



# סט כלים ניהוליים

**כלים ניהוליים הכרחיים לניהול אפקטיבי של  
אנשים ומשימות**

כתבה ופיתחה: ענבל ונגר



## מה בערכה?

1. מה בין חוסן, לחץ ושחיקה לבין מיומנויות ניהול?
2. קצת עלי.
3. צ'קליסט לכניסה מוצלחת לתפקיד ניהולי.
4. ניהול ישיבות צוות אפקטיביות
5. משחק צוותי מספר 1: מי עשה את זה?
6. משחק צוותי מספר 2: רביעיות.
7. הצבת יעדים אפקטיביים.
8. הצבת יעדים אפקטיביים ביחידה שלי.
9. כל מה שצריך לדעת לקראת משוב תקופתי.
10. כלי לתכנון וביצוע שיחת משוב תקופתית אפקטיבית.
11. מיצוב ניהולי.

## מה בין חוסן אישי, צוותי וארגוני ומיומנויות ניהול? מה בין לחץ ושחיקה

### ומיומנויות ניהול?

**כמה עובדות חשובות על הקשר בין המושגים:**

1. ככל שהמנהלים מיומנים יותר מבחינה ניהולית, כלומר, יש להם מיומנויות וכישורים ניהוליים (ולא רק מקצועיים) – כך רמת הלחץ והשחיקה של העובדים נמוכה יותר.
2. מנהלים יכולים "להדביק" את העובדים שלהם בחוסן אישי, וזאת באמצעות שימוש בסגנונות מנהיגות ספציפיים כמו למשל מנהיגות השראתית, מנהיגות מעצבת ומנהיגות אותנטית.
3. מנהל צוות משפיע על 70% מהאקלים של הצוות שלו. או במילים פשוטות, המידה שבה לאנשים כיף ונעים לבוא בבוקר לעבודה, והמידה שבה הם נהנים זה מחברתו של זה במהלך יום העבודה שלהם. ככל שהאקלים בצוות חיובי יותר והתמיכה החברתית גבוהה יותר, כך החוסן הצוותי גבוה יותר.
4. שגרות ניהוליות תורמות משמעותית להפחתת רמות הלחץ והשחיקה של העובדים ושל המנהלים עצמם.
5. היעדר משוב – "אני לא יודע איך המנהל שלי מעריך את העבודה שלי", "אני לא מקבל שום פידבק מהמנהל שלי", "לא אומרים לי כלום על מה שאני עושה" – זהו אחד מגורמי הלחץ השכיחים ביותר שאנשים מעלים בסדנאות שאני מנחה.
6. הצבת יעדים אפקטיביים היא אחת מהשיטות האפקטיביות ביותר לפיתוח של חוסן אישי, צוותי וארגוני. היא אף ידועה כפעולה מרכזית שנוטים לעשות אנשים שסגנון ההתמודדות שלהם עם לחץ הוא קוגניטיבי.
7. מיצוב ניהולי הוא כלי מצויין שעוזר להפחית את רמות הלחץ של מנהלים שנכנסים לתפקיד ניהולי חדש ו/או ראשון.

אני מניחה שעכשיו הקשר בין חוסן-לחץ-שחיקה למיומנויות ניהול ברור יותר. ולכן, השקעה בהכשרת מנהלים שווה להשקעה בחוסן ולהשקעה בניהול לחץ ושחיקה. בערכה זו תוכלו למצוא כלים מרכזיים לפיתוח איכויות ניהוליות, המשפיעות באופן ישיר על חוויית הלחץ והשחיקה של העובדים ועל החוסן האישי-צוותי-ארגוני. אלו הם רק קצה הקרחון של הכלים הניהוליים הדרושים למנהלים כמובן, אבל זוהי התחלה טובה...

## מי אני?

- יועצת ארגונית ומנחת קבוצות בעלת ניסיון של כ-20 שנים. בעבר מנהלת פיתוח ארגוני והדרכה ב- Perrigo ישראל ויועצת בכירה ב"לוטם".
- מומחית ב-Stress Management, התמודדות עם שחיקה ופיתוח חוסן אישי, ייעוץ ניהולי אישי ו- Executive Coaching למנהלים, ליווי וניהול שינויים ארגוניים, פיתוח מנהלים והנהלות, פיתוח צוותים ובנייתם, תהליכי משאבי אנוש, הדרכה, פיתוח הדרכה ולמידה ארגונית.
- מוסמכת ב- Stress Management מטעם ה- Center for Stress Management בלונדון, אנגליה.
- בעלת תואר ראשון בפסיכולוגיה ובתקשורת מאוניברסיטת חיפה, תואר שני בניהול, התמחות בהתנהגות ארגונית ומנהיגות, מהפקולטה לניהול באוניברסיטת תל-אביב [בהצטיינות].
- מאמנת עסקית ואישית מוסמכת [Business & Life Coach] מטעם Achievement Specialists באנגליה. התוכנית מוכרת על ידי ה- European Coaching Institute .
- בוגרת התוכנית התלת שנתית למטפלים במכון פסיכודרמה.
- בין הלקוחות – EY Israel, Fiverr, טבע, אוסם, סלקום, Intango, Adama, Playcast-Media, Phillips, הרץ, Pluristem, בזק, YES, פלאפון, BDO, ECI, Inomize, Eteacher, PWC, בנק לאומי, פריגו, חוגלה קימברלי-קלארק, Rad, Intel, Natural Intelligence, Spiral Solutions, שסטוביץ, שמיר אופטיקה, Ophir Optonics, ריינהולד-כהן, ניאופארם, Medasense, תרו, 102 סמייל, יד 2, תדביק, פזגז, גמאטרוניק, כמיפל, קוקה קולה, חברת חשמל, פיניציה, לאומיכארד, פרומדיקו, הסוכנות היהודית, לדיקו, כלל, אלטק, ארד דליה, פימא, טאיקו דיאגנוסטיקה, פלרם, קרליין-נקה-נטורל פורמולה, מוצרי מעברות, דנציגר, אייסמן, קודאק-קריאו, מכבי שירותי בריאות, עמותת אילן, אקים, שכולו טוב, מגדל שוקי הון, מבטחים, אבן קיסר, VPG, דנציגר, החברה הגיאוגרפית, כימאגיס, גסטטנר, מכתשים, רפאל, לאומית, כללית, שיבא, 6Knots, עמיעד ועוד רבים נוספים, וכן ספק של משרד הביטחון.
- מפתחת קורס פיתוח המנהלים הדיגיטלי ["Must-Have" Tools For Managers](#).



