



קריירה ומשפחה – ומה שביניהם

כותבת המאמר: מיכל פיפרנו-לרר, יועצת ארגונית מנחה ומאמנת לניהול

השילוב בין קריירה וחיי משפחה נראה לעיתים בלתי אפשרי. הניסיון לנהל חיי עבודה מספקים ופוריים, לגדל ילדים וליהנות מהורות משמעותית, לשמור על זוגיות בריאה ולמצוא מעט זמן לעצמנו נראה לעיתים כניסיון מגושם להפיק מעשרים וארבע שעות לפחות פי שתיים או ניסיון נואש להישאר שפויים.

על דילמות הקשורות לקונפליקט בין קריירה ומשפחה, ודרכי ההתמודדות עמן בחוברת זו.

פרק 1. ”לקחת את הילד לרופא או ללכת לשיבה?” על הורות, משפחה וקריירה כמקור לקונפליקט בין-תפקידי

משפחה וקריירה הן שתיים מהמסגרות החברתיות המהותיות והחשובות ביותר בהן אנו ממלאים תפקידים. מהם תפקידינו בכל אחת מהמסגרות הללו? כיצד הם מעוצבים? ומדוע אנו חווים קונפליקט בין תפקידינו בעבודה ובמשפחה?

תפקיד מגדיר את הפעילויות המצופות מאדם, וכן את זכויותיו וחובותיו, במסגרת חברתית מסוימת. לפי תורת התפקידים ניתן לחלק כל תפקיד לשלושה רבדים:

- **התפקיד המוכתב** - מגדיר את הציפיות והדרישות מבעל התפקיד, ואת תחומי האחריות והסמכות הכרוכים בתפקיד. הגדרה זו נקבעת על ידי החברה בה פועל האדם.
- **התפקיד הנתפס** - מבטא את מכלול הציפיות והשאיפות של הפרט מתפקידו, וכן את תפיסתו לגבי האופן בו עליו לנהוג.
- **התפקיד המבוצע** - האופן בו האדם ממלא את תפקידו בפועל, התנהגות זו נגזרת משילוב בין התפקיד המוכתב והתפקיד הנתפס (שלא תמיד נמצאים בהלימה זה עם זה) ומאילוצים המשפיעים על אופן ביצוע התפקיד.

בנוסף, ביצוע התפקיד כרוך ביחסי גומלין עם שותפים אחרים, שלהם ציפיות מאתנו. כאשר אנו נתקלים בו זמנית בציפיות סותרות משותפי תפקיד שונים נחוה **קונפליקט תפקידי**.

קונפליקט בין-תפקידי בבית ובעבודה

’האט אנו צופים כדל לחיות, או חייט כדל לצמוח?’ (מקס ובר)

בית ועבודה הן שתי מסגרות חברתיות בהן בולט במיוחד הקונפליקט הבין-תפקידי. תפקידינו במסגרות אלו מתחרים ביניהם על משאבי זמן ואנרגיה מוגבלים שיש לנו. משאבים המושקעים בתחום אחד אינם זמינים לתחום האחר, וכתוצאה אנו חווים לחץ.



מהות הקונפליקט בין צרכי המשפחה והעבודה ממוקד בשלושה היבטים :

- **זמן** – זמן המושקע במערכת תפקידים אחת, לא יכול להיות מושקע במערכת אחרת. (היעדרות מהבית בשעות העבודה; יציאה או היעדרות מהעבודה בשל אילוצים הקשורים בטיפול בילדים).
- **מתח** - המאמץ הנפשי והרגשי במערכת אחת, מקשה לעמוד בעומס הנפשי הכרוך במערכת האחרת. (לחץ ועומס בעבודה משפיע על התנהגות בבית ולחלופין דאגות לבני משפחה ישפיעו על היכולת להתרכז בענייני העבודה)
- **התנהגות** – העדר התאמה בין דפוסי התנהגות הנדרשים בשתי מערכות התפקידים. (למשל ביטוי חופשי של רגשות בבית לעומת איפוק בעבודה)

כתוצאה מהתנגשות בין הדרישות בבית ובחיים האישיים בכלל, לבין דרישות העבודה, חווים עובדים רבים לחץ.

