

## פרק 1

# מעובד למנהל

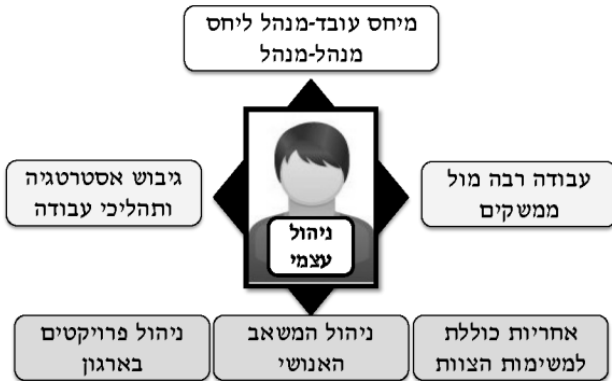
במהלך הקריירה המקצועית שלנו אנחנו ממלאים תפקידים רבים. כל מעבר מתפקיד לתפקיד מלווה בהתרגשות רבה, בחששות כבדים ובהסתגלות לתפקיד החדש. עם זאת, אחד המעברים המשמעותיים ביותר הוא הפעם הראשונה שבה העובד מקודם לתפקיד ניהולי, ומקבל אחריות לצוות של אנשים. קבלת תפקיד זה מלווה בתחושות מעורבות: מצד אחד סיפוק וגאווה על הקידום, ומוטיבציה גבוהה לשנות ולהצליח. אך מן הצד האחר, חששות מפני העתיד, מפני ידע ומיומנויות לא מוכרים ומפני הלחץ לעמוד בציפיות.

פרק זה משמש כמבוא שמטרתו לענות על שאלות היסוד: מהו תפקידי כמנהל? במה כרוך השינוי? מהם הקונפליקטים המרכזיים בתפקיד? מה עליי ללמוד בעת קבלת התפקיד חדש?

## מה מיוחד במעבר מעובד למנהל

השינויים שמנהל חווה עם כניסתו לתפקיד הניהולי הראשון משפיעים על קשת תחומי העיסוק שלו בארגון. על האנשים ומשימותיהם, על המנהל הישיר, על עמיתים בארגון וגם על אופן הפעולה האישי.

בתרשים הבא אפשר להתרשם מהשינויים העיקריים:



- השינוי העיקרי הוא **האחריות הכוללת שהמנהל מקבל על עצמו**. כל עובד בארגון אחראי לבצע את המשימות המוטלות עליו, ובדרך כלל יש לו אמצעים למלא משימות אלה, בתנאי שהן הוגדרו כהלכה. לעומת זאת, האחריות האישית של המנהל נוגעת לא רק למשימות שלו עצמו, אלא גם לכל המשימות של חברי הצוות שלו. **מילוי אחריותו של המנהל תלוי בביצועים של העובדים שלו, ולא רק בו**. התלות הזאת דורשת בבת אחת אוסף מיומנויות חדש הכולל הנעת אנשים, יצירת מוטיבציה, הגדרת המשימות, מעקב ובקרה ועוד רבות נוספות, שעובד מן השורה אינו זקוק להן. התלות הזאת גם יוצרת התמודדות עם תחושה של איבוד שליטה, מכיוון שהמנהל נמדד על הביצועים של אנשיו, אך אינו יכול לפקח על כל משימה כאילו הוא ביצע אותה בעצמו.

רועי קודם לתפקיד של מנהל הצוות בין היתר בזכות הפגנת כישורים מקצועיים גבוהים בביצוע משימות הצוות. כעת לאחר הקידום את המשימות שהוא ביצע **באופן הטוב ביותר בצוות**, הוא נדרש להטיל על עובד אחר, שייתכן שיבצע עבודה טובה פחות. הוא יודע שזאת הדרך הנכונה, אך עדיין יש לו רגשות מעורבים בעניין.



