממנהיגות, מתייחס לפרקטיקה הספציפית, לשגרות הניהול ולפעילויות היומיומיות של המנהל.

ניהול חיובי **נשען על עקרונות הפסיכולוגיה החיובית**, שהיא תחום פרקטיקה ומחקר אשר הולך ותופס מקום רב יותר ומשמעותי יותר. בהמשך נפרט בעניין, אולם מזכיר כאן שהפסיכולוגיה החיובית, מצביעה על העובדה שניהול אשר מגביר רגשות חיוביים, שם דגש על חוזקות ועל העצמתן וחוקר לעומק את ההצלחות, קשור על פי מחקרים רבים הן להצלחות עסקיות והן לאושר בעבודה.

ניהול חיובי מכניס לפרקטיקה היומיומית הניהולית כלים ושיטות מתוך עולם הפסיכולוגיה החיובית. רבים מכלים אלו יפורטו בהמשך הספר, אולם החשוב הוא היישום. רק ניסיונות יישום עקביים, רצופים, ללא חשש מאי הצלחה בתחילה, יביאו לשינוי התפיסה ולתוצאות.

ניהול חיובי מורכב מאוסף של התנהגויות פשוטות ליישום, אין שום צורך באירועים דרמטיים או הרואיים.

לדוגמה, דודי הוא מנהל מחלקה באחד הארגונים שעמם עבדתי בתחום המזון. דודי הוא מנהל חרוץ, מקצועי מאוד ובעל ידע ניהולי רב. הוא נוהג לקיים בכל בוקר ישיבת בוקר קצרה, שבה מציגים מנהלי המשנה שלו את התקלות ואת הבעיות שצפו במהלך היום הקודם. במעמד זה נוהג דודי להחליט על שורה של פעולות מתקנות לשיפור. במהלך יום העבודה נוהג דודי להסתובב בקווי הייצור ולזהות נושאים לשיפור, הוא מצלם את אירועי הרשלנות, את מפגעי הבטיחות ואזורים אשר אינם נקיים דיים כיאה למפעל מזון. צילומים אלו מוצגים יום לאחר מכן בישיבות הבוקר למטרות למידה ושיפור. גישתו הניהולית של דודי היא גישת השיפור המתמיד. הוא תיאר לי כיצד קרא באחד מספרי הניהול על שחקן N.B.A מצטיין אשר היה נוהג לתת לעצמו ציונים לאחר כל משחק - הציונים נעו תמיד בין 60 ל-70, וזאת אף על פי שהשחקן היה מצטיין. המסר המרכזי המלווה את דודי הוא שתמיד ניתן להשתפר. ביצועי המחלקה של טובים למדי, והוא במקום גבוה "בטבלה". עובדיו של דודי רוחשים לו הערכה מקצועית רבה. יחד עם זאת, בסקר שביעות הרצון השנתי שאותו ערך אותו ארגון, הציון המחלקתי של דודי היה בינוני למדי. מצב זה העכיר את רוחו של דודי, אשר חש שהוא מתאמץ מאוד לגלות מצוינות ופועל ללא לאות לשיפור כל בעיה שצפה ועולה.

דודי ביקש להיפגש עמי על מנת לנתח את ממצאי הסקר. לאחר מספר פגישות בינינו הביע דודי רצון להפוך למנהל חיובי יותר. בעקבות הקו שאותו גיבשנו, החליט דודי לפתוח כל ישיבת בוקר בסיפור הצלחה מקצועי. העובד הקשור להצלחה היה מתאר במספר מילים את האירוע, ולאחר מכן היה מתנהל דיון קצר בניסיון להבין את סיבות הצלחה. פעילות פשוטה זו, אשר הפכה לשגרת ניהול, שינתה לחלוטין את אוירת המנהלים בישיבות הבוקר. טרם תחילת הפעילות היו מנהלי הצוותים יוצאים מישיבות אלו נזופים, בהרגשה שאינם טובים מספיק, וכמובן העבירו הרגשה זו הלאה לעובדיהם. המהלך הפשוט שתואר שינה לגמרי את האווירה; מנהלי הצוותים החלו לראות שדודי קשוב להצלחותיהם היומיומיות, רואה את המאמץ הרב שאותו הם משקיעים, ומפרגן להם. כתוצאה מכך השתפרה מאוד הרגשתם.

ניהול חיובי הוא דרך, השקפת עולם, ידע ופרקטיקה, אשר מכוונת להצלחה ולאפשר, באמצעות דגש על הגברת רגשות חיוביים, וזאת בניגוד לניהול על ידי פחד ויראה. חיזוק העוצמות האישיות והפעלתן באופן מוגבר, בניגוד לניסיונות לתקן חולשות. הניהול החיובי מעדיף חקר והוקרה של הצלחות כשיטת למידה ושינוי, על פני חקר תקלות ובעיות.

ניהול חיובי איננו שולל את גישות הניהול האחרות ונותן להם מקום, אולם שאיפתי היא שגישה זו תתפוס מקום מרכזי בתפיסת הניהול שלך.