צ'קליסט לכניסה מוצלחת לתפקיד ניהולי

השבוע הראשון

# Checklist

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## לפני הכניסה לתפקיד

- למד את הארגון -  
ככל שניתן באמצעות חומר מקדים שתקבל מהארגון, אינטרנט.
- קבל מידע -  
על התפקיד, הצוות והארגון מאנשים רלבנטיים, כגון מנהל קודם, מנהל ממונה, מנהל משאבי אנוש.  
הקפד לקבל רק מידע עובדתי וסנן חוות דעת אישיות על נושאים כגון אנשים בצוות, פוליטיקה ארגונית וכדומה.
- במידה ומתאפשר לך לבצע חפיפה עם המנהל הקודם בתפקיד, בצע איתו מיפוי של כל הגורמים הרלבנטיים, עימם כדאי להיפגש בשבוע הראשון בתפקיד.
- כתוב לעצמך סדר יום ליום הראשון בעבודה -  
ראה למטה המלצות.
- תכנן לעצמך את השבוע הראשון בעבודה -  
ראה למטה המלצות.
- הגדר לעצמך איזה מנהל אתה רוצה להיות וחדד את התפיסה הניהולית שלך.
- תכנן את "נאום הפתיחה" שלך -  
בישיבת הצוות הראשונה. הנאום צריך לקחת כ-4-3 דקות. לא יותר...
- דבר על האווירה שהיית רוצה שתהיה בצוות
- על הציפיות שלך מעצמך ומהצוות
- על המדיניות שלך לגבי שקיפות, תקשורת, העברת מידע
- קבע מראש ישיבת צוות לכשעה ממועד תחילת יום העבודה, ביום הראשון שלך בתפקיד.
- בקש לקבוע פגישה עם הבוס שלך ליום הראשון שלך בתפקיד.



## היום הראשון בעבודה

- פתח את הבוקר בסיור במחלקה ואמור בוקר טוב ושאל לשלומם של כל העובדים.
- כנס ישיבת צוות לשעה לאחר תחילת יום העבודה.
- בישיבת בצוות הראשונה:
  - התחל בזמן!
- הצג את עצמך – ספר על ניסיוןך, הרקע שלך ועל חייך האישיים ככל שתרצה לחשוף.
- בצע סבב היכרות בו כל עובד יציג את עצמו, תפקידו, כמה זמן הוא בתפקיד, ומשהו נוסף שהוא רוצה לספר על עצמו.
- תוכל להיעזר במשחק קליל ונחמד להיכרות בצוות. להנחיות כיצד לבצע משחק לדוגמה ראה [כאן](#).
- אמור שבשבוע הקרוב תקדיש זמן לפגישות אישיות עם כל אחד מהעובדים.
  - נאם את הנאום שהכנת מראש.
  - אחל הצלחה והנאה לכולם ולעצמך
- הקדש זמן כדי לעבור על התוכנית השבועית שתכננת לעצמך וכדי לעדכן אותה במידת הצורך.
- קיים פגישת עבודה עם הבוס שלך –
  - סקרו את המבנה הארגוני של החברה, בעלי התפקידים המרכזיים, חזון, מטרות, מוצרי דגל, התרבות הארגונית ונקודות מרכזיות נוספות.
  - עברו ביחד על תיאור התפקיד שלך, תחומי האחריות והסמכויות.
  - הקפד לשמוע ממנו מהן הציפיות שלו ממך ומהצוות אותו אתה מנהל. רשום את דבריו באופן מפורט ככל הניתן.
- אמור לו מה אתה מצפה ממנו כמנהל הישיר שלך, איזו תקשורת היית רוצה שתהיה בניכם? כיצד תעבור האינפורמציה בניכם? חשוב האם יש דברים חשוב לך לציין בפניו?
- סקרו ביחד את הצוות, חברי הצוות, התפקידים, נקודות חוזק וחולשה, לקוחות מרכזיים, ספקים.
  - עברו על נהלים, תהליכים, פרוצדורות.



- בדקו האם ישנה הדרכה או הכשרה כלשהי שאתה צריך לעבור? – כולל הדרכות פנים-ארגוניות כגון בטיחות ונהלים.
- סמנו ביחד מטרות ויעדים מרכזיים של הצוות לרבעון הקרוב.
- החליטו על שגרת פגישות העבודה בניכם בחודש הקרוב.
- קיים פגישות אישיות עם העובדים בצוות (לפי התכנון, אין צורך לקיים את כל הפגישות ביום אחד) –
  - בקש מכל עובד לספר על עצמו, על הרקע שלו, הניסיון שלו, תפקידו, משפחתו (במידה והוא מעוניין לספר).
  - שאל מהן הציפיות של העובד ממך כמנהל ישיר שלו.
- אמור לעובד כי בשלב זה חשוב לך להדגיש את הציפיות שלך כפי שנאמרו בישיבת הצוות. בשלב מאוחר יותר תפגשו לתיאום ציפיות אישי מעמיק יותר.
- שאל את העובד אם יש דברים או נושאים נוספים שחשוב לו להעלות בפניך כעת.

#### הימים השני עד החמישי

- בוקר טוב
  - הקפד לפתוח כל בוקר בסבב בוקר טוב בין העובדים.
  - Management by Walking Around –
    - פעמיים ביום צא ועשה "סיבוב" בין העובדים במחלקה, בכל פעם במקום אחר. שאל לשלומם, התעניין בעבודתם, הקדש זמן להכיר אותם ואת מה שהם עושים.
  - היה ב"שטח" –
    - הקדש לפחות מחצית מזמנך בשבוע הראשון להיות ב"שטח", וללמוד ממקור ראשון מה הצוות עושה.
  - הקפד להקשיב!
    - אסוף מידע, שאל שאלות, תתעניין.
  - מפה את כל הגורמים הרלבנטיים לביצוע תפקידך בהצלחה –
    - (במידה ולא עשית זאת בחפיפה), בתוך הארגון ומחוצה לו: עובדים, מנהל ישיר, עמיתים, ספקים, לקוחות, שותפים.



קבע פגישות

להמשך השבוע והחודש עם כל הגורמים הרלבנטיים.

התכונן לפגישות שקבעת. האג'נדה צריכה לכלול:

היכרות הדדית

תיאום ציפיות מקצועי

תיאום ציפיות בנושא תקשורת

תיאום ציפיות לגבי תהליך העבודה וניהול הממשק

סיכום

קבע שגרת ישיבות צוות שבועיות-

שגרות ניהוליות הן כלי חשוב ביותר לשמירה על ניהול אפקטיבי, למיצוב הניהולי שלך ולשמירה על

זרימת מידע ותקשורת תקינים.

שמור על הסטוס-קוו -

אל תעשה שינויים מיד בהתחלה, אלא אם הצוות שלך נמצא במשבר חמור.

פרגן -

במהלך השבוע, במידת האפשר, פרגן וציין לטובה עובד או עובדים הראויים לכך, על ביצוע, השקעה

או מעשה יוצאי דופן.

הקפד לחייך -

כן לחייך! שדר התלהבות. רגשות במקום העבודה (ולא רק) הם מדבקים. חיוך אומר לאחרים שניתן

לגשת אליך, שאתה נגיש. אנשים חיוביים הם אנשים שאחרים אוהבים לעבוד איתם, לתקשר איתם

ולהיות לידם.



**ועוד טיפים שיעשו את ההבדל:**

□ בשבועות הראשונים רשום לעצמך רעיונות, תובנות, הערות והארות. הרי ידוע ש"אורח לרגע רואה כל פגע". בתחילת דרכך כמנהל, סביר שתראה כל מיני דברים שתחשוב שכדאי לשנות או לעשות אחרת. ייתכן שבשלבם מאוחרים יותר תתרגל לדברים האלה, ותשכח שבהתחלה ראית בזה משהו שראוי לשינוי.

