

הצבת גבולות בניהול

מאת נטע רון בנארי ורמי ניסן

העיסוק בהצבת גבולות בניהול הינו עיסוק מאתגר. למרות שמדובר במיומנות ניהולית חיונית, מעט נכתב עליה. הספרות הניהולית מרבה לעסוק במנהיגות וחזון, בהנעה, בפיתוח עובדים, במיון הערכה ומשוב ואפילו בפיטורים, אך משאירה את המנהלים לבד, באחד האזורים הבודדים ממילא - ההתמודדות עם התנהגות בלתי הולמת מצד כפייהם.

גם לנו, העוסקים בפיתוח מנהלים קל יותר לעסוק בפיתוח תפיסות ומיומנויות רכות של השפעה, איתור וניהול חוזקות, פתרון קונפליקטים בדרך של Win-Win, חניכה והעצמה, וקשה יותר לאמן מנהלים להפעיל סמכות ולהעמיד במקום. אנו מניחים אולי שבשביל זה לא צריך אותנו, שאת זה המנהלים יידעו לעשות לבד, אך לא בטוח שהנחה זו עומדת במבחן המציאות. סביר יותר, שכמו בכל תחום אחר, חוסר מודעות והעדר כלים יביאו להתנהלות פחות אפקטיבית. הימנעות מעיסוק בתחום זה בתהליכי פיתוח מנהלים – תשאיר את המנהלים בבדידותם ותבסס תחושת חוסר לגיטימציה למימוש פן זה בניהול.

מהי הצבת גבול?

בחרנו להגדיר הצבת גבול בניהול כפעולה המכוונת לאישור כללי המשחק ותביעה לקיימם. תהליך של הצבת גבול יכול להתרחש גם בין עמיתים וגם בין מנהל לממונה עליו, אך אנו נתמקד בהצבת גבול בין מנהל לכפייו.

הצבת גבול יכולה להיעשות כפעולה מונעת המבירה את הכללים והדרישות ויכולה להיות תגובה להפרה של הכללים.

מדוע הצבת גבול הינה מיומנות ניהולית חיונית?

1. כי ללא כללי משחק, תשרור אנרכיה בארגון.
2. כי שמירת כללי המשחק היא חלק מהתפקיד הניהולי.
3. כי אי הצבת גבולות כאשר הם נדרשים שוחקת את סמכותו ומעמדו של המנהל.
4. כי הצבת גבולות מותאמת מאפשרת המשך קיום יחסי עבודה תקינים ומהווה השקעה לטווח ארוך. במצבים מסוימים יש להעדיף את החשוב (יחסי העבודה ושימור כללי משחק) על פני הדחוף (המשימות הנוכחיות שעל הפרק).
5. כי הצבת גבולות בזמן יכולה להציל את העובד מהידרדרות שסופה תקיעות או פיטורים.

מה מקור הקושי להציב גבולות?

1. הקושי המרכזי הוא קושי רגשי – לייצר מרחק, להיתפס כנוקשה או רע, להסתכן בלהיות לא אהוב, לחוות את עצמך כפוגע בזולת, לקלקל את האווירה.
2. קושי נוסף, תפיסתי במהותו, נובע מהפנמת ערכים של התרבות המערבית המודרנית – ערכים של דמוקרטיה, שיתוף, שוויון המעודדים שיח דיאלוגי וחתירה להסכמות ורואים את השימוש בסמכות כפחות לגיטימי. מעבר

לקונפליקט הערכי הפנימי של המנהל היוצר קושי, גם מערכת הציפיות של ממונים/ עמיתים וכפיפים ניזונה מאותם ערכים וגם הם משדרים ציפייה להשפעה ללא הפעלת סמכות.

3. במקרים מסוימים, כתוצאה מהקשיים הנ"ל או מסיבות אחרות – מנהלים אינם רואים את הצבת הגבולות כמרכיב בתפקידם. או שהם סבורים שזה תפקידו של מישהו אחר, או שהם חושבים שעובדים צריכים לציית לכללים, או לא להיות חלק מהארגון.

מה הן האלטרנטיבות להצבת גבול ומה השלכותיהן?

