

הפסק לנסות להמריץ... ועשה את מה שמצליח.

נייר עמדה בסדרת "מתסיס-מחשבות למנכ"לים"

A WHITE PAPER
IN THE CEO THOUGHT-PROVOKER™ SERIES.

מאת דב גורדון
מנכ"ל קבוצת גורדון
חשיבה ברורה היא העבודה המתוגמלת ביותר™.

by Dov Gordon
President,
The Gordon Group
www.GordonGroupEC.com
Clear Thinking Is the Highest Paid Work™.

מנהלים סיכום

הפסק לנסות להמריץ את עובדיך – מכון שזה לא מצליח.
מה שכן תוכל לעשות זה ליצור את התנאים
שבהם הם ימריצו את עצמם.

לעתים קרובות, מנהלים חשים תסכול לנוכח עובדים חסרי מוטיבציה. הם מוצאים את עצמם שואלים שאלות לא מועילות כגון "איך אוכל להמריץ את יוסי?" שאלות כגון אלה גורמות למנהלים לחפש פתרונות במקומות הלא נכונים.

בנייר עמדה זה, נסקור את תשעת הגורמים השכיחים ביותר לביצועיות חלשה ונברר מדוע "מוטיבציה" איננה אחד מהם.

מנהלים ילמדו שיטה קלה לאבחון מהיר של הגורמים האפשריים לביצועיות חלשה. לאחר שהגורמים מתבררים, מתבררים גם הפתרונות.

הפסק לנסות להמריץ... ועשה את מה שמצליח.

"פשוט אין לו מוטיבציה. הוא מגיע מאוחר, לא עומד בדד-ליינים שלו ואומר שהוא לא אוהב את הפרוייקט שניתן לו. הוא אומר שהפרוייקט משעמם והוא רוצה אחד אחר. אך החברה זקוקה לכשרון התיכנות שלו בפרוייקט הזה! איך אני מגביר אצלו את המוטיבציה לבצע את מה שצריך להתבצע?!"

"יש בעיה גדולה במוטיבציה, מספרים לי לקוחותי ומשתתפי הסמינריונים שלי. אך שאלות כגון "איך נגביר אצלו את המוטיבציה?" רק מחריפות את המצב.

אם מדובר במכונה, יכולנו לשאול "איך אני מתקן אותה כדי שתפסיק לחרוק ולטפטף שמן על הרצפה?" אם בתוכנה עם באגים, יכולנו לשאול "איפה נמצא הקוד הפגום כדי שנוכל להסיר אותו ולהחליפו במקבילה התקינה?" כאשר עוסקים בחפצים, הגיוני לחפש את מה שניזוק, חסר או רעוע כדי שנוכל לגשת לכלי העבודה שלנו ולתקן את הדרוש תיקון. אך בני אדם הם הרבה יותר מורכבים.

לשאל "איך אני ממריץ אותו?" זה בעצם לומר "איך אני מתקן אותו" כדי שיפסיק להתלונן ויתחיל להתלהב מהפרוייקט החשוב הזה?" משהו במוחו של העובד, ככל הנראה, לא יושב טוב וכמו במכונה, אני רוצה לתקן את זה כדי שאוכל להמשיך בחיי.

גישה זו לעולם אינה מצליחה. ייתכן ותשיג ציזת זמני, אך לא תקבל מסירות לטווח הארוך. ומסירות היא מה שאתה באמת מבקש, לא?

מה שאתה באמת רוצה מעובדיך (וזזה לא מוטיבציה או מורל גבוה)

מוטיבציה היא סיממה שאנו משתמשים בה כדי לתאר מגוון התנהגויות. למשל, עובדיו של תום מגיעים מאוחר ועוזבים מוקדם. תום מסיק שהמורל נמוך ולכן אנשיו חסרי מוטיבציה. אנשיו של יוסי באים בזמן ועוזבים בזמן. יוסי מסיק שהמורל נמוך בגלל שהם אינם מגיעים מוקדם ונשארים מאוחר. אנשים שונים במצבים שונים יסתכלו על התנהגויות שונות ויסיקו מכך ש"המורל נמוך" או ש"אין לה מוטיבציה".

כבמונחי עבודה אחרים שלא משתמשים בהם נכון, אנשים שונים מפרשים "מוטיבציה" בדרכים שונות. שלא כמו סנדביץ' טונה, פסנתר או בירה קרה, מוטיבציה איננה משהו מספיק מפורט. אנו מעוניינים בהתנהגויות ספציפיות שיצרו את התוצאות העסקיות שאנו זקוקים להן.

