

## שיעור 2 - העברת אחריות מבעל הבית - אל חברי צוות הניהול: 'ראיון תריסר המופלאים'

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

ראשית – נהנה מכמה דוגמאות אידיאליות של תרבות צוות ניהול. נשאף לבסס כמותן גם בעסק שלנו:

### הצעד הראשון לגיבש צוות הניהול שלך – ראיון שנים עשר המופלאים

בסרט ממלחמת העולם השנייה ('שנים עשר המופלאים') מגיע קצין קומנדו לאגף הנדונים למוות בבית כלא צבאי. הוא פוגש כל אסיר בנפרד בתאו, ומציע לו הצעה שלא ניתן לסרב לה: 'בוא איתי למבצע קומנדו מאחורי קווי האויב. יש סיכוי שלא נחזור, אבל אם נצליח, אדאג שתקבל חנינה, ולא תוצא להורג.'

### מהי טבעה של 'שרשת הפיקוד'?

אולי המילה שרשת (כמו שלשלאות של עבדים) נשמעת כמו סוג של עבדות. אבל למעשה היא דומה יותר לחבל הבטחון הקושר צמד מטפסי הרים המטפסים על צוק וקשורים אחד לשני. אחד מטפס למעלה, והשני תוקע עוגן ברזל בסלע, וזה שומר על שניהם. אחר כך מתחלפים. זה סיפור בו 'אני סומך עליך- ואתה סומך עלי'. מנחם זוטורסקי ז"ל (מח"ט הנח"ל) קרא לזה שעובדים 'בקריצות ורמיזות', בהבנה מלאה ועם נאמנות הדדית. ללא צורך בפקודות רשמיות עם ניסוח משפטי.

הנה סיפור על נאמנות אמת שכזו: ערב קרב חשוב, סייר הגנרל ווליינגטון (האנגלי שניצח את נפוליון) עם קציני המטה שלו בשטח בו עמד להתקיים למחרת קרב. על אחת הגבעות, נשמטה מידו כפפה, ונפלה ארצה. ראש המטה שלו, אציל וקצין בדרגה גבוהה, קפץ מהסוס, הרים את הכפפה ומסר אותה חזרה לידי ווליינגטון. הקצינים הבכירים (רובם אצילים) שהיו בסיוור, רננו על מעשה זה של ראש המטה. הם לא ראו בעין יפה שאציל ישפיל עצמו, וינהג כמשרת.

באותו יום, בסיום קבוצת הפקודות שעבר הקרב, פנה ווליינגטון לראש המטה שלו, והורה לו להעביר סוללת תותחים מהעתודה לגבעה שבה נפלה לו הכפפה. הקצין ענה "אדוני, הסוללה כבר הוצבה שם". זו דוגמה לנאמנות, ולהבנה הדדית. ראש המטה הכיר והיה נאמן כל כך לדרך החשיבה של ווליינגטון, שהיה יכול לנחש מראש את הפקודה שלו, ולפעול לפיה. מי שיחפש במקורותינו, ימצא (להבדיל, כן?) את היחס בין אלישע לאליהו. איך, ללא צורך במילים, ברגע שראה אלישע את אליהו פוסע בשולי השדה בו חרש - מחליט אלישע לעזוב את אביו ואת אימו, ולנטוש את המשק שלו. הוא מודיע לאליהו שהוא הולך אחריו. הוא הופך לתלמידו, לחסיד שלו.

כדי לבנות צוות מנהלים נאמן, כזה שיקח ממך חלק מנטל העבודה, כזה שיחשוב וירגיש כמו בעלים של העסק, יש לבנות נאמנות אישית. אנו מתחילים את התהליך הזה ב-'ראיון שנים עשר המופלאים'. הנה שלבי הביצוע של הראיון, צעד אחר צעד:

### 8 הצעדים לביצוע ראיון שנים עשר המופלאים:

1. בעל הבית מחליט על איזה תחום בעסק ייקח המנהל הזה אחריות
2. הזמנת המנהל
3. 'יש לי בעיה' - תאר את הבעיה במונחים אישיים
4. 'אני צריך את העזרה שלך'
5. 'האם תוכל להכין תוכנית לתחום הזה (שווק, תפעול, מימון)?'
6. תן לו לדבר, תקשיב לו. עד שתישמע שהוא עונה: 'כן' לבקשה שלך. הערה: אל תיגרר לדיון על רעיונות ספציפיים שלו, תאמר: 'זה רעיון טוב, תכניס אותו לתוכנית שלך'
7. תגיד לו: 'תודה, זה חשוב לי מאוד, אם אתה צריך משהו – אני לרשותך'
8. סיים את הפגישה מוקדם: קום ותלחץ לו יד. כבדרך אגב אמור: 'תוכל להיעזר ביועץ, קח ממנו רעיונות'
9. בדרך לדלת אמור: 'תוכל להראות לי טיוטה ראשונית, ראשי פרקים של התוכנית בסוף היום?'

1. תגדיר איזה תחום אתה רוצה שהמנהל ייקח עליו אחריות, ותרשום נושאים שהיית רוצה שיטפל בהם.

רשום את שמות האנשים שאתה סומך עליהם. אנשים שמבצעים, 'שאוכלים' את העבודה, כאלה שלא מביאים תירוצים, אלה תוצאות. אנשים שאתה מרגיש נוח איתם, שאתה סומך עליהם (אישית, ומקצועית). על יד כל שם של אדם, תרשום את התחום שאתה רוצה שייקח עליו אחריות. בדרך כלל עסק מתחלק לשלוש פונקציות: שווק, ייצור/תפעול, ומימון. עם יש הגיון וצורך, תוכל להוסיף עוד תחום. דבר עם היועץ. לאחר מכן תגדיר בכל פונקציה (שווק, תפעול, או מימון..) בעיות, אתגרים, או חלומות ודברים שאתה רוצה שישתפרו באותה הפונקציה, ואצל אותו המנהל.

## 2. הזמן את המנהל

שלח שליח שיקרא למנהל לבוא אליך למשרד שלך, עכשיו. אל תפרט את מטרת הפגישה. אנו רוצים שהלחץ הדם שלו יעלה קצת. שידאג....  
ברגע שהוא נכנס, קבל אותו בחום מופגן (הכל לפי היחסים הקיימים ביניכם ומה שטבעי), קום, תגיד 'טוב שבאת', סגור את הדלת, תגיד למזכירה לא לעביר שיחות, כבה את הנייד, ושדר שזו פגישה חשובה, פרטית, ושאתה נותן לה את ותשומת הלב. היועץ יישב בפניה ויהיה קצת משועמם ומנומנם (אולי ייבדוק משהו בפלאפון שלו). אם יש צורך לערוך היכרות בין היועץ למנהל, זרוק משהו כמו: 'אתה מכיר את אבנר', או: 'אבנר עוזר לי לארגן את החברה', ומאותו רגע תתעלם מהיועץ. אל תשתף אותו בשיחה, אל תפנה אליו, ואל תיצור קשר עין איתו. היועץ ימשיך לנמנם עד לרגע שיהיה צורך שיכנס לשיחה (לקראת סופה). עד אז, השיחה היא בין הבעלים למנהל שלו. פתח את השיחה, (אם זה מקובל ומתאים, דבר משפט פתיחה אחד. 'מוישה מה נשמע?' דבר על מזג האוויר, או על המצב בעבודה או במשפחה, אבל לא להיסחף), ומיד פנה לעיקר, לנושא השיחה: 'מוישה, קראתי לך כי.....'

## 3. אמור לו: 'יש לי בעיה'

'בזמן האחרון אני חושב על המצב, (תאר כאן דברים הקשורים לחברה, הקשורים אליך ואילו, תן פרטים ודוגמאות) וזה משפיע עלי (תן פירוט אישי: 'אני לא ישן בלילה', 'כל חודש אני דואג עם נוכל לשלם משכורות', 'אשתי כועסת שאני משכנתי את הדירה', 'אין לי זמן להיות עם המשפחה... וכו'). תהיה מפורט, אישי, ופתוח יותר ממה שאתם רגילים ביחסים שלכם. אבל שוב, רק במסגרת מה שסביר ליחסים ביניכם. כשאתה מתאר את הבעיה בעסק, קשור אותה אל התחום שאתה רוצה למסור לו לנהל/לתקן/לשפר. תן דוגמאות שממש קרו בשטח: 'המחסן מבולגן', 'אי אפשר להכניס סחורה חדשה והיא יושבת בחוץ ונרטבת'....., 'אנשי המכירות בקושי מבקרים לקוח אחד ביום'.....

