

שיעור 6 - כיצד להנהיג את חברי צוות הניהול – עוד הנחיות לבעל-הבית

מרצה: אבנר קוסטף M.B.A. (03-5404551)

1. במהלך הפגישה, עקוב אחר הזמן ותזכיר לאנשים המציגים שנותרו להם '3, 2, 1 דקות לסיום'.
2. תמיד תביע הערכה למה שהמנהלים הציגו, חשוב שתציין מה אתה אוהב במצגת: 'את המצגת', 'את החומר שאספו', 'את הרעיון', 'את עצם העובדה שחשבו על הנושא', שבכלל 'עשו שיעורי בית'.
3. תמיד שואלים: 'מה הצעד הבא?', ואז אפשר להוסיף כיוון, או דבר שאתם הייתם רוצים לראות ממנו יותר: לדוגמא: 'סעיף 1 מאוד מעניין', או 'התקציב הוא המפתח'. אחרי הערה כזו, תבקש שיבצעו משהו תוך יום יומיים, ושיראו לך את זה, או למנהל אחר. (או לקבוע פגישה לשבוע הבא).
4. אנו משתמשים בפגישה ככלי שיגרום למנהלים להכין משהו, לזרז אותם, כך שיהיו להם הישגים שיוכלו להראות לכם בפגישה הבאה.
5. משתמשים בישיבת צוות ניהול כדי שמנהלים יקומו ויכריזו בצורה פומבית מה הם הולכים לעשות. כך הם מחוייבים לעשות משהו עד לפגישה הבאה. צריך לזכור ולרשום בדיוק למה הם התחייבו. לכן משתמשים בטופס, ובתחילת כל פגישה עוברים על הפעולות לביצוע שכל מנהל התחייב לבצע בשבוע הקודם. אתה שואל אותם, כחלק מסדר היום, מה קרה עם הנושאים מהשבוע שעבר, מה התקדם מאז.
6. כשאדם לא משתף פעולה, או שאין לו משהו ממשי להראות לך, זה אומר שהוא לא מרגיש חלק מהתהליך. שהוא לא רוצה לעזור לך להזיז את העסק קדימה. הוא לא בעד שינוי, להיפך, הוא 'אויב של הפרויקט'. הוא עדיין לא רואה מה יצא לו אישית מהכנסת שינויים כאלה בעסק (ואולי הוא רואה שלא יצא לו טוב מהשינויים הללו...). במקרה כזה שבץ אותם בסדר היום, בקש ממנו להציג נושא, ואם וכאשר אתה רואה שאין להם משהו רציני להציג: בקש מהם לשבת, ותעביר מייד את זכות הדיבור למנהל הבא. תהיה מנומס, איכפתי, אבל תעבור למישהו אחר מיידית. אל תעביר ביקורת עליהם. את המנהל שהציג מיד לפניכם, וזה שהציג מיד אחריהם – יש לשבח בצורה מודגשת ולפני כולם. כך נוצר ניגוד בין המנהלים 'המצליחים', והמנהל שלא מתקדם (בינתיים). בתור ניחומים תגיד: 'אין דבר, בשבוע הבא תהיה לך מצגת יותר טובה'. אתה יכול לבקש ממנו לעבוד על משהו שחשוב לך לשפר אותו. חשוב להיות תומך. אתה רוצה שהוא יקנא באחרים וירצה להיות כמותם. אתה יכול לשלוח לו מנהל 'מוצלח' או אל היועץ, כדי שיעזרו לו להכין מצגת יפה. אתה יכול לאמר: 'מי יכול לעזור למנהל (החלש) בשבוע הבא?' ולחפש מתנדבים.
7. הנסיון מראה, שיש לפעמים מנהל שממש מתקש לא לעשות כל שינוי בתחום שלו. שאיננו משתף פעולה עם אחרים כדי לשפר את העסק, כי הוא לא רוצה שהעסק יעבור מפסים משפחתיים לפסים של עסק פונקציונלי. אולי מטעמי נוחות, אולי מטעמי כדאיות (אולי הוא 'משתתף ברווחים', ואיננו רואה בעין יפה מערכת כספים מסודרת?). מנהל כזה אנחנו מכנים 'אויב של הפרויקט'. ובכן, הקפדה על הנוהל הנ"ל, כך שהוא מחויב לעמוד ולהציג (גם אם אין לו מה להציג) בפני חבריו לצוות הניהול מידי שבוע בשבוע, ומידי שבוע הוא ואחרים רואים שהם מתקדמים ומצליחים, בעוד הוא איננו עושה דבר – זה עושה לו בפנים משהו. בדרך כלל (וזו עדיף) הוא מתעשת ומצטרף לעשייה. אבל לפעמים, הוא יגיע למסקנה שעכשיו, כשהחברה משתנה ממה שהוא הכיר והיה רגיל אליו בעבר, מקומו כבר לא בחברה. במקרה כזה, בדרך כלל, הוא יבוא לבעל-הבית וידיע לו: 'הציעו לי הצעה מפתה במקום אחר, אני מאוד אוהב את החברה - אבל אני נאלץ לעזוב'. בדרך כלל זה קורה תוך 5-6 ישיבות הנהלה שבועיות (אם מקפידים על הנהלים שפירטנו לעיל). במקרה כזה, תן לו ללכת, הוא לא רוצה להיות חלק מעסק מקצועי. זכותו.