

כלי: ניתוח תפיסת תפקיד

מנכ"ל חברתי יקר,
לפניך כלי לחשיבה ולניתוח תפיסת תפקידך.

מתי לאחרונה עצרת לחשוב (*)? כיצד אני תופס את התפקיד שלי? מהו "לב התפקיד"? מה חשוב לי בתפקיד? מהו השוני ביני לבין חברי לצוות באופן שבו שאנו ממלאים את התפקיד? האם התפקיד שלי השתנה לאורך הזמן?

הכלי בנוי למנכ"ל חברתי אך ניתן לעשות בו שימוש גם למנהלים חברתיים אחרים- ראו הסברים בסוף המסמך.

הכלי כולל שני חלקים מרכזיים המאפשרים שתי נקודות מבט שונות על תפקיד המנכ"ל בארגון:

חלק א': מפת הממשקים של המנכ"ל החברתי

נק' המבט שלי - כיצד אני מנהל את הקשרים עם הממשקים השונים בתפקיד שלי?

חלק ב': תרגיל המראות

נק' המבט של הממשקים – כיצד הממשקים תופסים את התפקיד שלי?

חלק ג': תובנות ו- Action Items

מונחים מרכזיים, רגע לפני שמתחילים:

הגדרת תפקיד: הגדרת תפקיד הינה התיאור פורמאלי של התפקיד, מטרת התפקיד, המשימות הכלולות בו, תהליכי עבודה רלוונטיים, תפוקות מצופות, ממשקים של בעל התפקיד ומקומו בהיררכיה הארגונית. הגדרה ברורה ומלאה של התפקיד מסייעת בכניסה מהירה וקלה של עובד לתפקיד ולהשתלבות מיטבית בארגון.

