

כדי להבין את העובד יש "להיכנס לנעליו"

את התאריך 01/01/2004 לא אשכח לעולם: ביום זה איבדתי את העובד הטוב ביותר של מחלקת המכירות. את החברה, שבה אני משמש כמנהל מכירות, אני מלווה זה כשנה. את העובד שעליו אני מדבר מצאתי לאחר חיפושים רבים בעיתון. אתם מכירים את הסיטואציה: מודעה, ואחר כך שוב מודעה וקורות חיים, הרבה קורות חיים; אחר כך יש לשבת ולמיין, ושוב למיין ולזמן את המועמדים המתאימים, וכך הלאה שוב ושוב. זה אולי נשמע לעתים תענוג גדול להיות מנהל, אבל למנהל יש גם משימות רבות פחות "מענגות"; ועבורי גיוס כוח אדם הוא משימה קשה ואחראית. על-כן מאוד שמחתי שמצאתי איש מכירות בעל ניסיון רב.

במסגרת תפקידו שימש אותו איש מכירות כאיש שטח. היה עליו למצוא את הלקוחות הפוטנציאליים, להציע להם להיפגש עמו, לבצע את הפגישה, ולעקוב אחר הצעת המחיר שנתן. כמעט שכחתי: שמי יוגב, ואת תפקידי זה כמנהל מכירות אני ממלא לראשונה לאחר לימודי מנהל עסקים באחת המכללות האיכותיות. ולמה אני מקדים את כל ההקדמה הזו? הקשיבו היטב.

במשך השנה, שבה הסתובב איש המכירות הזה בשטח תחת הנחיותי המפורשות, הוא התלונן בפניי כמה פעמים על כך, שהיעדים והמשימות שאני מטיל עליו אינן הגיוניות. הוא נהג לומר לי משפטים שממש הרגיזו אותי, כמו: "אילו היית מגיע אתי לשטח כדי לראות על מה אני מדבר, היית חושב כמוני". בזמנו חשבתי שהוא ממש מגזים. 'אני מנהל מכירות', חשבתי ביני לבין עצמי, 'והוא איש שטח. מוטב לו כי יידע את מקומו'. על-כן הוריתי לו להיצמד להנחיות הברורות שלי. הוא בלע את הרוק (יכולתי לראות כי אינו מרוצה מתשובתי) והמשיך בשתיקה את עבודתו. פעם נוספת פנה אלי כעבור מחצית השנה, ושוב ביקש לשנות את היעדים שהצבתי בפניו – וגם הפעם השבתי לו (בקרירות) שישתדל יותר. את השנה החדשה התחלתי בלעדיו. מסתבר שמצא עבודה דומה בחברה אחרת, ולי לא נותר אלא ללקק את הפצעים ולהסיק את המסקנות.

החלטתי להגיע אל השטח (באיחור – אלא מה?) כדי לבדוק על מה דיבר כל אותה תקופה – וגיליתי שהוא צדק: המשימות אכן לא היו הוגנות, והיעדים בלתי אפשריים.

איש המכירות החדש מתחיל מחר. אקווה שלמדתי מהטעויות.

ויש גם מסקנות

הימים – שבהם היה המנהל יושב מצד אחד, והמנוהל מן הצד השני – תמו.

כיום יש לנהוג אחרת:

מעסיקים עובדים? דאגו להצמיד את ציפיותיכם, דרישותיכם ותקוותיכם מהם למציאות היומיומית.

לצורך העניין בדקו – במישרין או בעקיפין – מהי המציאות האמיתית בשטח.

