

# איך לעבור מניהול למנהיגות?

איך להתגבר על 7 הטעויות  
הנפוצות שמנהלים עושים

\* מדריך מעשי

רינה  
גן-קדרון



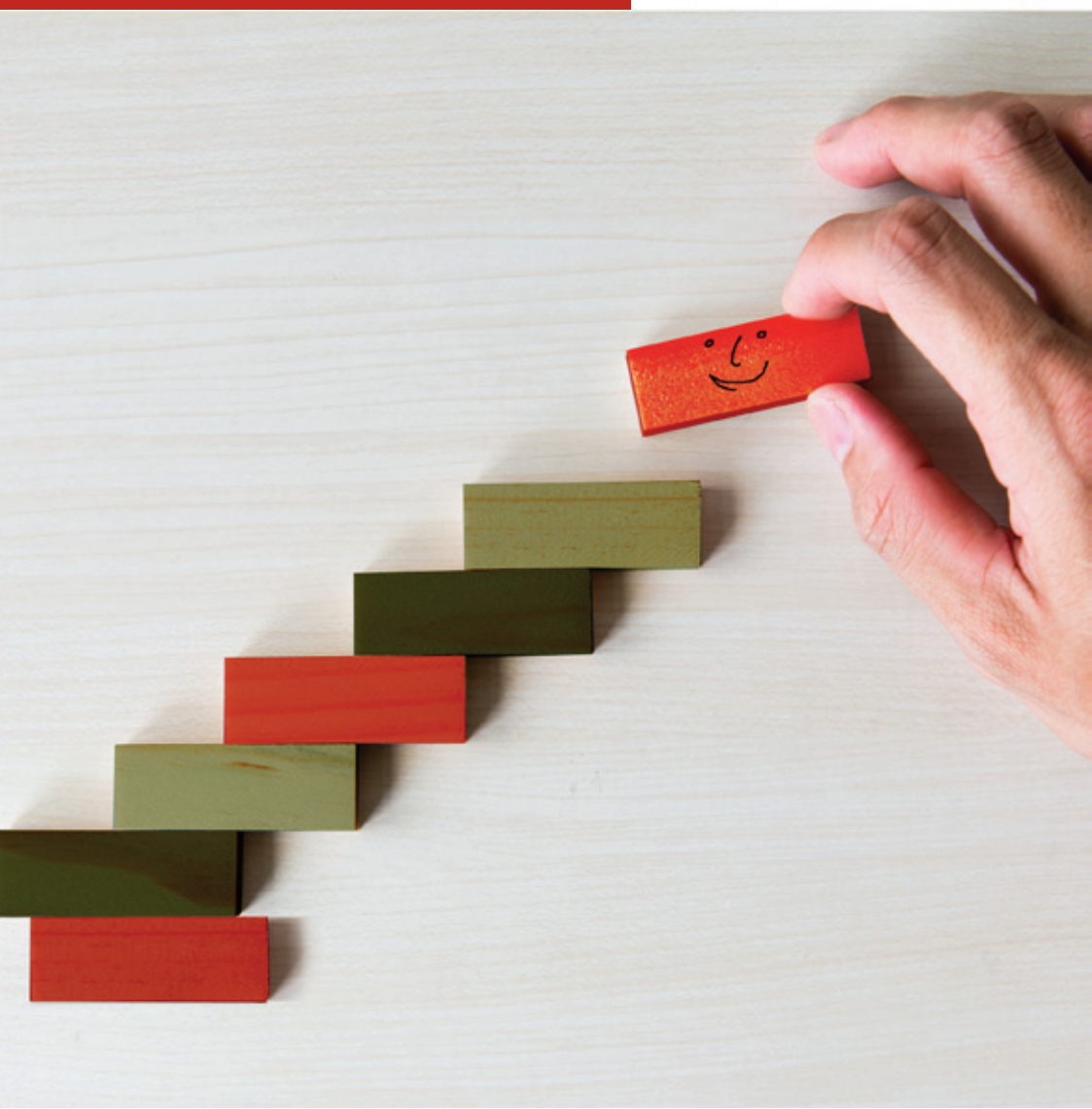
יעוץ נלווין מנהלים ארגונים ועסקים

נייד 054-4773706

אתר [www.rinakidron.com](http://www.rinakidron.com)

מייל [rinakidron@gmail.com](mailto:rinakidron@gmail.com)

פייסבוק רינה קדרון





## רגע לפני שמתחילים רקע קצר

מניסיוני כיועצת ומלווה מנהלים והנהלות במשך שנים למדתי שמנהלים ומנהלות רבים מתלבטים בשאלות אמיתיות - איך להוביל, איך להנהיג את הארגון, המחלקה, היחידה שעליהם הם מופקדים? הם משלמים מחיר יקר מידי במרוץ להצלחה מצד אחד, ומצד שני התוצאות שהם משיגים לא תמיד הולמות את מה שהם רוצים באמת והם לא ממש שמחים ומלאי תשוקה...

