

ממנהל צעיר למנהיג מוביל

מעטים הם המנהלים הצעירים אשר נמצאים בתחילת דרכם הניהולית ו יודעים בוודאות מהו ההבדל בין להיות מנהיג מוביל לבין מנהל. בסדנאות פיתוח מנהלים ומנהיגות שהעברתי נדרשתי לא פעם לעמוד על ההבדל בין הנושאים. במאמר זה, ברצוני להביא למודעות הקוראים והקוראות את חשיבות נושא המנהיגות בקרב המנהלים שזה עתה החלו את דרכם הניהולית.

במאמר שכותרתו: " האם אנחנו באמת מנהלים ? " אשר כתבתי הצגתי עמדה שבה המנהלים בדרג הנמוך אינם באמת מקבלים החלטות או סמכויות של מנהלים ובכל זאת ה"טייטל" של התפקיד היו מנהל. אחת על כמה וכמה נושא המנהיגות ופיתוח מנהיגות בקרב מנהלים אלו תופס מרכיב חשוב מאד ביכולת המנהל לראש הצוות להוביל, מכיוון שבמקרים שבהם הסמכויות מוגבלות יש מקום רב למנהל אשר יודע לנהל ובעצם משתמש בכוח הסמכותיות שנראה לו כמנהיגות, לבין המנהל המודע למנהיגות שבו ועקב כך פועל כמנהיג לכל דבר, מה שמתבטא כמנהל שנותן דוגמה לאנשיו ואף שותף בעשייה.

מניסיוני בעבודה עם מנהלים בארגונים בדרגים שונים, קיימים הבדלים מהותיים בין מנהל לבין מנהיג כמו למשל: המנהל עוסק במה והמנהיג באיך. המנהל מרבה להשתמש בכוח הסמכותיות לעומת המנהיג שמשתמש בכוח המקצועיות והמנהיג למעשה מבין את האפשרות להנעה ללא סמכות. מנהל שהינו מנהיג טבעי או לא, עשוי ליהנות מצוות לויאלי במיוחד, השגיות ותחלופה נמוכה של עובדים. בפרויקט פיתוח מנהיגות שהייתי שותף לו בארגון גדול, שמעתי את חברי הצוות אומרים על המנהל את המשפט " אני נמצא כאן מכיוון שיש לי מנהל שאני לא רוצה לעזוב". ומהר מאד התברר לי שמדובר במנהל ותיק שאינו מרבה להשתמש בכוח הסמכותיות אלא משתמש בכוח המקצועיות שלו באופן מודע ועקבי. שימוש מופחת בכוח הסמכותיות שלו, גרם לכך שהיה למנהיג יותר מאשר למנהל. ממחקרים ומאמרים שקראתי, מנהיגות של מנהל מביאה עימה כמה תועלות חשובות שתורמות לארגון: עמידה ביעדים לאורך זמן, תחלופה נמוכה של חברי הצוות, ירידה בעלויות גיוס והשארת ידע בארגון. אז מה צריך לעשות על מנת שיהיו לנו מנהלים כאלו גם אם הם נמצאים בתחילת דרכם הניהולית ?? להלן כמה הצעות :

- **אבחון של יכולת מנהיגות בשלב הגיוס ואף תעדוף לגיוס של סוג מנהלים זה.**
- **בתוכנית פיתוח מנהלים (אם מתקיימת) לשלב סאשן על מנהיגות ופיתוח מנהיגות**
- **שימוש בדוגמאות ומקרים של מנהיגים בארגון או מחוצה לו.**
- **שליחת ניוזלייטר ומאמרים בנושא.**
- **שיחת משוב ממוקדת מנהיגות.**
- **העברת מסר שהמנהל צריך לתת דוגמה לצוות אותו הוא מנהל.**
- **הרצאות וסדנאות .**

לסיכומי של דבר, קיים צורך רב למתן כלים של מנהיגות למנהלים חדשים דווקא בגלל העובדה שיכולת הניהול שלהם והניסיון מוגבלים. ויודגש האחריות הינה של הארגון או של המעסיק. מנהל חדש שקודם מתוך הארגון בדרך כלל יכול להביא עימו ניסיון מקצועי, ידע ופתרונות יצירתיים, לפיכך מנהל אשר מסגל לעצמו בעזרת הארגון מודעות ושיטות למנהיגות יצליח יותר בתפקידו וזאת מבלי להתנהל באופן כוחני עם עובדיו ומבלי לגרום לעזיבת עובדים ועלויות גיוס גבוהות .