

## מעבר בין מעגלים – מסלול צמיחה ניהולי

**האם מה שהוביל להצלחתך כמנהל מקצועי, מבטיח את הצלחתך כמנהל בכיר בארגון?  
מה למעשה משתנה, כשאתה הופך שותף בהנהלה הבכירה בארגון?**

בשעה טובה התמנית למנהל בכיר, הפכת לשותף פעיל בהנהלת הארגון, קרוב יותר לראש הפירמידה. יש האומרים שהצטרפת אל ה"הם", אחרים חושבים ש"שיחקת אותה". אין ספק שזירת המשחק שלך השתנתה. השאלה, מה בדיוק משתנה? ומה באמת נחוץ בשביל להצליח בתפקיד הבכיר?

נקודת מבט טובה להתחיל ממנה את בחינתנו זו, היא מה למעשה יצר את הצלחתך כמנהל עד כה, בתפקידי הניהול הזוטרים יותר? כמנהל צוות מקצועי נבחנה הצלחתך על פי המידה בה היו תוצרי עבודת הצוות בראשו עמדת, בכמות, באיכות ובהתאם ללוח הזמנים שהוגדרו בתכנית העבודה. אתה, המנהל היית אחראי, בראש ובראשונה, לעבודתם המקצועית של אנשיך ולהספק שלהם. בהתאם לכך, היה עליך כמנהל לנהל בדקדקנות את עבודת היחידה. להגדיר פעולות נדרשות לביצוע, לתעדף, לספק הנחיות לעובדים, לנהל בקרה אחר ביצועי העובדים, ולדרוש פעולה מתקנת בכל מקרה בו לא הושגה התוצאה הרצויה בכמות, באיכות או בזמן. ככל שהתמקצעת בפעילויות ניהוליות אלו, השגת תוצאות רצויות ועמדת ביעדי תכנית העבודה לה אתה מחויב. תוצאות חיוביות אלו עודדו אותך, המנהל המצליח, לעשות יותר מאותו הדבר, לשפר את התכנון, לייעל את הבקרה והמשוב המתקן, כדי לצמצם אף יותר את פערי הביצוע ולהשיג עוד הצלחות של עמידה ביעדי איכות, תפוקות ולו"ז. הניהול במקרים אלו מבוסס, במידה רבה, על מנגנוני שליטה. כדאי גם לבדוק מה קרה במקרים בהם לא הצלחת להשיג את התפוקות הרצויות מהצוות שלך. האם החלשת את השליטה או שהידקת אותה אף יותר? האם "שחררת חבל" תוך הגדרת יעד ברור, ואיפשר חופש הפעולה לעובדיך להשיגו? או שמה עברת לנהל אותם בפרטים? ברוב המקרים, סביר להניח, שהידקת את הבקרה, הגדלת את השליטה בפרטי הפרטים. כתוצאה, אכן ברוב המקרים, הצלחת לשפר את הסטייה, וליישר חזרה את גרף התוצאות, שיעמוד בהלימה לתכנית העבודה. אך האם זהו המפתח להצלחה בתפקידך החדש?

זה כמובן, תלוי היכן סימנת את המטרה שלך! האם תרצה לשמר את המצב הקיים? לעשות יותר מאותו הדבר? או שהמטרות שלך כוללות היום, בתפקידך הבכיר, הובלה אסטרטגית של התחום המקצועי עליו אתה אמון, בנייה ופיתוח עיסוקי, רתימת שותפים, ויצירת שיתופי פעולה לקידומו בזירה הארגונית ובענף. במקרה זה עליך לעבור ממעגל ניהול המקצועיות, למעגל ההנהגה.

תפיסה המכוונת את המנהל הפועל במעגל ההנהגה, שמה דגש על תפקידיו כמגדיר כיוון ומתווה דרך. הפעילויות הניהוליות המבוצעות לצורך זה מתמקדות בהגדרת היעדים והתוצאות הרצויות והכשרת הקרקע לעשייה בזירה הארגונית. בחירת האחראים להשגת היעדים, הכשרתם והעצמתם, תוך בניית מסגרות ארגוניות ותהליכים ניהוליים שיאפשרו וימקסמו את פעילותם והצלחתם. מבחינה מעשית סביר להניח שאתה עומד בצומת דרכים. צומת שבו עליך לבחור מידי יום כיצד לפעול ולהגיב כדי להבטיח תוצאות רצויות מבלי להפעיל את מנגנוני השליטה המוכרים לך מנסיוןך עד כה.

מנגנון ניהולי מתאים במעגל זה הינו מנגנון של ביזור והאצלה. בדרך זו אתה מגדיר עם כל שותף תפקיד מרכזי את גיזרת הפעילות שבאחריותו, מחזק את מחויבותו להשגת התוצאות באיכות,



בכמות ובזמן, אך משאיר בידיו את החופש והאחריות לתכנן, לנטר, לשפר ביצועים ולבצע פעולות מתקנות אשר יבטיחו את עמידתו ביעדיו ותרומתו לקידום התכנית הכוללת. ואילו אתה כמנהל הבכיר, תתפנה להגדיר כיווני פעולה ולהתוות דרך בהתייחס לאתגרים בענף ובשוק בו אתם פעולים. לפעול ליצירת קו פעולה מוסכם ומתואם עם עמיתך בהנהלת הארגון ובכך לסייע לפעולה חלקה ומהירה יותר של אנשיך, באותן בנקודות בהן הם תלויים הדדית בשיתוף פעולה עם יחידות אחרות במימשיקים הארגוניים. תפעל לגיוס המשאבים הנדרשים ולהבניית מסגרות ותהליכים ניהוליים, שישמשו לתמיכה מיטבית בתהליכי העבודה ולסיוע למנהלי הביניים להתמודדות עם דילמות ניהוליות. התוצאה המתקבלת בדרך זו, הינה התקדמות בהתאם למפת הדרכים הנכונה, תוך פיתוח צוות מנהלי ביניים עצמאיים, אחראיים וצומחים. תוצאות חיוביות במסלול זה יעודדו אותך כמנהל בכיר, להתמקד בבחינת אפקטיביות התכנית האסטרטגית שפתחת, בכיוון התכנית העיסקית והתאמתה לשינויים בזירה הארגונית ובזירת השוק. מיקודים ניהוליים אלו עשויים לקדם אותך במסלול של הצלחות וכשותף בהנהלת הארגון.

אך המבחן המשמעותי לצמיחתך במעגל ההנהגה מתרחש במקרים בהם מנהלי הביניים, שותפך לדרך, אינם עומדים בתוצאות הנדרשות לפי תכנית העבודה. במקרה זה, נוטים רבים מהמנהלים שצמחו במעגל ניהול המקצועיות, לחזור אליו ולהשתמש במנגנוני שליטה ובקרה לצורך הבטחת עמידה ביעדים. בנקודה מכרעת זו, אם תבחן את הישיגיך בפרספקטיבה החדשה, כמנהיג ומוביל דרך, תראה שהעקרון הניהולי של ביזור והאצלה הוא הדרך להצלחה. אחיזה בתפיסה ניהולית חדשה זו, תכונן אותך להתמקד בפעולות שיחדדו את הכיוון, המחויבות והדרך, ולסייע למנהלי הביניים באמצעות גיבוש קריטריונים ברורים לבחינת הצלחה ולבחינת התקדמות, שיהוו עבורכם בסיס לניהול מושכל של תכניות הפעולה, ולשיפור הביצועים.