

## ניהול קשר אפקטיבי דירקטוריון-מנכ"ל: הערכת יו"ר-מנכ"ל של ארגון חברתי - בין משימות ליחסים

\* בכל מקום בו מצוין יו"ר/מנכ"ל, הכוונה היא לשני המינים המשמשים בתפקיד.

ניהולם והובלתם של ארגונים להצלחה והשגת כלל מטרותיהם היא משימה כה מורכבת, רבת היבטים ומאתגרת, עד כי ברור שגם המוכשרים ביותר לא צועדים בה לבדם וגם המנוסים ביותר, זקוקים לא מעט לשותפה לחשיבה, התלבטות, בחירה ותמיכה.

בעולם הארגונים החברתיים, אחד מתפקידיו של הדירקטוריון החברתי הוא ליווי מנכ"ל הארגון ועבודתו, כאשר האתגר האמיתי נמצא בכינונה של אותה מערכת יחסים אפקטיבית המאפשרת קשרים מקדמים ומסייעים הן לקידום הצלחות והן בהתמודדות עם אתגרים המאפיינים את העשייה בכלל ואת הממשק דירקטוריון / מנכ"ל בפרט.

שיחת משוב איכותית, הדדית ומובנית פעם או פעמיים במהלך שנת עבודה, היא שגרה וכלי משמעותי לבנייה וטיפוחה של מערכת יחסים נכספת זו.

עפ"י חוק, הסמכות לגיוס מנכ"ל (כמו גם לפיטוריו) נתונה בידי הדירקטוריון. על אף שהחוק אינו מייחד את תפקידו של יו"ר הדירקטוריון החברתי, המציאות בשטח מראה כי אחריות רבה נמצאת בידי ביחס להערכת תפקוד המנכ"ל.

## לכל דבר ובייחוד לתהליכים מורכבים, יש זמן ומועד - "ציר הבשלות לתהליך הערכה ומשוב"

תהליך הערכה ומשוב בין היו"ר למנכ"ל לא נערך בחלל ריק - הוא מושפע מאופי הקשר בין הדירקטוריון ובפרט היו"ר, לבין המנכ"ל.

**על מנת לקיים תהליך זה, יש לעמוד על טיב הקשר ומידת הבשלות של מערכת יחסים זו טרם קיום הערכה ומשוב. ניתן לראות זאת בדרך של ציר התפתחות מערכת היחסים בין היו"ר למנכ"ל:**

- תחילה - אוריינטציה עם הארגון והתפקיד והיכרות בין-אישית.
- לאחר מכן, עיצוב והעמקת עבודה משותפת, תוך התנסות משותפת בדילמות וסוגיות בהובלת הארגון.
- לבסוף, לאחר ששני התנאים הראשונים קיימים ומהווים קרקע בשלה לשיח כנה ותקשורת פתוחה, ניתן לקיים משוב הדדי.
- לציר התפתחות זה, נלווה ציר נוסף שיש להכיר בו והוא שלב ההתפתחות של הארגון ואופי עבודת הדירקטוריון הנדרשת בשלב המדובר. הסכמה על שלב החיים בו פועל הארגון כעת, היא בסיס מהותי לקשר אפקטיבי בין מנכ"ל לדירקטוריון ובהכרח משפיע רבות על הקריטריונים, המטרות והיעדים הרלוונטיים גם לשיחת המשוב.

### דירקטוריון חברתי: שלבי חיים



## משוב אפקטיבי

### היערכות | דגשים לביצוע | כלי ודוגמאות ליישום

#### היערכות - שלב מחייב וחשוב!

\*משוב ראשון יינתן ביחס לאופן, דרך ההובלה וההישגים; משוב שני ואילך - יינתן גם ביחס לממדים ותוצאות שיוגדרו.

- בחירת משותפת של היו"ר והמנכ"ל בכלי מוסכם וסוגיות מוסכמות מראש אשר לגביהן יוכן ויינתן משוב (אם המשוב מתואם לסוף שנה, חשוב לבחור בקריטריונים המוסכמים כבר בתחילתה).  
מצורך כלי לדוגמא המכיל מגוון קריטריונים, אין צורך לאמץ אותו במלואו, **חשוב לבחור סוגיות ודגשים מתאימים** - כאלה שבוודאות התקיימה אינטראקציה סביבן, בין המנכ"ל לבין הדירקטוריון. [טיפ: גם 3-5 קריטריונים יספיקו לטובת שיחת משוב אפקטיבית ראשונה]
- איכות ההכנה - תהליך נכון דורש מהיו"ר להיערך לשיחת משוב לגבי הישגי המנכ"ל והארגון בשנה החולפת, במקומות בהם לקח חלק מעשי וחווה באופן ישיר את התנהלות המנכ"ל. (שיחת המשוב אינה! רק שיחת ניתוח ביצועים אלא שיחה המתייחסת **לאופן ולדרך** בו ביצע המנכ"ל את משימותיו ואת התוצאות הנובעות מכך)
- תיאום תאריך ברור וזמן היערכות אליו - אל שיחת המשוב מגיעים מוכנים; כל צד ממלא את עמדותיו ומחשבותיו כלפי כל קריטריון, מגבים בדוגמאות קונקרטיות ובמהלך הפגישה נערך שיח בין מחשבות ועמדות אלו.
- שיחת משוב אינה שיחה בה מתנהל שיח ביקורתי מנקודת מבט 'חיצונית'; זהו שיח אישי בין שני מובילים במגמת התבוננות, ניתוח משותף ולמידה שתוביל לשיפור.

