

עוד ניצחון כזה ואבדנו

שפי שפס עולה על גל רבי המכר. לפניכם
9 טיפים שיהפכו אתכם למנהלים חשובים
באמת. ערכה שימושית - הצלחה מובטחת.
גזרו ושמרו...

מאת שפי שפס



אצל כפיפים קיבעון מחשבתי, בו הם עלולים בטעות לחשוב שאין פערים בין תכנון לביצוע. מחשבה כזו תחליש אותם בהתמודדות עם העולם העסקי. בנוסף, התגודדות של כפיפים בחדר ההמתנה, כאשר המוזמן של הבוקר פוגש את המוזמן של שעת הצהריים ושניהם מחכים לתורם, משפרת את התקשורת הרוחבית בארגון ואת תחושת הסולידאריות. כאשר מתחילה הפגישה סוף-סוף, אין צורך להסביר או

שבשמיים". אני מציג בפניכם את הפיתוח החדש המכיל את כל התורה הארגונית על רגל אחת: "9 טיפים שיהפכו אתכם למנהלים חשובים". ערכה שימושית - הצלחה מובטחת.

"טיפ מספר 1 - כאשר מבקש אחד מהכפיפים שלך פגישה בנושא מסוים, זמן ההמתנה לפגישה לא יקטן מ-14 ימי עבודה, מה שיביא את משך ההמתנה לכ-3 שבועות. זמן זה חשוב על מנת לשדר מסר שהמנהל מאד עסוק בדברים שברומו של עולם. בנוסף, תורם הדבר לפיתוח עצמאות אצל הכפיפים. שילמדו להסתדר בעצמם. במקרים בהם ייאלצו לקבל החלטות מבלי שהצליחו להתייעץ איתך, תחול מלוא האחריות לכשלים עליהם בלבד.

"טיפ מספר 2 - יש לשנות את מועד הפגישה לפחות פעמיים, רצוי בהתראה קצרה מאד. אין צורך בהסברים. הכפיפים יבינו שיש דברים חשובים מהם, זה יפתח אצלם את הגמישות והראייה המערכתית שלהם.

"טיפ מספר 3 - רצוי מאד לקבוע את הפגישה בשעות מקוריות. 07:30 בבוקר יום שישי או 19:00 בערב יום הזיכרון הם

מועדים מומלצים. העובד יעריך מאד את העובדה שהמנהל מוכן לעשות מאמצים גדולים מאד כדי לפגוש אותו. אם למרות זאת לא יוכל העובד להתאים עצמו למועד, יגורר הדבר דחיית הפגישה ב-21 ימי

עבודה נוספים. פגישות בשעות מקוריות מגבירות את מסירות הכפיפים ומחנכות לדחיית סיפוקים אישיים ומשפחתיים לטובת הארגון.

"טיפ מספר 4 - לעולם, אבל לעולם, לא תתחיל הפגישה במועד הנקוב. דיוק בהתחלת פגישות יוצר

בזמן האחרון אני מסתובב בתחושות של תסכול וקנאה. בעוד אני, פסיכולוג ויועץ ארגוני, ממשיך לאחוז באמונות אנרכיסטיות, כל החכמים והמצליחים כבר חיים בעולם חדש שכולו טוב ושהדרך אליו היא פשוטה ומהירה. אני מאמין בתהליכים ארגוניים ואישיים מעמיקים, בשינויים הבנויים על בקורת עצמית והפנמה, במנהיגות מעצבת הרתמת אנשים למטרות משותפות על בסיס מוטיבציה ומשמעת עצמית, ועוד עקרונות מיושנים שאבד עליהם הכלח.

בימים שבהם כל מדיך כושר הופך לקואוצ'ר תוך שלושה שבועות, הגעתי למסקנה שגם אני חייב לעלות על הגל ולהשתלב בים הפרסומים רבי המכר של "5 צעדים אל האושר, 4x4 = זוגיות מושלמת, 3 עוצמות מנצחות, 2 לדים לאבא עשיר, 1 אלוהינו





לעולם, אבל לעולם, לא תתחיל הפגישה במועד הנקוב. דיוק בהתחלת פגישות יוצרת אצל כפיפים קיבעון מחשבתי, בו הם עלולים בטעות לחשוב שאין פערים בין תכנון לביצוע. מחשבה כזו תחליש אותם בהתמודדות עם העולם העסקי

במחשבותיו על עובדים אחרים. הוא יהיה אסיר תודה על כך שהמנהל אינו מוצא בו חסרונות ואינו מטיח בו ביקורת. הוא ישמח ללמוד משגיאותיהם של אחרים, שהרי למידה משגיאות של עצמך כואבת ויוצרת התנגדויות. וכך, במהלך אחד, הצליח המנהל ליצור "ארגון לומד".

