

תהליך חוצה ארגון ליצירת משמעות ופיתוח מובילות בקרב מנהלים ועובדים בסופר-פארם

מאת: **שושי סתת** - פסיכולוגית ויועצת ארגונית, חברת גאיה; **אמנון כץ** - פסיכולוג קליני, מנכ"ל חברת גאיה, **שלי רוימישר** – פסיכולוגית, מנהלת משאבי אנוש, סופר-פארם, **חגית חדד** – אחראית פיתוח הדרכה, סופר-פארם.

[english version download](#)

הקדמה

ערך המובילות, מהווה את אחד מערכיה המרכזיים של רשת סופר-פארם. ערך זה מתייחס ליכולת להוביל את השוק, להיות חדשניים, מקוריים, ולשאוף תמיד למצוינות בכל פעולה והתנהגות.

בשנת 2010 הוחלט להתמקד בנושא זה, מזווית אחרת, באמצעות בניית תהליך חוצה ארגון שמטרתו לפתח ולהעמיק את המובילות, ההשפעה ותחושת המשמעות שיש למנהלים, ויתרה מכך – לעובדים, בעשייתם.

פרויקט זה, שכונה **'מובילים ביחד'**, נולד מתוך תהליך מעמיק אחר בו ניתנה ההזדמנות למנהלים בארגון לנהל דיאלוג משמעותי אודות הקשר בינם ובין המנהלים הכפופים להם. בעקבות תהליך זה של דיאלוג עלה הצורך בגיבוש תפיסת מנהיגות **מובילות** משותפת ובחידוד התנאים בהם יתאפשר למנהלים ולעובדים ברשת לממש את מנהיגותם והובלתם. כחלק מכך, עלה גם הצורך לחזק את תחושת המסוגלות והמשמעות **האישית** של המנהלים והעובדים בתפקידם.

הפרויקט התבסס על התייחסות רחבה ומעמיקה למושגים של 'משמעות' 'הובלה' ולקשר המיוחד הקיים ביניהם. הבנת המושגים הללו בטרם התהליך וכן במהלכו אפשרה להבנות מודל רב שלבי ותהליכי, שבמסגרתם עברו המנהלים ברשת סדנאות העוסקות במושגים של הובלה ומשמעות ולאחר מכן העבירו והנחו את עובדיהם בסדנאות אלה באופן עצמאי.

העברת הסדנאות על ידי המנהלים התבססה על ההנחה שלדרג המנהיגותי ישנה אחריות לייצר את התנאים המאפשרים את ההובלה ותחושת המשמעות בקרב הפרטים ולעודד את ביטויי המובילות אצל כל אחד ואחד בארגון.

מאמר זה מציג את התהליך הייחודי שהתקיים בארגון: את המושגים התיאורטיים והארגוניים עליהם הוא מתבסס, את מרכיביו השונים של הפרויקט, את תרגומו לתוצאות בשטח, ואת המשמעויות והאתגרים הקיימים בתהליך ייחודי מסוג זה – הנוגע בכל איש ואיש בארגון – מראשון המנהלים ועד אחרון העובדים.

על משמעות, הובלה והקשר ביניהם

להיות משמעותי

לכל אדם, לכל אחד מאיתנו, יש צורך בסיסי להרגיש משמעותי ובעל ערך בחייו ובעשייה שלו. ויקטור פרנקל בספרו המפורסם 'האדם מחפש משמעות' (1970) מתייחס 'לצורך במשמעות'. על פי תפיסתו של פרנקל, הדחף העמוק ביותר של האדם, או נכון יותר, הרצון העמוק ביותר, הוא שאיפה למשמעות והבנה של חייו והעולם שבו הוא נמצא, והבנה זו היא זו שמעניקה לו את הכוח שיכול לעזור לו להתמודד עם סבל ומצוקה קשים ככל שיהיו. כאשר צורך זה אינו מתממש, האדם סובל מתחושת עקרות וחוסר משמעות שהוא מכנה בשם "ריק קיומי". על פי גישה זו ברגע שהאדם ימלא לעצמו את הריק הפנימי שלו, וימצא משמעות לחייו ולעשייה שלו, אליה יוכל להתכונן, ושלקראתה יוכל לחתור הדבר יגרום לו לסיפוק, תחושת מימוש וייעוד.

אלפרד אדלר (1931), רופא, מחנך ופסיכולוג, תלמידו (ומתנגדו) של פרויד ומייסד הפסיכולוגיה האינדיבידואלית, עסק אף הוא בנושא בצורה מעמיקה. על פי גישתו האדם נתפס כשחקן אקטיבי היוצר את חייו, ומפתח סגנון חיים ייחודי שמהווה ביטוי למטרותיו. כלומר האדם יוצר את עצמו, ולא רק מעוצב על ידי חוויות ילדות מוקדמות. לפי אדלר, קיים רק מדד אחד למדוד בו את ערכנו כאדם: התמודדותנו עם האתגרים שהחיים מציבים בפנינו בשלושה תחומים מרכזיים: החברה, העבודה והאהבה. התשובות שאנו נותנים לכל אחד מהאתגרים הללו הן המהוות את משמעות חייו. לגישתו, חשוב מאד שהאדם יתבונן בסוגיות אלה, או

במילותיו 'ללמד משהו על משמעות חיינו ועל הדברים שבני אדם שונים רואים בהם את משמעות חייהם' (מתוך ההקדמה לספרו 'משמעות חיינו', 1931, הוצא ב 2009).

Lips-Wiersma & Morris (2009) מקישים מהגישות הללו לעולם העבודה והניהול. למעשה, הם טוענים כי חלק ניכר מהדילמות הניהוליות סובבות סביב שאלות של משמעות וכי התייחסות לדילמות אלה ומתן מענה לשאלות של משמעות ומימוש בחיי העבודה תורמים ל well being של האדם. כאשר לאדם יש תחושת משמעות, הדבר מסייע לו לענות על השאלה 'מדוע אני כאן?', מה שתורם לחוויה סובייקטיבית של מטרה בחיים או במילים אחרות לחוויה של **Meaningful life/work**.

למעשה, על פי גישות אלה, כדי להרגיש משמעותי, כל אדם, צריך לגלות יוזמה, לקחת אחריות ולחפש את האפיקים והמקומות דרכם הוא יוכל לממש את עצמו ולהרגיש משמעותי. יחד עם זאת, אחת מהנחות היסוד שמלווה אותנו היא כי לסביבה שלנו, של האדם, תפקיד משמעותי, שכן היא צריכה לאפשר לנו לבטא ולממש את עצמנו. למעשה, האנשים סביבנו צריכים להיות רגישים לתנאים שיכולים לאפשר לנו כפרטים ואינדיבידואלים לממש את עצמנו ולהפוך למשמעותיים.

להיות מוביל

מושג ההובלה הינו מושג רחב המתקשר לעולמות תוכן שונים. אנו התמקדנו בשני היבטים מרכזיים:

ההיבט הראשון מתייחס לאלמנטים של מצוינות – **להיות מוביל בתחומך** - 'כל אחד מאיתנו, יכול להפוך להיות מוביל בתחומי, בעשייה היומיומית שלו, ללא תלות בתפקיד אותו הוא ממלא (הדבר יכול לבוא לידי ביטוי במקצועיות בעשייה, מקוריות, חדשנות, מצוינות ועוד).

ההיבט השני מתייחס לאלמנטים של מנהיגות – **להוביל אנשים אחרים** - 'אדם יכול להיות מוביל על ידי כך שהוא מוביל אחריו אנשים אחרים, משפיע עליהם, מניע אותם לפעולה ומנהיג אותם. אלמנט זה זוכה כמובן להתייחסות בתיאוריות המנהיגות על גווניהן השונים.

נקודת המפגש בין משמעות להובלה ומנהיגות

נקודת המפגש בין שני המושגים - משמעות ומובילות היא נקודת מפגש מרתקת, מעין צומת שניתן לצאת ממנה לכיוונים שונים ואינסופיים. אנו בחרנו שלושה מתוכם.