□ נסה להתעלם ככל שתוכל ממידע מוקדם על אנשים בצוות שאתה מנהל ובכלל בארגון. אנשים שונים יוצרים מערכות יחסים שונות. לכן, עובד יכול להיות מסומן כ"גרוע" אצל מנהל אחד, ולהיות "כוכב" אצל מנהל אחר. התופעה הזו מוכרת כ"אפקט פיגמליון בניהול".



□ קח בחשבון שהרושם הראשוני שיהיה לך על אנשים בארגון ובצוות, נתון להטיות רבות ועשוי להיות מטעה. תן לאנשים הזדמנות, ואל תמהר לשפוט ולקבוע דעה.

□ הקפד להשאיר לעצמך זמן לחשיבה, לתכנון וללמידה. תהיה לך לגיטימציה רבה יותר לעשות את זה בתחילת תפקידך, מאשר בהמשך (בחלק גדול מהארגונים). לכן, נצל את התקופה הראשונה בחוכמה.



## ישיבת צוות

איך מנהלים ישיבת צוות אפקטיבית?



ישיבת צוות היא שגרה ניהולית חשובה ומהותית. היא מסייעת למיצוב המנהל מול הצוות, לשמירה על עקביות בניהול, והופכת את הניהול לפרואקטיבי ומסתכל קדימה, ולא רק "מכבה שריפות". בערכה זו נתמקד בניהול ישיבת צוות, ונלמד כיצד להכין אותה, כיצד לנהל אותה, ובאיזו תדירות כדאי לבצע אותה.

### מטרות ישיבת צוות

- קיום תקשורת בין המנהל לצוות – העברת מסרים לצוות וקבלת מסרים מהצוות.
- מיצוב ניהולי מול הצוות – העברת מסר משתמע שהצוות מנוהל ויש מי שעומד בראשו.
- חשיבה משותפת, תכנון ופרואקטיביות – ישיבת צוות היא הזדמנות מצוינת לחשיבה קדימה ולתכנון. לעתים קרובות נושאים אלו נדחפים החוצה מהיומן על ידי הדברים ה"דחופים". לכן, כדאי לנצל את ישיבת הצוות לפעולות פרואקטיביות ויוזמות.
- בניית אקלים נעים, חיובי ואפקטיבי בצוות.
- חיזוק תחושת השייכות של העובדים לצוות.

### באיזו תדירות מקיימים ישיבת צוות וכמה זמן היא נמשכת?

התשובה לשאלה הזו היא "זה תלוי"...

זה תלוי במספר גורמים –

1. מהם הצרכים הניהוליים מישיבת הצוות? – כמה עדכונים יש? כיצד ממוצב המנהל מול הצוות? מהו האקלים בצוות?
2. האם הצוות נמצא באותו המקום או שאנשים מגיעים במיוחד בשביל הישיבה?
3. האם ח ברי הצוות תלויים זה בזה בעבודתם, או שכל אחד עסוק בשלו?
4. האם תדירות האינטראקציה בין המנהל לצוות גבוהה או נמוכה במהלך היום?

ככלל, ההמלצה היא לקיים ישיבת צוות כשגרה ניהולית קבועה ומתמשכת אחת לשבוע. משך הזמן עשוי להשתנות בין רבע שעה לשעה וחצי.

לאור החשיבות הרבה של ישיבת צוות כשגרה ניהולית, אני ממליצה לקיים ישיבת צוות אחת לשבוע גם אם היא נמשכת רבע שעה.

במידה וחברי הצוות אינם נמצאים במשרדים, אלא עובדים בשטח, בבתי הלקוח או במקום אחר בעולם, ניתן לקיים ישיבת צוות גם בשיחת ועידה טלפונית, בוידאו, בסקיפ או בכל פלטפורמה דיגיטלית שתבחרו. כמו כן, ניתן לקיים ישיבת צוות ארוכה יותר אחת לשבועיים או שלושה, ולשמור על השגרה הניהולית של ישיבת צוות אחת לשבוע עם ישיבות קצרות וממוקדות של רבע שעה – חצי שעה.

לעתים מנהלים נמנעים מניהול ישיבת צוות, כי הם אינם יודעים כיצד לעשות זאת. במקרים אלו, הם מקיימים ישיבות צוות לעתים רחוקות מדי, דבר שפוגע באפקטיביות הניהולית.

בהמשך כלי זה נלמד כיצד לנהל ישיבות צוות, כך שתוכל לקיים אותן בתדירות גבוהה גם אם הן נמשכות זמן קצר.

## תכנון וניהול ישיבת צוות

### א. תכנון -

לקראת ישיבת הצוות הכן לעצמך את הנושאים המרכזיים שתרצה להעלות. תוכל להיעזר בסעיפים הבאים:

1. **פתיחה חברתית** – ניתן לפתוח את הישיבה במשחק קצר, קטע קריאה, שיתוף בחוויות אישיות וכדומה. למשל, עבדתי עם מנהלת סניף בנק שפתחה כל ישיבה בתרגילי התעמלות קלילים במשך 5 דקות. מנהל אחר מתחום הפרמצבטיקה נהג לעשות "סבב שיתוף" בפתיחת כל ישיבה. למשל, סבב שיתוף תחביבים, סבב שיתוף מתכונים, סבב שיתוף מה עושים עם הילדים אחרי הצהריים, סבב שיתוף קובצות כדורגל אהובות....

לשימושך, 2 הצעות למשחקים חברתיים קלילים תוכל למצוא בהמשך.

2. **עדכונים וחדשות** – מידע על מה שקורה בצוות, במחלקה, בארגון, בשוק, בתחום. העברת מידע מהמנהל לצוות ומידע מהצוות עצמו.

3. **יעדים והתקדמות בתכנית העבודה** – סבב בו כל אחד מעדכן על ההתקדמות בתחום שלו, דיון לגבי השגת היעדים, דיון בדילמות, אתגרים וקשיים, חשיבה משותפת, תכנון, סיעור מוחות.
4. **העלאת נושאים על ידי הצוות** – בקש מהצוות לשלוח לך את הנושאים שהם רוצים להעלות לפחות יום לפני הישיבה.
5. **דיון וקבלת החלטות בנושאים ספציפיים העומדים על סדר היום.**
6. **למידה** – הדרכה בנושא מסוים על ידי המנהל / מישהו מהצוות / מישהו מהארגון / מומחה מבחוץ, ניתוח אירוע Case Study, תחקיר במקרה של הצלחה או כשלון.
7. **פרגון פומבי ומשוב חיובי** – למישהו מהצוות שעשה משהו יוצא דופן. למשל מישהו שהתקדם במשהו, שקידם, ששינה (גם התנהגות), שהשקיע מעבר לציפיות, שהעלה יוזמה.
8. **סיכום הפגישה** – סכם את הדברים המרכזיים שעלו בישיבה, כולל משימות, אחריות ותאריך לסיום. בסוף חלק זה תוכל למצוא פורמט לניהול ישיבת צוות שיסייע לך בהכנת הישיבה.

## ב. שלח

את האג'נדה של הישיבה לצוות כיומיים מראש. אפשר להם להתכונן. ציין אם יש צורך להכין לישיבה חומר מסוים או לבצע הכנה כלשהי.