"טיפ" מספר 8 - השיחה צריכה להסתיים ב"נקודות לביצוע". מילות המפתח לעניין זה הן "עד מחר בבוקר". במקרים מיוחדים, בתנאי שהדבר לא יתפרש ע"י העובד כתקדים, מותר להגיד "עד מחר בערב" וזאת על מנת להוכיח לעובד את רגישותו והתחשבותו של המנהל. לעולם אין לוותר על המילה "מחר" שהיא מילת מפתח ביצירת ארגון זריז וממושמע העומד בלוחות זמנים קפדניים.

להתנצל על האיחור. על העובד ללמוד לסמוך ללא תנאי על שיקוליו של המנהל החשוב וללכת אחריו בעיניים עצומות.

"טיפ" מספר 5 - הזמן המוקצב לפגישה לא יעלה על 30 דקות ברטו. יעילות היא ערך חשוב לכל ארגון. כדי להמחיש לעובד ערך זה יעשה המנהל במהלך הפגישה מספר פעולות במקביל, כמו שיחות טלפון, בדיקת המיילים הנכנסים, חתימה על שיקים ומסמכים דחופים והכתבה של מספר נושאים לביצוע מייד ע"י המזכירה. בליט ברירה יקריב המנהל המסור גם את הפסקת הצהריים שלו ויאכל כריך בזמן הפגישה. אין כמו דוגמה אישית!

"טיפ" מספר 6 - חשוב מאד לנצל את זמן הפגישה לכך שהעובד יקטיב והמנהל ידבר. הרי לא יעלה על הדעת שהעובד בא לפגישה כדי לשמוע את עצמו. הפגישה היא הזדמנות גדולה עבור העובד לשמוע את דעותיו של המנהל ממקור ראשון על מנת שיוכל לראות את הדברים עין בעין עם מנהלו. האווירה בפגישה צריכה לגרום לעובד להאזין בצייטונות ולפתח משמעת עצמית. פגישה מוצלחת תסתיים באמירה של העובד: "איך לא חשבתי על זה קודם?" אסור, לעומת זאת, לאפשר לעובד לומר "אני מסכים איתך", שמה בטעות הוא עלול לחשוב שבהזדמנות אחרת יהיה מותר לו לומר "אני לא מסכים איתך".

"טיפ" מספר 7 - מומלץ לשלב במהלך השיחה ביקורת בונה לגבי מחדליהם ומגרעותיהם של עובדים בארגון שאינם נוכחים בפגישה. למהלך זה יתרונות רבים. העובד יחוש ביטחון בכך שהמנהל משתף אותו



"טיפ" מספר 9 - כדי לבצע את "טיפים" 1 עד 5 יש צורך להיעזר במזכירה מתאימה. בכדי לא לקומם עליו את הנשים אומר מיד שגם מזכיר מתאים יכול לבצע את המלאכה. יחד עם זאת, משום מה, רוב ניכר של המנהלים החשובים שתוארו לעיל, מעדיפים מזכירות, ואין לי יד בדבר. על כל פנים, דמות המזכירה/ה חשובה ביותר למימוש "טיפים" 1 עד 5. על המנהל לזכור שדמות זו מייצגת אותו והיא צריכה להיות בצלמו. היא צריכה להתנהג ולדבר כמו המנהל, בדיוק כמו שצוין ב"טיפים". הלימה מלאה בין המנהל החשוב והמזכירה/ה מעידים על עבודת צוות נכונה בארגון.

מנהלים יקרים, אני מקווה שמאמר יישומי זה יעזור לכם. אני מודע לכך שלא כל המנהלים ניחנו בתכונות היסוד שייאפשרו להם לבצע כהלכה את ה"טיפים" כרוחם וכלשונם. עדיין מסתובבים בינינו מנהלים בעלי אמונות אחרות, אך נראה שהם המיעוט. אני מניח שתימשך ההשפעה ההולכת ומתרחבת של מנהיגי העל שלנו כמו ראשי ממשלה, שרים, ראשי המשק, קצינים בכירים בצה"ל ועוד, והשפעה זו תחלחל מטה ותסתים בניצחון תורת ה"טיפים". ועל זה נאמר: "עוד ניצחון כזה ואבדנו" [■]

הכותב הוא מומחה בכיר בפסיכולוגיה קלינית ויועץ ארגוני
www.sheffy.net