השפעות הלחץ הנובעות מקונפליקט בין תפקידי

השפעות על הפרט :

הלחץ הנוצר כתוצאה מקונפליקט בין-תפקידי עלול לעורר תגובות **רגשיות** כגון: כעס, תסכול, אשמה, בושה, עצבנות ומצבי רוח; תגובות **קוגניטיביות** – קושי להתרכז, קושי להחליט, שכחה מוגזמת, רגישות יתר לביקורת, או בלבול; תגובות **התנהגותיות** – הגברת עישון, חוסר מנוחה, התפרצויות קולניות, תוקפנות; תגובות **פיסיולוגיות** – כאבי ראש, עייפות;

המחיר שהארגון משלם – היעדרויות, יחסי עבודה מתוחים, פיריון עבודה ירוד, רשלנות בעבודה, או יחס שלילי.

יחד עם זאת חשוב לציין שקיימים גם רווחים הנובעים מקשרים בין עבודה ומשפחה. שתי מערכות אלו מהוות מערכות המשלימות זו את זו, ותורמות לשלמות אצל האדם המבצע תפקידים שונים בכל אחת מהן.

לדוגמה, יחסים טובים בבית יכולים להפחית מהמצוקה הנגרמת מלחץ בעבודה; הצלחה בעבודה תורמת לתחושת בטחון עצמי והערכה עצמית, משפיעה על אושר אישי ומרגיעה.

מראיונות עם מנהלות על ה"מחירים והרווחים" של שילוב בין קריירה למשפחה:

"לדעתי בשילוב זה קיים מחיר גבוה של שחיקה, לעיתים עייפות פיזית. קיימים דברים נוספים שאני בוחרת "להזניח" כרגע כמו פנאי איכותי וברור לי שאדרש לספק גם אותם. יחד עם זאת, הסיפוק בעבודה, היכולת ליצור ולבנות, מביאים אותי לרגיעה גם במישור האישי. המטרה שלי היא ליצור מצב בו אני מנהלת את הבית כמו שאני מנהלת את העבודה, לשביעות רצון כל הגורמים"



בחברה המערבית קיים דגש חזק על לימודים, עבודה, ערכים של מצוינות, השגיות, מקצוענות, סטטוס והצלחה. כל אלו יוצרים ציפיות בכיוון זה אצל גברים ונשים כאחד. במקביל, עובדים רבים, גברים ונשים, שהם גם הורים, מתחבטים ומוטרדים היום מיכולתם לשלב בצורה נכונה וטובה בין תפקודם בעבודה, לתפקודם כהורים, ובין שאיפתם להצליח בקריירה מבלי לפגוע בחיי המשפחה. לדוגמא: הניקוד המוענק בישראל למשפחה כערך, מבין חמישה תחומים: פנאי, עבודה, קהילה, דת ומשפחה, הוא הגבוה בעולם. בנוסף, נרשמה בישראל העלייה הגבוהה ביותר בניקוד המוענק לתחום העבודה. (ממחקר השוואתי בינלאומי)

מהות הקונפליקט בקרב נשים

תפיסת התפקיד של נשים בעלות קריירה ומשפחה מושפעת מציפיות מנוגדות למימוש עצמי בעבודה, ולמילוי תפקידיהן המסורתיים כאם, כרעה וכעקרת בית. גבולות העבודה של נשים גמישים פחות, כיוון שמצופה מהן לתמוך בבני זוגן ולאפשר להם גמישות מרבית בעבודתם. כתוצאה, נשים השואפות להיענות לציפיות החברתיות בשני התחומים מתמודדות עם לחצי זמן וחווה קונפליקט ברובד המעשי.

לדוגמא מנתוני מחקרים עולה כי נשים הנדרשות להשקיע אותו מספר שעות בממוצע במשפחה ובעבודה, יכולות להשקיע רק 75% ממספר השעות שמשקיעים גברים בעבודה. יחד עם זאת, הציפייה החברתית מנשים למלא את תפקידיהן המסורתיים כאמהות גם כאשר הן בעלות קריירה, נותנת לנשים 'הנחות' מבחינת שעות עבודה, אבל לא מבחינת רמת המקצועיות, האכפתיות והאנרגיה המצופות מהן.