### ג. נהל את הישיבה עצמה

בהתאם לאג'נדה שתכננת.

### ד. שלח סיכום של הישיבה

1. **נוכחות** – כתוב מי היה נוכח בישיבה.
2. **נושאים שהועלו על ידי הצוות** – נקודות עיקריות שחברי הצוות העלו בישיבה.
3. **החלטות שהתקבלו** – לגבי הנושאים שאלה העלאת וגם הנושאים שהועלו על ידי הצוות.
4. **משימות לביצוע** – ציין מהי המשימה, מי אחראי על ביצועה ומהו תאריך היעד לסיומה.

בסוף חלק זה תוכל למצוא פורמט לניהול ישיבת צוות שיסייע לך גם בסיכום הישיבה.

ה. **עקוב** – אחר ביצוע המשימות וההתקדמות, בהתאם לסיכום הישיבה.

**טופס ניהול ישיבת צוות**

**התקיימה בתאריך: \_\_\_\_\_**

**א. הכנה**

**פתיחה חברתית**

---

---

---

**עדכונים וחדשות**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**יעדים והתקדמות בתכנית העבודה**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

**העלאת נושאים על ידי הצוות**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_



**דיון וקבלת החלטות בנושאים ספציפיים העומדים על סדר היום**

- \_\_\_\_\_ .1
- \_\_\_\_\_ .2
- \_\_\_\_\_ .3
- \_\_\_\_\_ .4
- \_\_\_\_\_ .5

**למידה**

- \_\_\_\_\_ .1
- \_\_\_\_\_ .2
- \_\_\_\_\_ .3
- \_\_\_\_\_ .4
- \_\_\_\_\_ .5

**פרגון פומבי ומשוב חיובי**

- \_\_\_\_\_ .1 ל: \_\_\_\_\_ על:
- \_\_\_\_\_ .2 ל: \_\_\_\_\_ על:

**ב. סיכום הישיבה**

]נוכחים:  A  B  C  D  E  F  G  H  I  J  אחר:

חסרים:

**נושאים שהועלו על ידי הצוות:**

- \_\_\_\_\_ .1
- \_\_\_\_\_ .2
- \_\_\_\_\_ .3
- \_\_\_\_\_ .4
- \_\_\_\_\_ .5

**החלטות שהתקבלו:**

\_\_\_\_\_ .1

\_\_\_\_\_ .2

\_\_\_\_\_ .3

\_\_\_\_\_ .4

\_\_\_\_\_ .5

**משימות לביצוע:**

האם בוצע?	תאריך סיום	מי אחראי	משימה
			.1
			.2
			.3
			.4
			.5



## מי עשה את זה?

### משחק הכרות צוותי

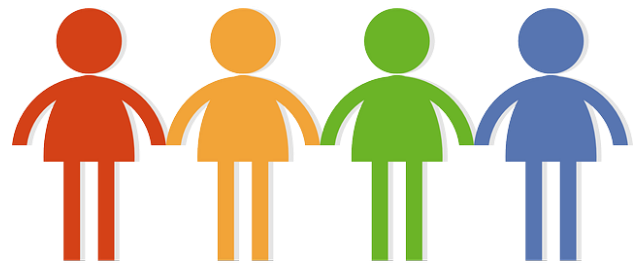
משחק ההיכרות "מי עשה את זה" הוא קל לביצוע, מהנה, ועוזר לאנשים להתחבר ולהכיר טוב יותר זה את זה.

#### מטרות המשחק

- שבירת קרח
- הכרות

#### מתי אפשר להשתמש בו?

- בישיבת הצוות הראשונה שלך עם כניסתך לתפקיד.
- בישיבת צוות, כשרוצים לפתוח במשחק קליל ולחבר בין האנשים.
- בפגישה עם ממשקים שונים בארגון, כשרוצים לחמם



את האווירה ולהעמיק את ההיכרות.

#### איזה ציוד צריך?

- פתקיות ממו כמספר המשתתפים
- עטים כמספר המשתתפים

#### איך משחקים?

- מחלקים פתקית ממו אחת לכל משתתף.
- מבקשים מהמשתתפים לכתוב על הפתקית משהו אחד מגניב / שונה / מפתיע שהם עשו. זה יכול להיות משהו שקשור לטיול, לתחביב, לפעילות כלשהי וכו'.
- מבקשים מהמשתתפים לא לכתוב את שמם על הפתקית.

- אוספים את הפתקיות מהמשתתפים.
- מחלקים לכל אחד פתקית שהיא אינה הפתקית שלו.
- מסבירים – המטרה כעת היא לזהות מי כתב את הפתקית שאתם מחזיקים.
- עושים סבב ובו כל אחד מקריא את מה שכתוב לו בפתקית, ומנסה לזהות מי כתב את זה.
- כאשר מגלים מי כתב את הפתקית, רשות הדיבור עוברת אליו. הוא מספר בקצרה על מה שהוא כתב ומציג את עצמו. לאחר מכן, הוא מקריא מה כתוב אצלו בפתקית ומנסה לנחש מי כתב את זה.

תהנו 😊

## רביעיות

### משחק העמקת הכרות / כניסה לנושא

משחק הרביעיות הוא משחק להכרות או להעמקת ההכרות בין חברי הצוות, וכן משחק מצוין לפתיחת נושא. הוא קל לביצוע, מהנה, ועוזר לאנשים להתחבר ולהכיר טוב יותר זה את זה.

#### מטרות המשחק

- שבירת קרח
- הכרות

#### מתי אפשר להשתמש בו?

- בישיבת הצוות הראשונה שלך עם כניסתך לתפקיד.
- בישיבת צוות, כשרוצים לפתוח במשחק קליל ולחבר בין האנשים.
- בפגישה עם ממשקים שונים בארגון, כשרוצים לחמם את האווירה ולהעמיק את ההיכרות.
- כשרוצים לפתוח נושא מסוים בדרך מעניינת.

#### איזה ציוד צריך?

- פתקיות ממו, פי 4 ממספר המשתתפים
- עטים כמספר המשתתפים

#### איך משחקים?

1. רושמים על לוח 4 שאלות, בהתאם למטרת המשחק.
  - אלו יכולות להיות שאלות "הכרות", כמו לדוגמה:
    - מה גורם לי לחייך בבוקר
    - מקום בעולם שאני אוהב



- התחביב שלי הוא
  - ספר מצוין שקראתי
  - הצגה שאהבתי מאוד
  - אומרים עלי שאני
  - חשוב לי מאוד...
  - מאכל שאני מאוד אוהב
- או שאלות שמכוונת לכניסה לנושא מסוים:
- התכונה החשובה ביותר למנהל בעיני היא..
  - ניהול בעיני הוא...
  - הכי חשוב בעבודת ממשקים...
  - במקצוע שלנו חשוב לשים לב...
  - בפרויקט הזה נקפיד על...
- ואפשר כמובן לשלב בין שני סוגי השאלות.



2. כל משתתף מקבל 4 פתקים, ועל כל אחד מהפתקים כותב תשובה לשאלה אחת, ללא ציון שמו.

