

## שיעור 4 - כיצד להציג בישיבת צוות ניהול – הנחיות למנהל המציג

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

הזמן שנקבע לך להציג בו נושא הוא 'הזמן שלך'. זו ההזדמנות שלך לקבל הכרה בעבודה שלך.

1. קום והצג בעמידה. אנשים יפריעו פחות כשאתה עומד. הם גם יראו וישמעו אותך טוב יותר.
2. חלק חומר כתוב של מה שאתה מציג, עם עותק לכל אחד מהמשתתפים. כך המסר שלך יישאר איתם גם לאחר פגישה. וכך לא תצטרך להיכנס לכל הפרטים (הרי הדף נמצא להם מול העיניים). זה גם נראה יותר מקצועי. לכן טוב להכין, ולחלק חומר מודפס.
3. הישיר מבט, ודבר אל בעל הבית (שמנהל את הפגישה). אל תיכנס לשיחות ודימונים עם משתתפים אחרים. זוהי המצגת שלך, זו הרצאה: אתה מתאר אתגר או הזדמנות לעסק, מודיע שאתה הולך לטפל בעניין, ומראה תוכנית איך אתה מתכוון לעשות זאת. אין כאן מקום לשיחות – הם צריכים להקשיב לך.
4. הנה רשימה של סוגי המצגות שאתה יכול להציג בישיבות צוות הניהול. סידרנו אותם לפי כמות העבודה הנדרשת כדי להכין מצגת – מן הקל אל הכבד: הצהרה, תוכנית, דו"ח התקדמות, דו"ח גמר ביצוע- ותוצאות.

- **הצהרה:** תודיע שאתה הולך לעשות מעשה: לפתור בעיה, להכין תוכנית, וכו' זו הצהרה שאתה הולך לבצע משהו בשביל בעל הבית. היא לא דורשת עבודת הכנה, או הכנת תוכנית מראש, לכן תמיד תוכל להציג (לפחות) מצגת כזו. אבל זו כן התחייבות פומבית לבצע משהו בשביל הבעלים בעתיד, בשבוע שבועיים הקרובים. אם אין לך משהו טוב יותר לדווח בפגישה המנהלים – אפשר תמיד לציין 2-3 נושאים שאתה הולך לטפל בהם בשבוע הקרוב. תבחר דברים שבעל הבית רוצה שיקרו.
- **תציג תוכנית** לתקן בעיה קיימת, או לשפר משהו בעסק. התוכנית מציגה בעיה, וכיצד אתה מתכוון לתקן אותה. תוכנית צריכה להיות בכתב. דרך מציגית להגיש תוכנית היא בצורה של 'המלצה עסקית'. תוכל להשתמש בטרמינים, רשימות, דו"חות, וכל דבר אחר שמראה ש-'עשית שיעורי בית', ושאתה יכול באמת לטפל בבעיה בשביל בעל הבית. תוכל להגיש תוכנית בצורה של טיוטה, היא איננה צריכה להיות מושלמת. במקרה כזה אתה אומר 'זה מה שיש לי כרגע, אמשיך לאסוף נתונים לגבי מחירים (או כל מה שחסר) בשבוע הבא, לפני שנתקדם הלאה'. תמיד חשוב לאמר שנפגשת 'לישיבת עבודה' עם מנהלים אחרים הנוגעים לדבר, ושכללת את ההערות והבקשות שלהם בתוכנית, ושהתוכנית היא גם על דעתם. כך המנהלים האחרים יתמכו בך, וכמעט בטוח שתקבל את האישור בעל הבית לתוכנית שלך. כמובן שזה מחייב אותך באמת להפגש עם מנהלים אחרים, ולהקשיב להם. ולא סתם לצאת ידי חובה 5 דקות לפני פגישת צוות הניהול בה אתה מציג את התוכנית שלך. במהלך הצגת התוכנית, עקוב אחר הזמן. סיים את המצגת שלך 2 דקות לפני שנגמר הזמן שהוקצב לך, כדי שבעל-הבית יוכל לשאול שאלות ולהעיר הערות. אם מישהו מהמשתתפים רוצה פתאום להכנס לעובי הקורה, ולהכנס לפרטי פרטים – אמור לו שזו הצגה הרעיון באופן כללי, ואתה לא רוצה לגזול יותר מהזמן שהוקצה לנושא בישיבה הזו. תאמר להם שתשמח להפגש איתם אחר כך, 'לישיבת עבודה' כדי להכנס איתן לפרטים.

5. בסוף המצגת שלך, אתה חייב לסיים ולאמר:

- **'הצעד הבא לביצוע** (בהנחה שבעל הבית מאשר את ההצעה שלי) הוא':
  - **'אני צריך אישור ל.....'** (לבצע משהו שבדרך כלל אין לי סמכות לעשות):
  - **'אני זקוק למשאבים הבאים להתקדם':** (כסף, שעות עבודה, שיתוף פעולה של מנהלים ...)
  - 6. בעל הבית חייב לתת לך תשובה מיידית, במקום, לגבי הבקשות שלך. התשובה תהיה אחת הבאות:
    - **'אני מאשר לביצוע, תתקדם'** (יכול להיות עבור כל התוכנית, או חלק ממנה)
    - **'אינני מאשר, על תתקדם'**.
    - **'אני רוצה לשמוע עוד פרטים'** (בקשר לעלויות, קצב הביצוע, מה אומרים מנהלים אחרים...)
    - **'אני רוצה שנקבע פגישת עבודה** (בין בעל-הבית ומציע ההצעה) **כדי לדון יותר לעומק בנושא'**.
- אם לא קיבלת תשובה חד משמעית – כנראה שלא הצגת בצורה ברורה מה 'הצעד הבא לביצוע' ומה אתה צריך. אז תשאל שוב: 'האם יש אישור?' 'האם לקבוע ישיבת עבודה ביננו?' זו הסיבה שמשאירים 2 דקות בסוף המצגת שלך. כדי שתוכל לקבל תשובות ברורות לגבי מה 'הצעד הבא לביצוע' שתעשה. אל תתן למצגת להסתיים מבלי לקבל תשובה ברורה מבעל הבית. ואל תבזבז את הזמן שקיבלת כדי להיכנס לשיחות סרק על פרטים שוליים עם בעל-הבית או מנהלים אחרים. אתה עלול לצאת בלי החלטה מבעל-הבית, שתאפשר לך לדעת מה אתה עושה בשבוע הבא בקשר לתוכנית. אז דרוש החלטה ברורה.