באופן כללי מצביעים מחקרים על כך שהציפייה מנשים לצאת לעבודה הפכה לנורמה ושיעור הצעירות הנשואות היוצאות לעבודה גדל בהתמדה; גוברת ההכרה בכך שהישגי נשים בלימודים ובתחום המקצועי תורמים ליוקרת המשפחה; גוברת ההסתמכות על הכנסת האישה בתקציב המשפחה ועבודת האישה קשורה לרמת חיים גבוהה יותר ולתחושה גבוהה יותר של רווחה כלכלית; מאידך גיסא, בעבר סיפקה העבודה מענה על צרכים הישגיים ותחרותיים של האדם, בעוד המשפחה סיפקה יותר צרכים של חום, שייכות, תמיכה וביטחון.

מראיונות עם מנהלות הדילמות שליוו את ההחלטה לקבל תפקיד ניהולי:

"כאדם שאפתן הזקוק לגירויים ועניין, היה ברור לי שאסור לוותר על אפשרות הקידום לדרג ניהולי. ידעתי שאצטרך להשקיע משאבים של זמן ואנרגיה ולאחר מחשבה מעמיקה בחרתי להיות מנהלת. ברור היה לי שמשבצת הזמן שמוקדשת לעבודה ולבית, צריכות להמשיך לעבוד בתיאום כך שהדברים יתנהלו באופן תקין גם בבית וגם בעבודה... כמנהלת הבנתי שגם אני לא יכולה לקבל הנחות כאימא. למזלי אני נמצאת במקצוע ובמקום שמאפשר לי את דרגות החופש במצבים בעייתיים. אני דואגת לתפוקות בעבודה ולכן יכולה לקחת את הזמן הדרוש לי לטיפול בבית."



ומה עם הגברים ?

גברים השואפים להיות לא רק מפרנסים, אלא הורים המעורבים באופן פיזי ורגשי בחיי המשפחה חווים קונפליקט במימד הרגשי, ומוטרדים מהשאלה כמה הם נמצאים עם הילדים וכמה הם משקיעים בקשר עם. מקור הקונפליקט בדרישות שוק העבודה וציפיות הפרט מעצמו להתקדם מהר ולהצליח, שמוביל במקרים רבים גברים להשקעה מסיבית של זמן ואנרגיה בקריירה על חשבון זמן אישי ומשפחתי.

מחקרים מצביעים על כך שגברים יותר מנשים מתקשים להימנע מחדירת העבודה הביתה. גם האמונה שעלינו להיות תמיד זמינים ונגישים לעבודה, הטלפונים הניידים והתקשורת האלקטרונית המלווים אותנו לכל מקום, מקשים להציב גבולות וליצור הפרדה בין העבודה לחיים האישיים. בנוסף, מקומות עבודה רבים מנסים כיום לספק גם את הצרכים הרגשיים, לתת לעובד הרגשה של משמעות קיומית ולהפוך את מקום העבודה למשפחה שניה. מקום העבודה מספק גם הזדמנות למפלט מהתמודדות עם קשיים אישיים ו/או משפחתיים.

בראיון לעיתון 'זמנים מודרניים' מעיד על עצמו דידי ארזי, מראשוני יזמי ההי-טק הישראלי, כי לאחר 14 שנה בצה"ל ו-12 שנות ניהול ב"נייס", הוא הרגיש צורך למלא מצברים. "רציתי לטפל בעצמי ברמה עמוקה, גוף ונפש, להקדיש זמן למשפחה, לאנשים קרובים, לעצמי, לקרוא שירה, לכתוב, לעסוק באופן אינטנסיבי בספורט... היה חסר לי זמן לעצמי, לעשות את הדברים שאני אוהב..."

מראיונות עם מנהלים בכירים על מחירי הקריירה: "אין ספק שמשלמים מחיר כבד. השלב הראשון והקשה ביותר הוא בחצי שנה הראשונה של התפקיד עובדים מאוד קשה, מהבוקר ועד שעות מאוחרות בלילה. אני בתקופה הזאת כמעט ולא ראיתי את הבית והמשפחה. לאחר מכן לוקח בערך שנה נוספת להתייצב על מה שאתה בונה ורוצה... בתקופה הראשונה לאחר קבלת התפקיד יש בעיקר תשומות וזה בא באופן חד משמעי על חשבון הבית והמשפחה. שעות הפנאי מאוד מצטמצמות, שעות המגע עם הילדים מאוד מתקצרות..."