נוצר מצב שבו הם מתוסכלים - חיים בתחושה שהם עסוקים במשימות יומיומיות תובעניות ולא מצליחים 'להרים ראש'; להוביל באמת ולהנהיג.

זה מתבטא במתח, חוסר שקט, עבודה מסביב לשעון, לעיתים אף יחסים עכורים בעבודה ופחות מידי זמן לבית, לזוגיות ולמשפחה.

לכל אלה יש כמובן מחיר והשלכות הן על איכות החיים האישית והן על התוצאות הארגוניות. והשאלה - מה קרה בדרך?

הסיבות לכך נעוצות בקיומן של 'נקודות עיוורת' - נקודות שקשה לך לשים את האצבע איך הן 'משתלטות' ומבלי שיש לך שליטה מודעת על כך שהן מנהלות את התגובות שלך ואת החלטות שלך - היינו תחושה של 'אני מכוון גבוה, רוצה להתנהל באופן מסוים לפי סט ערכים שאני מאמין בו ולהצליח להוביל ומשום מה זה לא עובד חלק - משהו משתבש בדרך'...

חלק מהנקודות הללו נובע מטעויות נפוצות שמנהלים עושים - אפרט אותן כאן ואת הדרך להימנע מהן -

\* אציין שחלק מהנקודות דורשות תהליך התבוננות אישי וארגוני הנעשה בליווי.



**הדרך להיות מנהיג ולא רק מנהל,  
היא להבין בין השאר מהן הטעויות הנפוצות שמנהלים עושים  
ואיך להימנע מהן.**



## להלן 7 הטעויות הנפוצות שמנהלים בארגונים ועסקים עושים והדרך להימנע מהן:

### 1. הם נכנסים ללופ של עבודה ולחצים ו'שוכחים את עצמם'

זה מתבטא בכך שיש תחושה של אינספור משימות לביצוע - נכנסים ל'מירוץ מטורף' של הספקים, לא נעצרים לחשוב ולשאול 'האם מה שאני עושה כרגע הכרחי?/ מקדם אותי / את הארגון שלי באמת? עובדים ללא חזון אישי ו/או עסקי (...)!)

מרגישים מחויבים לארגון ובתור שכאלה הרי 'הכל' הכרחי וחשוב (!) לא ניתן לוותר על כלום - ואז מגיע המחר: עובדים מבוקר עד ערב, מגיעים הביתה מותשים, מתחילים את יום המחר במרוץ אינסופי של הספקים ואלתורים, איכות העבודה נפגעת, קשה להתרכז ולזכור הכל ולכן נוצרים "משברים" שדורשים אלתורים מידיים ליצירת פתרונות בשטח ונוצר מעגל אינסופי של לחצים ומשברים שרודפים זה את זה... ולא עובדים על מה שחשוב באמת...(!)  
המצב הזה מוביל גם ליחסי עבודה מתוחים בחיפוש אחר 'אשמים' או פתרונות...  
וכמובן שהיחסים בבית 'סובלים' ונוצרות לעיתים לתוצאות לא רצויות בעליל.

### איך להימנע מזה?

אם אתה רוצה להנהיג ולא רק לנהל, כדאי שתתחיל קודם כל בכך שאתה יודע 'לאן אני מכוון?' מה החזון שלי? מה חשוב לי באמת לקדם? ולשמר את זה כל הזמן בתודעה.  
באופן מעשי זה אומר - בכל יום לעצור ולהקצות זמן לחשיבה (כן, גם בשיא הלחץ!)  
כדי לבחון מה נכון לעשות? האם מה שאני עושה כרגע הולם את המקום אליו אני מכוון?



