

הנהלות בכירות – פיתוח וצמיחה

מאת

ריצ'ארד מילקי ורונית קלובר

במפגש שלנו עם ארגונים, נראה כי ניתן להביא לשיפור בעבודת צוותים באמצעות האבחנות ופעולות הלמידה וההדרכה המתאימות. לעומת זאת, לגבי צוותי ניהול בכירים התמונה שונה, המעורבים מראים חשש ולחץ, ופרוייקטים רבים של פיתוח צוותי ניהול מתמהמהים לצאת לדרך. בנוסף לכך נשמעות לעיתים אמירות אופייניות:

"זה הצוות שהקים את החברה וקיימים הרבה **משקעים**."
"הם ראו כבר **הכל** – צריך להוכיח להם שיש עוד מה ללמוד."
"אלה ציניים מאוד – רק צריך לתת להם **"גוד טיים"**.
"הם מהווים בעצם את **שורש** הבעיה, חבל על הזמן!"
"אנחנו **מפחדים** שהכל יתפרק אם ניגע בהם."
"בהנהלה רק יודעים **להפיל** אחד את השני."

מדוע חוששים לפעול עם צוותים בכירים?

המנהל

הטיפול באינטרס המשותף הוא באחריותו של המנכ"ל, הרי זוהי הגדרת תפקידו. לכן כל אחד מרגיש נוח למשוך לכיוון שלו כי המנכ"ל "יעשה סדר". המנכ"ל הוא זה שעל כתפיו מוטלת אחריות כבדה מאוד, והוא מתקשה לחלוק אותה עם אחרים. צנטרליזם מסוג זה חוסם את הצוות מתהליכים חשובים בעיצוב עתיד החברה ולא נותר לחבריו אלא להיות עסוקים בתסכול או בריבים בין אישיים. מאבקי כוח ומידת הקרבה למנכ"ל מוכרים כגורמים משפיעים בהנהלות. הפגישות של הצוות הבכיר גם אם הן רבות ותדירות, לא תמיד מוגדרות ומובנות. למרות ההיענות והנוכחות (המנכ"ל הזמין) התסכול גדול והמחויבות נמוכה.

אנשי הצוות

בצוות הבכיר אנשים מתחומים שונים (שיווק, כספים, משאבי אנוש, פיתוח וכד'), והחיבור והשפה המשותפת אינם מובנים מאליהם. כל פונקציה מייצגת בהנהלה אינטרסים סקטוריאליים ולא את האינטרס המשותף. בנוסף, אנשי ההנהלה הם המנוסים ובעלי הותק בניהול והובלת תחומים. הם מכירים שיטות ומודלים, וגם חוו במהלך המסלול האישי תהליכי פיתוח שונים ויוצרים תחושה שקשה לחדש להם.

היחסים

בכירי הארגון הם פעמים רבות "כוכבים" אשר רגילים להוביל, ומתקשים לעבור לתפקיד של שחקן בצוות. התחרות בצוות הבכיר יכולה להיות עזה, והיא מתבטאת במאמצים רבים להוכיח למה האחר פישל, לא מקיים הבטחות, ואף לא ראוי להיות בתפקידו. תופעה נפוצה בהנהלות היא פתיחות נמוכה וחוסר יכולת להודות בטעויות או חולשות. דבר זה מעכב את היכולת ללמוד ולהתפתח. לעיתים התרבות הארגונית פשוט לא מאפשרת שיחה פתוחה על איך הצוות עובד. ההנהלה רגילה לקבל החלטות, לדון בשוטף, ואפילו בנושאים אסטרטגיים, אך לא לעסוק בעצמם ובתפקידם בהובלת הארגון.



אנשי פיתוח ארגוני

יראת הכבוד כלפי ההנהלה ואנשיה מצד הגורמים העוסקים בפיתוח ארגוני גורמת לא פעם לעסוק במה שהם רוצים ולא במה שהם צריכים. התוכנית נבנית לפי מה שהמנהלים ביקשו או הסכימו ולא בנדרש באמת.

מהן התכונות של צוותי ניהול בכירים מצליחים?

"צוותים בכירים חזקים, לא מנכ"לים גיבורים, גורמים לחברות לשגשג".
פיטרסון מאונ' קורנל (1998) מביא תחת כותרת זו למאמרו את המרכיבים הבאים:

• דינמיקה קבוצתית בריאה

• כיוון ברור (directiveness) שמוביל המנכ"ל

• תחושת שליטה

• אופטימיות כלפי העתיד

• לכידות קבוצתית

• מוכנות לקחת סיכונים

• אתיקה חזקה

• קבלת החלטות מבוזרת

מה ראינו ולמדנו בתהליכי פיתוח של צוותים בכירים?

אנחנו מאמינים שלא רק הנסיבות (אירועים חיצוניים או יוזמה של אנשים) צריכות להוביל מהלך פיתוח צוות הנהלה, אלא יש לקיים התערבויות לימודיות ומהלכי פיתוח של הצוות הבכיר באופן מתמיד.