## 4. 'אני צריך את העזרה שלך':

דבר ישירות אל המנהל, אמור את הדברים בישירות ובכנות. קשור את הבקשה שאתה מבקש ממנו – למה שאמרת קודם. פנה אישית אל האדם שיושב מולך. הוא צריך להרגיש שאתה אישית באמת ובתמים צריך עזרה ממנו. שזו בקשה אישית וחשובה, ולא סתם מהשפה אל החוץ. עדיף לדבר לאט, וברור, וישיר, ולא לתת לו יותר מידי זמן להכנס לפרטים, לענות או לשאול. במקום להכנס לפרטים כאלה, תעבור מייד לחלק הבא, לכן כתוב כך... 'העזרה שלך: (נקודותיים)'. אחרי שביקשת את העזרה שלו, אתה מפרט רשימה של דברים שאתה רוצה שיעשה למעןך, שיעזרו לך בניהול העסק.

## 5. 'האם תוכל להכין לי תוכנית לטפל בכל התחום הזה?'

(התחום או הנושא שבו יש בעיה, לדוגמא: 'איך מגיעים למחזור של שני מיליון דולר', 'איך מארגנים את המשרד', 'איך להגדיל את התפוקה של הצוותים'.....)  
אתה מבקש ממנו תוכנית עם כוון כללי (שווק, משרד, צוותי עבודה...) אבל אינך מגדיר גבולות ברורים, או הגדרות קשוחות איפה התחום מתחיל, ואיפה הוא נגמר. מין שטר פתוח, בקשה ממנו לחשוב, לתכנן, למצוא ולהביא לך פתרון לבעיה שאתה סובל ממנה באותו התחום. אתה פונה אליו בתור האיש היחיד שיכול לעזור לך. חשוב להגדיר את התחום מראש (ולכן בשלב הראשון רשמנו ליד השם של כל מנהל: את הפונקציה ואת הבעיות בתחום). חשוב שההגדרה תהיה בת משפט או שניים לכל היותר, ותהיה קצת מעורפלת, וחשוב לבקש 'שיכין תוכנית', בנשימה אחת, וכהמשך לבקשת העזרה ממנו. ועכשיו, כשסיימת לאמר את הבקשה שלך, הגיע הרגע החשוב ביותר בשיחה – אתה צריך להסתכל בו בעיניים, להשאיר את השאלה באוויר החדר, ולחכות לתשובתו. תן לו הזדמנות להתנדב למשימה, תן לו זמן לענות לך, לשאול ולברר. בכך אתה מראה לו שאתה רואה בו שותף, מישהו שיכול לעזור לו. זה הזמן שלך לשתוק ולהקשיב.

## 6. תן לו לענות, תן לו לדבר.

אם ישאל לגבי פרטים, תחזור שוב על הבקשה המעורפלת שלך לתוכנית, כפי שכבר אמרת, ואל תתן יותר פרטים. אם הוא יתרגש (קורה שהמנהל מרגיש שסוף-סוף מעריכים אותו ומקשיבים לו), ויתחיל להיכנס לדיון בכל מיני רעיונות והצעות מפורטות - אז תגיד (שוב ושוב, כמו תוכי): 'זה רעיון מצוין, תכניס אותו לתוכנית שלך'. אל תתפתה להכנס לשיחה עניינית או מפורטת על מה שהוא מציע. בוודאי לא טוב להגיב לרעיון שלו. תישאר כללי. המטרה: שיצא מהחדר לאחר שקיבל ממך משימה חשובה (אבל עמומה), שיקבל על עצמו להכין לך תוכנית, ושילך להכין אותה לבד, שלא בנוחותך. אם הוא איננו אומר בצורה ברורה שהוא מסכים להכין תוכנית, תחזור ותשאל אם הוא מוכן לעזור לך (ולהכין תוכנית לתחום). תתקש בסבלנות לקבל תשובה. אם התשובה שלילית, אל תנסה לשנות את דעתו. קבל את התשובה בלי כעס או אכזבה. זה לא האיש שלך – נמצא אחר (כמעט ולא קורה שמנהל מסרב).

#### 7. תגיד לו תודה – ותכיר לו תודה

ברגע שהוא מוציא מהפה את המילה 'בסדר', 'כן' או כל צורה אחרת של הסכמה, תתרגש, תפוס לו ביד (אם אין בעייה של גבר ואישה) ותודה לו מעומק הלב. תגיד משהו כמו: 'תודה רבה, זה מאוד חשוב לי'. תשמע, אם תצטרך משהו, אל תתבייש, העניין הזה חשוב לי'. אתה מבהיר לו שהתוכנית שהוא מכין בשבילך – היא בעדיפות עליונה.

#### 8. קום והובל אותו לדלת – וליד הדלת, תכיר לו את היועץ

עכשיו הראיון בעצם הסתיים. ככל שנוציא את המנהל מהחדר יותר מהר, יהיה לו, ולך, פחות זמן לקלקל ולמסמס את מה שהשגנו. ככל שנקדים להפרד ממנו, 'לקיחת האחריות' שלו תהיה חזקה יותר (והיועץ יוכל להתחיל לעבוד איתו ברגל ימין). לכן, קום עכשיו בצורה החלטית, לווה אותו לדלת, תודה לו בדרך אל הדלת (אפשר לומר את התודה בעמידה, או בהליכה לדלת). וממש לפני הדלת פנה ליועץ (כאילו זה עתה נזכרת בקיומו) ותאמר, 'הינה אבנר, אתה יכול להתייעץ איתו, ואולי תקבל ממנו כמה רעיונות. יש לו נסיון בדברים האלה'. על תשתמש בשפה שעושה מהיועץ 'מי יודע מה'. על תתן לו להבין שהיועץ אחראי עליו או על התוכנית. הפנייה ליועץ צריכה להיות כבדרך אגב, 'מכיוון שאבנר כבר פה ומשלמים לו כבר כסף, אז אולי ננצל אותו גם לנושא הזה'. (אפשר לאמר זאת ממש במילים האלה). תן עכשיו ליועץ לפנות אל המנהל ולהחליף איתו מילה. אבנר יגיד: 'זרק עליל תיק גדול אה? אני לא בטוח שאני מבין גדול בתחום הזה, אבל אשמח לעזור. עד מתי אתה כאן? 5:00? טוב אחפש אותך יותר מאוחר.....'

#### 9. קבע איתו זמן שבו יציג את התוכנית שלו

כשהיועץ גומר את המשפט וחצי שלו, פתח את הדלת, והיפרד מהמנהל. אפשר לתת שוב יד, ולחזור ולהודות לו (אם זה מתאים). ואז, כשהוא ממש על סף הדלת, תשאל: 'אתה חושב שתוכל להביא לי טיוטה ראשונית עד סוף היום? רשימה של כמה כיווני מחשבה?' אם הוא מתחיל לאמר שהנושא דורש הרבה זמן ומחשבה, צמצם את היקף העבודה – בקש 'כמה מחשבות ראשוניות, פסקה או שתיים כדי להראות את כיווני המחשבה שלך... 'וכו'. תהיה איתו גמיש לגבי הזמן. אם הוא רוצה לבוא שעה יותר מאוחר וכו', זה בסדר. אבל אל תתן לו לדחות את התוכנית בימים ושבועות. הצגת התוכנית צריכה להיות באותו יום, או למחרת, לכל היותר. לפי נוחותך ונוחיות היועץ. תעודד אותו, תודה לו, תגיד שכל מה שיביא יהיה טוב, ותפרד ממנו במהירות האפשרית.

עכשיו כסיימת. דבר עם היועץ על הראיון עם המנהל. תלמד (עם היועץ) מה אפשר לשפר, ותתכונן איתו לראיון עם המנהל הבא. השגיעה הכי נפוצה היא להאריך בדיבור עם המנהל, ולהאריך את זמן הפגישה. הפגישה צריכה להימשך 3-5 דקות, לא יותר. הנטייה של הרבה מנהלים שמזמנים לראיון כזה - היא להכנס לדיון על כל הרעיונות שהצטברו להם מזמן בבטן – אז תשמור על עצמך. תגיד לו 'תכניס את הרעיונות האלה לתוכנית'. תאמר למנהל: 'אני רוצה לשמוע את הרעיונות המעניינים האלה מה שיותר מהר - כחלק מהתוכנית שתציג לי מחר ב-4:00' (לדוגמא).

## מה קורה בפגישות הבאות עם המנהל?

המנהל יגיע אליכם בהמשך, ביום ובשעה שקבעתם, כדי להציג לכם את התוכנית שלו, או לפעמים לבקש רשות או משאבים כדי לבצע את התוכנית. זו הזדמנות עבורכם לבדוק אם התוכנית היא בכיוון הנכון, או אם המנהל הולך לכיוונים שלא מקדמים את העסק. מפגשים תכופים כאלה, מונעים מהמנהל להשקיע הרבה שעות בכיוון לא נכון (ואז כשאתם עוצרים אותו – הוא מתיאש). הנה כמה עצות איך לנהוג ולעודד את המנהל בפגישות הללו. זה חלק מביניית התרבות הארגונית בעסק שלך. בהמשך נעבוד יחד, אתה, והיועץ, לפני ואחרי כל פגישה כזו, אבל בינתיים הנה עיקרי הדברים:

- לא משנה מה המנהל מביא לך: תמצא משהו שהוא בכיוון הנכון, תצביע עליו ותאמר כמה מילים טובות. ספר כמה זה מעודד, כמה עוזר לך. אפילו אם הוא חזר אליך כשהוא תקוע עם בעיה, אתה יכול לומר, 'מהרגע שלקחת עליך לטפל בנושא - אני מרגיש הקלה'. תמיד תהיה תומך, וחיובי. כמו שבא ששמח מכל מה שהנכד שלו מביא מבית הספר.
  - תמשיך להיות גמיש ונדיב בקשר למשאבים שיבקש. תמיד תגיד "כן", תסכים. תן לו רשות לעשות דברים, תן לו כסף או שעות עבודה, ותן לו יותר זמן - אם הוא מבקש. כמו בשיר: 'אמא, תגידי לנו כן'.
  - תמיד חפש עוד משהו שאתה יכול לבקש ממנו לעשות בשבילך, תוספת לבקשה הראשונה: 'התוכנית הזו מצוינת, תוכל להוסיף לתוכנית גם את הצוות השני?', או 'המידע על המכירות שאספת מצוין. תוכל להכניס אותו לגליון אלקטרוני?', או 'שלושת הרעיונות הראשונים (מתוך תוכנית של 27 רעיונות שהגיש המנהל!) ממש חשובים, תוכל להכין לוח הזמנים ותקציב עבורם?' (כך אתה ממקד אותו במה שאתה רוצה, ומתעלם מנושאים לא חשובים שהוא העלה, מבלי לפגוע ברגשותיו).
  - הבקשה החדשה שלך, שהמנהל יעשה עוד משהו בשבילך, יוצרת מעגל חדש. שוב, ביקשת ממנו פעולה לביצוע, שוב, הוא הולך ממך כדי לעבוד עליה בעצמו. זה מחנך אותו בסופו של דבר 'לקחת ממך עבודה' (ועומס, וצרות...), להיות עצמאי, ולהתחיל לחשוב כפי שבעל העסק חושב. 'הפעולות לביצוע' שאתה מבקש צריכים להיות ברמה של 'צעדי תינוק'. כך הוא לא יבזבז זמן ומשאבים על נושאים שאתה לא מעונין בהם. ואתה לא תיאש אותו כשתאמר לו לזרוק לפח עבודה שכבר השקיע בה מאמצים וזמן. זה יוצר קצב טוב, הרגשה שזזים קדימה (גם בבניית היחסים בינך ובין המנהלים, ובינם והיועץ), שהפרויקט מתקדם. פגישות תכופות על 'צעדים לביצוע' (קטנים) כאלה, מאפשרים לנו לעקוב ולהנחות את העבודה של המנהל.
- הערה: 'צעד לביצוע', צריך להיות כזה, שאפשר לסיים אותו תוך שעה-שעתיים של עבודה, ובמהלך יום, או יומיים. לדוגמה: אפשר לבקש 'שיארגן מערכת לניהול המלאי'. אבל זו משימה גדולה ומסובכת. אפשר לעומת זאת לבקש 'שיחפש באינטרנט מהם 2-3 התוכנות המובילות בשוק לניהול מלאי', 'תאסוף חומר עליהם כדי שנוכל להשוות ביניהם ולבחור תוכנה'.