פרק 3:

איך לשלב בין קריירה ומשפחה ולהישאר שפויים?

קיימות מספר דרכי התמודדות עם הלחץ הנובע מקונפליקט בין-תפקידי. הבחירה באחת הדרכים נעשית בהתאם למבנה האישיות, החינוך והניסיון האישי של האדם, ובהתאם לגורמים חיצוניים כגון: התרבות הארגונית, סוג התפקיד, הגמישות האפשרית בו ומידת התמיכה לה זוכה האדם בעבודה ובמשפחה.

אנשים נוטים לבחור באחד משלושת סגנונות ההתמודדות הבאים, כאשר הם נמצאים במצבי קונפליקט בין הבית לעבודה:

- **יוזם** – מגדיר מחדש את ציפיות האחרים ממנו כממלא התפקיד, כדי להפחית את מספר הדרישות המעוררות קונפליקט, ומנסה לשנות את הגורמים לקונפליקט, למשל על ידי: שינוי בהגדרת התפקיד מבחינה ארגונית או חברתית (חלקיות משרה, שינוי תחומי אחריות); הכנסת שינוי בכמה מהפעילויות המתחייבות בתפקיד; האצלת סמכויות לכפיפים; הסתייעות באדם מחוץ לתפקיד/למערכת (עזרה בבית, מסגרות תומכות לילדים וכד'); פנייה לעזרה מאדם בתוך המערכת (עמית לעבודה, בן/בת זוג);
- **מגיב** – משנה את תפיסתו ויחסו לגבי דרישות התפקיד ואינו מנסה לשנות את סביבתו או את הגדרת התפקיד הפורמלית או האי פורמלית. כתוצאה משינוי תפיסתו את גורמי הבעיה, פוחת הלחץ שחווה. סגנון תגובה זה מתבטא לדוגמא בשינוי סדר עדיפויות ביחס למרכיבים שונים של התפקיד; התעלמות מדרישות התפקיד או מציפיות שותפי תפקיד; העדפת תפקיד אחד על פני האחרים עפ"י גורמי הלחץ העיקריים.
- **מסתגל** – מתאמץ להיענות לדרישות כולם בלי לשנות את מבנה התפקיד וציפיות האחרים. אדם זה מנסה לרצות את כל שותפי התפקיד שלו, גם כאשר דרישותיהם מתנגשות. בדרך כלל יזכה אדם זה להערכה רבה אם יצליח, אך יחווה תסכול רב כשייכשל. לאורך זמן יחווה אדם כזה שחיקה הנובעת מהתמודדות עקבית ומתמשכת עם לחץ.

בחירת סגנון ההתמודדות האופייני לך כהורה וכעובד החווה את הדילמה בין היענות לדרישות המשפחה והעבודה, תאפשר לך לפתח דרכי פעולה שיפחיתו מהלחץ ויגבירו את סיפוקך האישי בשתי המסגרות.

כמנהל ביכולתך לזהות את סגנון ההתמודדות האופייני לעובדים שונים במצבי מתח הנובעים מדרישות סותרות בבית ובעבודה, ולסייע לעובדיך לפתח פתרונות המותאמים לצורכיהם. (המלצות לדרכי פעולה ניהולית בפרק 4)



כיצד להקפיץ מספר כדורים במקביל? – ארגז כלים להתמודדות ברמת הפרט

• **מכוונות פנימית** – היה מודע לעצמך, זהה סימני לחץ הנובע מקונפליקט בין-תפקידי ונסה למתן סיטואציות מלחיצות. מודעותך לעובדת קיומה של הבעיה ואיתור המקור או הגורם לבעיה; נטילת אחריות אישית לפעולה ואבחנה בין מה שניתן לשינוי ומה שאינו ניתן לשינוי, תכוון אותך להשקיע מאמץ ומשאבים בפיתוח פתרונות.

