

# הרווח בין המנהל להצלחה

היועצות הארגוניות הוותיקות מארא רבינוביץ תירוש ונאוה שם-טוב יער גילו שיחסים של עובדים ומנהלים עם הממונים עליהם בכלל, ועם המנהל הישיר בפרט – הם הגורמים העיקריים להצלחת תהליכי שינוי ארגוניים, לשיתוף פעולה פורה וליכולת ההנהלה הבכירה להצליח. על ניהול הקשר בין המנהל לממונה עליו בספר המצוין "הרווח הכפול"

## "הרווח הכפול"

מארא רבינוביץ תירוש ונאוה שם-טוב יער (2009)  
הוצאת פרספקטיבה

עברית, 119 עמוד, קשה, 74 ₪

ד פרן החדש של מארא רבינוביץ תירוש ונאוה שם-טוב יער נדרש לאומנות הניהול כלפי מעלה במה שהמחברות מכנות "הרווח הכפול". לשיתוף, האחריות של העובדים והמנהלים כאחד היא לא רק לעבודתם של כל מי שנמצא מתחתם במדרג הארגוני (כלומר, הניהול כלפי מטה המסורתי), אלא גם לעבודת המנהלים שנמצאים מעליהם (כלומר ניהול כלפי מעלה).

"הרווח הכפול" מתייחס, למעשה, לשני מרחבי פעולה שונים בתכלית, שניהולם המושכל עשוי להביא להכפלת הרווח מהעשייה. במהלך עבודתן הייעוצית, הבינו תירוש ויער כי אותם המעצורים שהפריעו ליישום ולהטמעה של תפוקות מהלכי הייעוץ, שבהתחלה נתפסו על-ידן כ"רעש רקע", הם לא פחות מאשר "הליבה הניהולית האמיתית".

במילים אחרות התפתחה אצלן התובנה כי: "התסכולים והתהיות שחשפו כל אותם עובדים ומנהלים אינם סיפור צדדי מיותר, אלא תמצית היכולת של כל ארגון וכל אדם להגיע להישגים ולהצלחות מרחיקי לכת". חסידי הגישה הניהולית החדשה, שאותה הן אימצו, מאמינים כי על-ידי ניהול של שני מרחבי הפעולה (העליון והתחתון) ע"י כל פרט בארגון מתאפשרות שתי תוצאות מקור-ארגוניות חשובות:

- 1 ניצול מלא ונאות יותר של יכולות ומשאבים (של הפרט והארגון).
- 2 העצמת היתרון התחרותי של הפירמה (הגברת הביצוע המצרפי).

הספר בנוי מתשעה פרקים המכסים מגוון רחב של אתגרי התנהלות כלפי

מעלה, המובאים בצורת תרחישים מוגדרים:

- 1 מנהל חדש – כניסת מנהל חדש לתפקיד משנה את הזירה ויש להתחיל עמו מחדש ולא להישען על תפיסה שגויה של "המשכיות טבעית" ממקודם.
- 2 ניהול פרויקט – המעבר לניהול של פרויקט גדול ומרכזי עלול להתברר כקשה ומאתגר מאוד גם למנהלים מנוסים בכל הנוגע לגיוס שיתוף פעולה של שותפים קריטיים בחברה עם אג'נדה שעלולה להתברר כשונה.
- 3 הצפה במידע – הצפת הממונה במידע רב מדי עלולה לגרום למציף להיתפס כמי שאינו מבחין בין עיקר וטפל, וגרוע מכך – אינו יודע על מה הוא מדבר. הדבר מקשה על כולם להתמקד ומבזבז תשומות ניהוליות.
- 4 השגת משאבים – יש מנהלים שחוששים לדרוש משאבים חיוניים לעבודת הכפיפים מפחד שיצטיירו כחסרי יכולת. מגדילים לעשות זאת יוצאי צבא שגדלו במסגרות ספרטניות והדוקות.
- 5 מיצוב בארגון – יש מנהלים מקצועיים ובתוכם מנהלי משאבי-אנוש, המתקשים למצב את תחום עיסוקם כקריטי ותורם לחברה.
- 6 מיוזמים ורכישות – מנהלים בחברות נרכשות מתקשים לשרוד את תקופת "האבל" על החברה הקודמת שלהם ולהשתלב במערכת הארגונית החדשה, שלרוב כופה את תרבותה על הנרכשים.
- 7 ניהול קריירה בארגון – מנהלים בכירים רבים מאמינים כי תהליכי קידום בחברה תלויים בהם ובמערכת משאבי אנוש. ע"י כך "משחררים", שלא לצורך, את העובדים מאחריותם האישית לנושא.
- 8 תגמול הולם – מנהלים לעתים חסרים את האסרטיביות הנדרשת (וחשים "לא נעים") בכדי לתבוע מהממונים עליהם תגמול הולם עבור עבודתם.

החשובות שלגביהן תוהים הקוראים "איך לא אמרו את זה קודם?". תירוש ויער מודות כי נושא זה סווג תחילה על-ידן כ"רעש רקע" וניתן להודות ולומר שזהו עניין שיועצים רבים נכשלים בו.

הלקוח החשוב ביותר של הלקוח שלך – כיועץ – הוא מנהלו הישיר, ושימות תוכנית הפעולה שנתפרת בין היועץ לנועץ חייבת לעמוד במבחן ההיתכנות של הבוס הישיר. יועץ שלא לוקח זאת בחשבון כנראה שמכשיל (במכוון או מבלי משים) את הנועץ. ללא ספק – ההכרה בחשיבות היחסים של הנועץ עם הממונה עליו וכל תפיסת הניהול כלפי מעלה (זו שכינינו עד לא מזמן "השפעה ללא סמכות") מהווה לא פחות מאשר שינוי פרדיגמטי בהתייחסות.