## דגשים

- לעיתים, ותלוי צורת העבודה ומידת מעורבות כל חבר דירקטוריון, נדרשת מעורבות של חברים נוספים בהכנה - על היו"ר לבקש ולאסוף מחברי הדירקטוריון הרלוונטיים להעריך את הישגי המנכ"ל והארגון בשנה החולפת, במקומות בהם לקחו חלק מעשי וחוו באופן ישיר את התנהלות המנכ"ל.

**טיפ זהב:** לבקש את הפידבק מחברי הדירקטוריון בגוף ראשון, כולל דוגמא: "כאשר עבדתי עם המנכ"ל על האירוע הקהילתי האחרון, התרשמתי מאוד מהאופן בו הוא... / חשתי שהוא מתקשה לרתום את..."

## ● תיאום ציפיות:

- על אף ההכנה ההערכות והשיח הקודם, שיחת משוב עשויה לייצר מתח רגשי שישפיע על אופן הצגת הדברים, התגובה אליהם והיכולת לקשב ולמידה. בתחילת השיחה חשוב להדגיש - המטרה היחידה של השיחה היא הערכה, למידה משותפת, שיפור וצמיחה אישית וארגונית.

**טיפ זהב:** שותפות של היו"ר והמנכ"ל בשלב בחירת הקריטריונים בכלי המשוב ואח"כ התוצאות והיעדים, תוך סנכרון והסכמה לגביהם, הם הבסיס לתיאום ציפיות הן על הדרך והפעולות והן על התוצאות (כולל הסכמה על מה לא מוסכם).

## ● עידוד וחיזוק מוטיבציה:

- מנכ"לים רבים מתארים את המורכבות ותחושת הבדידות בתפקידם, שלעתים עשויה לגרום למנכ"ל לשחיקה, קושי במיקוד, לחץ ואף עזיבה. משוב אפקטיבי הוא זה שיודע להעריך את מאמצי המנכ"ל, גם אלו שלא נשאו פרי, לסייע ולעודד כשצריך, לצד החובה לקדם סטנדרטים ולסייע בדרך שיפור.

**טיפ זהב:** "אמנם הצלחנו להגיע רק ל 60% מהיעד ששמנו לגיוס מתנדבים, אבל אני חושב שהיינו אפקטיביים מול כל ליד שעמדנו בקשר עמו".  
"עבדנו קשה על התרומה לקבלת X שבסוף לא קיבלנו אותה. בוא ננתח ונסתכל יחד אחורה על תהליך העבודה של זה".

## ● משוב לא מחליף ניהול שוטף:

- שיח קבוע ודיאלוג מקצועי מחייב "הרמת דגלים" בזמן - מדדי הצלחה ומעקב שוטף מאפשרים זיהוי נושאים לשיפור בארגון, וטיפול בהם בזמן אמת.

● **יצירת תרבות של תקשורת פתוחה ומשוב:**

השיחה השנתית הפורמלית מעלה נושאים ומייצרת את סדר היום שעל בסיסו ייערכו מעקב ומשוב לאורך השנה. למנכ"ל הזוכה לשיחת הערכה מהיו"ר קל יותר להטמיע תרבות של משוב לצוות המקצועי השכיר והמתנדב. ליו"ר המקיים תהליך הערכה מסודר, קל יותר לדון בפתיחות על הסטנדרטים הרצויים בארגון, הן בתפקידו של המנכ"ל והן בתפקידים של חברי הדירקטוריון.

**כלי ודוגמאות ליישום**

לפניכם כלי שערכנו לקיום תהליך הערכה שנתי, מלווה בשיחת משוב אישית והדדית בין היו"ר למנכ"ל.