שלושה צעדים שיובילו לעובדים עם מוטיבציה

שלב 1: נסח באופן ברור ומפורט את התוצאות העסקיות ואת ההתנהגויות הנלוות שאתה מעוניין לראות אצל עובדיך.

ללקוח היו בעיות של איחורי עובדים. לכן בכל פעם שעובד איחר – אפילו רק בעשר דקות – הוא היה נותן בו מבט ומצביע על שעונו. כך נוצרו בעיות חדשות, מכיוון שהוא החל לשים לב שעובדיו עדיין מאחרים אך עתה נוספה גם עוינות לגישתם.

"אני רוצה שהעובדים שלי יגיעו ב-9 בבוקר ולא מאוחר יותר", הוא אמר לי.

"למה?" שאלתי.

"כי זו השעה שבה אנו פותחים. צריך לענות לטלפונים וצריך לבצע את העבודה. לא ייתכן שהמזכירה תענה למטלפנים שמייק אינו ושללא, אני מצטערת, אני לא יודעת מתי הוא יגיע".

התוצאות שהוא ביקש הן שיחות טלפון שנענות במהירות ובנימוס ולקוחות המרגישים שהם מקבלים התייחסות מהירה ומלאה.

שלב 2: אם ההתנהגויות והתוצאות שאנו מקבלים אינן אלה שרצויות לנו, עלינו למצוא את הגורם – או הגורמים לכך.

קל להאשים בני אדם. קל להסיק ש"יוסי חסר מוטיבציה", "לשרה לא אכפת", "לברוך יש בעיה בגישה" ו"במחלקת כספים יש אינטרסים נסתרים". אך גישה כזו לא תעזור לנו להשיג את ההתנהגויות והתוצאות העסקיות הרצויות לנו.

תשעת הגורמים העיקריים לביצועיות חלשה

ישנם תשעה גורמים עיקריים¹ להתנהגויות שאיננו מעוניינים בהן. ניתוח זה נכון למתכנתים, למטאטאי רחובות או למנכ"לים. ניתן לסדרם בארבע קטגוריות:

4. השלכות הפוכות	3. תהליכים	2. מיומנויות	1. ציפיות
7. <u>ביצוע לא רצוי - מתוגמל</u> ← סלק התגמול	5. <u>העבודה מסובכת מדי</u> ← פשט את העבודה ← סלק דרישות סותרות	האם בעבר הביצוע שלהם היה כראוי? 2. <u>העדר מיומנויות</u> ← ספק הכשרה	1. <u>ציפיות לא ברורות</u> ← הבהר הציפיות • האם ישנן ציפיות חבויות? • האם העובדים יודעים איך צריכה להיראות עבודה טובה?
8. <u>הביצוע הרצוי 'מעניש'</u> ← סלק ה'עונש'	6. <u>האם המשאבים והכלים מספקים?</u> ← ספק משאבים וכלים מספקים	*לא ניתן להכשיר? - העבר לתפקיד אחר או שחרר מהעבודה. 3. <u>שימוש מועט במיומנויות</u> ← ספק הזדמנויות לתרגול	• האם העובדים יודעים איך צריכה להיראות עבודה טובה? • איך ניתן להבהיר עוד יותר את הציפיות?
9. <u>אין כל השלכות לביצוע</u> ← ספק השלכות		4. <u>משתמש במיומנויות אך ללא פידבק</u> ← ספק פידבק	

¹על סמך עבודתו של רוברט מגר, במיוחד "Analyzing Performance Problems" (ניתוח בעיות ביצוע).

1. ציפיות לא ברורות

לפי ניסיוני, זה אולי הגורם השכיח ביותר לביצועיות חלשה. מדהים כמה פעמים המנהלת חושבת שהיא היתה ברורה כשלג, אך העובדים לא באמת מבינים מה היא רוצה.

2. מיומנויות

אם יש בעיה הקשורה במיומנויות, בדרך כלל קל לתקן אותה.

אם חסרות לעובד מיומנויות ויש טעם להכשירו, ספק את ההכשרה. אולם, אם לעובד יש המיומנויות וייתכן ואפילו ביצע את העבודה בהצלחה בעבר, ייתכן ופשוט חסר לו פידבק והוא אינו ממש מודע לביצועיו החלשים. לחלופין, אם מדובר במיומנות שהוא נזקק לה רק מדי פעם, ייתכן וכל מה שדרוש לו הוא יותר תרגול. ספק לו את ההזדמנות לתרגל.