• **קביעת מטרות** – מטרות משמשות כמצפן המכוון אותנו לעיקר, ומורה לנו מה חשוב, במה להתרכז, ולמה לתת עדיפות. כדי להגדיר מטרות עליך להבהיר לעצמך מה ברצונך להשיג ולממש (באיזו מידה אתה מצליח להיות ההורה/העובד שרצית להיות?) ומהם הביטויים המעשיים של אותו היעד (מה עשית השבוע כדי לממש זאת?) הגדרה בהירה של ייעוד תהווה מפתח לבניית תחושת שלמות עם הבחירות שאתה עושה, ותמנע ממך לחוש "קורבן" לנסיבות.

• **תכנון וניהול זמן** – תכנון וניהול יעיל של זמן מתחיל ממודעות לאופן בו אנו מנצלים את הזמן בפועל, איתור אילוצים ויגזלני זמן, הקצאת זמן לכל פעילות ויצירת מסגרות זמן מוגדרות.

מראיון עם מנהלים על דרכי ההתמודדות שפיתחו:

"כל פעם שילד שלי מופיע על הבמה, אני נמצא שם. אני מבטל ומשנה את הלוי" שלי רק כדי להיות איתו ולצלם".

"בשנים האחרונות אני מיישמת טכניקה של ניהול זמן. במצבי קונפליקט אני מוצאת את עצמי יושבת מול טבלאות ומשבצת "חלונות זמן". קובעת יעדים ע"פ דחיפות וחשיבות, מתמקדת בעיקר ומעט זונחת את הטפל".

"למדתי ליעל את העבודה ולצמצם שעות עבודה מיותרות כך שאצליח לעשות את המוטל עלי במסגרת שעות עבודה נורמליות. אני עושה זאת באמצעות תכנון נכון של השבוע והחודש; התמקדות בניהול עצמו ולא בביצוע העבודה השוטפת בתחום המקצועי; האצלת סמכויות וחלוקת תפקידים, אחריות ומשימות למנהלים ועובדים במחלקות שלי; חלוקת זמן ברורה ופגישות עבודה מסודרות עם המנהלים".

• **הצבת גבולות** – נהוג לחשוב על גבולות בין בית ועבודה, כעל גבולות שמבטאים

הפרדה. לגבולות אלו שני מאפיינים: **גמישות וחזירות**.

גמישות היא המידה בה ניתן להפעיל שינוי בזמן ובמקום, לדוגמה באמצעות שעות עבודה גמישות או משרה חלקית.

חזירות היא המידה בה אדם נמצא במקום אחד אך דעתו נתונה לעניינים בתחום אחר, כגון: חשיבה על העבודה בזמן שנמצאים בבית, או עיסוק מחשבתי בבעיות הבית כשנמצאים בעבודה. יש חשיבות לשמירת גבולות בין המערכות השונות ושמירה על איזון במידת החזירה של מערכת אחת למערכת האחרת. דוגמאות לכך: למתן הכנסת עבודה הביתה, לסגור טלפונים בזמן הביולוי המשפחתי, לתאם עם עמיתים לעבודה שיתקשרו, במידת הצורך בשעות הערב המאוחרות יותר, ולהשתדל להימנע מעיסוק בדברים הקשורים לבית בשעות העבודה.



• **גיוס תמיכה** - חלוקה ברורה ומוסכמת של נטל התפקוד המשפחתי בין ההורים, יוצרת נינוחות ומונעת תסכול. הסתייעות בבני המשפחה המורחבת או קניית שירותים כגון מטפלת, מעון או עוזרת, יכולה לספק לך מענה על אילוצים או ניגודים שאינם ניתנים לפתרון בין בני הזוג.

מראיונות עם מנהלים: "קולגות בעבודה נותנות תמיכה, פעם בשבוע אני נפגשת עם קבוצת חברות". "למזלי קיימת תמיכה מצד המשפחה במצבי לחץ. המערכת הזוגית שלי בנויה על צרכי האחר והתחשבות ע"פ דחיפות וחשיבות"

- **שינוי** – שינוי התפקיד או אופן ביצועו כך שיאפשר לך להיענות בצורה טובה יותר לדרישות השונות. לדוגמה: אם את/ה נדרש להישאר עד שעות מאוחרות בעבודה, מצא/י חלופות כגון יציאה מאוחרת בבוקר לעבודה, כדי לבלות עם הילדים את שעות הבוקר וללוותם לבית הספר.