**חזון, תכנון וחשיבה קדימה יובילו בסופו של דבר ליניחות שמאפשרת הנהגה ואיכות חיים!**



## 2. הם חוששים לדבר גלויות (חוששים להתעמת)

אני מכירה ארגונים רבים שהתרבות הארגונית שעובדת מתחת לפני השטח היא תרבות של חשש מלדבר ישיר וגלוי - מנהלים ומנהלות רבים מביאים את התרבות הזאת בין השאר מהבית בו גדלו, הם חוששים שאם ידברו ישיר זה יוביל מיד לעימות חריף, היינו חסר מנגנון שמבין שיכול להיות מנעד רחב של דרכי תקשורת, שדיבור נקי וישיר לא בהכרח מוביל לעימות חריף - יש אמצע!

כאשר הם 'שותקים' ולא אומרים את אשר על ליבם, הם נאלצים לסבול מהתנהגויות של עובדים / עמיתים / לקוחות / ספקים וכו' - דרכי התקשורת הפשוטה והישירה 'חסומות' בפניהם, זה יוצר מצב שבו דברים חשובים וקריטיים לא מטופלים והולכים ומידרדרים ללא יכולת לשלוט במצב...

נוצרת אווירה טעונה ועכורה, מנהלים ועובדים לא מדברים זה עם זה ולא יכולים לקדם דברים חשובים וזה כמובן משליך על תוצאות הארגון כולו.

זהו מצב שבו כולם סובלים - אי אפשר לצאת ממנו מנצחים... ובטח לא מנהיגים...

## איך להימנע מזה?

קודם כל להכיר בעובדה שהדרך הטובה ביותר היא תקשורת נקיה ואמיתית. להסיר את החשש מעימות חריף וקיצוני שאין ממנו דרך חזרה - להבין שבין שתיקה לעימות חריף קיים מנעד אפשרויות רחב - זה לא או אן.

זה דורש לעיתים ליווי והנחיה והכנה לשיחות 'נקיין' עם אותם אלה שקשה לנהל איתם שיחה פשוטה, כי החשש לעימות נובע מהתנהגויות שנרכשו לאורך שנים... אבל זה אפשרי ללא ספק!



**הרווח וההקלה שחווים כשמנהלים תקשורת נקיה משליכים על כל רבדי החיים -  
הן בארגון והן בחיים האישיים.**



## 3. הם לא מאצילים סמכויות - או 'נהנים' לעשות הכל לבד...

סומכים רק על עצמם, מאמינים שהם עושים הכי טוב, הכי מהיר והכי יעיל, ולכן 'לא מבזבזים זמן' בלהעביר חלק מהמשימות לעובדים, הם חוששים מהטעויות שהעובדים יעשו או לחילופין מעדיפים לשמור את הקרדיט לעצמם... בכך הם הופכים ל'זאבים בודדים' - העובדים לא אוהבים אותם, הם לא מאפשרים לעובדים ללמוד מטעויות, מגיבים בכעס על כל טעות של עובד, מייצרים מצב שבו העובדים חוששים לקחת יוזמות פן 'חטפו על הראש' והמנהלים בסופו של דבר מפסידים סינרגיה אפשרית של שיתוף פעולה וחשיבה משותפת.

### הם יוצרים במו ידיהם תוצאה כפולה:

1. הם הופכים להיות לחוצים ו'בלתי נסבלים'
2. העובדים שלהם מתוסכלים כי לא סומכים עליהם ועומדים מנגד בעמדת 'המתנה לפקודות' הופכים לראש קטן ובאמת לא ממש תורמים... מה שמדרדר עוד יותר את המצב...

## איך להימנע מזה?

חשוב להבין קודם כל שהעובדים הם המשאב החשוב ביותר של המנהלים - שיתוף פעולה של עובדים הכרחי ותורם מאוד לקידומו של המנהל - רק אם יאצילו סמכויות הם גם יגרמו למוטיבציה גבוהה יותר אצל העובדים וגם הם עצמם יוכלו להתפנות ולתכנן קדימה ולעשות עבודה אפקטיבית יותר וחכמה - ובכך להתחיל להנהיג.



