**שאלה מרכזית: מה בין ליווי לניהול- ניהול גמיש, רגיש ומציב גבולות?**

**מסר מרכזי:**  פעמים רבות הקונפליקט כמנהלים/ות הוא בין הרצון להיות דמות משמעותית ומכילה לבין העובדה כי מדובר במקום עבודה ויש משימות שצריך לעמוד בהן באופן בלתי מתפשר. ליווי הוא מרכיב בתוך ניהול (ישיר או מקצועי) אין ביניהם הפרדה באמת, כאשר אנחנו מתייחסים לליווי כמרכיב נפרד מהעולם הניהולי ומנתקים אותו מליווי מקצועי-אישי והופכים לליווי אישי-רגשי אנחנו מטשטשים את הגבולות ועלולים/ות לייצר תלות בנו, כמובן שיש גם קשר למרכיבי אישיות של העובד/ת ודפוסי הפעולה שלו/ה, ולכן חשוב להסביר מהי תלות מקצועית ותלות טיפולית.

 היחידה תעבור דרך השאלות: איך נותנים תמיכה בלי לייצר תלות? איך שומרים על גבולות בלי לאבד חיבור?

**מתודה 1- שיתוף**

ספרו על מנהל.ת טוב.ה שהיה לכם ומה הפך אותו.ה לכזה?

במקביל נכתוב על לוח את התכונות / המרכיבים שעולים

**נשאל- מה ההבדל בין ניהול ללווי?**

ההבדל המרכזי בין ליווי לניהול הוא שבניהול המנהל/ת אחראי/ת על ביצוע, תכנון, ארגון ובקרה ישירה על עובדים/ות ותהליכים, **בעוד שליווי הוא תהליך הדדי** של תמיכה ופיתוח אישי, המספק כלים, הכוונה ונקודת מבט חיצונית כדי לשפר את כישורי העובד/ת ולקבל החלטות מושכלות יותר, תוך התמודדות עם אתגרים ודילמות.

* ליווי הוא כלי המשמש לשיפור וייעול העבודה המשותפת והנפרדת של המנהל/ת והעובד/ת.
* עובדים/ות רבים, בכל דרג, זקוקים/ות לליווי כדי להתמודד עם אתגרים, לשפר את הביצועים ולהשיג תוצאות טובות יותר.
* הליווי מספק "אוזן קשבת" ומקום לחלוק דילמות, תוך קבלת כלים לניהול משימות, עובדים וקונפליקטים.
* בתנועה האלמנט של הליווי מבוסס על התפיסה והמודל- "[הנמלה והציפור"](https://zofimil.sharepoint.com/sites/ogdan-portal/Shared%20Documents/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2Fogdan%2Dportal%2FShared%20Documents%2F%D7%94%D7%92%D7%93%D7%A8%D7%95%D7%AA%20%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93%20%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%AA%D7%99%D7%95%D7%AA%2F%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93%D7%99%D7%9D%20%D7%91%D7%A6%D7%95%D7%95%D7%AA%20%D7%94%D7%A0%D7%94%D7%92%D7%94%2F%D7%9C%D7%99%D7%95%D7%95%D7%99%20%D7%A9%D7%91%D7%98%D7%99%D7%9D%2D%20%D7%9E%D7%A1%D7%9E%D7%9A%20%D7%9C%D7%A6%D7%95%D7%95%D7%AA%D7%99%20%D7%94%D7%A0%D7%94%D7%92%D7%95%D7%AA%2Epdf&parent=%2Fsites%2Fogdan%2Dportal%2FShared%20Documents%2F%D7%94%D7%92%D7%93%D7%A8%D7%95%D7%AA%20%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93%20%D7%AA%D7%A0%D7%95%D7%A2%D7%AA%D7%99%D7%95%D7%AA%2F%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93%D7%99%D7%9D%20%D7%91%D7%A6%D7%95%D7%95%D7%AA%20%D7%94%D7%A0%D7%94%D7%92%D7%94&p=true&ct=1755498841809&or=OWA%2DNT%2DMail&cid=b2c77a17%2D9ba5%2Dca10%2D6d09%2D5e0057448547&ga=1) המציגה שלושה מרכיבים לפגישת הליווי.

