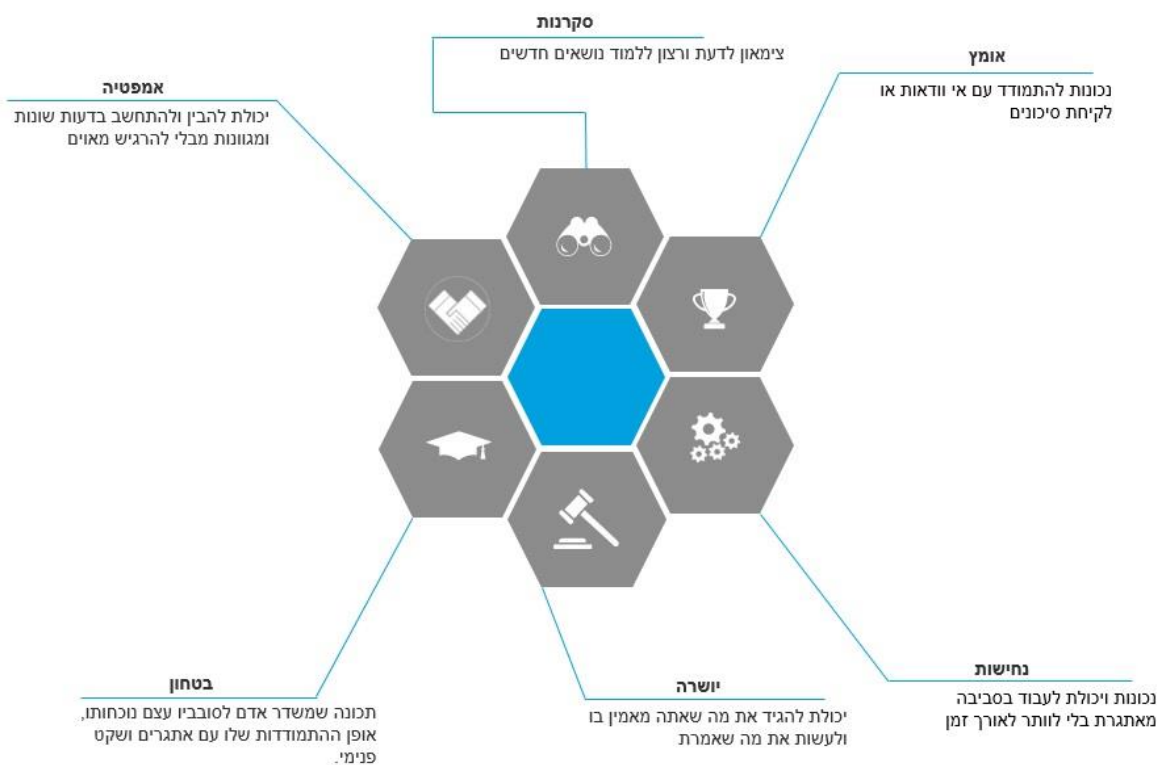


## כך תזהה את המנהל של מחר

כל מנהל מתמודד מידי פעם עם הצורך לרענן או לחדש את הצוות שלו ומחפש לעיתים קרובות את הדור הבא של מנהלים ומנהלי ביניים במחלקתו. ברור לכולנו שרוב המנהלים לא נולדו מנהיגים, אלא פיתחו ושיפרו את מיומנויות הניהול שלהם, אך מהן בכל זאת התכונות שעלינו לחפש במועמד לעבודה כדי שייצמח להיות מנהל טוב בעתיד? מהם המאפיינים בהם יש להתמקד כאשר מגייסים עובד מתוך ראיית המשכיות עסקית?

בהתבסס על עשרות ראיונות וסדנאות CFO Transition Lab, אותרו על ידי חוקרים ב-Deloitte University שש תכונות מפתח אשר מצביעות על פוטנציאל של מנהיג. חלק מהנשאלים טענו כי הם נולדו עם אותן תכונות, אך חלק אחר ציין כי התכונות בהחלט ניתנות לפיתוח (בעיקר ברגעי משבר או בעקבות אילוף מסוים).



### 1. סקרנות

סקרנות היא התכונה המפתיעה ביותר והנפוצה ביותר בקרב משתתפי המחקר. משתתפי המחקר הצביעו על עצמם כצמאים למידע והבנה של נושאים מגוונים וחדשים, אשר אותם נושאים סייעו להם לגבש את הזהות המקצועית שלהם. למרות שסקרנות אינה בין התכונות הנחקרות ביותר, הרבה מסמנכ"לי הכספים בעולם הצביעו על כך שהסקרנות – בין אם זו סקרנות טבעית או כזו שפותחה – הינה תכונה אישית חשובה במועמד לתפקיד בעל אופק ניהולי בעולם עסקי דינמי שמצריך למידה מתמדת ותחכום מקצועי.

