

העובדים שלכם מתמודדים עם מכשולים? כך תעזרו להם

15:20 30.06.2011 מאת: אהד גניאל

בעסקים בכלל ובעסקים קטנים בפרט, יש חשיבות מכרעת לאיתור והסרת חסמי צמיחה. הכוונה אינה לשינוי, הסדרה או הסרת חסמים שהם תוצר של הבניה חברתית, אלא על קשיים וחסמים העומדים בפני הצוות הזוטור, לרוב זה שבא במגע עם הלקוח. תפקידו של המנהל, בתור מי שרואה את התמונה הכללית, הוא לאתר את אותם המכשולים ולהסירם

בארגונים רבים קיימת תחושה של צוות הזוטור שסמנכ"ל המכירות או השיווק אינו מחובר לשטח. אחד הגורמים לתחושה זאת הוא הבנה לקויה של חלק מתפקידו של המנהל. בהנחה שחברה משולה לטרקטור קטרפילר ענק שאמור לחרש שדה, עולה השאלה "היכן צריך לשבת המנהל?" תשובות כמו "ליד הנהג" או "מאחורי כיסא הנהג" הן המקובלות לחשוב, אך בהנחה שהנהג גם מרכיב אטמי רעש ושדה הראייה שלו מוגבל, התשובות הנ"ל אינן וודאיות יותר.

תפקידו של המנהל הוא אכן להוביל אך לא בטוח שהיאחזות עיקשת בהגה היא זאת שתעזור, עובד שיועד להפעיל טרקטור יוכל לקבל הנחיות ולבצע את מלאכת הנהיגה. עובד טוב ניתן יהיה להכשיר בקלות לתפקיד נהג הטרקטור, לנסוע הלך ושוב ולחרש את השדה. אך ממקומו הגבוה וכשאוזניו מכוסות במגן רעש הוא אינו יכול להיות ער לתקלות העלולות לקרות במהלך הדרך.

לעומת זאת, אם המנהל עומד מהצד, בידו שרטוט של השדה הוא נמצא בעמדה שמאפשרת גילוי ואיתור מוקדם של תקלות ובאפשרותו לראות "את התמונה הגדולה". כיוון שבתהליך ההכשרה העובד לומד את תפקידו, על המנהלים לתת לו לעבוד מתוך הנחה שאת העבודה השוטפת הוא יודע לבצע. השפעתו המכרעת של המנהל היא דווקא בהסרת החסמים, בהכוונה ועצה בכשלים שעוצרים את עבודתם של עובדיו. כמו כן עליו לעסוק בפעולות שמצריכות הכרה והפנמה של יכולות העובדים, עליו לבצע ירידה מכס המלכות ומהתפיסה של מנהל כמנהיג העולם, לבדוק היכן עלול להיווצר מחסום ולספק פתרון בר יישום לעובד.

הדברים נכונים שבעתיים כאשר מדובר בעסקים קטנים, מאחר ובחלק ניכר מהם יש מיעוט מנהלים והשפעתם לרוב אדירה – עובדה שעלולה להעצים את החסמים ולמנוע הסרת מכשולים שיכולים להביא לתנופה וצמיחה בחברה. מידי פעם שווה לנסות ולנהוג על טרקטור עם קומביין – תגלו שדברים שחאים משם לא שומעים מכאן.

עשרה כלים לזיהוי המכשולים:

1. תנו לעובדים לבצע את המוטל עליהם, והאמינו שהם יכולים.
2. קיימו פגישות תדירות עם העובדים הישירים, בהן תבקשו שיספרו על האתגרים וכיצד הצליחו לפתור אותם – כך תלמדו על קצה גבול היכולת נכון לעת ההיא ותדעו היכן לשפרם. הזמינו את העובדים להתייעץ איתכם בשוטף ולא רק במצבי משבר.
3. בישיבות עם כלל צוות העובדים פעלו בשיטת "GO – NO GO", בה כל עובד בתורו יאמר מה עובד ומה לא עובד. מה שלא עובד יועלה לדין והנוכחים ינסו להציע פתרונות. חב מה שעובד יתגלה כמה שהועלה בישיבה הקודמת ככזה שאינו עובד.
4. הימנעו מפסילת רעיונות של עובדים, כולל כאלה שאינם יישומיים. לעיתים יש לזקק 100 רעיונות כדי להגיע לכמה רעיונות בודדים שהנם טובים ויישומיים.
5. כשעובד מעלה בעיה או קושי - נהלו את השיחה בשאלות, הכוונים לפתרון ואל תיתנו את הפתרון כהוראה לביצוע - כך בעתיד ינסה העובד להתמודד בעזרת הכלים שסיפקתם לו.
6. השתמשו בשפה יישומית: משפטים כמו "צריך למכור יותר" הם משפטים שלא מספקים שום כלי ובוודאי לא מוטיבציה ולכן לא יכולים לסייע לעובד.
7. היו פתוחים לכישלונות – לעובד מותר להיכשל אך מכל כישלון עליו ללמוד כיצד להימנע ממנו בעתיד (במידה ולא נמנע מאותו הכישלון יש לכך שתי סיבות עיקריות: עובד לא אכפתי – ומקומו לא בעסק, עובד לא מתאים – וגם אז מקומו לא בעסק). זכרו שאתם משתפרים כשאתם לומדים מכישלון יותר מאשר כשאתם סתם מצליחים (בשחמט כשמנצחים לא לומדים מהלכים שלא יודעים לצפות, אלא כאשר מפסידים).
8. קבעו לעצמכם זמן בל"ז שבו אתם מסתובבים בעמדות העובדים ושואלים שאלות – לא מתוך פיקוח אלא מתוך רצון ללמוד. הבינו שכל שתפקידכם בכיר יותר כך הקשר אל תהליך העבודה הפשוט מתרחק.
9. בידה וברצון לעדכן את העובדים עשה זאת באמצעות דוא"ל או מכתב כתוב ולא בזימון ישיבה שמטרתה היא הפריה הדדית וחשיבה קבוצתית.
10. תשאלו עובד האמון על תהליך מסוים שאלות על תהליכים משיקים כדי ללמוד ממנו על חסמים אפשריים אחרים.

הכותב הוא יועץ ומדריך באי"מ הדרכות - חברה לייעוץ, ליווי והדרכה