רבות דובר על המשחק הפוליטי בארגונים ולמעשה כל תהליכי ההשפעה כלפי מעלה נתפסים בהקשר הזה, לרוב, כמכשיר לקידומה של אג'נדה אישית ותו לא.

כבר בשנות ה-70 של המאה הקודמת, זיהו חוקרים אמריקנים בין שלל "אסטרטגיות לקידום הקריירה" גם אסטרטגיות חנופה לבוס כמסבירות קידום בקריירה. זאת ועוד, מחקרים אחרים שבדקו את ההבדל בין מנהלים "מצליחים" (כלומר: בעלי תדמית נוצצת) למנהלים "אפקטיביים" (כלומר: ספקי תוצאות) גילו שהראשונים מבליים כמעט מחצית מזמנם בתקשורת, קידום מכירות ושיווק עצמי. אין זאת אומרת שמנהל מצליח אינו אפקטיבי, אלא שיש הבדל מהותי בפרופיל ובהתנהגות של המנהל שזוכה לקידום – בדומה לאמרה העממית "עשית ולא אמרת, לא עשית". לכן, יש חשיבות רבה במסר של ניהול כלפי מעלה ובקריאתן של תירוש ויער להכיר בממונה הישיר כזירה לגיטימית וחשובה מאין כמוה של העבודה השוטפת.

המראה החיצוני של הספר והדרך בה הוא ערוך מחזקים את התחושה שהמחברות – נאמנות למשנתן הייעוצית – אינן מניחות דבר ליד המקרה. החזות הסגולה של הספר מצודדת ומעניינת, שכן סגול הוא צבע יוצא דופן לכריכה, מה גם שהמבנה הצר והמוארך שונה אף הוא מהרגיל. בניית הפרקים, סגנון הכתיבה "בגובה העיניים", ובעיקר המבנה, דמוי "מדריך למשתמש", עם אריזה יפה של תובנות והמלצות, הופכות את הקריאה לקלה ונעימה.

הספר מעניין גם בשל סגנון הכתיבה הקולח – ולא תיאורטי – ובעיקר בשל העובדה שהוא מבוסס על דוגמאות של מנהלים וארגונים ישראליים. גם הנספחים, בדומה לספרי "סיוע עצמי" מאוד שימושיים, הן שני הכלים לבחינה עצמית, הן כלליי הזהב שבעצם מתמצים את הספר כולו, והן הרשימה הביבליוגרפית המצוינת המעידה שהקוראות מעוררות מאוד בספרות הניהולית בת זמנינו.

לסיכום, לא אגזים אם אומר כי "הרווח הכפול" היה הפתעה של ממש עבורי, ואני מוצא בו את אחד מספרי הניהול העצמי וניהול הקריירה המעשיים והטובים שקראתי בשנים האחרונות – לא כל שכן בעברית. הספר מעורר מחשבה רבה (כפי שנטען כבר במקומות אחרים, לגבי משמעות הצבע סגול או ארגמן) והוא מתאים גם לעבודה עצמית של מי שאוהב לעשות דברים בדרכו.

הדיון על מיצוב פונקציית משאבי-אנוש הארגונית אקטואלי מתמיד ויעניין במיוחד מנהלים כלליים, כמו גם מנהלי מש"א. ראוי לציון מיוחד היא עובדת היותו של הספר חדש ועדכני להפליא בהתייחס למאורעות שחווינו ועודנו חווים בעיצומו של המשבר הכלכלי העולמי. ■



③ להתנהל במשבר – מנהלים שוגים שעה שהם נוטים "להתחפר" ולצמצם בפגישות ובישיבות בתקופה עתירת אי-ודאות. דווקא ההתנהלות במשבר תובעת יותר תקשורת ויותר קבלת החלטות.

מבנה כל פרק קבוע וכולל את ראשי הפרקים הבאים: תיאור כללי, נקודת עיוורון, ייעוץ, לנהל את עצמך, גזור ושמור (רצוי ומותר, אסור ומיותר, הרווח הכפול). הפרק העשירי והאחרון מיועד לשני מבחנים עצמיים: (א) "כיצד אתה מנהל את עצמך מול המנהל שלך?", ו-(ב) "סגנון התקשורת של המנהל שלך", ולבסוף מובאים שני נספחים: כלליי זהב וכן רשימת קריאה מומלצת.

### ניהול או מניפולציה?

"הרווח הכפול" הוא ספר מפתיע מכל הבחינות, החל בצורתו וצבעו הלא שגרתי וכלה בתוכנו ובעריכתו. זהו ספר מקורי ויצירתי ובהיבט מקצועי ומהוקצע, שנראה כי ניתנה בו תשומת לב והקפדה רבה לפרטים. הספר בא לעולם שעה שצמד היועצות הארגוניות הוותיקות שבו וגילו, במהלך עבודתן, כי ללא שום קשר לאיכות תהליכי הייעוץ שהן הובילו בארגונים שונים, בסופו של דבר מה שקבע יותר מכל את הצלחתם ומימוש תכליתם היתה מערכת היחסים של הנועץ עם מנהלו הישיר. איזו הפתעה! איזו תובנה מופלאה!! קביעה זו היא בדיוק מסוג הקביעות

הכותב הוא שומחה בפסיכולוגיה חברתית-תעסוקתית-ארגונית, ועמית הוראה בבית-הספר למדעי-המדינה באוניברסיטת חיפה ובביה"ס למנהל עסקים בקריה האקדמית - אונו