3. מנהל הישיבה אוסף את הפתקים, מערבב ומחלק באופן רנדומלי 4 פתקים לכל משתתף.
4. משימת המשתתפים: להחזיר אליהם את הפתקים שלהם. הדרך: רק באמצעות החלפה, פתק תמורת פתק. כלומר, המשתתפים צריכים לאתר למי יש את הפתקים שלהם ולשכנע אותם להחליף עימם. כשמתחילים, עושים "שוק" - המשתתפים מוזמנים להסתובב, לצעוק ("למי יש פסטה", "למי יש בנקוק"? ) וכו'. מנצח מי שמחזיר אליו ראשון את ארבעת פתקיו.
5. בסיכום ניתן לעשות סבב בו המשתתפים משתפים בדברים כגון, מה הפתיע אותי, משהו חדש שלמדתי על מישהו, משהו שאני רוצה לשאול מישהו וכדומה.



עולם ניהול המשימות

הצבת יעדים אפקטיביים



GOAL PLAN SUCCESS





### הגדרת יעדים גורמת ל...

- מיקוד מאמצים ומשאבים בכוון ברור ואחיד
- הבניה וארגון של הפעילות
- התלהבות ומוטיבציה להשגתם
- מיקוד של הדרכה, חניכה וסיוע
- מיקוד של החלטות
- שפה ארגונית אחידה ותיאום ציפיות

### A. – S.M.A.R.T.: הגדרת יעדים אפקטיביים

- מוגדר, ספציפי – Specific
- מדיד – Measurable
- בר השגה (בהסתכלות פנימה על המשאבים העומדים לרשותי) – Achievable
- ריאלי, הגיוני (בהסתכלות החוצה על השוק בו פועל הארגון) – Realistic
- מתוזמן, מוגדר בזמן – Time track
- מוסכם, מתקבל בשיתוף ובהסכמה עם העובדים – Agreed

דוגמה ליעד לא אפקטיבי – "אתה צריך למכור הרבה".

דוגמה ליעד אפקטיבי – "מכירות ב-1,000,000 ש"ח עד לסיום הרבעון".

#### 4 סוגי מדדים נפוצים

יש לקבוע מדד ע"פ הרלבנטיות שלו להגעה ליעד

- כמות – למשל כמות מכירות, כמות יחידות שיוצרו, כמות יחידות שנארזו, כמות פרויקטים שהושלמו.
- איכות – מדדים של איכות המוצר, מספר פסילות, מספר ריג'קטים של ה-QA, מספר תלונות מלקוחות.
- תקציב – עמידה ביעד תוך שמירה על תקציב X.
- לו"ז – השלמת יעד / פרויקט מסוים עד לתאריך X.

#### איך בונים יעדים בתחומים ה"רכים"?

לעתים יש צורך להציב יעד בתחומי הניהול הרכים, כמו למשל שיפור האווירה בצוות.

מאחר ואין מדד אחד אובייקטיבי ל"שיפור האווירה בצוות", יש לבנות אינדקס, שהוא אוסף של מספר מדדים, שמסייע להעריך את אפקטיביות הצעדים שנעשו ואת המידה בה אכן האווירה בצוות השתפרה.

#### לדוגמה הצבת יעד בנושא שיפור האווירה בצוות:

היעד: שיפור האווירה בצוות עד לתאריך 30.6.16.

#### מדדים:

1. שאלון קצר בן 3 שאלות.

מבקשים מהעובדים למלא את השאלון לפני שמתחילים בפעולות השיפור, ושוב ב-30.6.16. נרצה לראות

עלייה בציון שנותנים העובדים לאווירה בצוות. דוגמה לשאלות:

1.1. באיזו מידה האווירה בצוות נעימה וחיובית בעיניך (בין 1-5).

1.2. באיזו מידה אתה מרגיש שייך לצוות?

1.3. באיזו מידה תמליץ לעובדים מצוותים אחרים להצטרף לצוות שלנו?

2. סקר שביעות רצון עובדים ארגוני

במידה ומתקיים סקר כזה בארגון, נרצה לראות שיפור בציונים שנתנו העובדים לשאלות בנושא הצוות והאווירה בו, לאחר הפעולות שנעשו בנושא.

3. איחורים והיעדרויות

ידוע מהספרות המחקרית, וגם מהשטח... שבצוותים בהם האווירה נעימה וחיונית העובדים נוטים להיעדר ולאחר פחות. לכן, נמדוד את האיחורים והיעדרויות בחודש שלפני ביצוע פעולות השיפור, ושוב בתאריך 30.6.16 לאותו פרק זמן. נרצה לראות פחות היעדרויות וחסורים של העובדים.

4. ביצועים

בצוותים בהם האווירה חיובית ופרודוקטיבית, הביצועים טובים יותר מאשר בצוותים בהם האווירה שלילית. לכן, נוכל למדוד את הביצועים בחודש שלפני ביצוע פעולות השיפור, ושוב בתאריך 30.6.16 לאותו פרק זמן. נרצה לראות עלייה בביצועים לאחר ביצוע פעולות השיפור.

**ועוד קצת על הצבת יעדים**

- שלב בין יעדים אישיים של כל עובד לבין מטרות קבוצתיות ביעדים בהם עבודת צוות היא הכרחית.
- ספק משוב לגבי השגת היעדים.
- קבע סדרי עדיפויות להשגת היעדים.

## הצבת יעדים אפקטיביים ביחידה שלי

הגדרת היעד:

	<b>S</b> – האם הוא ספציפי? – מה בהגדרתו עושה אותו ספציפי וממוקד?
	<b>M</b> – האם הוא מדיד? מהם המדדים לעמידה ביעד?
	<b>A</b> – האם היעד הינו בר השגה בהסתכלות פנימה, על המשאבים, היכולות, הכישורים, הטכנולוגיות וכו'?
	<b>R</b> – האם היעד הינו בר השגה בהסתכלות החוצה, על השוק והסביבה החיצונית?
	<b>T</b> – האם ליעד יש לו"ז? מהו?
	<b>A</b> – האם היעד התקבל יחד עם העובדים? האם העובדים הסכימו ליעד?



עולם ניהול האנשים

איך לנהל שיחת משוב תקופתית אפקטיבית



משוב הוא כלי ניהולי ראשון במעלה, שמאפשר למנהל ולעובד לתאם ציפיות לגבי ביצועיו הנוכחיים של העובד, ולגבי כיווני התפתחות וביצוע עתידיים.

### ישנם מספר סוגים של שיחות משוב:

1. **משוב מידי על ביצוע מסוים** – למשל, כשעובד מבצע משהו יוצא דופן והמנהל נותן לו על כך משוב מידי. או לחילופין, כאשר העובד עושה משהו שאין לעשות, והמנהל מעיר לו על כך באופן מידי.
2. **משוב אד-הוק** – משוב שנעשה בסיום פרויקט או משימה מסוימת.
3. **משוב תקופתי** – זו יכולה להיות שיחת הערכה פורמלית (שלעתים קרובות הינה שגרה ניהולית המוכתבת על ידי הארגון), או שיחת משוב תקופתית בין המנהל לעובד, הנקבעת על ידי המנהל. ההמלצה היא לבצע שיחות משוב תקופתיות לפחות אחת לחצי שנה. באופן אישי, אני ממליצה על שיחות משוב אחת לרבעון. במדריך זה נתמקד בביצוע שיחת משוב תקופתית. חשוב לציין, שבשיחות הערכה מתווספים גם טפסי הערכה הארגוניים, ואליהם יש להתייחס בהתאם להנחיות הארגוניות.

