

# להיות לחוץ או לא להיות לחוץ

מנהלים רבים מתלוננים על לחץ ושחיקה ועל מלחמה גוברת בין תפקידי המנהל לאחריות המשפחתית. אחת הדרכים הטובות לנטרול לחץ ושחיקה היא הידברות. חוסר בהידברות וכשותפות רגשית מביא לחצים מהעבודה הביתה ולחצים מהבית חזרה לעבודה. לחצים אלה הם אותות מצוקה, המשדרים על צורך דחוף בשינוי המצב הקיים

בחופשות ובטיולים מעבר לים, כאשר כל מקום יכול להיות בסיס טוב לקבוע בו את משרדנו הנייד: הרכב, הרכבת, בתי קפה, בתי מלון ומטוסים. לא מעט קורבנות ניהוליים חוו על בשרם את המונח לחץ ושחיקה. מעטים הארגונים אשר סגנונות למניעת לחץ ושחיקה נותרו מחוץ לשעריהם. הסימפטומים החלו לתת את אותותיהם מהר מאוד. התנהגות קצרת רוח, עומס מתמשך, מאמץ, ביצוע חוזר ונשנה, הגורם לתחושת חד-גוניות ושעמום וכמובן תחושת עייפות.

כאשר אנו מטפלים בנושא הלחץ והשחיקה בקרב מנהלים, יש לזכור כי ביצוע העבודה ומשך פעילותה בא על חשבון המשפחה אשר מהווה חלק בבניין הלחץ. אך כמה מאיתנו – מנהלים בארגונים – לקחו את בני ובנות הווג לסדנא חווייתית העוסקת בכך, ומסייעת לשני הצדדים בהתמודדות משותפת? מנהל שעובד בתנאי לחץ ושחיקה יכול לחוש ניצול ולשרד מרירות לסביבתו ובכך לפגוע במוטיבציה של עובדיו ואף לפגוע במחלקות אחרות. כאשר מדובר במנהלים, הפגיעה עושה דרכה אל הלוקחות מהר יותר מאשר להנהלה של אותו גורם. ובכך המנהל יוצר נזק שלא במודע לארגון וגם לעצמו – מה שמשאיר משקעים לזמן רב במכלול הקשרים: מנהל, כפופים, ממונים, ארגון וסביבה חיצונית.

אחת הדרכים הטובות להבנה ולנטרול לחץ ושחיקה היא הידברות. חוסר בהידברות ובשותפות רגשית מביא לחצים מהעבודה הביתה ולחצים מהבית חזרה לעבודה. הסימנים ללחץ ושחיקה משמשים אותנו כאותות מצוקה אשר יש לזהותם ולוודא טיפול בהם. משמעותם – צורך בשינוי המצב הקיים. הסנסורים המשמשים לגילוי, אלה הם השותפים לחיים הן בעבודה והן בבית וביכולתם לסייע ביצירת השינוי הנדרש.

היות שהנטייה לבדיקה ביצועי עובדים ומנהלים מבוססת לרוב על תפוקת, נשכחים לרוב ההיבטים הרגשיים הנובעים מעבודת המנהל. מה שהופך את דרך ניהולו לחסרת פיגמנטים, ולאורך זמן – לשעמום ולתסכול תפקודי. בטיפול בהיבטים הרגשיים בקרב מנהלים ועידודם להידברות ולהבעה רגשית של תחושותיהם ניתן לקבל אינפורמציה רבה על דרכים אחרות

הקצב המהיר והדרישות האינסופיות שחטו והתישו אותו כליל. הוא הודה שגופו התמוטט ומוחו איבד את הברק שלו. התקף הלב היה רק תסמין אחד שהצביע על בעיה עמוקה יותר".

(מתוך "הנזיר שמכר את הפרארי שלו", מאת רובין ס' שארמה)

דרך תפקודו של המנהל היא נושא לספרים ולמאמרים רבים, הממלאים ספריות שלמות. נושא נוסף, שמקומו לעתים נפקד ממדף הספרים, הוא המלחמה הגוברת בין תפקידי של המנהל או המנהלת במקום עבודתם לבין התפקידים והאחריות למשפחה. נראה כי המלחמה הוכרעה, והתא המשפחתי ספג כישלון צורב.

התפתחות הטכנולוגיה, אשר באה "להקל" על חיינו, הפכה אותנו, המנהלים, לזמינים בכל מקום ובכל שעה. טכנולוגיות מתקדמות, כמו טלפונים סלולריים, מחשבים נישאים, אינטרנט אלוטי, WebAccess ושיחות ועידה, תרמו את חלקם לקיצור תהליכי קבלת ההחלטות משבועות רבים לימים בודדים. מועדי ההתחייבות להספקת הזמנות התקצרו גם הם עקב השיפורים הטכנולוגיים, ומוצרים מורכבים, שמשך ההמתנה עבורם ערך הודשים, התקצרו לשבועות בודדים ואף ממשיך ומתקצר. כך גם הדרישות לאורך חיי המוצר, הרבר ניכר בהיי-טק כאשר הדרישות לאורך חיי המוצר התקצרו מ-15 שנה לחמש שנים.

