

"אהוב אנשים ותוכל לשלוט על ממלכה" (לאו צה – 'ספר הטאו')

לנהל עצמך הוא דבר לא פשוט. לנהל אחרים הוא דבר מסובך מאין כמוהו. הפעלת אנשים תוך אילוף, הפחדה, דרישת ציות ללא חשיבה היא ההפך מניהול. ניהול פירושו גרימה לחשיבה עצמאית, ליצירתיות ולביקורת. ניהול הוא הקשבה, הקשבה והקשבה. גם הקשבה לביקורת. ניהול הוא סבלנות וסובלנות. מנהל מתמודד ביום עם עשרות החלטות ומתן תשובות. התמודדות זו מקטינה את סבלנותו ואת יכולתו להקשיב. ניהול הוא עבודה עם אנשים טובים ממך בתחומם, שיודעים זאת. אנשים חריפים מרחיבים את זרועותיו של המנהל ומחדדים את חושיו. "עדיף לנהל סוסים דוהרים מאשר לדרבן שוורים עצלים" (משה דיין) תפקיד וסמכות אינם מקנים מנהיגות. מנהיגות נמדדת על פי התנהגות בלבד. למנהיגות שלשה פרמטרים: ידע, יושר, אומץ.

ידע

- דע הכי טוב שאפשר את מה שקשור לתחום שלך וגם בתחומים אחרים. הרחב את ידיעותיך כל הזמן.
- בדוק מקור מידע של כל מידע שקיבלת ואת אמינותו. שאל את עצמך מה היה האינטרס של המקור, כמה הוא בדק את הנתון שמסר לך, הצלב מידע.
- מרבית האנשים אינם מתכוונים לרמות, אבל גם כשכוונתם טובה ייתכן שהם טועים.
- דע כל מה שהכפופים לך יודעים או לפחות היכן נמצא מידע זה.
- הבן כל מה שהם עושים. זכור, גם הדבר המסובך ביותר ניתן להסבר ללא מקצוען. דרוש את ההסבר.
- אל תהיה תלוי באף אחד. הכן עצמך תמיד למקרה שזה שיודע לא יימצא בחברה (נסיעה לחו"ל או עזיבה למשל).
- מנהל אינו צריך לדעת הכול אבל צריך לדעת לפתור הכול ולדעת שבעיות לא תיפתרנה מעצמן.

יושר

- דבר אמת. "לשקר אין רגליים"
- אינך חייב לספר הכול.
- אינך רוצה לספר, אמור שאינך יכול או אפילו שאינך רוצה. אם השני נעלב, זו בעיה שלו.
- אל תבטיח דבר שאינך יכול לקיים, גם אם הנך חושש לבזק או לעזיבה.
- מנהל שנשאל – עונה וברור. גם "לא" היא תשובה ויש לדעת לומר זאת. ה-"כן" הוא כן וה-"לא" הוא לא. ברור גם לשומע.
- גם "לא יודע" היא תשובה, אבל היא חייבת להיות מלווה במתי נדע.
- שקיפות מאפשרת לאחרים סביבך לדעת לאן אתה הולך ולאן אתה רוצה להגיע מבלי לנחש. קל הרבה יותר להיעזר באחרים כאשר אתה שקוף.

אומץ

- יושר מחייב אומץ
- לעבוד עם אנשים חזקים וטובים מחייב אומץ
- אומץ להעיר לעובד על עבודתו, על התנהגותו, על הסדר בשולחנו והניקיון בסביבת העבודה שלו
- אומץ לבקש או לדרוש מעובד לבצע דבר מעבר לתפקידו
- אומץ לא להפלות בין עובד לעובד – חלש וחזק, עדין מול תקיף
- אומץ להודות בטעות. אומץ לבקש סליחה. להתנצל.
- אומץ לכעוס.
- אומץ להתנהג אל החלש והכפיף בדיוק כמו אל החזק והבכיר

- אמור למנהל – מה, כמה ולמתי. הנח לו לדאוג לשאר
- אינך חייב לומר לו איך. אפשר להציע
- שמור על כבודו מכל משמר. אל תסתור את הוראותיו. הער לו בנפרד ובשקט.
- במקרה של אי הבנה, בדוק תחילה את הוראותיך.
- פרט את כל התמונה ואל תנהל אותם צעד-צעד.
- אל תיתן דגים, למד לדוג.
- גרום להם דווקא להרהר על הנחיותיך ולא להסכים אוטומטית. דבר זה יצמצם טעויות ויגביר את הצלחתך.
- הביטוי "למה לא עשית..." מביא להתגוננות ולכעס. זכור, האיש התאמץ ואתה מסתכל על חצי הכוס הריקה בלבד.
- השתמש בפניות חיוביות, לדוגמא, "עדיף היה אולי לבצע זאת כך" והקשב לתשובה.
- מותר לכעוס.
- אסור להעליב ולפגוע.
- נטרל אגו. הסר מניע אישי מכל החלטה שלך. השאר רק את טובת החברה ומטרותיה.
- זהה מניעים זרים בפעולות של המנהלים שלך ונטרל אותם.