## 2. אומץ

אומץ מתבטא בנכונות להתמודד עם אי וודאות או לקיחת סיכונים. משתתפי המחקר הצביעו על רגעים מכוננים בקריירה שלהם בהם נדרשו להפגין אומץ או להיכנס באופן מודע לתחומי פעילות בהם לא התנסו על מנת להתקדם. לעיתים אומץ מופגן באמצעות הנכונות של אדם לצאת מאזור הנוחות של עצמו – תכונה שאינה נפוצה בדרך כלל, אך בעלת ערך למי שיודע לעשות זאת.

## 3. נחישות

נחישות מתבטאת בנכונות לעבוד בסביבה מאתגרת בלי לוותר ולאורך זמן. הנחושות הינה תכונה משמעותית נוספת למנהלים ומנהיגים הן בפרספקטיבה מקצועית והן בפרספקטיבה אישית. מנהלים נחושים הינם בעלי יכולת שליטה על סיטואציות או נושאים מורכבים ואינם נרתעים מהטיפול בהם. נחישות הינה תכונה נרכשת עבור אותם אנשים שלא נולדו איתה והיא הביטוי הכי מוחשי לפתגם הידוע "אין דבר העומד בפני הרצון". הנחישות בשילוב עם האומץ מאפשרת למנהלים ומנהיגים לקחת על עצמם משימות אשר אחרים נרתעים מהן ועל כן עוזרת להם להתבלט ולשדר כי ניתן לסמוך עליהם גם בזמנים קשים.

## 4. יושרה

יושרה הינה מושג לא קל להגדרה, אך הגדיל מישהו להגיד כי 'היושרה זה מה שאתה עושה כשאף אחד לא מסתכל'. היושרה מתבטאת בכך שאדם עושה את מה שהוא מאמין בו ועושה את מה שאמר. תכונה זו מאפשרת למנהלים ועובדים בארגון לפתח כך אמון, אשר בהעדרו יהיה קשה למנהל, מוכשר ככל שיהיה, להתקדם ולהניע אחרים לעבר מטרות.

## 5. בטחון

בטחון מולד או בטחון שפותח עם השנים המתבסס על ניסיון מקצועי, הינו תכונה בסיסית למי שמחפש שילכו אחריו. בטחון עצמי אינו בהכרח תכונה שבאה לידי ביטוי ב"רעש" או "מוחצנות", אלא נשקפת גם מאדם שקט אשר לא ניתן להתעלם מנוכחותו – כזה שמדבר מעט אך מאוד ממוקד וחד. במיוחד מוערך בטחון המופגן בעת רגעי אי וודאות למשל בכניסה לפעילות חדשה או בהתמודדות לראשונה עם משבר שטרם נחוה.

## 6. אמפטיה

אמפטיה הינה היכולת להבין ולהתחשב בדעה שונה ו"להיכנס לנעלי האחר". אמפטיה יכולה להידרש כאשר נדרשת דעה אלטרנטיבית לזו של המנהל או חשיפת מידע שלא היה ידוע עד כה בתהליך קבלת החלטות. כמו כן, אמפטיה משפרת את יכולות התקשורת של מנהל בין היתר בשל כך שהיא מקדמת תרבות של שיתוף ועבודת צוות לצד פתיחות לדעות שונות וקבלת האחר.

## תכונות נוספות של מועמדים כישרוניים

ששת התכונות המוזכרות מעלה מתיישרות עם ממצאים של מחקרים אחרים בתחום של Talent למשל מחקר שפורסם על ידי Harvard Business Review ביוני 2014 בשם "21st century talent spotting: Why potential now trumps brains, experience and competencies" מצביע על חמשת המאפיינים הבאים של אנשים בעלי פוטנציאל גבוה:

- מוטיבציה "נכונה" – מחויבות למטרות משותפות (להבדיל מאינטרס אישי) – תכונה המתקשרת לתכונת היושרה המוזכרת מעלה
- סקרנות – שאיפה לחוויות חדשות ופתיחות ללמידה ושינוי - זהה לזו המוזכרת מעלה
- זיקוק תובנות – יכולת לאסוף ולזקק מידע רלוונטי
- מחויבות – הפגנת שילוב של רגשות חיוביים, חשיבה לוגית ותקשורת אפקטיבית – דומה לתכונת האמפטיה המוזכרת מעלה

- מיקוד – יכולת להתמקד במטרה ולהתמודד עם אתגרים בדרך אליה – זהה לתכונת הנחישות המוזכרת מעלה

[למאמר המלא באנגלית](#)

[www.deloitte.co.il](http://www.deloitte.co.il)

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in 154 countries and territories, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's more than 210,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Brightman Almagor Zohar & Co. (Deloitte Israel) is the member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited in Israel. Deloitte Israel is one of Israel's leading professional services firms, providing a wide range of world-class audit, tax, consulting, financial advisory and trust services. Through 83 partners and directors and approximately 1000 employees the firm serves domestic and international clients, public institutions and promising fast-growth companies whose shares are traded on the Israeli, US and European capital markets.

© 2015 Brightman Almagor Zohar & Co. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