הכיוון הראשון נוגע לכך **שהמושגים שזורים זה בזה ויכולים להעצים זה את זה**: לעיתים העובדה שאדם חש בעל ערך ובעל משמעות תגרום לו לרצות להוביל אנשים אחרים. במקרים אחרים, כאשר האדם מוביל ומשפיע על אחרים הדבר גורם לו לחוש שהעשייה שלו והתרומה שלו היא משמעותית. בכל מקרה, כאשר אנשים מרגישים משמעותיים ומובילים – כל הצדדים מרוויחים – זו נוסחא של WIN WIN אנחנו כאנשים פרטיים מרגישים טוב יותר, אנרגטיים יותר, שמחים יותר בעשייה שלנו והארגון אליו אנו משתייכים, עשוי הצליח יותר.

הכיוון השני נוגע ל**ניהול משמעות** (Lips-Wiersma & Morris (2009). מתייחסים במאמרם לגישות ארגונית שונות לפיהן לתרבות ארגונית חזקה ולמנהיגות ישנו תפקיד משמעותי בעיצוב תחושת המשמעות של הפרט בעבודה. תפקיד זה מכונה על ידם כ **Management of Meaning** הם מתייחסים למחקרים שונים המעידים על כך שתחושת משמעות בעבודה תורמת להגברת המוטיבציה ותחושת המעורבות הרגשית, הפיזית והקוגניטיבית של העובד בארגון. לעומת זאת, העדר תחושה של משמעות עלול להוביל לחוויה סובייקטיבית של חוסר ערך, חוויה שפעמים רבות נכרכת בתחושות של אפתיה וריחוק מהעבודה. (May et al., 2004)

כך למשל, תיאורית המנהיגות המעצבת של בס ואבוליו (1991) טומנת בחובה את הרעיון לפיו למנהיג ישנו תפקיד משמעותי ביצירת ובהטענת העובדים והכפופים בתחושת משמעות. על פי תיאוריה זו, המנהיגות המעצבת יכולה להימצא בכל ארגון ובכל דרג. מודל הטווח המלא של המנהיגות מתייחס לממדים השונים של המנהיגות המעצבת וביניהם לממד של **ההנעה באמצעות השראה**, 'לפיו מנהיגים המעוררים השראה מייצגים את האנרגיה, היוזמה, העקשנות והיכולת לראות את פני העתיד, אשר לעיתים כה תכופות מבחינה בין מנהיג רגיל למנהיג יוצא דופן. מנהיגים אלה יכולים לבטא בדרכים פשוטות יעדים משותפים והבנה הדדית לגבי הדברים החשובים והמתאימים למונהיגים, הם מספקים חזון, מתווים דרך ובכך גם מגבירים את תחושת המשמעות של המונהיגים.

הכיוון השלישי, המרתק ביותר בעינינו, קשור להבנה, אליה גם התייחסנו בשלב מוקדם יותר, לפיה **למנהיגות תפקיד משמעותי לפלס דרך ולאפשר לאחר לממש את עצמו ולחוש משמעותי**. גישה זו שונה (ואולי

משלימה) מהגישה של ניהול המשמעות בכך שאינה מתייחסת לחזון משותף כגורם היחיד או הבלעדי ביצירת משמעות, אלא לקשר המיוחד שבין המנהיג למונהגים, המאפשר זיהוי מדויק של הגורמים האינדיבידואליים והסובייקטיביים שעשויים לסייע לפרט בארגון לממש את עצמו ולהטעין אותו בתחושת משמעות. גישה זו עולה בקנה אחד עם ממצאיהם המחקריים של Lips-Wiersma & Morris (2009) לפיהם יש לכבד ולהוקיר את המקורות האישיים של כל פרט בארגון למשמעות. על פי ממצאים אלה למנהלים תפקיד מרכזי 'לעבוד עם' מקורות אלה ולספק את הסביבה המתאימה ואת ההזדמנויות למימוש צרכי ההתפתחות והמימוש הסובייקטיביים של האדם.

'מובילים ביחד' - הפרויקט המוצג במאמר זה, מקפל בתוכו במידה רבה את נקודת המפגש בין המשמעות למובילות ומעניק מקום מרכזי למקומו של המנהל בארגון, מתוך הנחה שביכולתו לזהות את צרכיו של האדם ואת התנאים שיאפשרו לו לצמוח כאדם ועובד מוביל, החש כי הוא משמעותי ובעל ערך בעיני עצמו ובעיני הסביבה בה הוא פועל.

הרקע הארגוני לפרויקט - כיצד נולד התהליך

הסביבה הארגונית ומאפייניה

רשת סופר-פארם הינה הרשת המובילה בתחום הדרג-סטור בישראל. כיום, מונה הרשת 160 חנויות הפרוסות מקריית שמונה בצפון ועד אילת בדרום ו 5,800 עובדים. כיום סופר-פארם הינה רשת בינלאומית הפועלת גם בפולין ובסין.

הפילוסופיה של הרשת בנויה על שיטת ניהול עצמאית, המכונה **שיטת העמית** 'ולפיה הרשת מפקידה בידי של העמית – מנהל הסניף, את האחריות כבעליו המקצועיים של העסק. למעשה, מדובר בשיטת זכיינות ייחודית המעניקה לזכייין שילוב של עסק עצמאי, תפעול מקצועי ושירותים משותפים. השיטה מעודדת את העמית ליזום, ליצור, לקדם ולמקסם את הישגיה של החנות. העמית יכול לקבל החלטות מהירות על דעת עצמו ובכך ליצור יתרון תחרותי בסביבה העסקית של החנות. באחריות העמית לוודא פיתוח אישי ומקצועי של צוות החנות ובכך להגביר את המוטיבציה של הצוות הניהולי והעובדים בחנות ואכן, הקידום ברשת הינו פנימי ומתבסס באופן מלא על אנשיה.

אל העמית כפוף צוות ניהולי המורכב בדרך כלל מארבעה מנהלי מחלקות: מנהל/ת אגף התרופות, מנהל/ת הקוסמטיקה, מנהל/ת מסחרית ומנהל/ת חשבונות. לכל מנהל מחלקה כפוף צוות עובדים רלבנטי אותו הוא מנהל.

התרבות הארגונית של החברה מושתתת על חמישה ערכי ליבה מרכזיים שנחשפו וזוהו באופן אקטיבי על ידי אנשי החברה: מובילות, שירות, יושרה, משפחה ושיטת העמית. החברה מתייחסת לערכים הללו כמעין 'כוכב צפון', פועלת ברוחם ומבנה התערבויות ארגוניות ופעילויות 'רוח' המושתתות על ערכים אלה. כמעט מידי שנה, בוחרת החברה להתמקד בערך מסוים על מנת להעמיק את משמעותו המקצועית והאישית עבור אנשיה, בהתאם לצרכים המשתנים של הרשת.

הגדרת הצורך

'מובילים ביחד', הפרויקט המוצג במאמר זה, הגיע 'לאוויר העולם' לאחר תהליך מעמיק אחר, בו ניתנה הזדמנות למנהלים ברשת לנהל דיאלוג מעמיק עם המנהלים הכפופים להם, במסגרתו של כנס החברה, הנערך אחת לשנתיים. הדיאלוג המעמיק התמקד בקשר שבין המנהלים והמחיש כי קיימים פערים בתפיסות המנהיגות של המנהלים וכי ישנו צורך לחקור את הפערים הללו ובמיוחד את התפיסות הנוגעות למנהלי המחלקה בארגון.

ואכן, בהמשך לכך, נערך מחקר מקיף שעסק במנהלי המחלקות, שבעקבותיו עלה הצורך להבהיר ולגבש תפיסת מנהיגות ומובילות משותפת של המנהלים, וכן הצורך לחדד את התנאים בהם יתאפשר למנהלים ברשת לממש את מנהיגותם והובלתם, בדגש על תפקידם של מנהלי המחלקות.

צרכים אלה הביאו לפיתוח וגיבוש הפרויקט, שבמסגרתו נידונו לעומק מושגים של מובילות ומשמעות, בקונטקסט הארגוני והאישי. לצורך הפרויקט פותח מודל של סדנאות (שיוצג בהמשך) שהועברו בשלב הראשון לכל המנהלים בארגון, בכללם העמיתים ומנהלי המחלקות הכפופים להם. בשלב השני העבירו המנהלים את הסדנאות באופן עצמאי לכל עובדיהם.