3. תהליכים

לעולם לא אשכח את הצעיר שעזרתי לו למצוא עבודה בחנות, כדי שלא יסתובב ברחוב. החנות קבלה קופסה של שעונים דיגיטליים, שבכולם סוללות מתות. בעל החנות ביקש ממנו לפתוח את כל השעונים ולהחליף את הסוללות. "הייתי יכול לעשות עבודה טובה ומהירה יותר אם רק היו נותנים לי את הכלים המתאימים" הוא התלונן מאוחר יותר. "במקום זה, הייתי חייב להשתמש במפתח וזה נמשך כל אחר הצהריים".

לפעמים, העבודה מסובכת ללא צורך או שחסרים לעובדים המשאבים כדי לבצע אותה בסטנדרטים הרצויים לנו. דוגמה לכך היא כשאנו מבקשים ממוכר למכור מוצר נחות או מוצר במחיר מופקע בשוק תחרותי.

4. השלחות הפוכות:

לפעמים אנו מתגמלים בדיוק את מה שאיננו רוצים. פעמים אחרות, התגובה לביצוע חלש היא רטינה מצד ההנהלה, אך ללא השלכות משמעותיות לעובד שביצעו חלש.

נוכחתי בזאת לאחרונה אצל לקוח שהתלונן שאחד המנהלים שלו היה אמור לספק סוג מסוים של דו"ח מדי חודש – אך הוא היה בפיגור של שנה וחצי! "מה קורה אם הדו"ח הזה אינו נכתב?" שאלתי.

"אין לי נתונים מדויקים ואז אני לא יכול לקבל החלטות מנומקות", הוא ענה.

"לא", אמרתי. "אני מתכוון מה קורה למנהל אם הוא לא מגיש את הדו"חות בזמן?"

"כלום. אני מתלונן וצועק עליו אבל הוא יודע שלא יקרה שום דבר".

אם ההשלכות אינן תומכות בהתנהגויות הרצויות לך, אזי לא יצרת את התנאים שבהם יוכלו עובדיך להצליח.

התרחיש הקלאסי של ענישת ביצועיות טובה הוא העמסה של עוד ועוד עבודה על העובד היעיל ביותר. בסופו של דבר, אנו מענישים את העובדים הטובים ביותר שלנו על תפקודם הגבוה בעוד כל האחרים מתבטלים. אנו פותחים פגישות באיחור – ובכך מתגמלים את המאחרים ומענישים את מי שהגיעו בזמן.

דינמיקה זו באה לידי ביטוי גם בצורות חשאיות יותר. לפעמים לחץ חברתי או סביבתי בעבודה מספק תגמול חזק לסוג ההתנהגות שאינו רצוי לך.

זו היתה הבעיה במקרה של ה"מתכנת חסר המוטיבציה" שבו פתחנו. מתכנת, שלדעתו הפרוייקט שניתן לו משעמם תופס את ביצוע העבודה שאתה רוצה שהוא יעשה כלא נעימה – או אפילו 'מענישה'. במילים אחרות, ההשלכה של ביצוע מה שאנו רוצים היא עונש: שעמום, שעלול לגרום לתת-ביצוע. כשאנו רואים את ביצועיותו החלשה ושומעים את תלונותיו על הפרוייקט, נשגה ונאמר שהוא חסר מוטיבציה.

כל אחת מארבע הקטגוריות האלה עשויה להוביל למצב שבו נוכל להסיק שהעובדים שלנו חסרי מוטיבציה. ובכל מצב כזה, הפתרון אינו בשיחת מוטיבציה או מרצה שאמור לעורר מוטיבציה. התשובה היא לתקן את הגורם – לא את האדם.

שלב 3: תקן את הגורם והאדם יפתיע אותך.

לקוחות רבים חשים הקלה רבה כשהם מבינים שלביצועיות חלשה, למורל נמוך ולהעדר מוטיבציה יש גורמים ברורים וספציפיים. יש הקלה גדולה בהבנה שאתה לא חייב להיות קוסם ה"מתקן" אנשים, אלא בסך הכל מנהיג היוצר תנאים שבהם אותם האנשים יצליחו.

אני לא אומר שזה קל. מתן הכשרה למיומנויות ואספקת משאבים מתאימים הם ההיבטים היותר קלים. מסובך יותר כשמדובר בהצבת ציפיות ברורות, מתן פידבק משמעותי וקביעת השלכות ותגמולים מתאימים. יש להתייחס לכל מצב, ולעתים לכל עובד, כאל מקרה מיוחד במינו. אין מידה אחת המתאימה לכל, בכל הנוגע למנהיגות יעילה – או למוטיבציה.