פרק 4. מה בידי המנהל והארגון לעשות לפתרון הקונפליקט?

כשמנהל מסייע לעובדים להגיע לאיזון בין חייהם בעבודה ובין חייהם מחוץ לעבודה, הם מרגישים מחויבות חזקה יותר לארגון. אמונם בארגון גובר, וכמוהו גם נאמנותם ונכונותם להשקיע ממרצם בעבודה. לעיתים רבות, הדבר מוביל אף לשיפור בביצועים. תוצאות טובות כאלו מהוות תמריץ למנהל להמשיך ולקדם עקרונות מסייעים לעובדים להגיע לאיזון שבין העבודה לחיים האישיים.

תפיסת העבודה והחיים האישיים כמשלימים ולא כמתחרים, מובילה מנהלים לפעול מחוץ למסגרת המקובלת למציאת איזון בין תפקידים במסגרות אלו. זהו תהליך המצריך שותפות בין המנהל לעובדים ובבסיסו עומדים דו שיח ומחויבות הדדית לשינוי המונחים על פי שלושה עקרונות:

- (1) להתמקד בדברים החשובים. על ידי הבהרת היעדים העסקיים והתעניינות ביעדים האישיים של העובד ובצרכיו הפרטיים פועלים המנהל והעובדים לבניית תכנית משותפת להשגת כל היעדים.
- (2) קביעת גבולות בין תפקידי העובד בעבודה ומחוצה לה, ובמקביל איתור מיומנויות וידע הניתנים להעברה מתפקיד אחד למשנהו.
- (3) ניסיון מתמיד לשינוי ושיפור דרכי ביצוע העבודה, הן לצורך שיפור ביצועי הארגון והן לצורך ייעול העבודה והשאת זמן לעיסוקים אישיים של העובדים.

פתרונות ברמת הארגון

להלן מספר דוגמאות לפתרונות המיושמים בארגונים שונים, שאתה כמנהל מוזמן לבחון התאמתם ליחידתך:

- התאמת תנאי העבודה ותהליכי העבודה לצורכיהם האישיים של העובדים, תוך צמצום שליטה מיותרת:

הגדרת הצלחה בעבודה במונחים של תוצאות והצבת יעדים אישיים לעובדים נותנת להם עצמאות רבה בהשגתם. באופן זה יכולים עובדים לתכנן ביתר קפידה את זמן עבודתם, לטפל בנושאים החשובים ולעמוד בהתחייבויותיהם האישיות במקביל לחתירה להשגת יעדי הארגון. כך לדוגמה יכול עובד שלו התחייבויות אישיות המונעות ממנו להגיע מוקדם או לצאת מאוחר מהעבודה, לעבוד פחות שעות במשרד, אך להתמקד בהשגת יעדיו ולהשלים עבודתו בבית במידת הצורך.



- קביעת "תפריטי שעות" שהעובדים יכולים לבחור ביניהם, כך שיהיו מותאמים לצורכי המשפחה, וכן הסדרים חלופיים לשיתוף במשרות שעשויים לשפר את היעילות הארגונית ולהעניק לעובדים זמן פנוי.
 - התנגשויות בין העבודה והחיים האישיים יכולות לסייע לאיתור אי יעילות ולעודד שיפור של תהליכי העבודה. נוהגי עבודה ישנים שחייבו עובדים להיות נוכחים פיסית במשרד במשך שעות העבודה הרגילות, ניתנים להגמשה בעידן הטלקומוניקציה.
 - התעניינות בתפקידים שממלאים עובדים מחוץ לעבודה, הינה מפתח להרחבת תפקידם ולניצול של מאגר הכשרונות, הידע והמיומנויות שעובדים יכולים להביא מחייהם האישיים. לדוגמא, עובדת הפעילה בקהילת עולים יכולה לשמש אשת קשר לגיוס אנשים וליצירת קשר עם אותה קהילה.
 - סידור עבודה במשמרות הכרוך בדרך כלל בעומס ובסרבול הנובע מהחלפת מידע בין אנשי המשמרת היוצאת לאנשי המשמרת הנכנסת יכול להיחסך על ידי קביעת סידור עבודה קבוע וחזוי מראש. סידור כזה מאפשר לעובדים לרכז שעות או ימים חופשיים בהתאם לצורכיהם האישיים ומייעל את תהליכי העברת המידע בין המשמרות.
 - יצירת הזדמנויות לקרב את המשפחה לארגון, כדי ליצור מודעות לחשיבות העבודה של ההורה, במסגרת פעילויות לילדי עובדים ומשפחותיהם, ובסיוע והתארגנות במצבי חירום או במצבים חריגים. לדוגמא: חגיגת בר מצווה לילדי עובדים במחוזות בכללית, שי לחיילים ילדי עובדים, מלגות ללימודים לילדי עובדים
- גם אם כל הפתרונות המערכתיים אינם ישימים ביחידתך, עדיין בידיך להציע תמיכה לעובדים המתמודדים עם קונפליקט בין תפקידם ביחידה ותפקידיהם בבית.