תגיד, זה לא קצת מזויף, הרי זה מנוגד לטבע שלנו, זה לא עלול להיות קצת דביק ומלאכותי?

זה אכן מנוגד להרגלים של רובנו. רובנו רגילים מאוד להבחין בחריגות לרעה מהסטנדרט, להגיב למשברים, לפעול לתיקון תקלות ולנסות לשפר ליקויים. פולסון (2010) בספרו "יתרון האופטימיות" טוען שיותר מ-80% מהזמן מנהלים ממוקדים במה שלא עובד, היכן קיימות שגיאות ותקלות ואיפה נדרשים שיפורים, ורק פחות מ-20% מזמנים בוחנים אפשרויות, הזדמנויות ודברים שהצלילו.

ניהול חיובי הוא שינוי הרגלים, אבל בהחלט לא זיוף. שינוי ההרגלים מתחיל בהבנה ובמודעות. תחילתו של השינוי ההתנהגותי היא אכן מודעת ומתוכננת, אך אין זה אומר שהיא מזויפת. השינוי ההתנהגותי פועל בתחילה, תוך שינוי מודע של הדגשים במטרה להפכו בהמשך הדרך להרגל.

על מנת להתחיל לשנות את המודעות עלינו להתחיל לשנות את צורת ההסתכלות שלנו. הסט המחשבתי הפועל בזמן מסוים משפיע מאוד על מה שאנו רואים.

אתה מוזמן לנסות את תרגיל מס' 1

1. קרא מספר פעמים את המשפט הבא באנגלית:

FINISHSD FILES ARE THE RESULT
OF YEARS OF SCIENTIFIC STUDY
COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF MANY YEARS.

אנא ודא שקראת אותו לפחות שלוש פעמים בטרם תעבור לשלב הבא.

2. חזור וקרא וספור, כמה פעמים הופיע האות F בטקסט?

3. כמה פעמים ספרת? _____

מרבית האנשים סופרים שלוש פעמים. הסיבה לכך שרובם אינם סופרים את המילה OF, שהיא מילת תפקוד, ואיננה קשורה למילים המרכזיות בקטע.

מאותה סיבה ממש קשה מאוד למנהלים לראות פעילויות מוצלחות אשר מתרחשות. פעילויות אלו אינן במוקד הקשב שלהם, ועל כן קשה להבחין בהן. קל יותר להבחין בפעילויות לא מוצלחות, אשר מעוררות יותר חרדה, ועל כן יותר קשב.

בארגון פיננסי שעמו עבדתי לאורך מספר שנים, מתקיים תהליך הערכת ביצועים מסודר ומובנה. אולם התהליך דורש מהמנהלים עבודה רבה מאוד בהכנות לשיחות ובכתיבת המשוב במערכת הממוחשבת. רוב מכריע של המנהלים בארגון רואה בתהליך עבודה קשה וסיזיפית ללא תוצאות מרחיקות לכת, ומסיבה זו הם מגיבים במגוון רגשות שליליים כלפי התהליך. שרית היא מנהלת מוכשרת ואדם מיוחד, שלה ייעצתי בתהליך ייעוץ אישי, הפתיעה אותי מאוד בתגובתה לתהליך. הייעוץ התקיים בתקופה שבה המנהלים נדרשו לכתיבת ההערכות, והיות שהייתי רגיל לתגובות השליליות, הנחתי מראש ששרית תראה בזה עול נוסף על רשימת המשימות הארוכה שלה.

"אני מאוד אוהבת את התהליך, הוא נותן לי הזדמנות מצוינת לחשוב לעומק על כל אחד מאנשי ולתת לו משוב מדויק על עבודתו לאורך השנה, אני חושבת שהם ראויים למאמץ הזה."

שרית הצליחה לראות אחרת את התהליך ואת המשימה. משימה שאותה מרבית המנהלים תופסים כעול, נתפסה על ידי שרית כזכות בשל שינוי נקודת המבט, "הזדמנות לחשוב לעומק על כל עובד", במקום שעות ארוכות של כתיבת חוות דעת. כלומר, על ידי שינוי נקודת המבט שלנו אנו יכולים לשנות את תחושותינו כלפי המציאות. מאחר שהייתי מופתע, הבטחתי לשרית שאכלול אנקדוטה זו בספרי.

שינוי הסט המחשבתי שלנו הוא משימה פשוטה, התחל לשנות עכשיו!

תרגיל מס' 2 – שינוי זווית הראייה

1. בחר חמישה אנשים שעמם הנך נמצא בקשרי עבודה (עובדים, קולגות, ממונים).

2. לגבי כל אחד מהם, כתוב דבר אחד חיובי שאותו עשה בשבוע האחרון (רק אם היה).
התאמץ לראות, אל תוותר בקלות:

3. בחר אדם קרוב לך (זוגתך, חבר, אח, ילד). חשוב על השבוע האחרון, כתוב שלושה דברים חיוביים הקשורים אליו:

4. כתוב בצורה כנה כיצד הרגשת במהלך התרגיל:
