

האם אתם באמת מנהלים

האם אתם באמת מנהלים? האם אתם (המנהלים) באמת מרגישים מנהלים? את שאלות אלו אני תמיד נוהג לשאול כאשר אני מתחיל תהליך של אבחון וייעוץ בארגונים שונים המבקשים לבצע סדנאות לפיתוח מנהלים בדרג נמוך או דרג הביניים של מנהלי צוותים או נקודות מכירה. לאחרונה העברתי מספר סדנאות של פיתוח מנהלים בארגונים שונים, וגם שם התחלתי את המפגש הראשון עם המנהלים בשאלות אלו. "האם אתם באמת מנהלים? האם אתם מרגישים מנהלים?" הופתעתי מחדש לגלות את מגוון התשובות שקיבלתי. חלקם טענו שכן וחלקם טענו שלא. החלטתי לפתוח את הסדנה שאלות אלו כיוון שישנה לדעתי מציאות ניהולית לא תקינה בחלק גדול מהארגונים. מנהלים אלו אינם יכולים לקחת החלטות ניהוליות משמעותיות, אינם שותפים לקבלת החלטות בארגון ואינם מקבלים מרחב עבודה לביצוע החלטות ניהוליות כאלו ואחרות. כאשר אני אומר או יותר נכון רושם שמנהלים בדרג זה אינם מקבלים מנדט לקחת החלטות משמעותיות אני מתכוון לכמה נושאים שחוזרים על עצמם:

1. החלטה וביצוע של פיטורי עובד.

2. ראיון וקבלת עובד לצוות.

3. סידור עבודה \ משמרות.

בסדנאות פיתוח מנהלים רבים שהעברתי, נתקלתי באותם הסיבות שצינתי שהמנהלים מתוסכלים מכך גם הם. לא פעם נאמר לי שיש להם בעיה עם עובד מסוים שאינו עומד ביעדיו אך אינם יכולים לקחת החלטה אלא ממתינים להחלטתו של הממונה עליהם. שלא תבינו אותי לא נכון, אני לא חושב "שהיד צריכה להיות קלה על ההדק" יש צורך בבקרה בנושאים רגישים אלו. יחד עם זאת בסופו של דבר הנימוקים להחלטה וביצוע צריך להיות של המנהל הישיר. גם בנושאי תהליך קבלת עובד לצוות, הייתי עד למקרים רבים, שבהם מנהל המחלקה היה מעורב בגיוס ולעיתים פשוט מחליט במקום מנהל הצוות שאמור לעבוד עם המועמד. ובכלל כיצד מרגיש מנהל שמחליטים עבורו לקבל מועמד כזה או אחר ?? או שקיים מצב שישנה התערבות ממנהל בכיר יותר בעניין? צינתי נושאים נוספים שהינם שכיחים, שבהם מנהל הנקודה או הצוות כלל לא שותף ודעתו אף לא נשמעת והן קורות לצערי יותר מפעם אחד. כאשר אני מגיע לבצע ייעוץ או אבחון בנושאי ניהול אני שואל את מזמין העבודה שאלות אלו. הסיבה לכך מגיעה ממקום מאד הגיוני, אני פשוט טוען האם ההשקעה בסדנאות לפיתוח מנהלים תהיה אפקטיבית מספיק? אם למנהל אין אפשרות לקחת החלטות חשובות או יותר נכון החלטות שרק הוא צריך לקבל? חשוב מאד לשלב מצד אחד סדנה לפיתוח מנהלים ומצד שני להאציל סמכויות, אפילו בהדרגה. סדנה לפיתוח מנהלים אינה אפקטיבית אם המנהלים לא מרגישים שהם באמת מנהלים או שיש להם סמכויות ניהוליות בסיסיות. לסיכומי של עניין, הצעתי הינה לשלב בין הדברים. כלומר לתת למנהל כלים ניהוליים כמו סדנה וכו', ובד בבד להעניק לו אפילו בהדרגה סמכויות ניהוליות בסיסיות. ככל שהפער ילך ויצטמצם בין הידע והכלים הנרכשים לבין אפשרויות הביצוע העומדות לרשותו של מנהל הצוות תגדל התפוקה. גם מבחינה מוטיבציה של מנהל, קיים חשש לחוסר מוטיבציה להמשיך לנהל ללא סמכויות בסיסיות אלו. ניתן למנוע מראש מצב של ניהול שטחי בעל חוסר אכפתיות על ידי מתן סמכויות ניהוליות בסיסיות.

מיכאל בן יוסף @ פתרונות להצלחה בעסקים @ 054-5491491 @ www.michaelby.com