בבניית היתרון התחרותי של הארגון הופכת התרבות הארגונית להיות יותר ויותר חשובה, ולהנהלה כוח עצום להוביל אותה. למנהלי המחלקות והיחידות הרבה יותר קל להעביר את המסרים לכלל הארגון כשלמול עיניהם עומדת הנהלה המקיימת את הערכים עליהם הצהירה. כושר הלמידה הוא גורם חיוני בקיום הארגון לאורך זמן, ומעבר לדוגמה האישית הצוות הבכיר עצמו חייב להכיר בתרומה של כל אחד מאנשי הצוות האחרים ללמידה שלו עצמו ולכלל ההנהלה. אם הצוות לא יפתח הרגלי למידה הארגון עלול להפסיד מידע ואבחנות שמתחרים יאמצו לפניו. מנהלים בכירים חיים תחת אחריות ולחץ מתמיד שכולל שעות עבודה רבות וגובה מחיר בחיים האישיים. איכות חיים טובה בארגון חיונית כאיזון לכך. אנחנו רואים מקרים רבים של צוותים בכירים של ארגונים מצליחים עם ה"אף באדמה" ודוגמאות רבות נוספות לכך שחסרה הנאה בארגון. אלה נראים ביחסים בין האנשים ואיכות תהליכי העבודה.

החוסר בעבודת הצוות של ההנהלה מורגש יותר בתנאי משבר, ואז כבר אין זמן או משאבים להשקיע בתהליכים מסוג זה. צוות הנהלה ש"תרגל" משברים ועוסק בעצמו בשוטף יהיה ערוך יותר מצוות שהזניח את עצמו.



הנהלה טובה דיה

מניסיוננו מרבית הצוותים הבכירים זקוקים להזדמנות לעצור את גלגל היומיום, **לדבר... להיות**. הם כמהים לתקשורת פחות תחרותית ויותר פתוחה אחד עם השני ועם המנכ"ל. התהליך לא קל, ונדרשת למידה אישית וצוותית כדי לפתח תנאים ונכונות להתמודד עם היחסים בין האנשים ומהותם ולרכוש יכולת לשיתוף גם בקשיים ובדילמות כמפתח להתקדמות הצוות והארגון. למנהלים הבכירים אכפת מאוד לגבי עתיד הארגון, והם בהחלט רואים עצמם שותפים לעיצוב התמונה הגדולה, אם כי נדרש עוד סיוע במעבר מהראיה של התחום אותו הם מנהלים לראיה המערכתית הכוללת.

מה כדאי לקחת בחשבון לקראת פיתוח הנהלה?

גיוס המנכ"ל

גם אם המנכ"ל גיבש החלטה שיש לעסוק בפיתוח הצוות שלו, יש לו עדיין חששות וספקות ולא תמיד קיימת נכונות מצדו לפתיחות ולויתורים שהתהליך בד"כ דורש. לפני שיוצאים לדרך חשוב מאוד שלמנכ"ל יהיה חזון ברור לגבי המטרות כפי שהוא רואה אותן או לפחות מוכנות לפתח חזון זה.

גיוס הצוות

עמדתם של אנשי ההנהלה הנה גורם חשוב, והתנגדויות עד כדי ניסיונות לטרפד את המהלך הן תופעה מוכרת. חשוב להיפגש עם כל חברי הצוות הבכיר כפעולה מוקדמת כדי לאסוף מידע, ובעיקר לגייס ולחבר אותם לתהליך.

התנגדויות

אך טבעי שלאורך כל התהליך יתקיימו התנגדויות, שהרי מעצם הגדרתו הוא יוצר תזוזה ושינוי. על מובילי המהלך להיות מודעים לכך ולתת להן מקום לצוף על פני השטח ולפעמים גם לתת מענה קונקרטי. אין להיבהל מהתנגדות – זהו איתות שהתהליך חשוב ומשמעותי לאנשים וכדאי לנצל זאת כדי לחבר אותם אליו.

התפתחות וצמיחה

לשקף את המציאות ולקטר על מה לא בסדר זו אולי ההתחלה. המשך חיובי נוצר בהגברת המודעות לסגנונות אישיים שונים ולעבודה תוך קבלה הדדית שתאפשר למקסם את היכולות של אנשי ההנהלה. בכך ניתן לעסוק בליבת התהליך – התרבות של צוות ההנהלה. כציר מקביל חשוב לפתח את היכולות האישיות בהתמודדות עם אתגרים ניהוליים של ראייה מערכתית, השפעה שלא מתוך סמכות וניהול ממשקים שונים. תהליכי פיתוח וצמיחה שנעשים בתובל לצוותים בכירים כוללים תרגול של נושאים אלה ואימון אישי וצוותי. באמצעות חיזוק ומתן כלים היכולת לשיפור נראית ישימה ואפשרית ונוצרת אווירה חיובית ותקווה.

האפקטיביות של כל תהליך פיתוח נבחנת לאורך זמן, ובמידת יישומו בעבודת ההנהלה. לכן חשוב ליצור ולכלול Action Items במסגרת הפיתוח, וכמובן לא להסתפק באירועים מזדמנים אלא ליצור רצף של מפגשים במטרה להטמיע ולקדם.

סיכום

צוותים בכירים שיפתחו תנאים לעיסוק בנושאים הצוותיים ותרבות של שיח לגבי הצלחות, קשיים ודילמות, יקיימו למידה מתמדת, צמיחה והתפתחות. אנשיהם יחוו גאווה ושותפות, ואלה הם הצוותים הבכירים שיוכלו להוביל את ארגוניהם בכל עת ולקראת יעדים נועזים.