בהקשר זה, חשוב לציין, כי העמיתים, בשנים האחרונות, מובילים ומנחים את עובדיהם באופן עצמאי בסדנאות בנושאים שונים הקשורים בערכיה של הרשת. החידוש והייחודיות בפרויקט זה בא לידי ביטוי בכך, שהפעם,

בשונה מהשנים הקודמות, הופקדה משימת ההנחיה בידי העמית ומנהלי המחלקה הכפופים לו, או במילים אחרות בידי הצוות הניהולי כולו.

הגורם היוזם

היוזמה לפרויקט נעשתה על ידי מחלקת משאבי אנוש האחראית על פיתוח המשאב האנושי של הרשת. המחלקה זיהתה את הצרכים וגיבשה צוות חשיבה של עמיתים מנוסים על מנת לחשוב על הדרכים בהן ניתן לענות על צרכים אלה. אל התהליך, מראשיתו, הצטרפו יועציה של חברת 'גאיה – פיתוח ארגוני', שליוו את התהליך, תרמו לפיתוח וגיבוש הפרויקט ועסקו בהטמעתו.

לאן רצינו להגיע - מטרת התהליך

לתהליך הוגדרו מספר מטרת מרכזיות:

- הבהרה וגיבוש של תפיסת מנהיגות ומובילות משותפת, בדגש על תפקיד מנהל המחלקה.
- חיידוד התנאים בהם יתאפשר למנהלים ולעובדים ברשת לממש את מנהיגותם והובלתם במציאות הקיימת.
- חיזוק תחושת המסוגלות והמשמעות האישית של המנהלים והעובדים בתפקידם.
- פיתוח המובילות האישית, הצוותית והסניפית ברשת.

המטרות שהוגדרו לפרויקט נוסחו לאור הצרכים שעלו, מתוך כוונה לתת להם מענה באופן תהליכי ומעמיק.

כיצד נראה תהליך חוצה ארגון של בניית משמעות ופיתוח מובילות?

תיאור הפרויקט

הנחות היסוד בפרויקט

- הנחת היסוד של המודל היתה שלדרג המנהיגותי ישנה אחריות לייצר את התנאים המאפשרים את ההובלה ותחושת המשמעות בקרב הפרטים ולעודד את ביטויי המובילות אצל כל אחד ואחד בארגון. לפיכך, ניתן למנהלים מקום מרכזי ועצמאי בהובלת הפרויקט. מקום עצמאי זה בא לידי ביטוי בכך שבמסגרת הפרויקט, לאחר תהליך של הכשרה, העבירו המנהלים את הסדנאות לעובדיהם.
- כאמור, הפעם, בשונה מהשנים הקודמות (בהן הנחה העמית סדנאות לבדו), הופקדה משימת ההנחיה בידי העמית ומנהלי המחלקה הכפופים לו, או במילים אחרות בידי הצוות הניהולי כולו. הנחה זו הינה משמעותית ביותר ומבוססת על ההבנה שהובלה משותפת של התהליך באמצעות ההכנה וההנחיה כצוות תסייע באפקטיביות של התהליך, אך יתרה מכך, תתרום לפיתוח המובילות ותחושת המשמעות של המנהלים עצמם.
- במסגרת זו תפקיד משאבי אנוש, הוא לגבש את האסטרטגיה המתאימה לתהליך ולתת למנהלים את הכלים והמימוניות הנדרשות.
- הנחה נוספת שעמדה לנגד עיננו היא כי פרויקט מסוג זה, הנוגע במושגים מעמיקים כל כך, מוכרח להיעשות באופן תהליכי ולהסתמך על שלבים הדרגתיים שיבצעו זה מזה על פני תקופת זמן משמעותית לחיי הארגון.
- לבסוף, הנחת היסוד האחרונה והייחודית כל כך לארגון, לסופר-פארם, נוגעת להחלטה לבצע את הפרויקט בכל הדרגים של החברה, כך שתתאפשר נגיעה משמעותית בכל עובדי החברה, עד האחרון שבהם.

מודל העבודה – התהליך ואבני הדרך המרכזיות

מודל העבודה כלל מספר אבני דרך מרכזיות:

- **תחילת הדרך – כנס** – דיאלוג בין המנהלים בארגון, בכללם: עמיתים ומנהלי מחלקות. דיאלוג מעמיק זה איפשר למנהלים להתבונן על הקשר ביניהם ועל הגורמים המקדמים והחוסמים את האנרגיה בקשר.
- **הקמת צוות חשיבה** – בעקבות הכנס התכנס צוות חשיבה שהורכב מעמיתים מנוסים, משאבי אנוש ויועצים ארגוניים שמטרתו היתה להתבונן בתוצרי הכנס ולהבין את הצרכים שעלו מהם. הצוות הגיע למסקנה לפיה יש להתמקד בתפקידו של מנהל המחלקה בארגון.
- **עריכת מחקר** - כדי להבין לעומק את הצורך שזוהה, הוחלט על עריכת מחקר בנוגע למנהלי המחלקות. במסגרת המחקר, שנערך בסוף שנת 2009, הועברו שאלונים לכל העמיתים ולכל מנהלי המחלקות. במחקר השתתפו 414 מנהלי מחלקות ו 97 עמיתים. השאלונים נגעו בתפיסות של יוזמה, סמכות, השפעה, מנהיגות ובכלל בתחושות של מנהלי המחלקה בתפקידם. מחקר זה שיקף פערים בתפיסות של העמיתים ומנהלי המחלקות לגבי נושאים של יוזמה, מנהיגות ומובילות ובמסגרתו עלו מספר ממצאים שונים:
 - כאשר מנהלי המחלקות נשאלו מה לדעתם מצופה מהם כמנהלי מחלקות, הם נטו לציין יותר יכולות שעניינן בתחומי הביצוע, הסדר והארגון ומילוי ההוראות. תכונות של יוזמה, עצמאות, תעוזה, יצירתיות ומנהיגות, צוינו במידה פחותה.
 - העמיתים, לעומת זאת, כאשר נשאלו למה הם מצפים ממנהלי המחלקות, הדגישו בעיקר את הפן המנהיגותי. בהקשר זה עלה גם כי העמיתים מצפים מהמנהלים לגלות יוזמה גדולה יותר מהקיים.
 - הממצאים בכללותם ביטאו תחושה של המנהלים שחופש הפעולה שלהם ומידת ההשפעה שלהם על הנעשה, מוגבלת. כמו כן עלתה תחושה שלא מתאפשרת להם המידה הרצויה של יוזמה, ובפרט יצירתיות, כפי שהיו רוצים.
 - תחושות אלו בלטו במיוחד בקרב קבוצת מנהלים אחת (קבוצה/מחלקה ב, 'האחראית למחלקה חשובה בחנות. בקרב קבוצה זו עלתה באופן חזק יותר התחושה שחופש הפעולה שלה, בפרט בנושאי כוח אדם, הינו מוגבל, שאין מקום רב ליוזמה בתפקיד וכי התכונה העיקרית המצופה מהם היא סדר וארגון. רבים מהם לא חשו שמצפים מהם לתכונות מנהיגותיות והם אף לא העריכו את עצמם כבעלי תכונות כאלו.
- **הקמת צוות חשיבה לפיתוח התהליך הארגוני** – ממצאי המחקר הללו הצביעו על צורך בהבניית התערבות ארגונית שתיתן לו מענה הולם. לצורך כך, הוקם צוות חשיבה שיהיה אמון על פיתוח תהליך ארגוני מתאים. צוות זה הורכב מעמיתים, משאבי אנוש, ומיועצים ארגוניים המכירים היטב את החברה ומתמחים בפיתוח תהליכים מעין אלה.
- **פיתוח ההתערבות הארגונית** – צוות החשיבה עיצב יחד התערבות ארגונית הכוללת סדנאות משני סוגים: סדנאות לצוותי הניהול של החנויות (עמיתים ומנהלי מחלקות) שיועברו על ידי מנחים מקצועיים וסדנאות המבוססות על מודל כמעט זהה שהצוותים הניהוליים יעבירו באופן עצמאי לעובדים בסניפים. מודל הסדנאות יוצג בהמשך.
- **פיתוח ערכת הדרכה תומכת למנהלים** – לאחר פיתוח הסדנאות נכתבה ערכת הדרכה מקיפה למנהלים שמטרתה להוות כלי תומך מרכזי להעברה עצמאית של הסדנאות. ערכה זו כוללת את התיאור המלא של הפרויקט, את דרך ההכנה אליו ואת יחידות העבודה של הסדנא, על פרטיהן, תוך מתן כלים ספציפיים להנחיתן.
- **הכנת כלל העמיתים ברשת לתהליך** – לשם ההכנה ערכנו סבב מפגשי הכנה עם כל העמיתים ברשת (ע"פ אזורים גיאוגרפיים, המכונים אשכולות). בכל מפגש קבוצתי מסוג זה הצגנו את הרציונל של התהליך, את שלביו השונים ואת המבנה הסדנאי המתוכנן. מפגשים אלה היו בעלי משמעות משום שסייעו רבות בהכנת העמיתים לתהליך.
- **סדנאות לעמיתים ומנהלי מחלקות ושימוש במודל עבודה הקרוי TRAIN THE TRAINER** – שילב זה כלל סדנאות לצוותים הניהוליים של החנויות (כל סדנא כללה מספר צוותים ניהוליים), שהונחו על ידי מנחים מקצועיים. את הסדנאות העברנו בהתאם לחלוקה הגיאוגרפית של הרשת, כך שכל סדנא הועברה לקבוצת מנהלים המשתייכים לאזור גיאוגרפי מסוים. במסגרת זו חוו המנהלים עצמם את הסדנא, בה עסקו באופן אישי בסוגיות של משמעות ומובילות בתפקיד ולאחר מכן וכן ניתנו להם כלים שסייעו בידם להתמודד עם משימת ההנחה שעמדה לפניהם. הסדנאות היו מסגרת בה ניתנה הזדמנות מעמיקה לחוות את הסדנא עצמה ולהפיק מכך ערך משמעותי וללמוד את מודל הסדנא אותו העבירו בהמשך לעובדים בסניפים.
- **מפגשי הכנה של העמיתים ומנהלי המחלקות לקראת הסדנאות הסניפיות** – לאחר שלב ההכשרה עסקו הצוותים הניהוליים בהכנה משותפת לתהליך, במסגרתה העמיקו במודל העבודה הסדנאי, חילקו תפקידים ביניהם והתכוננו לאתגרים העשויים לעלות במסגרת הסדנאות שיעבירו. להכנה זו היה תפקיד משמעותי בתהליך משום שהיא תרמה לתחושת 'המובילות המשותפת' או בשפת הפרויקט תרמה לתחושת 'המובילים ביחד'. בנוסף, היו מי שהשתמשו במפגשי ההכנה גם