### מה זה משוב?

משוב הוא שיחה מובנית בין המנהל הישיר לעובד, ובה המנהל מציג את הערכתו בכל הקשור לתפקודו, התנהגותו וביצועיו של העובד.

מקובל לדבר על משוב בונה מול משוב הורס.

- **משוב בונה:** מאפשר למידה, שינוי, התפתחות, והפקת לקחים. לדוגמה, "עדיף לעבור על הנתונים לפני חיפוש מידע נוסף".
- יוצר אמון ושיתוף פעולה: מתמקד בשיפורים.
- משפר את הכישורים.
- משפר את הביטחון וההערכה העצמית.
- מבהיר לעובד היכן הוא עומד ומה עליו לעשות בהמשך.
- יוצר תחושה של תמיכה וסיוע אצל העובד.

▪ **משוב הורס:** ביקורת שלילית שאינה מציעה צעדים ממשיים לשינוי. לדוגמה, "אתה לא יודע לכתוב דו"ח".

- יוצר מגננה ועימות: מתמקד באשמה.
- אינו משפר את הכישורים והביצועים.
- מחבל בביטחון ובהערכה העצמיים
- מותיר את העובד מנחש.
- העובד מרגיש כי הוא עומד למשפט.

חשוב לציין שתוכן המשוב, בין אם הוא שלילי או חיובי, אינו קובע אם המשוב הוא בונה או הורס. גם ביקורת שלילית יש להעביר באופן בונה, שיאפשר למידה, התפתחות ושינוי.

### על מנת לנהל שיחת משוב אפקטיבית, מומלץ לעבוד על פי 3 שלבים מרכזיים:

1. **לפני השיחה** – תכנון השיחה והכנה מוקדמת.
2. **ביצוע השיחה** – באופן פתוח, מובנה, תוך קיום דיאלוג עם העובד.
3. **לאחר השיחה** – ביצוע מעקב ובקרה אחר ההחלטות שהתקבלו בשיחה, וחניכת העובד ביישום ההחלטות.

#### א. לפני השיחה – תכנון שיחת המשוב

- בעת תכנון שיחת המשוב, חשוב לשאול 3 שאלות קריטיות:

1. מה אני רוצה להשיג בשיחה הזו?
2. מה אני רוצה לראות אצל העובד המסוים הזה, בעוד X זמן מהיום?
3. איך אני אנהל את המשוב עם העובד המסוים הזה, בשביל לקדם מולו את התפוקה הרצויה?

- בעת **תכנון משוב תקופתי**, בנה את שיחת המשוב על פי הצעדים הבאים:

1. רשום 3 נקודות חוזק של העובד –

- המטרה הינה להתייחס הן לביצועים ולהתנהגויות החיוביות של העובד, והן לדברים שעליו לתקן. כך, העובד יידע שהמנהל רואה תמונה מאוזנת של התנהגותו וביצועיו, ואינו מדגיש רק את הדברים השליליים.
- בנוסף, ההמלצה הינה להתייחס ל-3-5 נקודות בלבד במשוב, מאחר והעובד לא יוכל להכיל, לקלוט ולהפנים יותר מכך, "תפסת מרובה לא תפסת".

2. רשום דוגמאות לנקודות החוזק שציינת לעיל -

- מתן דוגמאות ספציפיות הינה טכניקה חשובה וקריטית בשיחות משוב. על מנת שהעובד יבין במדויק למה כוונת המנהל, יוכל ללמוד מטעויות ומהצלחות, יש לציין דוגמאות ספציפיות ואמיתיות לכל נקודה שעולה במשוב.

3. רשום 3 נקודות שעל העובד לשפר -

- התייחס לביצועים, התנהגויות ותוצאות קונקרטיות וספציפיות, שאותן העובד יוכל לשנות ולשפר.

4. רשום דוגמאות לנקודות לשיפור שציינת לעיל:

- חשוב לציין שאין להעביר משוב על סמך שמועות, תחושות בטן ועדויות מצד שלישי. יש להעביר משוב אך ורק על נקודות שהמנהל צפה בהן בעצמו. במידה ומגיעה אליך "שמועה", תלונה או הערכה של גורם שלישי, עליך לבדוק את הטענה בעצמך, לנהל תצפית ומעקב על מנת לאשרר את הדברים, ואז להעביר משוב בנושא לעובד.
- דוגמאות ספציפיות הן הכלי היחיד שיכול לסייע בהתמודדות עם התנגדויות של העובד בעת המשוב, ולמנוע "פינג-פונג" בין המנהל לעובד.

5. חשוב על דרכים בהן יוכל העובד לשפר את ביצועיו בנקודות שציינת לעיל -

- במהלך השיחה חשוב לבצע חשיבה משותפת תוך דיאלוג עם העובד. החשיבה המוקדמת על הנושא בהכנת השיחה, הינה על מנת לתת לך המנהל אפשרות להעלות אפשרויות לפעולה במהלך השיחה.



6. חשוב על תוכנית פעולה ראשונית, כולל יעדים ולוח זמנים –

- גם כאן במהלך השיחה חשוב לבצע חשיבה משותפת תוך דיאלוג עם העובד. החשיבה המוקדמת על הנושא בהכנת השיחה, הינה על מנת שאתה תדע מהו הכיוון שאליו אתה רוצה לכוון את העובד.

**ב. ביצוע השיחה**

- בשיחות משוב תקופתי מומלץ לבנות את השיחה על פי השלבים הבאים:

1. Small-talk קצר ושבירת קרח – מה שלומך? איך אתה מרגיש בעבודה? מה שלום...?
2. הצגת מטרת הפגישה – אנחנו נפגשים משוב תקופתי שבו... נסקור את... נדבר על...

3. פתח במשוב בחיובי – הצג 1-2 נקודות חוזק של העובד.

4. הצג 2-3 נקודות לשיפור – הקפד לתת דוגמאות ספציפיות וקונקרטיות!

5. סגור בנקודת חוזק נוספת של העובד.

6. בנה יחד עם העובד תוכנית פעולה כולל יעדים ולוח זמנים, וקבע נהלי

דיווח שוטפים: ישיבות סטטוס, דוחות, עדכונים.

7. סיכום עיקרי השיחה וההחלטות שהתקבלו – על ידי העובד! כך תוכל להיות

בטוח שהמסר אכן עבר כמו שהתכוונת שהוא יעבור.

8. הצע לעובד חניכה, תמיכה וליווי בעת יישום ההחלטות שהתקבלו בשיחה.

- **בעת שיחת המשוב, הקפד על הכללים הבאים:**

בראשית...

1. הבהר את מטרת השיחה.

2. הקפד על אווירה נוחה ונעימה.

3. תן לעובד למשב את התנהגותו בעצמו.

למה להתייחס?