מנהלים היום נדרשים ליכולות ולכישורים אשר לא נדרשו להם בעבר. מנהל ייצור אינו עוד מנהל עבודה. הוא נדרש להבנה בתחומים רבים: כספים, תעשייה וניהול, ניהול השירות, שיווק ומכירות, ניהול משאבי אנוש, ולא נשכח, כמובן – כישורי ניהול.

הפיכתם של מנהלים למולטידיסציפלינריים אכן הוסיפה עניין רב במילוי התפקיד ותרמה לשיפור הן בביצועי העבודה והן ברמת האנשים המבצעים ויצרה שכבות ניהול חדשות ואיכותיות יותר. אך עיטוק במגוון רחב של תחומים דורש הקצאת זמן שונה, ואתן טכנולוגיות, אשר נועדו להקל עלינו, מלוות אותנו גם מחוץ לכותלי מקום העבודה. היום אנחנו עובדים גם בדרך לעבודה ובחזרה ממנה ואף ממשכים את עבודתנו מתוך ביתנו וכמובן גם

כותב הוא מנכ"ל  
דטל HRS –  
תרונות במשאבי  
אנוש  
www.hrs.co  
יש כסמנכ"ל  
משאבי אנוש  
וינהל בענפי  
עשייה שונים  
עיקר בהיי-טק.

# זאת השאלה



AND YOU  
THOUGHT  
THERE WAS  
STRESS  
IN *YOUR*  
LIFE!!

יחסינו עם האחרים והורסת לא פעם את הכוונות הטובות איתן הגענו לסיטואציה. הקונפליקט התמידי שנוצר בין הרצון העז להיות עם המשפחה וליהנות מזמן משותף לבין הצורך וההשקעה האינסופית במקום העבודה. הימים עוברים, השנים חולפות, ויום אחד מתעוררים ומגלים שתקופת גיל שלמות חלפו, הילדים כבר כמעט מתחתנים ואנחנו ממש לא מכירים. תחושת הפספוס והתסכול על זמן שעבר על הורות לקויה ועל זוגיות מקרטעת מציפה אותנו, והשאלה שנשאלת: האם זו הכוונה?

גישת האינטליגנציה הרגשית יוצרת הזדמנות ליצור מציאות ולחיות את החיים שלנו כפי שבאמת היינו רוצים. פיתוח היכולת הרגשית מאפשרת לנו לנתב את חיינו בין הצלחתנו וכישלונותינו. אינטליגנציה רגשית היא היכולת לנהל את הרגשות באופן אינטליגנטי – לחיות חיים מאושרים ושלמים יותר ולהשכיל לעשות זאת גם בחיים האישיים, הווגיים ובעסקים כמוכן. נסיים באמרתו של פוסטר ק' מקליין: "בטח בעצמך, ברא לעצמך חיים שתהיה מאושר לחיות כל חיך. חיה את חיך במלואם על ידי כך שתהפוך את הניצוצות הפנימיים, הזעירים, של האפשרות – ללהבות של הישג". ■

להשגת המטרות התפוקתיות, תוך התפתחות אישית וארגונית, היוצרת מהלך המעקב מצבי לחץ ושחיקה.

לגבי חלוקת הזמן בין העבודה לבין הבית, נראה כי ניתן למצוא אין ספור המלצות עבור המנהל/העובד ומצד שני למעסיק, הנוגעות בדרכים ליצירת איזון בין השניים. וברור לנו כי הנושא אינדיבידואלי, וכל פרט מעוניין במינון אחר ומתנה בפרמטרים שונים ומגוונים, הנוגעים לגיל, לרמת ההכנסה, למצב המשפחתי ולמניע התעסוקתי.

לכן קיימת חשיבות מרובה לחוזה הפסיכולוגי הנתפס בין המנהל לבין הממונה עליו. מדובר בעקרונות ובערכים אשר אינם כתובים, אך יש הסכמה בין הצדדים על מימוש כללים אלה. שינוי החוזה הפסיכולוגי דורש הבנה בין הצדדים ליצירת חוזה פסיכולוגי מחודש.

עדיין לא פגשתי אדם שבערוב ימיו הצטער על כך שלא בילה מספיק שעות במשרד. כן פגשתי אדם שבערוב ימיו הצטער על כך שלא בילו מספיק שעות עם משפחותיהם.

לא אחת אנו נמצאים במבוי סתום – התנהגותנו האימפולסיבית משבשת את