לצורך המשך הדיון והדיאלוג בסוגיות שעלו בסדנאות למנהלים, מה שהעלה כמובן את ערכם של מפגשי הכנה אלה.

- **סדנאות בסניפים** – עם תום ההכנות למיניהן, הנחו הצוותים הניהוליים באופן עצמאי את הסדנא בחנויות, כך שלמעשה – כל עובדי סופר-פארם, עד אחרון העובדים, השתתפו בהן. כאן יש לציין כי פרט לסדנאות בסניפים הועברו הסדנאות גם עבור כל עובדי 'המשרד המרכזי' (מטה החברה) באופן דומה מאד.
- **מפגשי סיכום של העמיתים ומנהלי המחלקות לאחר הסדנא** – לאחר הסדנאות הסניפיות הומלץ למנהלים לקיים מפגש מסכם שנועד לדון בתחושות לאחר הסדנא, לעסוק בהסקת מסקנות ובחשיבה על המשך הדרך.

מודל העבודה הסדנאי

מודל העבודה הסדנאי שפותח כלל מספר מרכיבים מרכזיים:

- **מרכיב רגשי** - זיכרונות – הסדנא נפתחה באופן חוויתי כאשר התבקשו המשתתפים לשתף זה את זה ברגעים בחיים בהם הרגישו כי הם עצמם היו משמעותיים. העלאת הזיכרונות אפשרה פתיחות רבה מאד והתבוננות ייחודית בנושא.
- **מרכיב קוגניטיבי** – לאחר החלק הרגשי עסקה הקבוצה בהמשגה משותפת של המונחים 'משמעות ומובילות' ובקשר המיוחד ביניהם והגיעה להגדרות שהצליחו לסייע בבניית בסיס משותף ביחס לנושאים הללו.
- **מרכיב התנסותי** – הסדנא כללה תרגילי INDOOR בסגנון (OUTDOOR חוויתיים ואנרגטיים הכרוכים בעבודת צוות מאתגרת. התרגילים היוו פלטפורמה לדיון בשאלות של תחושת משמעות, הובלה והתבוננות בתנאים הנדרשים לשם מימוש שאיפות אלה (המשתתפים בחנו וחידדו מה הם הגורמים המקדמים והבולמים את תחושת המשמעות ואת ביטויי המובילות בעבודה).
- **מרכיב יישומי** - תרגום למציאות – כל המרכיבים מעלה הובילו לדיון המשמעותי ביותר בסדנא שעסק בתרגום התובנות שעלו למציאות של המנהלים ובהמשך גם של העובדים בחיי העבודה. בשלב של הסדנאות עם המנהלים נערך דיון זה באופן אינטימי, כאשר כל עמית הנחה את הדיון עבור הצוות הניהולי שלו. בשלב של הסדנאות הסניפיות ניתן למנהלי המחלקה תפקיד הנחיתי מרכזי וכל מנהל מחלקה, בשלב זה של הסדנא, הנחה באופן עצמאי את הצוות הכפוף אליו. במסגרתו של דיון זה ניסו המנהלים והעובדים לחשוב על התנאים הנדרשים לשם מימוש תחושת משמעות ומובילות בעבודה וכן עסקו בחשיבה אודות דרכי פעולה ופתרונות יישומיים שיטפלו בנושאים הללו – בשלב הראשון של הסדנאות ברמה הניהולית ובשלב השני ברמת כלל עובדי החנויות.

יש לציין כי הסדנאות למנהלים כללו גם מרכיב קוגניטיבי שבמסגרתו ניתנה להם ההזדמנות להעשיר את עצמם בידע הנוגע ליצירת משמעות בחיים. לפיכך בתחילת הסדנא הם האזינו להרצאה העוסקת בנושא מתן משמעות בחיים בכלל ובהורות בפרט. ההחלטה לבחור בנושא זה נובעת מהבנתנו כי יהיה זה מעשיר לבחון את הנושא של משמעות גם מזוויות נוספות מעבר לזווית הארגונית-עסקית (ההרצאה ניתנה על ידי ד"ר אבי מרדלר ממכון אדלר).

התרגום למעשה – כיצד נעשה? האם נדע שהוא נעשה?

תוצאות שאספנו מהשטח

פרק זה נכתב על ידי יואב שנפלד, פסיכולוג קליני ויועץ מחקרי

כאמור, התרגום למעשה שולב במסגרת תהליך העבודה, כחלק אינטגרלי ומרכזי בכל שלב של הסדנאות – הן בשלב הראשון של הסדנאות למנהלים והן בשלב השני של הסדנאות לעובדים ניתן מקום מרכזי לניסוח פתרונות מעשיים ודרכי פעולה שיסייעו בהגברת תחושת המשמעות וביטויי המובילות בארגון.

מעבר לתרגום הקונקרטי לדרכי פעולה ניסינו לשאול את עצמנו **האם השגנו את המטרות שהצבנו לעצמנו בפרויקט זה?**

את התשובות לשאלות הללו ניסינו להשיג במספר דרכים שונות: ראשית, באמצעות מחקר הערכת פרויקט שבחן את השפעות הפרויקט באופן שיטתי ואמפירי על ידי איסוף נתונים מהשטח. בנוסף, נעזרנו במשובים

שקיבלנו מהמנהלים ומהעובדים בעקבות השתתפותם בתהליך, ולבסוף, בדקנו את התרשמותנו כאנשי מקצוע מהפרויקט.