**זמן: 10 דק' | עזרים: עטים, טושים ללוח | נספחים: ללא**

**מתודה 2- עשייה**

נחלק לכל משתתף/ת דף עם עיגול עליו. על הדף נבקש מהשתתפים/ות לייצר חלוקה של עבודת הניהול שלהם/ן בצופים: ממה עבודת הניהול מורכבת? (מי שרק מתחיל/ה תפקיד יכתבו את איך שהם/ן מבינים/ות את התפקיד נכון לזמן זה).

לאחר מכן- במליאה, נשאל באיזה סיטואציות ניהוליות אתן/ם מרגישים ומרגישות בנוח ומה יותר מאתגר אתכם/ן? אילו סיטואציות גורמות להם/ן להרגיש אי נוחות? בלבול שקשור במתח שבין ניהול לליווי?

**זמן: 10 דק' | עזרים: דף "חלוקת עבודת הניהול שלי", עטים | נספחים: ללא**

**מתודה 3: הסבר**

נתחיל בלשאול- למה אצלנו יש בלבול, טשטוש שגורם לנו להרגיש צורך בלעשות הבחנה ברורה בין ניהול לליווי?

(ניתן להניח שיהיו תשובות שקשורות בערבוב בין עולם החינוך לעולם הארגוני, לעובדה כי רוב המנהלים/ות אצלנו צוברים את הניסיון הניהולי שלהם/ן בתפקידים אלו ומתגבשים מבחינת הזהות הניהולית שלהם/ן).

לאחר מכן, נציג מספר הנחות יסוד כדי לייצר לעצמנו שפה משותפת, סדר במושגים.

* **ההבדל בין חינוך לניהול** – המעשה החינוכי מטרתו להקנות לחניכים.ות ידע, ערכים, שינוי תפיסות לאור ערכים ואג'נדות של הגוף החינוכי אליו הצטרפו. ניהול מתקיים במרחב ארגוני בו המטרה המרכזית היא המשך התפתחות הארגון יחד עם העובד/ת- פיתוח והצמחת עובדים/ת. מה שמקנה לעובד/ת את "האישור" להצטרף לארגון היא מידת החיבור שלו/ה לאג'נדת הארגון וכן, הכלים והמיומנויות עימם מגיע/ה ותואמים צרכי הארגון.
* **מנהיגות ניהולית/ ארגונית** - מנהיגות ארגונית היא תיאור של דפוס מנהיגות הרלוונטי להובלת תהליכים במערכות באופן המאפשר להכווין, להוביל ולנהל קבוצת א/נשים לצורך השגת מטרה משותפת. בעולם הארוגני יש דגש מהותי כיום על המעבר בין תפיסות ניהול כוחניות למנהלים/ת כמנהיגים/ות. מחקרים מראים שמה שגורם לעובדים/ות לפעול מתוך מחוברות לארגון, לחוש בו משמעות והשפעה וכתוצאה מכך להישאר בו הוא המנהל/ת כמנהיג/ת. כלומר, מודל לחיקוי שמסמן את הנדרש- את החזון, הכיוון - ומתוך כך מצליח/ה לפעול בכנות, מקצועית ואתנטיות רגשית, התנהלות ההמשקת את אמונתיו/ה במעשיו/ה.

\*מנהל/ת טוב/ה מכיר/ה גם את החולשות של העובדים/ת שלו/ה ושל עצמו/ה, וזה לא בושה להגיד אותם. זה מה שיעשה אותנו טובים יותר.