1. **התעלמות, העלמת עין.** יש מצבים המצדיקים התעלמות – כאשר ההפרה היא לא חמורה, לא מכוונת, חד פעמית, ונעשית בנסיבות שניתן להבינן על ידי עובדים מחויבים וממושמים בדרך כלל. במקרים אחרים, התעלמות תביא להסלמת הפרות הכללים, לפיחות במעמד המנהל, להתרופפות המשמעת הארגונית. בסופו של דבר המנהל יידרש לנקוט צעדים יותר דרסטיים למול ההתנהגויות שיחמירו.
2. **פסיביות אגרסיבית.** זו בדרך כלל איננה התנהגות מכוונת, אלא ניסיון להתעלמות שלא צלח, שבו אי הנחת/ הכעס/ הפגיעה/ התסכול של המנהל מהפרת הכללים מתבטאת באופן לא ישיר בהתנהגותו. זה יכול להתבטא בהתרחקות, החמצת פנים, עוינות וכדומה. זו אינה דרך מומלצת והשלכותיה הרסניות. העובד עשוי לא לקשר בין התנהגותו לתגובת המנהל ולא להבין את פשר התוקפנות הסמויה המופנית כלפיו. בהעדר ביטוי ישיר וליבון של הדברים יחול כרסום מתמשך במערכת היחסים. גירסה נוספת של פסיביות אגרסיבית היא התנהגות מניפולטיבית. **מניפולציה** בהקשר זה תוגדר כניסיון לא ישיר לגרום לאחר לעשות את רצוננו על ידי דרכים עקיפות שנועדו לייצר אצלו רגשי אשמה. לדוגמה, מנהל שמבצע את משימותיו של העובד, במקום להעיר לו על כך שאינו מבצע.
3. **תוקפנות.** תוקפנות יכולה להיות צורה של הצבת גבול, אך ככזו היא איננה אפקטיבית, משום שמדובר בהבעה לא מווסתת של רגשות כעס, תסכול או איום בדרך של הפחדה, הקטנה, או השפלה המייצרת מעגל של עוינות ושאירת נקם. תוקפנות פוגעת בתדמית המנהל ובסמכותו המוסרית ואינה מסייעת להפנמה של כללי המשחק אלא לציות להם מתוך פחד.

הצבת גבול אפקטיבית

במבחן התוצאה, הצבת גבול אפקטיבית, תוביל להמשך קיום כללי המשחק, תוך ביסוס מעמדו של מציב הגבול ושמירה על הכבוד והמורל של מי שבפניו הוצב הגבול. אשרור הכללים ימנע או לפחות יצמצם הפרות נוספות וחמורות יותר בעתיד הן מצד מי שבפניו הוצב הגבול והן מצד אחרים. על מנת להגיע לתוצאה זו הפעולה הננקטת צריכה להיעשות בנסיבות הנכונות, בדרך הנכונה ומתוך עמדה רגשית מתאימה.

מתי להציב גבול?

על השאלה מתי להציב גבול לא נוכל להציע תשובה הפותרת את המנהל משיקול דעת למול מצבי אמת. עם זאת יתכן שנוכל להציע קריטריונים ושאלות מנחות שיסייעו בקבלת ההחלטה. שאלות שכדאי לשאול -

1. האם ההתנהגות מהווה הפרה של כלל או חצייה של גבול?
2. מה עומד מאחורי ההתנהגות?
 1. האם העובד מודע/ לא מודע לכלל/לגבול?
 2. האם הפרת הכלל נעשית בהיסח דעת, מתוך מצוקה אישית, בזדון? האם התנהגות מפר הכלל מכוונת לבדוק את הגבולות ולערער על מנהיגותך?
 3. מה הוא הקונטקסט?
 1. האם מדובר באירוע חד פעמי או חוזר על עצמו?
 2. האם השתמשת כבר בטכניקות מתונות של הצבת גבול?
 3. האם עובדים נוספים חשופים להפרת הכלל ומצפים לתגובתך?

באיזו דרך להציב גבול

גבולות יכולים להיות מוצבים בדרכים שונות. בבחירת הדרך, יש להתחשב בסיטואציה, במאפייני העובד, במאפייני התרבות הארגונית ובסגנונו של המנהל.

- גבולות יכולים להיות מוצבים בדרך מילולית (לדוגמה, באמירה: "התנהגות זו אינה מקובלת עלי") או בלתי מילולית (בנקיטת פעולה כגון אי החזרת טלפונים, אי זימון לישיבה, פינוי חפצי העובד ממשרדו או שלילת הרשאותיו). ברוב המקרים מסרים מילוליים קודמים למסרים בלתי מילוליים ונלווים אליהם. לא מומלץ להעביר מסר של הצבת גבול רק באמצעות מסרים בלתי מילוליים. התנהלות כזו יכולה להחוות כפסיביות אגרסיבית על השלכותיה ההרסניות שתוארו לעיל.
- גבולות יכולים להיות מוצבים בדרגות חומרה שונות. רמת החומרה מושפעת ממידת הריחוק הרגשי, הפורמאליות, וקיומה ומשמעותה של הסנקציה הכלולה או המאוימת, בפעולה הנקטת.
- מימד נוסף המבחין בין צורות שונות של הצבת גבול הוא מידת הפומביות של הפעולה. גבול יכול להיות מוצב בשיחה אישית, פנים אל פנים בין מנהל לעובד. הוא יכול להיות מוצב בנוכחות עובדים אחרים והוא יכול להיות מדווח לדרג הממונה. רמת החשיפה של התהליך משפיעה אף היא על דרגת החומרה.