מחקר ההערכה לפרויקט

מחקר ההערכה כלל ארבעה מעגלים של מדידה:

1. **משוב ישיר של משתתפי הפרויקט** – עמיתים, מנהלים ועובדים – על שביעות רצונם מהפעילות והערכתם את תרומתה ליצירת שינוי. במסגרת זו קיבלנו משוב מ- 138 עובדים, 314 מנהלי מחלקות ו- 102 עמיתים.
2. **הערכת השפעת הפרויקט על המנהלים והעמיתים** - במסגרת בדיקה זו, נערכו מדידות של "לפני" ביצוע הפרויקט ו"אחרי" בקרב המנהלים והעמיתים ברשת. המדידות בדקו עמדות ותחושות סביב נושאי מנהיגות, חופש פעולה, ותחושות של ערך ומשמעות בתפקיד. המדידה הראשונה נערכה כחצי שנה לפני ביצוע הפרויקט והשתתפו בה 414 מנהלי מחלקות ו- 97 עמיתים. המדידה השנייה נערכה כמה חודשים אחרי הפרויקט, והקיפה 378 מנהלים ו- 131 עמיתים.
3. **הערכת השפעת הפרויקט על העובדים** - במסגרת זו נערכו מדידות של "לפני" ביצוע הפרויקט ו"אחרי" ביצועו, בקרב מדגם של עובדים מחנויות הרשת. לצורך בדיקה זו פותח "שאלון משמעות ומובילות" שבחן ארבעה מימדים:
 - המידה בה הסביבה מעודדת ביטוי אישי.
 - המידה בה העובד חש שהוא נראה, מוכר ומוערך.
 - המידה בה העובד חש שהוא מבטא את עצמו.
 - מידת מוטיבציה של העובד להוביל ולהשפיע.

המדידה "לפני" נערכה בקרב מדגם של חנויות, כמה שבועות טרם השתתפות בפרויקט, והקיפה 87 עובדים. המדידה "אחרי" בחנויות אלו עדיין לא הושלמה, אך נערכה השוואה בין התוצאות בקבוצת מדגם זו ובין התוצאות במדגם בן 149 עובדים מחנויות שכבר השתתפו בפרויקט.

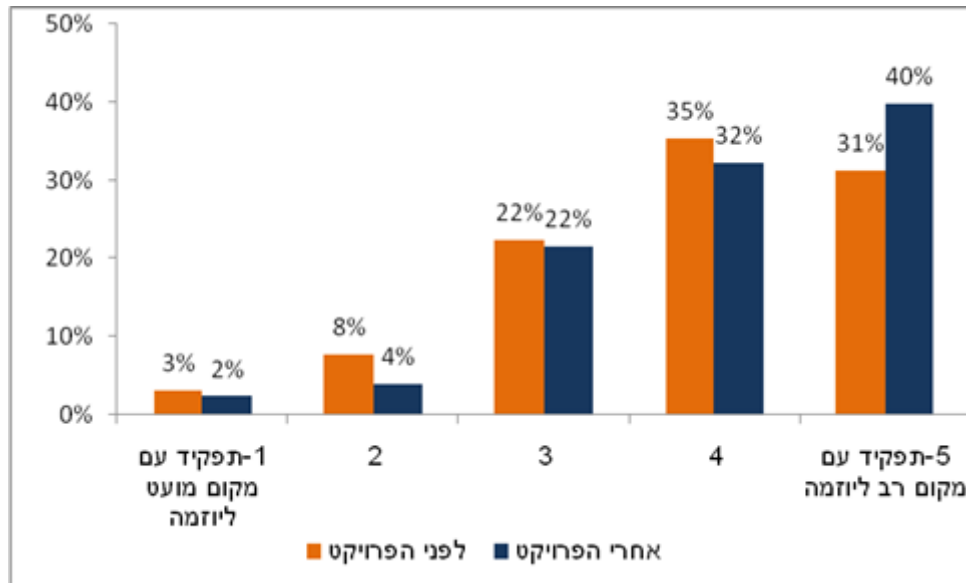
4. במעגל הרביעי נמצא סקר העובדים השנתי, המקיף את כל העובדים ברשת ונערך בחודש מאי בכל שנה. הסקר בוחן, בין השאר, מדדים של מוטיבציה, מחויבות, הזדהות ושייכות, ואנו מצפים ללמוד מהמדידה הבאה שתיערך על השפעת הפרויקט על מדדים אלו.

הממצאים שקיבלנו במדידות שנערכו בקרב מנהלי המחלקות הצביעו על כך שלאחר הפרויקט חל שיפור מובהק בתחושות ותפיסות המנהלים בכמה נושאים:

- נמצאה עליה בתחושת המנהל שיש לו אפשרות להשפיע על הנעשה בחנות, בתחושה שיש לו חופש פעולה בנושאי כוח אדם ובתחושה שיש בתפקיד מנהל המחלקה מקום רב ליוזמה [ראה גרף 1].
- בנוסף, שיעור גבוה יותר מבין המנהלים, באופן מובהק, ציין את המנהיגות כתכונה שהעמיתים מצפים לה מהם, ומשמעותי עוד יותר מכך – שיעור גבוה יותר מבין המנהלים ציין את המנהיגות כתכונה המאפיינת אותם [ראה גרף 3].
- מצאנו גם שלאחר הפרויקט, שיעור המנהלים המעוניינים להתקדם לתפקיד של עמית גדל באופן מובהק [ראה גרף 4].
- ממצא מעודד במיוחד התייחס לקבוצת המנהלים שתוארה מוקדם יותר במאמר קבוצה/מחלקה ב, האחראית למחלקה מרכזית בחנות. במדידה הראשונה נושאים אלו זוהו אצלה כנמוכים במיוחד ביחס לקבוצת המנהלים האחרות, ואילו לאחר הפרויקט חל בקבוצה זו השיפור הגדול ביותר. ממצא זה מעודד מכיוון שמלכתחילה, קשיים שהתעוררו בקבוצה זו היו בין השיקולים המרכזיים בעיצוב הפרויקט ומיקודו בקבוצת מנהלי המחלקות [ראה גרפים 2, 3 ו 5]. בהקשר זה חשוב לציין, כי במקביל לפרויקט זה, עם ההבנה של משמעויות המחקר הראשוני שנעשה, לפיה חשוב יהיה להעצים את מנהלי המחלקות, נעשו בארגון גם פעולות נוספות, מעבר לסדנאות, שבועדי תרמו לתוצאות אלה.
- בנוסף, ראינו שקיים מתאם סטטיסטי מובהק בין שביעות רצון המנהלים מהפרויקט ובין הנושאים שחל בהם שיפור. מנהלים שהיו מרוצים מהפרויקט ותרומתו, היו גם מרוצים יותר מחופש הפעולה בתפקידם ומתחושת ההשפעה שלהם על הנעשה. הם סברו יותר שיש מקום ליוזמה וליצירתיות בתפקיד, והביעו רצון רב יותר להתקדם.