1. להתנהגותו של העובד ולא למי הוא כאדם (התנהגויות הן נצפות וניתן לשנותן!).

2. להתנהגויות מוגדרות, אותן יכול העובד לשנות.

משוב "סנדביץ"  
שמטרתו לשמור על  
תמונה מאוזנת, לאפשר  
הקשבה ע"י פתיחה עם  
חיובי, הפנמה של הנק'  
לשיפור, וסגירה  
שתאפשר אווירה  
חיובית בהמשך השיחה

3. למקרים ספציפיים.

לאורך כל השיחה

1. שמור על הכבוד וההערכה העצמית של העובד.
2. הסבר את המניעים וההחלטות בדרך הגיונית ואובייקטיבית.
3. אפשר לעובד להתבטא והקשב לו בפתיחות.
4. השתמש בלשון מתארת ולא שיפוטית.
5. לאחר שהצגת תחום לשיפור, שאל את העובד מה בכוונתו לעשות על מנת להשתפר בתחום זה.
6. הצע דרכים לשיפור הביצועים.
7. שמור על איזון סביר בין שבחים לביקורת: התחל את המשוב בציון התנהגויות החיוביות של העובד, רק לאחר מכן המשך להתנהגויות לשיפור. סיים את המשוב בנימה חיובית (שיטת הסנדביץ').
8. חשוב יחד עם העובד על פתרונות לבעיות בהווה.
9. קבע יעדים ספציפיים לשיפורים בעתיד יחד עם העובד, וודא שהעובד לוקח אחריות על היעדים ולסיום...

1. סכם את המסרים העיקריים ודרכי הפעולה שנקבעו.
2. הבע רצון לסייע לעובד בכל תחום הקשור לעבודתו.

**ג. לאחר השיחה – מעקב ובקרה**

לאחר שיחת המשוב, נהל מעקב ובקרה אחר ההחלטות שהתקבלו בשיחה והקפד לסייע לעובד בחניכה ובתמיכה ביישום ההחלטות. כמו כן, מומלץ לקיים פגישות עבודה עם העובד כשגרת ניהול קבועה.



## כלי לתכנון שיחת משוב תקופתית

מיהו העובד שלו אתה עומד להעביר משוב? \_\_\_\_\_

1. מה אני רוצה להשיג בשיחה הזו?
2. מה אני רוצה לראות אצל העובד המסוים הזה, בעוד X זמן מהיום?
3. איך אני אנהל את המשוב עם העובד המסוים הזה, בשביל לקדם מולו את התפוקה הרצויה?
4. רשום 3 נקודות חוזק של העובד:

\_\_\_\_\_ .1  
\_\_\_\_\_ .2  
\_\_\_\_\_ .3

5. רשום דוגמאות לנקודות החוזק שציינת לעיל:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. רשום 3 נקודות שעל העובד לשפר:

\_\_\_\_\_ .1  
\_\_\_\_\_ .2  
\_\_\_\_\_ .3

7. רשום דוגמאות לנקודות לשיפור שציינת לעיל:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. חשוב על דרכים בהן יוכל העובד לשפר את ביצועיו בנקודות שציינת לעיל:

---

---

---

9. חשוב על תוכנית פעולה ראשונית, כולל יעדים ולוח זמנים:

---

---

---

10. רשום לעצמך נקודות נוספות שחשוב לך לזכור או להתייחסות במשוב:

---

---

---

---

---

---



## מיצוב ניהולי

איך למצב את עצמי כמנהל מול העובדים, העמיתים והמנהל הישיר שלי?



MANAGER



מיצוב ניהולי הוא נושא שמעסיק רבות מנהלים בתפקיד חדש. מצד אחד, אתה רוצה להעביר מסר "שיש בעל בית", שהיחידה מנוהלת, ושאתה אחראי (in charge). מצד שני, ברור שזה יהיה מאוד לא אפקטיבי ומעורר התנגדויות אם תצעק את זה לכל עבר במסדרון....

להלן מספר צעדי פעולה שתוכל לבצע על מנת למצב את עצמך כמנהל היחידה (הצוות, המחלקה, העסק), מול 3 גורמים: העובדים שלך, העמיתים לך והמנהל הישיר שלך.

### מיצוב ניהולי מול העובדים

הצעדים הבאים מסייעים למיצוב כסמכות ניהולית מול העובדים. הם מעבירים את המסר ש"אני מנהל את היחידה" ושיש משהו אחראי. בנוסף, אלו כלים ניהוליים חשובים לכשעצמם, המסייעים למנהל בניהול אפקטיבי של הצוות והיחידה.

#### הקפד לנהל שגרות ניהול

קיים ישיבות צוות אחת לשבוע, פגישות עבודה עם עובדיך ופגישות אישיות. כמו כן תוכל לקבוע ישיבות סטטוס ומעקב על פי הצורך.

שגרות ניהול מעבירות את המסר שהיחידה מנוהלת, ושיש מי שעומד בראשה. אם עובדיך אינם בארץ, נהל שגרות ניהוליות בסקיפ, בוידאו או בטלפון. עוד על ניהול ישיבות צוות תוכל ללמוד בהדרכה הבאה שתשלח אליך **בחינם**.

#### Managing by Walking Around

היה נוכח, צא לעובדיך! בקר את עובדיך בעבודתם בין אם זה במשרד, באולם הייצור, או בביקור אצל הלקוחות. דאג שעובדיך יראו אותך, דבר איתם, הכר אותם ואת עבודתם.

#### היה זמין לעובדיך

מנהלים נוטים ללקות לפעמים ב"סנדרום הנסיגה" בתחילת דרכם הניהולית. החשש מניהול האנשים גורם להם להסתגר במשרדם, ולהתמקד יותר בעבודה המקצועית ופחות בניהול המשאב האנושי. שים לב שדווקא התנהגות כזו פוגעת במיצובך כמנהל הצוות ומקשה עליך להשיג את יעדיך. הקפד להיות זמין לעובדיך, השאר את דלת המשרד פתוחה, ענה על שאלות, הסבר ולמד, ספק מידע.

נהל תהליכי מעקב ובקרה

בנה תהליכי מעקב ובקרה שיאפשרו לך להיות מעודכן בתהליכים ותוצרים מרכזיים ביחידה. הקפד לעקוב אחר משימות שביקשת מעובדיך לבצע, ולהיות מעודכן בתוצרים. שים לב, אין הכוונה שאתה צריך לעקוב באינטנסיביות אחרי עבודת עובדיך ו"לשבת" עליהם. הכוונה היא שאתה צריך לוודא שאם ביקשת לבצע משהו, עליך לוודא שזה אכן בוצע, וכן להתעניין בתוצאות, בתהליך ולסייע לעובד במידת הצורך.

ספק משוב

העבר משוב לעובדיך באופן עקבי ומתמשך. הקפד להגיב על ביצועים והתנהגויות בזמן אמת, סמוך למועד בו קרו הדברים. הנחייה זו נכונה הן לגבי התנהגויות וביצועים שיש לתקנם (משוב מתקן), והן לגבי התנהגויות וביצועים שיש לשבחם (משוב מפרגן). למשל, אם שמעת את העובד שלך מדבר בטון לא הולם ללקוח, עליך להגיב מיידית, לקרוא לעובד לשיחה ולהעביר לו משוב מתקן על כך. מצד שני, אם שמעת עובד שלך מספק ללקוח שירות WOW, שירות יוצא דופן ומעל לציפיות, גם אז עליך לקרוא לו לשיחה ולהעביר לו משוב מפרגן על כך.

