

מחלקת הפיתוח הארגוני וההדרכה - מקבלי הזמנות או תורמים לשיפור ביצועי העובדים, המנהלים והארגון

יועצים פנים-אירגוניים מיחידות הפיתוח הארגוני ו/או ההדרכה, אשר רוצים לבצע סקר צרכים ארגוני יזום או נענים לצורך של מנהל בארגון המרגיש שמשו לא עובד כמו שהיה רוצה, נתקלים לא אחת במשפטים הבאים:

- "העובדים במחלקה שלי לא מתאמצים די הצורך. ארגן לי הרצאת להעלאת המוטיבציה"
- "אנשי המכירות שלי לא עומדים ביעדים. בוא נפתח שיטת תגמול אחרת"
- "כמות תלונות הלקוחות על אנשי השירות שלנו עלתה. ארגן להם סדנת שירות וטיפול בקונפליקטים עם לקוחות"
- "העובדים קבלו כבר הדרכה? בוא נבצע ריענון"

הסוגיה שעל הפרק היא, כמובן, כיצד מקיימים דיאלוג עם הלקוח תוך הבנת הצרכים האמיתיים שלו ותרומה לשיפור הביצועים האמיתיים, מבלי ליפול לבור של "מספקי פתרונות לפי דרישה" או במילים אחרות – מקבלי הזמנות.

על מנת להימנע מבור זה, הנה 6 צעדים לניהול דיאלוג לשיפור הביצועים:

הפעולות בצעד	הצעד
• הקשב היטב לנאמר • נסה להבין את המטרות של הלקוח בבקשה שלו להתערבות • נווט את השיחה לכיוון של תוצאות רצויות. דבר זה יתאפשר, ככל שהלקוח מדבר	1. אפשר ללקוח לדבר (הרבה...)
• שאל את הלקוח שוב ושוב ובצורה מפורשת מהי הגדרת ההצלחה בסיום התהליך. לדוגמא, "נניח שבצענו את התוכנית שאתה מבקש, איך נדע בודאות שהתהליך הצליח / שהצורך נענה"	2. שוחח עם הלקוח על המצב המיטבי שרוצה להגיע אליו ולא על פתרונות שהוא מציג
• מפה מי משפיע על התוצאות המיטביות הנדרשות, לדוגמא, מנהלים, בעלי תפקיד משפיעים, ממשקי עבודה המאטים את הביצועים והתוצאות	3. מפה עם הלקוח את הסביבה הניהולית בה מתפקדים העובדים הזקוקים לשיפור ביצועיהם
• בקש מהלקוח לציין פרמטרים מדידים להצלחה • סייע לו בהגדרות אגב השיחה, במידה והוא מתקשה • הצע להגדיר עימו את המדדים לאחר אבחון נוסף • בדוק את אבני דרך למדידת ההצלחה • הגדר תאריך יעד ריאלי להשגת השינוי	4. התמקד בתוצאות מדידות
• אסוף מידע על המנהל ויחידתו הארגונית, הציפיות ממנו,	5. התכונן היטב לפני ביצוע



הפעולות בצעד	הצעד
מערכת הלחצים העיסקית בה מתפקד. ככל שתבוא מוכן יותר כך תגדל המוכנות של הלקוח לשמוע את רעיונותיך	הדיאלוג
• התכונן להציג מגוון ושילובים של פתרונות לשיפור התוצאות • התכונן עם דוגמאות למצבים בהם הפתרונות האלטרנטיביים שאתה מציע הפיקו שיפור ותוצאות	6. אסוף מקרי חקר בתחום בו מבקש הלקוח פתרונות ואת תרומתם לשיפור הביצועים

חשוב לציין, לנו כאנשי מקצוע, יש את היכולות להבין את תמונת הצורך הכללית והנסיון לכוון להצלחה. קיומו של דיאלוג מסוג זה מאפשר לנו לכוון את הלקוח, תוך קבלת שיתוף הפעולה שלו לפתרון הנכון לצורך האמיתי, שלפעמים יהיה עמוק ושיטתי יותר. עם זאת, הדיאלוג עלול לגרום ללקוח להגיב בחוסר סבלנות, מפני שהוא כבר החליט מה הפתרון ומבקש שלא "לבלבל אותו" עם העובדות שלנו - "אתם פשוט לא מבינים" - תנו לי את הפתרון ואני אסתדר עימו". כמובן שאנחנו מבינים. הדיאלוג יעזור לנו להוכיח זאת.