### בכך ירוויחו רווח כפול:

**עובדים מרוצים ורוצים לתרום והם עצמם מתפנים לתכנן אסטרטגי ולדברים החשובים באמת - מה שבסופו של דבר מצעיד אותם ואת הארגון הרבה יותר רחוק.**



## 4. הם לא מפתחים מנגנון הדרכה אמיתי שמאפשר לעובדים באמת ללמוד

יש מנהלים שכבר השכילו להבין שחשוב להאציל ולהעביר הלאה, אבל הם עושים את זה מהר מידי וללא הדרכה נכונה. כלומר, הם עוברים משלב של לעשות הכל לבד הישר אל האצלה מלאה בלי תהליך הדרכה מכוון... בכך גם הם וגם העובדים הופכים להיות מתוסכלים יותר - הם מוכיחים לעצמם שוב שאי אפשר לסמוך על העובדים, והעובדים נלחצים כי הם לא יודעים עדיין באופן שלם וברור כיצד לבצע את המשימה ומה מצופה מהם... הם לא מבינים שדרוש תהליך וזמן למידה כדי להפוך את העובדים למסוגלים לבצע את המוטל עליהם באופן הטוב ביותר.

ואז הם מגיעים למסקנה שגויה -

'הנה האצלתי סמכויות אבל אי אפשר לסמוך...' ושוב הם חוזרים מתוסכלים לבצע את העבודה בעצמם.

## איך להימנע מזה?

לייצר מנגנון הדרכה שלוקח בחשבון זמן הדרכה ושליבים בדרך - היינו בהתחלה הדרכה 'יותר צמודה' שמסבירה למה ואיך, ואט אט לשחרר את החבל לפי קצב התקדמות העובד, לא לחשוש מטעויות כי זה שלא טועה לא לומד! לאפשר לעובד לעשות תהליך של הפקת לקחים כדי לא לחזור על טעויות -



**ובכל מקרה לזכור שהמגמה היא הדרכה, למידה עד האצלה בסופו של דבר.**



## 5. הם לא מפרגנים לעובדים - לא מוצאים את הרגע לפרגן לעובדים

המשאב העיקרי והחשוב ביותר של כל מנהל הוא העובדים -

עובד מוערך ומרצה ירצה לתת עוד ועוד ובכך יגביה את ביצועי הארגון ותוצאותיו.

הטעות היא שהמנהלים עובדים בשיטה ש'כל זמן שאין בעיה אין צורך להגיד כלום'... זה יוצר מצב שבו הזמנים היחידים

שבהם העובד שומע את דעתו של המנהל עליו הם כאשר משהו לא בסדר - היינו כאשר הוא ננזף...

מתפתח תסכול מאד גדול אצל העובדים שמלכתחילה באו כדי לתת את המיטב שלהם, מן הסתם הם עושים גם

דברים טובים שראויים להערכה, אבל כאשר הם שומעים רק נזיפות הם מרגישים ש'חבל להתאמץ' כי 'ממילא אחטוף

על הראש'... וכך העובדים מתאמצים פחות, ומתוסכלים יותר ובאווירה עכורה כזאת קשה מאד להצמיח פירות...

## איך להימנע מזה?

לראות כל רגע נתון כל יום / שבוע / חודש / תקופה מה העובד כן עשה טוב ולהוקיר אותו על כך.

כל אדם שמוקירים אותו ומעריכים את מאמציו ירצה להתאמץ יותר.



**מנהיג הוא מי שהעובדים שלו נהנים 'ללכת אחריו' ולייצר תוצאות טובות יותר לכולם.**



## 6. הם 'שוכחים' את הבית והמשפחה

זו טעות נפוצה ועצובה מאד שמנהלים ומנהלות עושים -

עם המרוץ קדימה הם נאלצים לשים את הבית, הזוגיות והמשפחה על מזבח ההצלחה...

והתוצאות לא מאחרות לבוא -

במקרים קיצוניים זה מוביל לגירושין, לאיבוד קשר משמעותי עם הילדים ולתחושת בדידות.

הטעות היא בלהבין כי הבית והמשפחה יכולים וצריכים להיות מקור תמיכה וסוג של 'מכשיר הטענה' שחשוב מאד להזין

אותו ולהשתמש בו על מנת להגיע להצלחה. אבל כאשר לא משקיעים בבית ובמשפחה, הבית הופך להיות עוד 'גורם

מפריע' שצריך להתמודד אתו במקום גורם תומך ובסיס של יציבות.

## איך להימנע מזה?

לפנות באופן יזום זמן לבית ולמשפחה ולהשקיע הן בזוגיות והן בילדים - אין יותר חשוב מזה!

בסופו של דבר זה ייצור שקט נפשי שיאפשר עבודה אפקטיבית ונינוחה יותר וגם תוצאות טובות יותר!