חנך את עובדיך וסייע להם

אתר את צרכי החניכה והלמידה של עובדיך ובנה תהליכי חניכה מסודרים ומובנים. סייע לעובדים ללמוד נושאים חדשים, לבצע משימות מורכבות, ולהתפתח באופן אישי ומקצועי. ישנם כלים שמסייעים למנהלים בבניית תהליכי חניכה.

**מיצוב ניהולי מול המנהל שלך**

בוא עם פתרונות

מנהלים שמנהלים מנהלים (כמו הבוס שלך) עסוקים חלק ניכר מזמנם ב... הקשבה לבעיות. המנהלים הכפופים להם פונים אליהם עם קשיים, אתגרים ובעיות ומבקשים מהם פתרונות ועיצות. מנהלים כאלה מעריכים מנהלים (שכפופים להם) שבאים אליהם עם פתרונות!



לכן במקום לפנות לבוס שלך ולהגיד לו "יש לי בעיה עם...!", או "אני צריך פתרון ל...!", אמור לו "חשבתי לעשות ככה וככה, כדי להתמודד עם...!", או "מה דעתך על הדרך X כדי לפתור בעיה Y".

גישה זו מצריכה ממך לחשוב על פתרונות ודרכים להתמודד עם הבעיות, לפני שאתה פונה לבוס שלך. ומה קורה כשאתה לא מצליח לחשוב על פתרון בעצמך?

- התייעץ עם הצוות

- התייעץ עם עמיתך

- פנה לבוס שלך ואמור "ניסיתי לחשוב על פתרון יצירתי לבעיה X. האם נוכל להיפגש לחשיבה משותפת בנושא?". זה נשמע הרבה יותר פרואקטיבי מאשר לומר לבוס שלך "אני לא מצליח לעשות את X".

#### נהל את הקשר עם המנהל שלך

וודא שמתקיימות שגרות ניהוליות בינך לבין הבוס שלך, למשל, פגישות עבודה, פגישות אישיות, ישיבות סטטוס. במידה ולא נקבעו פגישות כאלה בניכם, בקש ממנו לקבוע. תוכל גם אתה ליזום פגישות כאלה, תוך תקשורת פתוחה מולו בנושא.

#### היה פרואקטיבי! יוזם!

וודא שאתה מקדיש זמן לחשיבה קדימה, לתכנון, לייזום תהליכים, שינויים ושיפורים. מנהלים מעריכים מנהלים שמקדמים נושאים, שמביאים איתם ערך נוסף לארגון ושמעלים יוזמות ורעיונות יצירתיים. שים לב שלעתים קרובות השגרה העמוסה וכיבוי השריפות מקשה על מנהלים להקדיש זמן ליוזמות ולשיפורים.

פנה לך זמן ביומן על ידי כך שתקבע פגישות עם עצמך ותסגור את הזמן הזה ביומן. זכור שמיצוב נכון מול המנהל שלך יקל עליך במגוון נושאים אחרים וכן יסייע בבניית מסלול הקריירה שלך וקידומך בארגון.

#### ספק תוצאות ותשובות

שים את הבקשות, המשימות והשאלות שמגיעות מהמנהל ישיר שלך בראש סדר העדיפויות שלך. במידת האפשר, טפל בהן באופן מיידי. חשוב עליו כעל ה"לקוח מספר 1 שלך". בדומה לניהול הקשר עם העמיתים שלך, הקפד לספק למנהל שלך תשובות בזמן. זה לא אומר שאתה חייב



תמיד לדעת את התשובה באופן מיידי. אתה יכול לומר "אני צריך לבדוק את הפרטים, אחזור אליך תוך X זמן". אך חשוב שאכן תחזור אליו עם תשובה לאחר פרק הזמן שהבטחת. גם אם עדיין אין לך תשובה לשאלתו, חזור אליו לאחר פרק הזמן שהבטחת ואמור לו "אני עדיין בודק את מה ששאלת, לצערי אין לי עדיין תשובה. אעדכן אותך שוב ב-X הימים/השעות הבאים/ הבאות".

#### הקפד להגיע מוכן לישיבות ולפגישות עבודה

וודא שאתה יודע מהם הנושאים הנדונים בישיבה, למד את הפרטים ובוא עם החומרים המעודכנים והתשובות הנדרשות.  
התכונן לפגישות העבודה עם הבוס שלך. רשום לעצמך את רשימת הנושאים שעליהם תרצה לדבר, התלבטויות, דילמות ניהוליות ומקצועיות, עדכונים ופתרונות לבעיות.

### מיצוב ניהולי מול העמיתים (הקולגות)

#### ספק תשובות

כשעמית שלך פונה אליך בשאלה, הקפד לספק לו תשובות בזמן. זה לא אומר שאתה חייב לדעת את התשובה באופן מיידי. אתה יכול לומר "אני צריך לבדוק את הפרטים, אחזור אליך תוך X זמן". אך חשוב שאכן תחזור אליו עם תשובה לאחר פרק הזמן שהבטחת. גם אם עדיין אין לך תשובה לשאלתו, חזור אליו לאחר פרק הזמן שהבטחת ואמור לו "אני עדיין בודק את מה ששאלת, לצערי אין לי עדיין תשובה. אעדכן אותך שוב ב-X הימים/השעות הבאים/ הבאות".

#### טפל בדברים שעמיתך מבקשים לגביהם את התערבותך

בדומה לסעיף הקודם, הקפד לסייע לעמיתך בכל מה שהם צריכים שנוגע לצוות שלך וליחידה שאתה מנהל. זה יסייע במיצובך כמנהל מעורב, כשותף פעיל ואפקטיבי, וכמנהל שמספק פתרונות.

#### למד מה עושים עמיתך

הקדש זמן ללמוד ולהכיר את תחומי העיסוק של עמיתך והיחידות שהם מנהלים. שאל שאלות, וגלה עניין. כך תוכל לדעת מי עושה מה בארגון, וממי לבקש איזה מידע. כמו כן, זה יסייע לך להכיר את עמיתך, ליצור איתם קשרי עבודה תקינים ולנהל איתם ממשקים אפקטיביים.

העבר מסרים של שותפות

אחד הדברים המרכזיים בניהול ממשקים הינה ההבנה שהערך ללקוח הסופי נוצר כאשר הממשקים בארגון עובדים ומנוהלים באופן אפקטיבי. בנה עם עמיתך ממשקים שפועלים בשיתוף פעולה, הקפד על שקיפות ותקשורת זורמת, וצור סינרגיה.

הקפד להגיע מוכן לישיבות

כאשר אתה משתתף בישיבת צוות שמנהל המנהל שלך, הקפד להגיע מוכן, ללמוד את הפרטים מראש ולדעת על מה הולכים לדבר.

**אשמח לשמוע משוב, הערות והארות על הערכה.**

בהצלחה,

ענבל