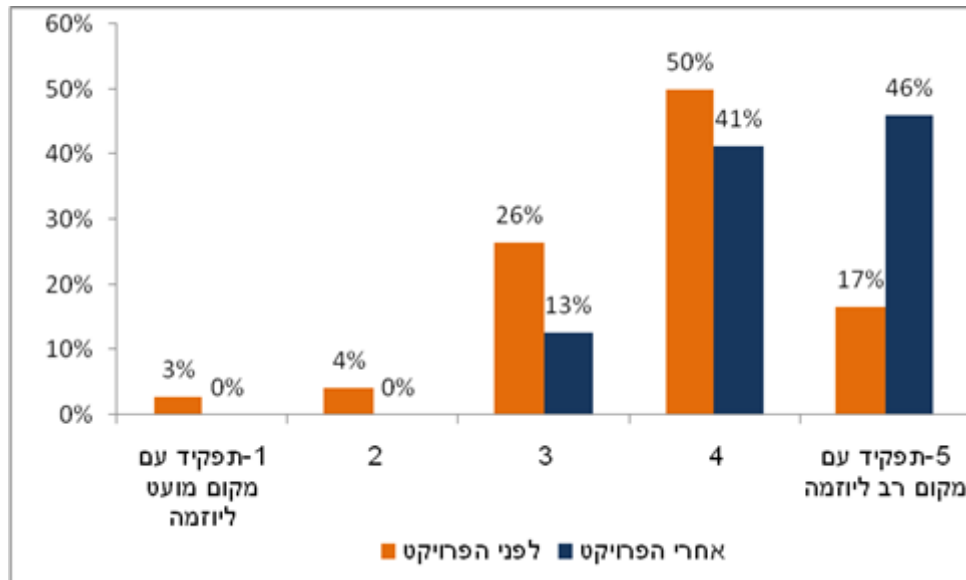
גרף מס' 1 – יוזמה כמרכיב המתאר את תפקיד מנהלי המחלקות (כלל מנהלי המחלקות)

איזה משני התיאורים מתאר טוב יותר את תפקיד מנהל המחלקה?



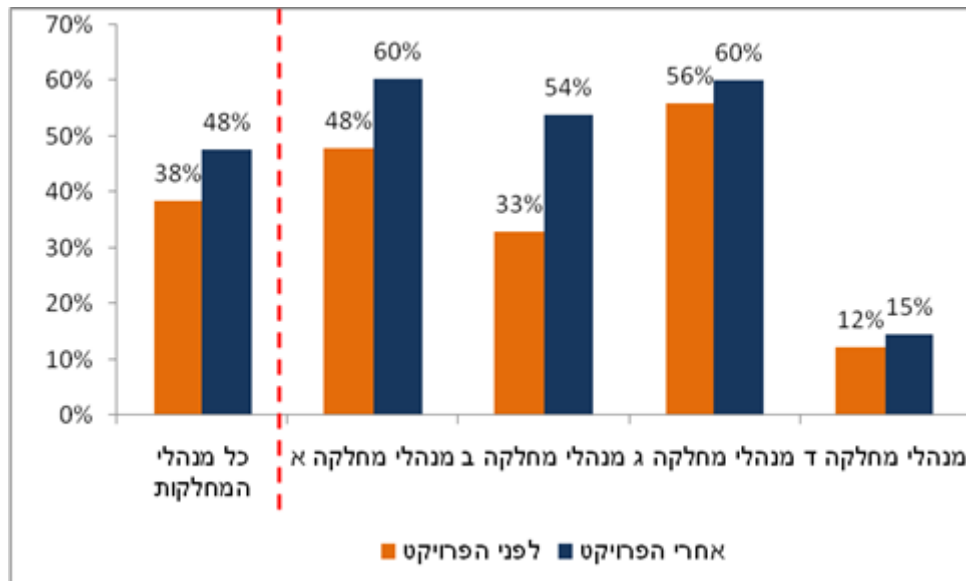
גרף מס' 2 – יוזמה כמרכיב המתאר את תפקיד מנהלי אחת המחלקות (מחלקה ב')

איזה משני התיאורים מתאר טוב יותר את תפקיד מנהל המחלקה?



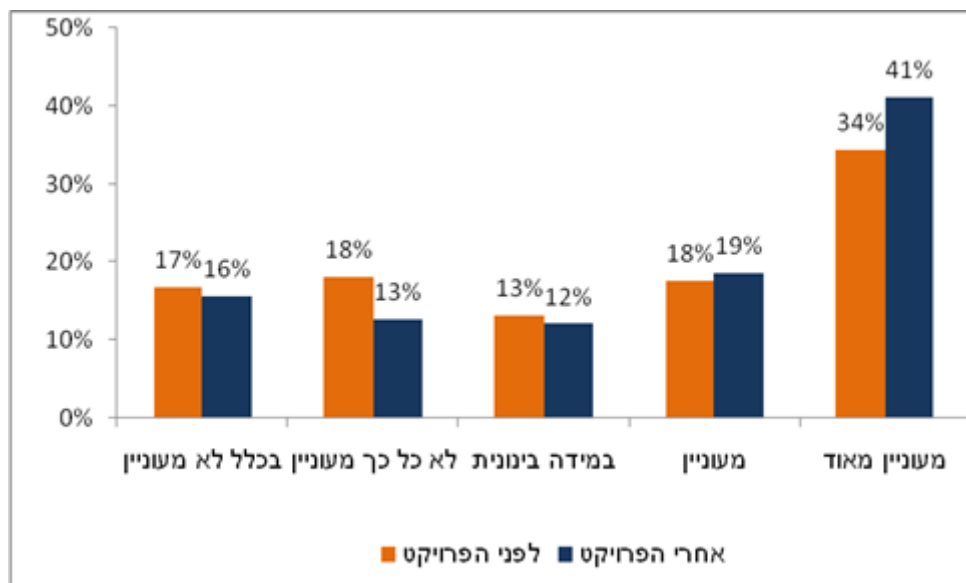
גרף מס' 3 – שיעור המנהלים שציינו "מנהיגות" כתכונה שמאפיינת אותם

(מבין 6 תכונות שהוצעו)



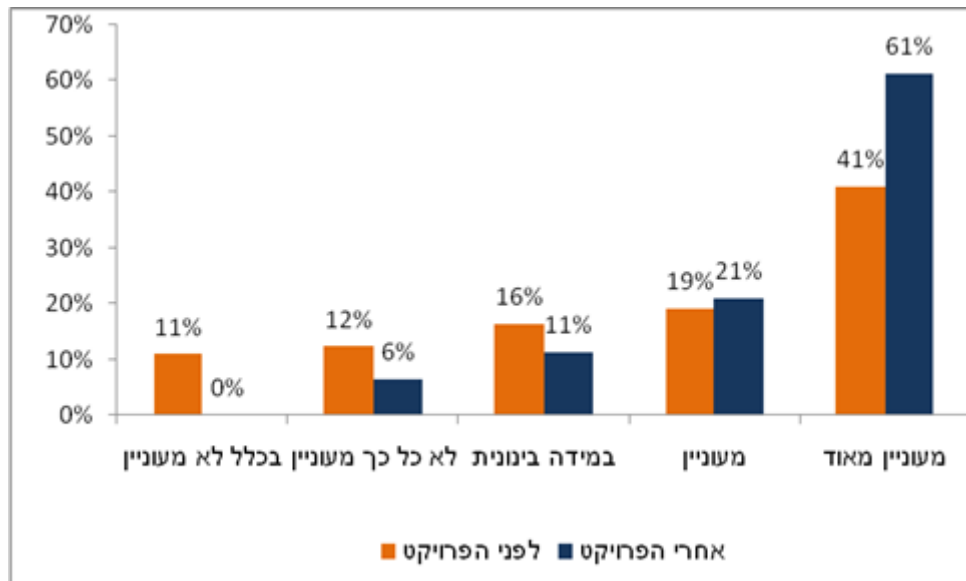
גרף מס' 4 – שאיפת מנהלי המחלקות למלא את תפקיד העמית בעתיד (כלל מנהלי המחלקות)

עד כמה שהדבר תלוי בך, האם אתה מעוניין למלא תפקיד של עמית בעתיד?



גרף מס' 5 – שאיפת מנהלי אחת המחלקות למלא את תפקיד העמית בעתיד (מנהלי מחלקה ב')

עד כמה שהדבר תלוי בך, האם אתה מעוניין למלא תפקיד של עמית בעתיד?



העמיתים נשאלו במסגרת מדידות אלה על תפיסותיהם לגבי מנהלי המחלקות העובדים עימם ולגבי תפקיד מנהל המחלקה בכללותו. נמצא שלאחר הפרויקט חלה עליה בהערכת העמיתים לגבי כישוריהם של המנהלים, וכן בתפיסתם את אפשרויות הקידום העומדות בפני המנהלים. ממצא נוסף, שהוא עקבי עם מטרות הפרויקט, הראה ירידה בשיעור העמיתים שציינו "סדר ודיוק" כתכונה לה הם מצפים מהמנהלים, לטובת תכונות כמו "עצמאות" ו-"כושר ביצוע".

