

הכאוס הארגוני מחייב מנהלים ל"כושר רגשי"

מאת: ד"ר יעל בודואן

הסביבה הארגונית דינאמית - מהפכה רודפת מהפכה, שינוי הפך לאורח חיים, סדרי עולם משתנים ומטלטלים את שוק העבודה, על המסגרות השונות בו. מציאות זו דורשת מארגונים ומנהלים הסתגלות והתאמה אינסופית, פיתוח כישורים מתמיד, יכולות קוגניטיביות ורגשיות ומסוגלות לנהל ולהנהיג שינויים ושיפורים ברוח השעה.

במקביל מתפתחת בארגונים יותר ויותר מודעות לאפשרות של קבלת עזרה מיועצים בכלל ויועצים ארגוניים בפרט, מתוך ראיית הערך הרב שהם מביאים לארגון והתועלות שניתן להפיק מסוג זה של עזרה. היועץ הארגוני מביא כלים מתחום מדעי ההתנהגות לטובת שיפור אפקטיביות ברמת הארגון, הצוות, הפרט והקהילה ומסייע לארגון "לשחות" בתוך הכאוס והאתגרים הרבים הניצבים בפניו. הדינמיות והדרישות הרבות מצריכות גישה הוליסטית בתהליכי הייעוץ והפיתוח הארגוני, כזו שתשלב בין שיפור יכולות ארגוניות לשיפור יכולות אישיות של מנהלים בארגון, ביניהן יכולות קוגניטיביות ורגשיות ומיומנויות התנהגותיות.

ב- 2003 החוקרת בר-שדה הטמיעה את המונח ה"מהפכה הרגשית", המתאר את ההבנה האקדמית וההבנה בשטח, כי אין מדובר באופנה חולפת של עיסוק ברגש אלא בתפיסת הרגש כחלק מרכזי בעשייה הארגונית, המניע ארגונים שהם מערכות אנוש. שנים רבות התייחסו לרגש דרך הממד הצר של שביעות רצון העובדים, כלומר הרגש **כתוצר ארגוני**. הגישות הפוסט מודרניות רואות ברגש **משאב ארגוני** - רמת האנרגיה המשפיעה באופן ישיר על רמת ההשקעה והעשייה הארגונית. לצורך המחשה ניתן לחשוב על ארגון בו העובדים מתקשים לצאת בבוקר מהמיטה (חוסר אנרגיה), לעומת עובדים הממהרים בבוקר לעבודה חדורי מוטיבציה, מלאי אנרגיה ורצון לקדם את משימותיהם. אין צורך במחקר מקיף כדי להניח איזה מבין שני הארגונים מנהלים יעדיפו לנהל.

לרגש תפקיד חשוב בתהליכי שינוי בארגון. פחד, חשש, חרדות וחוסר וודאות מקשים ומעכבים על ההליכה אל החדש והלא נודע, אל מטרות, שיטה או מיומנויות לא מוכרות הנדרשות מהעובד. לשם כך הן המנהל והן העובד נדרשים ל"סט" של רגשות החשובים ליצירת השינוי: תקווה, אופטימיות ואומץ רב. כבר ב-1995, כתב דניאל גולמן על חשיבות האינטליגנציה הרגשית להצלחה בעבודה והיום, כמעט 25 שנים לאחר מכן, ברור לכל כי הרגשות הם הבסיס להתנהגות האדם ומכאן הבסיס להתנהגות האנושית בארגון. גישה זו מציבה אתגרים חדשים בתהליכי הייעוץ והפיתוח הארגוני, מתוך הבנה כי תהליכים אפקטיביים משלבים עבודה הוליסטית הכוללת התייחסות ועבודה ברבדים שונים, כולל רובד רגשי ופיתוח "כושר רגשי", כחלק אינטגרלי מעבודת היועץ.

בתכנית ההכשרה ביעוץ אישי למנהלים בגישת ה'כאוססדר', הנחת היסוד רואה בארגון ישות הנעה בין כאוס לסדר, תוך דינאמיות ושילוב של רציונאליות ומורכבות, תכנון ותמרון. התכנית

מכשירה את הסטודנטים לעבודה ארגונית רב ממדית, באמצעות למידה של יעוץ תהליכי, המשלב בין בנייה ופיתוח תשתיות ניהוליות וארגוניות המשפרות אפקטיביות ארגונית, לבין עבודה אישית המשלבת פיתוח האדם בארגון, באמצעות פיתוח ה"כושר הרגשי" ויכולות להתמודדות בעולם העבודה הכאוטי והמורכב.