

## שיעור 5 - השימוש בטופס 'ישיבת צוות ניהול' - הנחיות לבעל-הבית

מרצה: אבנר קוטף M.B.A. (03-5404551)

1. כתוב על הטופס, בכתב יד ברור, את הזמן, המקום, והתאריך של הפגישה (אפשר גם לעשות זאת במחשב). עדיף שמשך הפגישה לא יעלה על 25 דקות. ב-"מוזמנים" יש לכתוב את שמות המוזמנים. השאירו את השורה "נוכחים" ריקה לעת עתה.

2. כיתבו את הנושאים שאתם רוצים לדון בהם ולקבל לגביהם החלטות. ציינו מי יציג כל נושא ( אנשים אלה יצטרכו לעשות שיעורי בית, להכין מצגת או דף מידע). בדרך כלל אלה מנהלים המציגים תוצאות והישגים ממשימה ('צעד לביצוע') שנתת להם בעבר. ציין כמה דקות אתה מקציב להם, זה כולל זמן לקבלת החלטות של בעת הבית. עליהם להתאים את זמן המצגת כך שיהיה כמחצית מהזמן שהוקצב לנושא - כדי שאפשר יהיה לדון בו, ולהחליט על 'הצעד הבא לביצוע'.

3. את יתר העמודות בטופס יש להישאר ריקים כרגע ('פעולות שיש לנקוט', 'על ידי מי', 'עד יום/תאריך').

4. צלם את הטופס ופזר אותו כמה ימים מראש למנהלים שהוזמנו, כדי שיוכלו להתכונן. תוכל לרשום בשולי ההזמנה של כל מנהל ומנהל מה בדיוק אתה רוצה לראות במצגת שלו, או לבקש ממנו להראות לך טיוטה לפני הפגישה.

5. בשעה המדויקת שקבעת לפגישה, שב עם הטופס שלך, הסתכל סביב השולחן על הנוכחים שהגיעו בזמן, ברך אותם לשלום וסמן בקול רם את השם של כל אחד מהנוכחים שהגיע בזמן. אין לסמן את מי שאיחר, השאירו אותו ריק. בהמשך נשתמש בזה כדי לעודד הגעה בזמן.

6. במהלך הדיון בכל נושא, יש לוודא שכל נושא מוצג במחצית הזמן המוקצב לו, תזכיר למי שמציג כמה זמן נשאר, ועודדו אותם לעמוד בלוח הזמנים. הדיון מובל על ידך: אתה מוביל כדי לקבל מידע, הצעות לפעולה, או דעות שיעזרו לך לקבל החלטה. כשאתה מרגיש שברור לך מה אתה רוצה שיהיה 'הצעד הבא לביצוע': אמור בצורה ברורה: מי עושה, מה עושים, ועד מתי זה צריך להיות גמור. אם אין התנגדויות או בקשות לשינויים, תרשום מייד, ובצורה ברורה בטופס של הישיבה: מי עושה מה. תרשום זאת בצורה ובניסוח כאלה, שיאפשרו בדיקה קלה אם זה אכן בוצע. לכל 'צעד הבא לביצוע' יש לקבוע אדם אחד שיהיה אחראי. אחרים יכולים לסייע או להוות 'משאב'. במידה ואישרת תקציב או שעות, או נתת אישורים כלשהם לנושא, תרשום גם את המידע הזה. קרא את הדברים בקול רם, בזמן הכתיבה, כך שכולם ישמעו את הסיכום. אם למישהו הערה או בקשה, תלך לקראתם במידת האפשר. תתגמש בלוח הזמנים, 'צעד הבא לביצוע', או בסמכויות ובמשאבים שהם מבקשים. זהו מאין חוזה ביניכם - שני הצדדים חייבים להסכים.

7. בתום הפגישה, בקש מכולם להמתין, ושלה מישהו לצלם את הטופס שמילאת. כשהם חוזרים, תדגיש בטוש זוהר את המשימות שניתנו לכל משתתף ומשתתף, ותמסור להם ליד את הטופס שלהם, עם ההערות או ההדגשות, באופן אישי.

8. כך, כל אחד מהמנהלים יחזור לעבודה שלו עם תיאור ברור, בכתב, שהצהירו עליו בפומבי: מה עליו לעשות עד הפגישה הבאה.

9. במפגש הבא, קחו את הטופס הישן, עברו על המשימות, ותבררו מי ביצע ומי לא, ומדוע זה תקוע.

10. תיהנו!

**נספח לשיעור 5 , טופס: 'הזמנה לפגישת צוות ניהול –  
סדר נושאים ודוברים, החלטות, ומעקב פעולות לביצוע'**

							מוזמנים (שם)		
							נוכחים (+א-)		
מעקב החלטות ובפעולות לביצוע (ימולא במהלך הפגישה)					הזמן לנושא בדק'	הנושא	המנהל המציג		
עד ליום או תאריך	פעולה לביצוע	אחראי לביצוע							
	בשעה:		במקום:		בתאריך:		פגישת צוות ניהול הבאה, נקבעה ליום:		