'במגרש המקומי' - תמיכה ברמת המנהל

- **התעניינות** – היה מעורב בחיי העובדים ובקש לדעת מה קורה להם ומה הם עושים גם מחוץ לשעות העבודה, מה מטריד אותם ואיך הם מתמודדים. התעניינות כנה בחייו האישיים של עובד מעבר לכך שהיא יוצרת קשר ואמון, תאפשר לך כמנהל למצות את כל מאגר הכשרונות של עובדיך וקשריהם החברתיים.
 - **ר.ג.ש. ח.ס.** – צור הזדמנויות לתקשורת ולתיאום ציפיות עם עובדיך, ככל שתדאג להם, הם ידאגו יותר להצלחת העבודה והיחידה הארגונית.
- ר** איה מפוקחת של האילוצים והמגבלות איתן מתמודדים עובדים בעלי קריירה כפולה, במשפחה ובעבודה, ואבחנה ברורה ביניהם לבין מוטיבציה, מחויבות לתפקיד, אכפתיות ויכולת מקצועית, מהווים בסיס לגישה חיובית ומציאת פתרונות.
- ג** ישה פתוחה מהווה מפתח לחיפוש פתרונות יצירתיים ולגמישות מחשבתית ותפקודית; בחינת דרכים חדשות לארגון העבודה, עשויה לסייע בזיהוי אי יעילות בעבודה, ולשפר בו זמנית את ביצועי הארגון ואת חייהם של העובדים.
- ל** דוגמא: בחדר בקרה בחברת תרופות, נערך דיון פתוח שנועד להגדיר במפורש את המטרות העסקיות והמדדים לבחינת התוצאות העסקיות ובמקביל לבדוק את השפעותיהן על חייהם



האישיים של העובדים וצורכיהם. הדיון המשותף הניב פתרון מוסכם ואפקטיבי. העובדים קבעו סידור עבודה קבוע וחזוי מראש, שכלל 4 שעות עבודה נוספות, שיפר את התיאום בין המשמרות ואת תהליכי העבודה, ובמקביל אפשר לעובדים לתכנן את זמנם האישי ולנצלם לצורכיהם האישיים.

ש יחה ישירה ונינוחה היא כלי ניהולי מרכזי ויעיל להבהרת ציפיות ודרישות ולתיאום הדדי בין לבין עובדיך; הבהרת היעדים והגדרתם במונחים של תוצאות נדרשות, יחד עם הבהרת יעדים חשובים, דאגות ודרישות בחייו האישיים של העובד, תסייע לעובד למקד את מאמציו ולייעל את עבודתו כדי להגיע לתוצאות הרצויות. לדוגמה: עובד המופקד על הטיפול באמו הקשישה, ונאלץ לנסוע לבית החולים בו היא מאושפזת פעם – פעמיים בשבוע בשעות אחר הצהריים. המנהל יכול לתאם ציפיות עם העובד, ולבנות תוכנית משותפת בה לא יפגעו יעדי המחלקה, אך העובד יוכל להתפנות לטיפול באם.