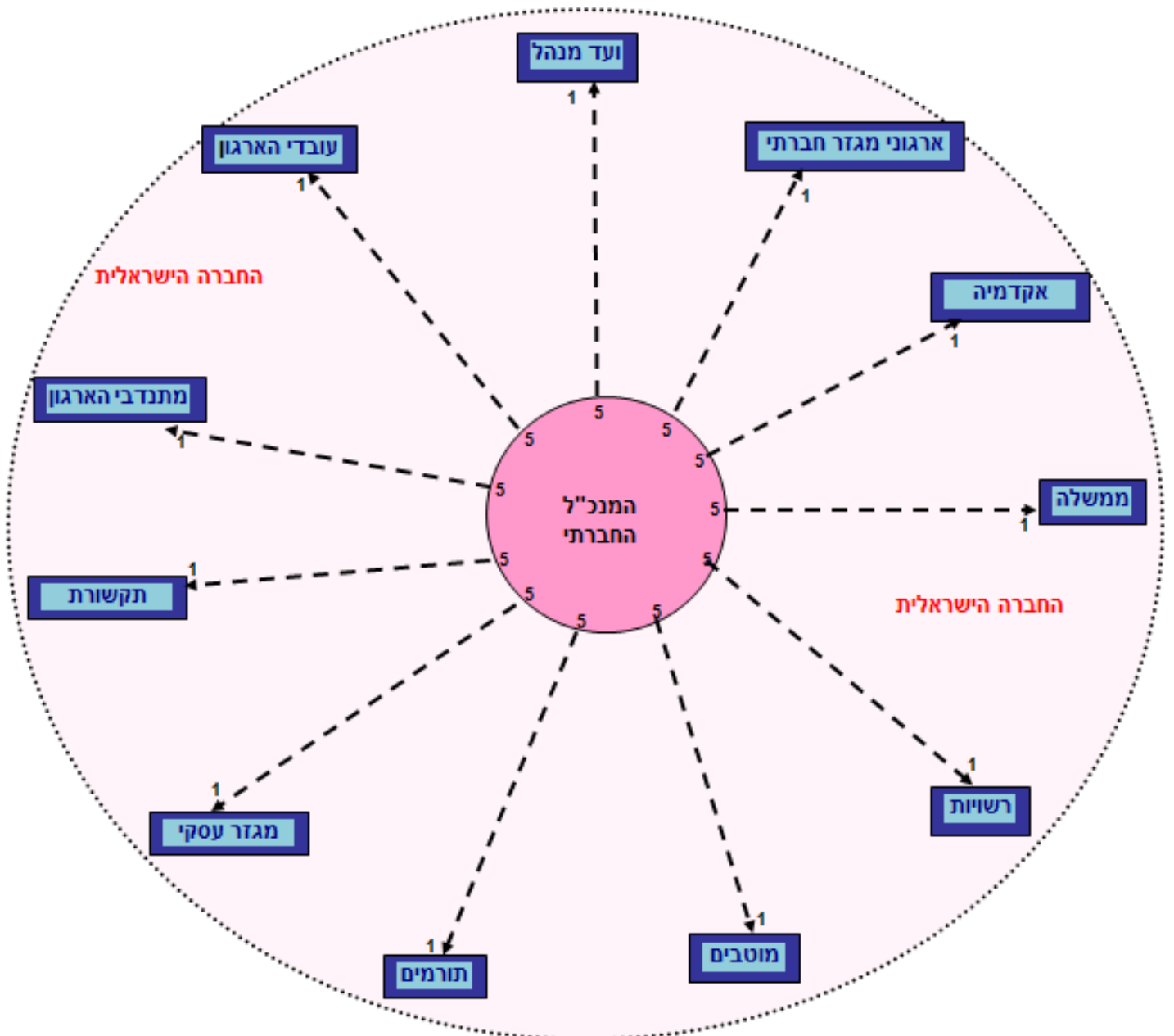
תפיסת תפקיד: היא הדרך בה רואה העובד את תפקידו. זוהי הפרשנות הסובייקטיבית שנותן עובד / מנהל להגדרת התפקיד הפורמאלית שקיבל. תפיסת תפקיד משלימה את הגדרת התפקיד ומעניקה לתפקיד את אופיו הייחודי על פי ממלא התפקיד – הרוח החיה בתוך ההגדרה הסדורה, הארגונית. עובדים/ מנהלים בעלי הגדרות תפקיד זהות יכולים לפתח תפיסות תפקיד שונות לחלוטין זו מזו, כאשר כל אחד מהם שם דגש על פיתוח חלק אחר בתפקיד וכל אחד מביא מתוך עולם הערכים והאמונות שלו, הניסיון והחוויות שצבר. בתפיסת התפקיד יבואו לידי ביטוי החזון של בעל התפקיד, ערכיו, יכולותיו וכישוריו הייחודיים. לאור זאת, תפיסת התפקיד היא גורם משמעותי במערך השיקולים, ההתנהלות וקבלת ההחלטות של המנכ"ל החברתי.

(*) הניסוח בלשון זכר אך מיועד לנשים ולגברים כאחד.

חלק א' – מפת הממשקים של המנכ"ל החברתי

לפניך מפת הממשקים של המנכ"ל החברתי.

1. מלא את הממשקים השונים איתם אתה מנהל קשר במסגרת התפקיד.
2. בחן את הקשר שלך עם כל אחד מהממשקים במפה:
סמן במדבקה **אדומה** את טיב הקשר בינך ובין כל אחד מהממשקים- המצב **המצוי לדעתך**.
סמן במדבקה **כחולה** את טיב הקשר בינך ובין כל אחד מהממשקים- המצב **הרצוי לדעתך**.
=1 קשר פחות טוב; =5 קשר טוב מאוד



התבונן על המפה שיצרת וחשוב על התמונה שהתקבלה.

1. איזה סוג של קשר יש לך עם כל אחד מהממשקים שציינת? (מתן שירות, שותפות, כפיפות, הפעלה, קבלת מענקים, מחויבות חד צדדית, אחריות מקצועית וכיוצ"ב)

2. מה אתה לומד מהמפה שלפניך?

3. ציין לעצמך שני ממשקים – ממשק אחד שאתה גאה בו וממשק נוסף שאתה מסמן לעצמך כאתגר ניהולי.

** להעמקה על סוגי הקשרים עם הממשקים השונים של המנכ"ל החברתי:
חוברת [מרכיבי התפקיד של המנכ"ל החברתי](#) – עמ' 42-43.

לפניך הזדמנות להתבונן על תפקידך דרך זווית הראייה של אחד מהממשקים שלך, לקבל תמונת מראה של עצמך. בחר את אחד הממשקים ממפת הממשקים (אפשר ממשק שסימנת שאתה גאה בו או שהוא מהווה אתגר עבורך, כפי שציינת בתרגיל הקודם).