***הערה למדריך/ה- חשוב לומר לפני הנקודות הבאות****: בצופים אנחנו לעיתים חשים/ות בלבול בין המעשה החינוכי למעשה הניהולי והוא מתבטא לרוב במערכות היחסים של מנהלים/ות עם העובדים/ות שלהם/ן. ולפעמים אנחנו אפילו מחזיקים איזו תפיסה של הפרדה נוקשה בין מנהיגות חינוכית לניהולית- בשניהם נדרש/ת המנהיג/ה לסמן כיוון, להחזיק גבולות ולפעול ברגישות. אך במקום העבודה- מרחב הגמישות ו/או הדיאלוג משתנים בשונה מדיאלוג חינוכי שהוא חלק בלתי נפרד מתהליך עיצוב החניך/ה. פיתוח עובד/ת שונה בתכלית מהמעשה החינוכי והיא שמה דגש על התפתחות והתמקצעות העובד/ת במטרה לקדם את מטרות הארגון ולא במטרה לקדם את התהליך האישי.כאשר אנחנו מתייחסים לליווי כמרכיב נפרד מהעולם הניהולי ומנתקים אותו מליווי מקצועי-אישי והופכים לליווי אישי-רגשי אנחנו מטשטשים את הגבולות ועלולים/ות לייצר תלות בנו, כמובן שיש גם קשר למרכיבי אישיות של העובד/ת ודפוסי הפעולה שלו/ה, ולכן חשוב להסביר מהי תלות מקצועית ותלות טיפולית.*

* **תלות מקצועית**- עובד/ת לא מתקדם במשימותיו המקצועיות ללא קבלת אישור וחוות הדעת של המנהל המקצועי. תחושת המסוגלות שלו/ה לבצע את המשימה תלויה במנהל/ת. צורך הישרדותי של העובד לקבל פידבק חיובי מהמנהל/ת, וכאשר מתקבל פידבק שלילי זה יכול להביא לתחושת כישלון מאוד גדולה ופגיעה בערך העצמי.

דוגמא לתלות מקצועית: כאשר העובד עושה טעות במקום לקחת את זה למקום של למידה והשתפרות אנחנו לוקחים את זה למקום של נזיפה מה שמייצר התנייה שבכדי להמנע מסנקציה לא נעימה העובד יעדיף לדבר עם המנהל שלו לפני שהוא פועל.

* **תלות טיפולית** – כשעובד נמצא במצוקה נפשית והכתובת הבלעדית מבחינתו לסיוע היא המנהל הישיר שלו.

דוגמא לתלות טיפולית: כאשר עובד/ת מתמודד/ת עם תחושות נפשיות קשות כגון דיכאון וסובל/ת ממחשבות אובדניות, וכל פעם שהמחשבות האלו צפות אוטומטית היא / הוא פונה למלווה שלו.

* **מה אנחנו עושים שעלול לייצר תלות-** כאשר המעסיק מנסה לתת מענה רגשי עמוק למצוקה נפשית של עובד שמספק את הצורך של העובד בטיפול. בתור מנהלים ומלווים אנחנו מייצרים סטנדרט עבודה שבו לא לגיטימי שהעובדים שלנו יפעלו ללא אישור / חוות הדעת / דגשים שלנו.

**זמן: 15 דק' | עזרים: מצגת | נספחים: ללא**

**מתודה 5- חשיבה משותפת**

נחלק את ההמשתתפים/ות לקבוצות של 4-5 משתתפים/ות.

בשלב הראשון- נסביר לכל הקבוצות את מודל Clear על בסיס דוגמא של מרכז/ת שמתקשרים בשעות לא שיגרתיות בכדי לקבל החלטה בהתאם לעמדת מלווה/ת השבט.

בשלב השני- יצטרכו לבחור בדילמה/ סוגיה בה פגשו/ פוגשים את המתח שעולה בעבודת הליווי וטשטוש הגבולות.

בשלב השלישי- יפרקו את הדילמה על בסיס המודל ויהפכו לקבוצה מייעצת למתמודד/ת עם הדילמה באמצעות התובנות של ניתוח הסיטואציה בעזרת המודל.

**CLEAR** **Boundaries נועד לספק מסגרת פרקטית להצבת גבולות באופן אפקטיבי ומכבד (נספח ב')**.

הצבת גבולות אפקטיביים היא מיומנות חיונית לא רק בניהול אחרים/ות, אלא גם בניהול עצמי. באמצעות מודל CLEAR מנהלים/ות יכולים/ות ליצור סביבת עבודה בריאה יותר עבור עצמם/ן ועבור צוותיהם, תוך שיפור הפרודוקטיביות והרווחה האישית.

לאחר סיום העבודה בקבוצות ובהתאם לזמן- ניתן לאסוף תובנה מהסדנה.