העמדה הרגשית

מנהלים רבים נמנעים לאורך זמן מהצבת גבולות וצוברים כעס ותסכול ואז, ברגע מסוים רגשות אלו משתלטים עליהם ומתבטאים בדרך אימפולסיבית ותוקפנית. עמדה רגשית זו מקשה להפעיל את שיקול הדעת והתכנון הנדרש ונתפסת לרוב כחולשה של המנהל ולא כעמדת חוזק. הצבת גבול אפקטיבית נעשית מתוך עמדה רגשית בטוחה, מאוזנת ולא מאוימת, הדורשת לרוב מרחק ופרספקטיבה. לעיתים יש גם לתגובה הספונטאנית והמיידית חשיבות בהעברת המסר, בעיקר כשמדובר באירועים חמורים ופומביים, אך לרוב אין די בתגובה ראשונית זו.

טעויות שכדאי להימנע מהן

פוגע, נתפס כחולשה, נתון לפרשנות	1. הצבת גבול באופן לא ישיר – העברת מסר דרך אנשים אחרים, העברת מסר דרך דוא"ל, העברת מסר בהתנהגות שאינה מלווה בהסבר.
בלבול, אי הבנה	2. חוסר עקביות בהצבת גבולות.
מירמור ותחושת עוול.	3. איפה ואיפה בהצבת גבולות. התייחסות שונה הנובעת מקרבה רגשית או קושי להתמודד עם עובדים בעלי מעמד. (תיתכן התייחסות שונה ומידת החמרה שונה בהקפדה על הגבולות בין עובדים, בהתאם למידת המחויבות ושמירת הגבולות שהם מפגינים בדרך כלל)
כשהתגובה מתונה מדי – נתפס כחולשה, כפחד להציב את הגבול, המסר עלול לא לעבור. כשהתגובה חריפה מדי – יכולה להיווצר תחושה של חוסר הוגנות, אובדן שליטה, ורגשות של כעס וקיפוח. בשני המקרים – פגיעה בתדמית המנהל.	4. חוסר פרופורציה בין ההתנהגות לחומרת התגובה, לשני הכיוונים: תגובה מתונה לחציית גבול חמורה; תגובה חמורה לחציית גבול מתונה.
פגיעה באמינות ובסמכות, אובדן יכולת להרתיע.	5. שימוש חוזר באיומים מבלי לממשם
נתפס כחולשה. יכול לתת תחושה שניתן לנהל מו"מ על מיקום הגבולות או שניתן להתעלם מהם.	6. הצבת גבולות מתוך עמדה מתנצלת

טיפים לשיחת הצבת גבולות

1. להתכונן היטב. להגדיר את מטרת השיחה, לקדיש מחשבה לניסוח המסר ולתכנן את מהלכה, להיערך לתרחישי תגובה אפשריים של העובד.
2. מרכיבים במסר של שיחה כזו:

מרכיב	דוגמה
הצגת נושא השיחה	אני רוצה לדבר אתך על האיחורים החוזרים שלך בתקופה האחרונה
ברור עובדות, וגורמים להתנהגות (במידת הצורך, ובדרך כלל רלוונטי רק בשלבים הראשוניים של הטיפול בהצגת גבולות)	כיוון שזה לא אפיין אותך בתקופות קודמות, הייתי רוצה לדעת מה הסיבה לאיחורים שלך
הבעת אמפטיה/ כבוד לצרכים	אני מבין את הקושי ואת הצורך שלך לסייע לאשתך בנסיבות אלו
הצגת ההתנהגות כהפרה של כלל/ קוד התנהגות (ציון הכלל או הגבול שנחצה), הבהרת הנזק שנגרם כתוצאה ממנה ואמירה ברורה לגבי חוסר הסכמתך להמשך התנהגות זו	עליך להבין שהאיחורים שלך כעובד ותיק מעבירים מסר בעייתי לצעירים במחלקה, פוגעים בזמינות שלנו למתן שירות ומטילים עומס על חבריך. אינני יכול לקבל זאת
חידוד המסר לגבי הציפייה מהעובד – מה לא לעשות וגם מה כן לגיטימי מבחינתך	אני מצפה שתמצא את הדרך להגיע בזמן, בימים שאתה יודע מראש שבשל ... תגיע באיחור. אני מבקש שתיידע אותי על מנת שנוכל להיערך להחלפה
הצגת המשמעויות של המשך התנהגות זו (רלוונטי בעיקר בשלבים מתקדמים)	אם לא יחול שיפור לא תוכל להמשיך להיות נותן שירות בכיר במחלקה
בדיקה – אם ניתן לסייע לעובד לעמוד בכללים (במידת הצורך, ובדרך כלל רלוונטי רק בשלבים הראשוניים של הטיפול בהצגת גבולות)	האם יש דרך שבה אוכל לסייע לך להימנע מאיחורים?

3. להעביר את המסר באופן ישיר, קצר, לא ללכת מסביב ולא להתנצל.

4. לשים לב לשפת הגוף, שלך ושל העובד.

סיכום

הצבת גבולות הינה מיומנות ניהולית חיונית ומאתגרת, שזוכה למעט התייחסות בתהליכי פיתוח מנהלים. הכרה בחשיבותה, ואימון ביישומה עשויים להקל על מנהלים לקיים משמעת ארגונית מבלי לפגוע במוטיבציה ובהעצמת עובדיהם.