כעת אתה מוזמן "להיכנס לנעליו" של הממשק ולבחון כיצד הוא חושב עליך? כיצד הוא תופס את התפקיד שלך?

לפניך דוגמא של ממשק "שנכנסנו לנעליו" ובחנו מה הוא חושב על המנכ"ל החברתי. הדף הבא הוא ריק ומיועד למילוי שלך.

תרגיל המראות לדוגמא:

אתה מייצג את

הוועד המנהל של הארגון

כיצד אתה תופס את תפקיד המנכ"ל החברתי?

1. מהן הציפיות והדרישות שלך, הוועד המנהל (דוגמא), מהמנכ"ל החברתי? (תשובה לדוגמא) הוועד המנהל מצפה מהמנכ"ל לשקיפות מלאה, לידיעה ברורה של כל מה שקורה בתוך הארגון והתנהלותו, אך עם הפנים החוצה- לגיוס משאבים, לפיתוח תכניות עתידיות, להשפעה חברתית.
2. אלו קשיים אתה, הוועד המנהל, חווה בעבודה עם המנכ"ל החברתי? (תשובה לדוגמא) המנכ"ל החברתי לעיתים ממוקד יותר מידי בפעילות הארגון החוצה- גיוס משאבים, הרצאות, קשר עם הממשקים (בעיקר עם הממשלה והתורמים), בעוד שאנו, כוועד מנהל, היינו רוצים לקבל ממנו מידע מדויק יותר על התנהלות הארגון, בעלי התפקידים, התקדמות התכניות. אנחנו סומכים עליו שינהל את המערך הזה ולא תמיד נראה שהוא אכן שולט בכל הפרטים הללו.
3. כיצד רוצה הוועד המנהל להרחיב/ לשפר את הממשק עם המנכ"ל החברתי? (תשובה לדוגמא) למרות שזה לא תמיד נראה כך, אנחנו מאמינים בפגישות קבועות ובמשימות ברורות- למנכ"ל ולנו. היינו רוצים לקבל דיווח מסודר באופן עקבי של מספר נתונים כך שכולנו נדע איפה אנחנו עומדים בנתונים החשובים.

עריכה: זהר פרופר, יועצת ארגונית לניהול חברתי.

מומלץ להעביר, להפיץ, ולהציג את החומרים לכל דורש/ת. נשמח לתגובות info@sheatufim.org.il

תרגיל המראות למילוי שלך:

אתה מייצג את

כיצד אתה תופס את תפקיד המנכ"ל החברתי?

4. מהן הציפיות והדרישות שלך, (הממשק הנבחר), מהמנכ"ל החברתי?

5. אלו קשיים אתה, (הממשק הנבחר), חווה בעבודה עם המנכ"ל החברתי?

6. כיצד רוצה (הממשק הנבחר) להרחיב/ לשפר את הממשק עם המנכ"ל החברתי?

הנך מוזמן לבחור ממשקים נוספים ולבחון את זווית הראייה שלהם על התפקיד שלך.

חלק ג' – תובנות ומשימות להמשך

לאחר שבחנת את מפת הממשקים שלך והתבוננת על תפקידך מזווית הראייה של ממשק אחד או יותר, תוכל להשיב כיצד משימות אלו השפיעו על תפיסת התפקיד שלך?

אלו משימות להמשך אתה מסמן לעצמך? (בקשר עם ממשק מסוים? לגבי הקשרים עם כלל הממשקים?)

תוכל להשתמש בכלי זה לבחינת תפיסת התפקיד של כל מנהל חברתי אחר בארגון- מנהל תכניות, מנהל פיתוח משאבים ועוד. הכלי מאפשר לדון עם בעל התפקיד על תפיסת התפקיד שלו וכיצד רואים אותו הממשקים שלו. הכלי יכול לשמש לשיחת משוב ו/או כחלק מתהליך חניכה של מנהל חברתי לתפקידו.

בהצלחה, צוות שיתופים