**זמן: 30 דק' | עזרים: מצגת | נספחים: דף עזר+טיפיים**

**נספח א'- עיגול "חלוקת הניהול "**

**נספח ב- מודל Clear**

**Clarifyהבהרה:**

1. זהו את הצורך בגבול
2. הגדירו בבירור מהו הגבול ומדוע הוא נחוץ
3. שקפו לעצמכם את ההשלכות של אי-הצבת הגבול

**- Listenהקשבה:**

1. הקשיבו לצד השני ולצרכיו
2. הבינו את נקודת המבט שלהם/ן
3. גלו אמפתיה לאתגרים שהם עשויים לחוות

**- Explain הסבר:**

1. הסבירו את הגבול בצורה ברורה ומכבדת
2. שתפו את הרציונל מאחורי הגבול
3. הדגישו את היתרונות לכל הצדדים

**- Assert אסרטיביות:**

1. הציגו את הגבול בביטחון ובאסרטיביות, עם רציונאל
2. היו עקביים בשמירה על הגבול
3. הימנעו מהתנצלות על הצבת הגבול

**- Reinforceחיזוק:**

1. חזקו את הגבול באמצעות פעולות עקביות
2. תנו משוב חיובי כאשר הגבול נשמר
3. התמודדו באופן בונה עם הפרות של הגבול

**נספח ג'- טיפים**

**כלים ומיומנויות:**

**איך נזהה שמתחילה להיווצר תלות?**

* פניות דחופות בתדירות גבוהה (תוכן, תדירות, רצון לזמינות)
* צורך תמידי בפידבק חיובי / שלילי.
* מחסור בפידבק הופך להיות נושא מרכזי בשיחות.
* עיסוק תדיר ועוצמתי בטיב מערכת היחסים של העובד/ת עם המנהל/ת
* הרעפת מחמאות ואהבה לא מותאמים לסביבת העבודה.

**איך נפרק תלות ואיך נייצר עצמאות אצל העובד שלי?**

* **היוועצות**- כשנוצרת תלות זה בדרך כלל כי יש איזשהי מצוקה שמקבלת מענה. במקרים שזיהינו שנוצרה תלות של העובד/ת בנו תמיד אפשר להתייעץ עם העו"סית/ מנחת חוסן / מלווה מקצועית.
* **לשקף** – הכרה בבעיה ושיקוף שלה אל מול עצמי ואל מול העובד/ת.
* **נציב גבולות** – תיאום ציפיות מחודש, מה מקובל ומה לא. (זמינות, מילים, מה חירום ומה לא).
* **סטינג של השיחה** – מקום שקט, פרטי, אוירה סמכותית אך רגישה, המטרה היא להסתכל קדימה. סמכותיות היא לאו דווקא אסטריביות וכוחניות, היא ביטחון. לבוא עם רציונל.
* **הבנת הקושי**- צריך להבין איפה הקושי של העובד/ת, ואיפה צריך להרים את תחושת המסוגלות שלו/ה ובשותפות איתו/ה.
* **התבוננות-** נחשוב ביחד על מה אני כמנהל/ת יכולה לעשות בשביל לייצר אצל העובד/ת הספציפי/ת עצמאות.
* **מיקוד -** לצאת מהשיחה עם רשימת משימות (רגשית או מקצועית) ולהגדיר מתי הם/ן חוזרים אחרי שביצעו את המשימות (ז"א שלא יפנו אחרי כל משימה בשביל לקבל פידבק, אלא בשיחת ליווי הבאה נראה לאן הגעת ונדבר על המשימות שביצעת).
* **מתן פידבק-** חשוב לתת פידבק לאורך כל התהליך כשזה רלוונטי, כדי לייצר שימור. כשיש התקדמות משמעותית לתת פידבק מיידי.
* **נק' בקרה-** לקבוע אחרי פרק זמן מסויים (כחודש) שיחת משוב, פידבק עצמי ופידבק של מנהל/ת והגדרת יעדים חדשים.

\*לא ניתן לצפות שהדברים האלו יתממשו אחרי שיחה אחת, זו לא שיחת שגר ושכח. המנהל/ת צריך/ה להחזיק את הדברים בהמשך העבודה עם העובד/ת.