**קישור לכלי הערכה שנתי**

**דוגמאות מלאות:**

צרפנו כאן דוגמאות לפרמטרים שנבחרו מהכלי השלם, וכן דוגמאות לאופן ניהול השיחה ולתגובות אפשריות המקדמות למידה, חיזוק ושיפור.

**מנהיגות  
וניהול**

**חזון:** חולק את החזון שלה/שלו עבור הארגון ומעוררת/ת חשיבה ופעולה באחרים בהתאם למשימה.

שאלות  
לדוגמה  
מצד  
**היו"ר**  
למנכ"ל

"מהי השגרה הניהולית / הכלים הארגוניים בהם את משתמשת כדי לחבר את הצוות לחזון הארגוני, ולקידום החזון".  
"באילו הזדמנויות את עושה זאת מול ממשקים חיצוניים, ואיך?"

**משוב חיובי:**

"אני מתרשם שהרבה מאוד מחברי הארגון מחוברים לחזון והוא מהווה עבורם מצפן בעבודתם, וגם תורם שפגשתי הכיר והבין אחרי פגישה איתך את הכיוון אליו הארגון הולך".

**משוב שמסמן צורך בשיפור:**

"אני שם לב שהעובדים הוותיקים מחוברים מאוד למשימה ולחזון הארגוני, אבל אני חושש שאלו שגויסו בשנה האחרונה עוד לא שם והמחיר הוא שבממשקים חיצוניים הם לא מציגים את הארגון בצורה טובה מספיק. מה נוכל לעשות כדי לשפר את זה?"

ניסוח  
משוב  
לדוגמה,  
מצד  
**המנכ"ל**  
ליו"ר

## קשר עם הדירקטוריון

**משילות:** עובד עם הדירקטוריון לפיתוח אסטרטגיות להשגת הייעוד, היעדים והכדאיות הפיננסית של הארגון.

שאלות  
לדוגמה  
מצד  
**המנכ"ל**  
ליו"ר

"איך לדעתך אני יכול לחזק את האופן בו הדירקטוריון כולו תומך באתגרים הפיננסיים שלנו, בקידום פעולות ממשיות?"

### משוב חיובי:

"אני מרגיש שבפגישות האחרונות הצלחת לרתום אותם יותר לשיח, אבל אני חושב שאם נפעל יחד בצורה יותר מסונכרנת נוכל להגיע לתוצאות. אני חושב שעדיף עבודה 1:1 מולם בהקשר זה".

### משוב שמסמן צורך בשיפור:

"חשוב לי לשתף אותך שאני מתוסכל מכך, שלמרות ששוחחנו על הצורך בהגברת המחויבות המעשית שלך ושל חברי הדירקטוריון לקיימות הארגון, זה עדיין לא מקבל ביטוי בפועל. מה אתה ממליץ שנעשה בנדון?"

ניסוח  
משוב  
לדוגמה,  
מצד  
**היו"ר**  
למנכ"ל

## אתגרים וקשיים בתהליך המשוב

שיחת משוב, מעצם קיומה היא מקום בו השותפים לה עשויים לשמוע ונדרשים להשמיע גם אלמנטים של אי הצלחה, אי שביעות רצון, פערים בחשיבה ובתפיסה, ואף להידרש להתמודדות עם סיטואציה בין-אישית מורכבת. באותה נשימה, תקשורת במהלך משוב שנתי היא ההזדמנות המשמעותית שיש לנו להנחת יסודות בריאים ומקדמים עבור העשייה המשותפת.

## אז עוד כמה טיפים אחרונים:

- שיחת משוב תתחיל תמיד בסקירת העוצמות, ההישגים והתהליכים שקודמו, ורק אח"כ תיגע ותתייחס לאתגרים ולפערים, ולבסוף תסתיים בסיכום של שניהם: תקציר הצלחות ותקציר ההזדמנויות קדימה.
- מיקום ואווירה: שיחת המשוב חייבת להתקיים במקום שקט, נוח לשהות, מקום המאפשר גם חוויה נוחה וגם נוחה פחות. יש לבצע את השיחה בחדר מתאים, חדר עם דלת שניתן להגיף, לדאוג לשתייה זמינה, טלפונים 'שקטים' ולפחות שעה מלאה של זמינות מוחלטת.

**טיפ זהב:** מרחב בטוח, פיזי ורגשי, הוא בסיס לכל קשר.

- כאשר נכנסים לשיחת משוב יש לקחת בחשבון מראש ולהיערך בפתיחות להקשבה עמוקה, מיקוד באחר במחשבותיו, רגשותיו ותגובותיו ללמוד על האופן שבו האחר חווה את מערכת היחסים, המשימות ולקבל פרספקטיבה על פערים בין מצב קיים לבין מצב רצוי, ומתוך כך לבצע צמיחה משותפת.