העקרון המנחה שאינו משתנה: תפקידו של מנהיג הוא ליצור תנאים שבהם אנשיו יוכלו להצליח. חפש את הגורמים האמיתיים להתנהגות הלא רצויה כדי שתוכל לתקן אותם וליצור את התנאים הראויים. אם העובדים אינם מתלהבים כפי שנראה לנו שהם אמורים להתלהב, יש לכך כנראה סיבה הגיונית.

מה היית עושה במקרה של המתכנת המשועמם?

מה הפתרון במקרה של המתכנת המשועמם?

ראשית, זכור את הכלל: לא נוכל לתקן אותו ואנחנו גם לא מעוניינים בכך. תפקידנו ליצור את התנאים שבהם הוא יוכל להצליח. וזהו.

אתה יכול להגיע להסכם עם המתכנת. "אם תגמור את הפרוייקט הזה עד לתאריך זה וזה, ברמת איכות זו וזו, תוכל לבחור ראשון את הפרוייקט הבא שתעשה". אינך מסלק את המונוטוניות של העבודה, אך אתה מוסיף היבט נעים לתמונה; אור בקצה המנהרה. אם לדעתו התגמול ראוי דיו, הוא יתנהג כפי שאתה רוצה ואז, הפלא ופלא! – ע"י התייחסות לגורם האמיתי, תוצאה 'מענישה' – הוא נעשה בעל מוטיבציה!

חלופין, ייתכן ותגלה דרכים להפחית באופן ממשי את המונוטוניות שבעבודה. אולי תמנה לעובד זה עוזר? או אפילו תמצא מישהו שמתאים יותר לפרוייקט (ההנחה ש"אף אחד לא אוהב פרוייקטים כאלה" – כפי שהתעקש פעם משתתף בסמינר – היא חסרת יסוד. הנחה זו אומרת יותר על המנהל מאשר על כל אחד אחר. ישנם אנשים מסוגים שונים ובעלי טעם שונה. אם בעיות כאלה נוצרות לעתים קרובות, הפסק לחפש שיקוי קסם עבורם, וחפש אנשים מהסוג המתאים לצרכיך!).

השורה התחתונה של "מתסיס-מחשבות למנכ"לים"

1. אם מישהו לא עושה מה שאתה רוצה שיעשה, יש לכך **גורם** – או מספר גורמים. **התוצאה** היא ההתנהגות שאתה רואה, לא אוהב ומייחס להעדר מוטיבציה. כדי לשנות את **התוצאה** עליך לזהות את הגורם ולתקנו.

2. **אין קיצורי דרך.** כמנהיג, אתה חייב להניח בצד את האינטרסים והתסכולים שלך, כדי להקשיב ולהבין באמת את נקודת הסתכלותו של האחר. רק אז תוכל להתחיל לחשוב על רעיונות מקוריים ליצירת התנאים שיובילו לביצועיות בעלת השראה.

3. כמנהיגים ומנהלים, תפקידנו איננו לתקן אנשים או להמריץ אותם. תפקידנו ליצור תנאים שבהם אנשים יוכלו להצליח.

דב גורדון, יועץ מבוקש בניהול ואסטרטגיה, עוזר לחברות לקבל החלטות טובות ונבונות ואז להתחיל, תיכף ומיד, להגיע להישגים. הוא חיבר את הספר: "If You Are 'Implementing' Your Strategy, You Don't Have One."

ספר אודיו שניתן למצוא ב- www.Superior-Strategy.com . 25 הדקות הראשונות, שליש מהתוכנית, הן בחינם.

דב גם כותב את "The CEO Thought-Provoker™", (מתסיס-מחשבות למנכ"לים), עלון דוא"ל המלא ברעיונות פשוטים ותובנות שנועדו לעזור למנהלים לנהל טוב יותר את ארגוניהם. ניתן לקרוא בארכיב ולהירשם ב- www.GordonGroupEC.com . צרו קשר עם דב באתרים שלו או כתבו ל- dovgordon@gmail.com .

Dov Gordon, a sought after management and strategy consultant, helps companies make better, wiser decisions and then quickly get things done. He is author of "If You Are 'Implementing' Your Strategy – You Don't Have One," a downloadable audio book available at www.Superior-Strategy.com. The first 25 minutes, a full third of the program, is free for all.

Dov also writes "The CEO Thought-Provoker™," an email newsletter full of simple ideas and insights to help executives take greater control over their organizations. You can read archives and subscribe at www.GordonGroupEC.com. Contact Dov via his websites or email dovgordon@gmail.com.