**בכך מרוויחים גם את הבית, הזוגיות והמשפחה וגם מימוש עצמי בעבודה.**





## 7. הם מאלתרים -

### הנהנים לאלתר(ים) ולא מקדישים מספיק זמן לחשיבה ותכנון

הם נדרשים לעיתים לפתרון בעיות מהיר, נוצרים מצבים שחייבים להגיב אליהם באופן מיידי - סוג של 'כיבוי שריפה' והם נאלצים לאלתר.

הצרה הגדולה היא שזה 'מצליח' - נמצא פתרון ולכאורה הכל חוזר על מקומו בשלום, האדרנלין עובד חזק וכולם מרוצים... אלא שזו לא האמת לאמיתה... כי כאשר מאלתרים לא לוקחים את כל הגורמים בחשבון, שוכחים או לא מספיקים להתייחס לבעיות מרכזיות עתידיות שאמנם כרגע הן לא דחופות אבל יגיע רגע בעתיד שגם הן תהפוכנה לקריטיות...

כך נוצר מעגל של 'משברים' ואלתורים שחוזר על עצמו ולא מאפשר לפתור באופן עמוק בעיות יסודיות. בעיית יסוד לדוגמה היא תכנון אסטרטגי, אילו היה תכנון אסטרטגי טוב ועבודה לאורו הרבה אלתורים היו נחסכים והרבה זמן, כסף ומשאבים אישיים ואירגוניים.

## איך להימנע מזה?

להקדיש באופן יזום מספיק זמן לתכנון וקביעת סדרי עדיפויות - לא לוותר על זה בשום אופן! נראה לעיתים לכאורה שאין זמן לתכנן ויתרה מכך - תכנון הוא מיותר כי ממילא קורים מצבים בלתי צפויים ביומיום שלא מאפשרים ליישם אותו - אך זה לא מדויק -

**תכנון נכון וגמיש עם סדרי עדיפויות נכונים שלוקח בחשבון גם מצבים בלתי צפויים, מונע מצבים של כיבוי שריפות ואלתורים ומאפשר חשיבה אסטרטגית שמציעה הן את המנהל והן את הארגון קדימה עם מה שחשוב באמת.**





## אז איך ממשיכים?...

**מנהיג הוא מי שמגביה את המבט, יודע לאן הוא רוצה ללכת, יודע למה הוא רוצה ללכת דווקא לשם ומתנהג באופן מעורר השראה. העובדים שלו נהנים 'ללכת אחריו' והדרך לייצר תוצאות יוצאות דופן הופכת לאפשרית וכרוכה בהנאה עצומה לכולם!**

מנהיגים רבים השכילו לפתח סוג של ענווה - הם מבינים שכדי לעורר השראה אפשר ומותר לטעות אבל יותר חשוב מכך לדעת להפיק לקחים, היינו ללמוד מטעויות - הם יודעים את זה קודם כל עבור עצמם. ואז מאפשרים את זה גם לעובדים שלהם.

**מנהיגים מייצרים תוצאות טובות יותר עבור עצמם ועבור סביבתם!**

האם שאלת את עצמך איזה מהטעויות אני עושה במודע או שלא במודע? או לחילופין איזה תוצאות אני חווה בסביבת העבודה שלי? וכתוצאה מכך אולי גם בסביבת הבית והמשפחה שלי? האם אני מרצה מהתוצאות? באיזה אופן זה מקרין על איכות חיי? על המנהיגות שלי?

---

**אני מאמינה שעבודת התבוננות אל הנקודות העיוורות והטעויות הבלתי מודעות, זורקת אור ומאפשרת תיקון בכל רובד - אישי וארגוני, ומייצרת התנהגות מעוררת השראה ותוצאות פורצות דרך!**

---

אם מצאת את עצמך מזדהה עם אחת או יותר מהסוגיות שהזכרתי כאן במדריך, או בכל סוגיה אחרת הקשורה באופן בו אתה מנהלת/ת וחיה את חייך, ואתה מתלבט/ת בשאלה איך יוצאים משם במהירות כמה שיותר והופכים למנהיגים מעוררי השראה, אני מזמינה אותך לפגישה אישית בלתי מחייבת.

בפגישה נוכל להתבונן ביחד על הדרך שלך לצאת מהמקומות הלא רצויים למקום שבו אתה מנהיג/ה, מבילה ומייצרת מנהיגות מעוררת השראה, מייצרת תוצאות יוצאות דופן ובאותו זמן שומרת על שפיות ונינוחות - בעצם מרוויחה מכל העולמות!

תודה שהיית איתי, בהצלחה!  
רינה קדרון