ח שיבה מוקדמת לתכנון ועיצוב מסגרות ותהליכי העבודה תאפשר לך גמישות מרבית ותיצור דרך למענה על אילוצים, במידת הצורך. לדוגמה: בצוות פרויקט מתחום המכירות והשיווק לאחר שהוגדרו המטרות העסקיות והביצועים הנדרשים, נבחנו הצרכים והאילוצים האישיים של כל אחד מאנשי הצוות לשנה הקרובה. כתוצאה החליטו חברי הצוות שכל אחד מהם צריך לדעת לבצע את עבודתם של האחרים, כדי שיוכל למלא את מקומו של מי מחברי הצוות שייאלץ להיעדר מהעבודה.

מ שוב בונה ישמש אותך לחיזוק נקודות עוצמה וחיזוק נקודות תורפה של עובדים, ויכוון עובדים לקבוע סדרי עדיפויות נכונים, להתרכז בהיבטים החשובים לביצוע עבודתם ולחפש פתרונות לבעיות הנובעות מקונפליקט עבודה ומשפחה ומשפיעות על תפקודם המקצועי.

חשוב לציין שהשגת איזון בין העבודה והחיים האישיים אינה משימתו של המנהל לבדו, אלא תהליך המצריך שותפות בין המנהל והעובדים. בסופו של דבר, כל האסטרטגיות דורשות דו שיח ומחויבות הדדית לשינוי מתמשך.

מראיונות עם מנהלים לגבי האופן בו הם מסייעים לעובדים להתמודד עם קונפליקט בין דרישות התפקיד לצורכי המשפחה:

”אני נותנת דגש על תמיכה והכוונה, בייחוד לאור הניסיון שצברתי כאמא וכמנהלת וכיוון שרוב העובדות שלי הן אמהות צעירות בשלבי הקמת משפחה. אני קשובה למצבי לחץ הנובעים מצרכים משפחתיים ומאפשרת נסיגה זמנית במקרים הדורשים התארגנות והתמודדות עם מצבים מורכבים”

”הגישה שלי בעניין הזה היא: מתן עצמאות מוחלטת- אני מגדיר את התפוקות הנדרשות, אני לא מגדיר זמנים, מעולם לא אמרתי לאף אחד מהמנהלים שלי להיות בעבודה בשעה מסויימת בגלל שאני נמצא שם. אני נותן להם לנהל את העניינים לבד, בתנאי שהעבודה מתבצעת כמו שצריך. אין מצב שאני לא מאשר בקשה לחופש של אחד המנהלים שלי, כיוון שאני סומך עליהם. כאשר באים אלי ומשתפים אותי בקשיים ודילמות בנושא, בתחושות של לחץ ושלא מספיקים, אני מלטף מצד אחד ומצד שני מסביר שיש קשיים, אחריות ואתגרים בכל תפקיד בייחוד בתפקיד ניהולי וצריך להתמודד איתם.”



"אני עושה "סיבוב" בין המחלקות גם בשעות מאוחרות יותר ורואה את כל האנשים שמשקיעים מזמנם לטובת המערכת והארגון והם לא חייבים לעשות את זה. אני בא מתעניין לסיבה שנשאר עד מאוחר, נותן מילות עידוד ומפרגן. הם יודעים שאני יודע שהם משקיעים ומעריך את זה ולפעמים זה מספיק לעובד."

המאמר נכתב במקור ביוני 2004

המלצות לקריאה בנושא:

מאמרים

- עבודה וחיים: סופו של משחק סכום האפס – סטיוארט ד' פרידמן, פרי כריסטנסן וג'סיקה דה-גרוט, אקזקיוטיב אוקטובר 2003
- בית עבודה ומה שביניהם – ד"ר מירה חניק, סטטוס מרץ 1999
- הורים וגם עובדים – מאירה זילברמן וחיים עמית
- לא רק הורים – כרמל זילבר
- אמהות בהיי-טק – אביבה רוזן-גנוט, משאבי אנוש פברואר 2001
- כשהעסק נמצא רק במקום השני – עידן גרינבאום, סטטוס אוגוסט 1999

ספרות

- הורים כבני אדם – חיים עמית, הוצאת ספריית הפועלים
- הלהטוטנית – איילה מלאך-פינס
- אשה בזכות עצמה – רבקה נרדי
- אין לי מושג איך היא עושה את זה – אליסון פירסון, הוצאת מטר
- Working Fathers- New Strategies for Balancing Work and Family- James A. Levine and Todd L. Pittinsky