דוגמה

- שינוי נוסף הוא גודל הציפייה מהמנהל. כעת מצפים ממנו גם לפעולות שמעבר למילוי המשימות שהוגדרו לצוותו. מצפים מהמנהל **להתוות דרך ואסטרטגיה** שיובילו את הצוות להצלחות ולשיאים חדשים. תכנון לטווח הבינוני והארוך דורש ראייה מערכתית, הכוללת הבנת יעדי הארגון, וכיצד אפשר למנף את הצוות כך שישירות יעדים אלו באופן מיטבי. כנגזרת מכך, המנהל גם נדרש לפתח תהליכי עבודה לצוות, להגדיר ולהתאים את מבנה הצוות ואת שיטות העבודה.
- שינוי שלישי משמעותי הוא **ניהול משאבי אנוש**. חברי הצוות הם בני אדם שיש להם צרכים, רצונות, אופי אישי וחיים פרטיים. כמנהלים אנחנו הופכים לגורם משמעותי בחייהם של אחרים. כל אלה דורשים תשומת לב מיוחדת, ותכנון צעדים מוקפד שנועד לשמור על שביעות רצונו של העובד, בד בבד עם העמידה במשימות הצוות. לעתים מתעוררים קונפליקטים בין צורכי הארגון לצורכי העובד.

---

*מאז שנכנסה נטלי לתפקידה החדש, עדיין קשה לה לדרוש מחברי הצוות להישאר שעות נוספות או לעבוד גם בימי שישי. היא והעובדים יודעים שזה חשוב, ורק במקרים קיצוניים הם נדרשים לכך, אך עדיין היא מתמודדת עם קונפליקט פנימי.*



- שינוי נוסף הוא **עבודה רבה יותר עם גורמים מחוץ לצוות**. כלומר, מנהלי צוות עמיתים, מחלקת משאבי אנוש ולוגיסטיקה, ספקים, לקוחות ועוד. בסוג עבודה כזה צריך לדעת להתמודד עם ניגוד אינטרסים מובנה, הדורש מיומנויות של תקשורת, ניהול קונפליקטים והפעלת מקורות כוח מגוונים.
- במקרים רבים המעבר לתפקיד ניהולי גוזר עלינו שינוי נוסף, והוא **אחריות לניהול פרויקטים בארגון**. בניגוד לניהול משימות הצוות, ניהול פרויקטים הוא תחום בפני עצמו, הדורש מיומנויות נוספות של תכנון וניהול לוחות זמנים מרובי משימות התלויות זו בזו, ניהול סיכונים, ובמצבים ארגוניים רבים גם ניהול משימות של אנשים שאינם כופים ישירות למנהל (מצב זה נקרא "ניהול מטריציוני").

- **שינוי ביחסים עם המנהל הישיר.** הקשר של מנהל-עובד עובר למעמד גבוה יותר, והוא קשר של מנהל-מנהל. ממנהל צוות מצפים "הרבה יותר" מאשר מעובד מן השורה. מצפים שיהיה עצמאי יותר, יוזם ואקטיבי יותר, מחויב יותר לתפקיד, לתפקד טוב יותר במערכת, וכנראה גם להיות רגיש פחות, כלומר לקחת קצת פחות ללב, אם כי לא תמיד אפשר לשלוט בכך.

כל השינויים הללו דורשים מהמנהל הטרי ידע ומיומנויות חדשים: מנהיגות, הנעת אנשים, גיבוש אסטרטגיה, האצלת סמכויות, ניהול פרויקטים והרבה פרקטיקה יומיומית: ניהול ישיבות, ניהול זמן, ניהול תקשורת ארגונית ועוד.

### איפה רוכשים את כל המיומנויות האלה

1. **לומדים.** הלמידה צריכה לכלול תיאוריות ומודלים לצד שיטות פרקטיות, עצות ו"מדריך מעשי".
  2. **מתייעצים.** שואלים מנהלים אחרים. לא תמיד זה קל, כי לפעמים המנהל מתבייש להראות שחסר לו ידע. לעיתים ככל שהמנהל חדש יותר בתפקיד, כך הוא מתבייש יותר. אם קשה להתייעץ עם מישהו בארגון עצמו, תמיד אפשר להיעזר ביועצים חיצוניים ובמאמנים ניהוליים.
  3. **מתבוננים ומקשיבים.** מפעילים את כל החושים כדי לבחון סיטואציות ניהוליות בפגישות שמשתתפים בהן, דוא"ל שמקבלים, "שיחות מסדרון" וכו'.
  4. **מפיקים לקחים מהניסיון האישי.** מנצלים טעויות וכישלונות כדי להשתפר.
- כל השאר בא עם הזמן באופן טבעי.

### ומה נדרש ממך

מודעות לאתגר שבתפקיד הניהולי ורצון להתמודד ולהשתפר.

1. מה מעניין אותי ללמוד?
  2. מה מושך אותי בתפקיד הניהול?
- אם התחלת לקרוא את הספר הזה, סימן שאתה בכיוון הנכון.