המדידה בקרב **מדגם העובדים** טרם השתתפותם בפרויקט ממתינה עדיין למדידת ה"אחרי". אך בהשוואה עם מדגם העובדים מחנויות שכבר השתתפו בפרויקט, נמצא שהמימד העוסק במוטיבציה של העובד להוביל ולהשפיע גבוה יותר באופן מובהק אצל העובדים שכבר השתתפו בפרויקט.

יש לציין כי במהלך הביצוע השוטף של הפרויקט התקיימה הידברות מתמדת וחילופי רשמים בין העמיתים והמנהלים ובינו, צוות הפרויקט. המנהלים יזמו שיחות טלפוניות ופניות במייל וגם הקפידו לשלוח אלינו **משוברים והתרשמויות** הממחישים את ההישגים של הפרויקט. לכך התווסף המשוב הישיר שאספנו באופן יזום מהעובדים והמנהלים במסגרת מחקר ההערכה של הפרויקט.

מידע רחב זה עמד לרשותנו כאשר בחנו את הפרויקט, במהלכו ובסיומו. ההערכה הובילה לתחושת שביעות רצון עמוקה מהתהליך. שביעות רצון זו נובעת מההתבוננות בתוצרים של התהליך (לשם ההמחשה בחרנו לשלב מספר ציטוטים מהמשוברים והרשמים שנמסרו על ידי המנהלים. הפרטים כמובן חסויים):

- תחושה כי הפרויקט איפשר **נגיעה משמעותית בכל אחד ואחד מעובדי הארגון**. נגיעה זו גם באה לידי ביטוי ב**פתיחות** רבה במסגרת הסדנאות ובתחושה כי אלה יצרו קירבה גדולה בין העובדים. ("הצוות הגיע לפתיחות מאד גדולה, הנושאים נגעו מאד לליבם".... "הפתיחות שלי ושל העובדים עברה את הגבולות שציפיתי להם".... "החבר'ה הפתיעו ונפתחו.")
- בעינינו, הצליח הפרויקט לעורר **דיון רציני ובונה ביחס לשאלות של משמעות ומובילות בארגון**). אני הרגשתי שהשגתי את כל מטרות היום הזה, 1. גיבשנו את תפיסת המובילות והמשמעות האישית. 2. חידדנו את האחריות האישית והסביבתית בנוגע לנושא".... "אכן הייתה זו הזדמנות מיוחדת לשוחח ולבחון את הערך מובילות, וכיצד כל עובד יכול להיות משמעותי בתפקודו היום יומי".... "אני כעמיתה מאד מאמינה בדרך זו של משמעות לעשייה ומובילות ביחד ועל כן אני חושבת שסדנא זו אכן היתה בזמן הנכון ובמקום הנכון...צוות הניהול מאד נהנה מהחוויה עצמה ואף הזדהה עם המסר של יום זה"...."בסיכום היום כששאלתי את העובדים להרגשתם קיבלתי גם מהם פידבקים מאד משמעותיים הם אמרו שמבחינתם זאת הייתה הסדנא הכי משמעותית שעברו שגרמה להם להקדיש מחשבה לעבודה שלהם ואין ספק כי הפיקו ממנה הרבה וילכו הביתה עם ערך מוסף.")
- נגיעה בנושאים מהותיים אלה אפשרה למנהלים ולעובדים גם **דיון מעמיק בערכיה של החברה**, בפרט בערך המובילות בו התמקדנו". אני חושב שהמבנה של הסדנא היה נכון, נוגע בערכים אישיים ובערכים הקשורים לעבודה.")

- אופן הבניית התהליך, באופן כזה שהמנהלים עצמם, כצוותים ניהוליים עברו את הסדנאות בשלב הראשון ולאחר מכן העבירו את הסדנאות לעובדיהם, תרם **לתחושה של עשייה ומובילות משותפת של המנהלים**. יתרה מכך, משימת ההנחיה המשותפת, היוותה אתגר משמעותי (יפורט בהמשך) עבור המנהלים, אתגר שתרם רבות להתפתחותם, אף מעבר למטרותיו של הפרויקט. ("ההובלה ביחד, כצוות ניהולי, הייתה חוויה משמעותית לצוות הניהולי" ... הגענו לשלב הדיון במחלקות האורגניות מאד מוכנים.")
- יכולתם של המנהלים והעובדים לנסח **פתרונות ודרכי פעולה** היוותה גורם מרכזי, מבחינתנו, ובסיס להטמעה של תהליכים ארגוניים חדשים בכל דרג בארגון. כמובן שבהקשר זה האתגר הוא משמעותי, שכן 'מבחן התוצאה' עדיין בעיצומו". עלו נושאים מהשטח, רעיונות חדשים, הכל נעשה באווירה פתוחה, מקצועית ונעימה).
- בנוסף, דומה כי **התהליך הצליח להשפיע גם על עובדים ברמה הפרטית של חשיבה והתבוננות אישית** בתחושת המשמעות בתפקיד, בשאיפה למשמעות ובהתפתחות האישית בארגון. כך לדוגמה, באחת החנויות החליט אחד העובדים להשהות את תהליך המיון לתפקיד ניהולי, זאת משום שחש שעליו לחוש בשלות ולהשקיע בהכנה ולמידה לקראת תהליך זה". כנראה שלסדנא "מובילים ביחד" היתה השפעה על מספר עובדים בחנות וביניהם גם הוא נכנס אלי אתמול, וביקש לדחות את מרכז ההערכה לשנה הבאה ... בטענה, שהוא רוצה להתמקצע יותר ע"מ להוביל, להיות קרוב ל..ללמוד מ.. איך להוביל אנשים..") ..

במונחים של פיתוח ארגוני – דיון באתגרים ובמשמעויות

'מובילים ביחד' כפרויקט, הציב בפנינו אתגרים מרתקים כאנשי מקצוע העוסקים בפיתוח ארגוני ובהטמעתו של תהליך חוצה ארגון:

- **מנקודה לנקודה - הטמעה של תהליך בארגון** – פרויקט זה, כפי שתואר, מתבסס על שלבים רבים, כאשר כל שלב נובע מהשלב שקודם לו. במתכונת מסוג זה ניתן להנות מרווחים רבים, כדוגמת: עבודת עומק ושינויים על פני זמן. לצד זאת, העבודה התהליכית העמידה בפנינו, כאנשי מקצוע, אתגר לא קטן, הקשור ביכולת להבהיר למנהלים בארגון כי מדובר בפרויקט רב שלבי, ביכולת לשדר מסר כי 'דיונים שנפתחו כעת, ניתן ואף רצוי להמשיך בשלב הבא' וביכולת העצמית שלנו (משימה מורכבת בפני עצמה) להיות סבלניים בציפייה לתוצאות מיידיות. במהלך הדרך שאלנו את עצמנו לא אחת – 'האם זהו השלב המשמעותי ביותר? או שהשלב הבא הוא המרכזי יותר ושם נוכל "להנות" מהתוצאות ביתר עוצמה'. כמובן אתגר זה זומן לא רק לפתחיו, אנשי המקצוע, אלא בוודאי ובוודאי לפתחם של המנהלים המורגלים בחשיבה תוצאתית ובמיידיות. גם הם נאלצו להכיל את ההמתנה, ההכנות השונות ואת השלבים השונים של העשייה עד שחוו את טעמם של התוצרים. בהקשר זה מעניין לציין כי גם תום הסדנאות, כאשר המנהלים הביעו שביעות רצון גדולה מהחוויה הקבוצתית אותה הובילו, הקפדנו להזכיר להם כי המשימה 'האמיתית' היא להטמיע את התובנות וההחלטות שהתקבלו במסגרת הסדנאות ולדאוג ליישום ממשי שלהן.
- **עיסוק במושגים גדולים ומורכבים בעלי משמעויות ופרשנויות מרובות** – המושגים של משמעות ומובילות, כפי שהוצגו לאורך כל המאמר, הינם מושגים מורכבים הנוגעים לעולמות תוכן שונים ומגוונים ומקיפים את כל תחומי החיים של הפרט. בהיותם מושגים מסוג זה, היה עלינו להשקיע מחשבה רבה במיקוד המושגים 'לאזורים' שנראו לנו רלבנטיים לאנשים בארגון. תהליך החשיבה סביב המושגים תבע מאיתנו אנרגיות רבות והתלבטויות רבות, עד 'שפיצחנו' במה נרצה להתמקד. בהקשר זה מעניין לציין כי תהליך המיקוד, שהשפיע גם על הבניית המודל הסדנאי, לא הסתיים לפני תחילתו של הפרויקט, אלא נמשך גם בצעדים הראשונים שלו, לאחר שחוונו את הסדנא הראשונה אותה הנחנו. רק לאחר חווית ההנחיה הצלחנו להבין 'מה נכון'. כאשר מתבוננים על ההתרחשות הזו, שלא קרתה 'בסדר הקלאסי', ניתן דווקא ללמוד ממנה, שכן, ההתנסות הראשונית, עשויה פעמים רבות לתרום לתובנות שלנו כאנשי מקצוע, שכן המגע עם השטח מסייע במידה רבה 'לכוון את הכלים'.
- **יצירת שפה ארגונית משותפת** – אחד האתגרים שעמדו בפנינו הוא לגבש תפיסות משותפות. למעשה, מדובר באתגר 'לא קטן', שכן הטמעת תפיסות הינה תהליך מורכב מאין כמוהו. לא אחת, שאלנו את עצמינו האם נצליח לייצר תפיסות משותפות? האם נצליח לצמצם את הפערים הקיימים בין התפיסות של דרגי הניהול השונים? המענה לשאלות הללו אינו מיידית ובוודאי שרק עם חלוף הזמן נוכל לאמוד האם הצלחנו במשימה. יחד עם זאת, אחד הדברים שכבר ניתן להבחין בהם בקרב המנהלים הוא השפה בה הם משתמשים. מעניין לראות כיצד המושגים של 'משמעות', 'מובילות', 'מובילים ביחד' הופכים להיות שמישים ושגורים יותר בפי המנהלים. ייתכן שזהו צעד ראשון ביצירתן של תפיסות משותפות בארגון, וכי ניתן להתייחס 'לשפה' כאל מרכיב חשוב בתרבות הארגונית הכוללת את תפיסותיהם של האנשים.

- **מנקודת מבט של מנהל לנקודת מבט של מנחה** – כאמור, אחת מהנחות היסוד של הפרויקט היתה שמישמת ההנחיה תופקד בידי העמיתים ומנהלי המחלקה וכי הם יהיו אלה אשר, לאחר תהליך הכשרה, ינחו בעצמם את הסדנאות של העובדים. הנחת יסוד זו, לא הופתענו, היוותה את אחד הצירים המרכזיים של הפרויקט. להבנתנו, העובדה שמישמת ההנחיה אינה מופקדת רק בידיהם של אנשי מקצוע, אלא בידי סוכני השינוי האמיתיים בארגון, תורמת רבות להצלחתו של הפרויקט במישורים שונים.

ראשית, יכולת ההשפעה של המנהלים עצמם היא גבוהה מאד על העובדים, משום ההכרות העמוקה עימם ומשום שהם עצמם יכולים להיות קשובים למסרים שסייעו בידם בעתיד 'לפס דרך' לאנשיהם ולייצר את התנאים המתאימים למימוש השאיפות והצרכים של אנשיהם.

שנית, היכולת של המנהלים להירתם למשימת הנחיה הינה בעלת פוטנציאל גבוה ביותר לאפשר את פיתוחם של המנהלים עצמם. ככלל, מרבית המנהלים אינם מנוסים בהנחית קבוצות קלאסית (גם אם מיומנים בהובלה של צוותים וגם אם התנסו בהנחית הצוותים שלהם בתהליכים קודמים שהתרחשו בארגון). בהקשר זה, הפעם בשונה מהעבר, ניתנה משימת ההנחיה גם למנהלי המחלקה, שלא התנסו במודל של עבודה מסוג זה כמנחים בעבר. ההתנסות במשימת הנחיה מסוג זה היתה כרוכה ברגשות רבים שהביעו המנהלים: התרגשות, מתח ולעיתים אף חרדה – רגשות אותם חווים לא אחת גם מנחים מקצועיים. התמודדות עם רגשות אלה והסיפוק שישנו לאחר העמידה באתגר ההנחיה תורמים ללא ספק לפיתוח האישי והמקצועי של המנהלים.

לבסוף, הנקודה המעניינת הפעם, קשורה בכך שהמנהלים הנחו את הסדנאות כצוות מוביל – במשותף, תוך חלוקת תפקידים ביניהם. המשימה המשותפת, מהווה ללא ספק כר פורה לשיפור עבודת הצוותים ולהעמקת תחושת המשמעות והמובילות המשותפת.

חשוב לציין שאימוץ הנחת יסוד זו, לפיה ההנחיה תיעשה על ידי המנהלים עצמם, דרש מאיתנו להשקיע אנרגיות ומאמצים מקצועיים משמעותיים על מנת להעניק למנהלים את הכלים המתאימים והאפקטיביים ביותר להנחיה.

תכנון עתידי - מה השלב הבא?

האם יש כוונה להמשיך? באיזה כיוון?

בשלב זה, עוד בטרם המחשבה על הפרויקט הבא, כוונתנו היא לסייע בידי המנהלים השונים להטמיע את התובנות וההחלטות המגוונות אותם קיבלו במסגרת הסדנאות שעברו והעבירו – משימה מאתגרת בפני עצמה, שהרי לכל עמית הטריטוריה העצמאית שלו.

ולאחר הליווי של הפרויקט הנוכחי? ממש בימים בהם אנו מסיימים את הפרויקט ומתחילים באופן טבעי לחשוב מה יהיה השלב הבא. אחד האתגרים המשמעותיים, בחברה כדוגמת סופר-פארם הוא 'להמציא את עצמנו בכל פעם מחדש', שכן מדובר בחברה בה, לאורך כל הדרך, נעשים תהליכים ארגוניים משמעותיים ומעמיקים. יחד עם זאת, בשדה בו ישנה נכונות רבה כל כך לעשייה משמעותית, ברור לנו כי התהליך הבא יצמח מתוך הצרכים שנאתר בבואנו לסכם ולדון בתוצאותיו של הפרויקט.

אחד הכיוונים המסתמנים הוא המשך עבודה עם מנהלי המחלקות לצורך פיתוחם הניהולי והמנהיגותי, כאשר הפעם ייתכן שננסה להתמקד באוכלוסיות ספציפיות של המנהלים על פי תחומי עיסוקם. אחד הנושאים שעלו בהקשר זה כצורך, הוא העמקת היכולות של המנהלים לפתח את האנשים הכפופים להם או במילים אחרות את זהותו ומיומנותיו של 'מנהל המחלקה כמפתח אנשים'.

לסיכום

לאורך המאמר כולו ניסינו לבחון את ההיבטים השונים והמגוונים של הפרויקט.

כעת, בסיכום הדברים, אנו בוחרים להסתכל על הדברים מנקודת מבט מעט שונה, מנקודת מבטנו כצוות משותף של משאבי אנוש ויועצים ארגוניים.

מה אנחנו מרגישים לאחר התהליך המיוחד הזה? התשובה לשאלה זו היא בוודאי רחבה ומורכבת, אך אחת הפנים שלה היא שאנחנו מרגישים 'מובילים ביחד'.

מקורות

אדלר, א. (1931), הוצא ב 2009. (משמעות חיינו). הוצאת דביר.

פרנקל, ו. (1970). מבוא ללוגותיראפיה: האדם מחפש משמעות: ממחנות המוות אל האקסיסטנציאליזם. תל אביב, הוצאת דביר.

Avolio, B.J & Bass, B.M (1991), The full-range of leadership development, Binghamton, NY: Center for leadership studies.

Lips-Wiersma, M. and Morris, L. (2009). 'Meaningful Work and the Management of Meaning', Journal of Business Ethics, 88, 491–511

May, D. R., R. L. Gilson and L. M Harter: 2004, 'The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work'. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77, 1–37.