

פרק תכונות שליליות שיעור "איך לברור חלק ב" – חומר עזר

תזכורת מהשיעור

איזה תכונות רלוונטיות לכל תפקיד

כיום, אני מזהה כמה תכונות שרלוונטיות כמעט לכל תפקיד וכמעט לכל דרג בארגון, ויהיו מקובלות על כל סוג של מראיינת – פסיכולוגית במכון מיון, הד הנטרית או חברת השמה, מגייסת בתוך הארגון אליו אתם רוצים להתקבל, המנהלת המקצועית איתה תעבדו (גם עם מדוברת ביו"ר דירקטוריון).

- פרזנטציה מול קהל בנסיבות מסוימות
- פוליטיקה ארגונית
- שיחת חולין ונטוורקינג

גילוי נאות

למען הסר ספק, אני אמנם אומרת שיש תכונות שמתאימות כמעט לכל תפקיד ולכן הן בטוחות לשימוש כתכונות לשיפור. ועדיין, זה לא נכון באופן גורף, כי כל אחת מהן יכולה להיות תכונה נחוצה בתפקידים מסוימים, שמצפים מכם להיות טובים באותה תכונה, ולכן הצגת חולשה בה עלולה להיות בעייתית

אני חושבת על התפקידים הבאים

- מנהלי שיווק, יחסי ציבור ודוברות
- מנהלי מוצר או customer success , sales, pre-sales
- Support
- business development
- מנהלים ושותפים בפירמת רואי חשבון

תפקידים שחלקם או רובם

- דורשים יכולת של הבנה פוליטית – איך לרתום אנשים, איך לדבר בתועלות, איך לבחור את המלחמות שלהם,
- דורשים יכולת של חיבור בינאישי – לנהל שיחות חולין
- דורשים באופן קבוע להרצות בפני לקוחות ושותפים עסקיים – בישיבות, בכנסים, בתערוכות

ולכן הגילוי הנאות בזהירות.

אני נותנת לכם את העצה הזו, ותשתמשו בה למקרה ושום תכונה אחרת מכל הרשימות שראיתם עד עכשיו, וכל מה שאתם יודעים על עצמכם, או יכולה להזיק לכם או שבאמת לא מצאתם שום דבר עם מספיק עומק וכנות. וגם אז, להשתמש בזה, ממקום כנה ולא ממקום מלאכותי.

במקום לומר לכם להשתמש בשיקול דעת ובזהירות שזה פחות פרקטי בעיני, אני אומרת לכם – תמנפו את הכנות.

דוגמא של מועמדת לתפקיד מנהלת מוצר

"חשבתי הרבה לקראת הראיון מה לענות אם נגיע לשאלה הזו, והבנתי משהו על עצמי.

אני מעולה בניהול פרויקטים, בעבודת ממשקים, וברתימה של אנשים. אני יודעת למה זה מצליח ויכולה לפרט.

אבל אם אני שואלת את עצמי במה אני יכולה להשתפר – זה הקטע של הסמול טוק. גם במיילים וגם בפגישות.

זה משהו שאני בדרך כלל נותנת לאחרים להוביל ואז מצטרפת, אבל לא ממש בשמחה. זה לא טבעי לי, לא מהנה לי, ובכנות, לעיתים זה מרגיש לי בזבז זמן.

אבל הגעתי למסקנה שזה רק השיפוט שלי, והוא נובע ממני. אני לא מספיק טובה בזה, בשיחות קלילות, אבל זה כן חשוב, ואני יודעת את זה.

אגב, זה לא רק סמול טוק. אני גם לא ספונטנית.

נניח, אצלנו בבית, בעלי יודע שחופשה זה משהו שצריך לתכנן חודשים מראש.

אז קיבלתי החלטה מושכלת, שכמנהלת מוצר טובה, זו יכולת שאני הולכת לשכלל אצלי.

למשל, למדתי לשאול על סופי שבוע, על תחביבים, וגם למדתי להקשיב לאנשים שעושים את זה בקלות ולשאול את השאלות שלהם.

אז אם לפני שנה הייתי נותנת לעצמי ציון 6 בזה, היום אני כבר 7.5, ואני ממשיכה לעבוד על זה"

למה זו תשובה חזקה?

✓היא כנה ואותנטית –לא מתחמקת מהאתגר, אלא מציגה אותו באמת.

✓היא מקצועית ומתאימה להקשר של התפקיד –לא סתם "אני לא טובה בזה", אלא "אני מבינה למה זה חשוב לי ואיך זה ישפיע עליי."

✓היא מראה מודעות והתקדמות " –פעם הייתי ציון 6, היום 7.5 ואני ממשיכה לעבוד על זה".

✓היא מביאה דוגמה מחיי היומיום –נותנת לתשובה עומק אישי וחיבור טבעי.

✓היא לא פותחת דלת לשאלות קשות –המראיין לא יתחיל לחקור למה היא מתקשה בסמול טוק, כי היא כבר הסבירה את זה בצורה ברורה ואסטרטגית.

אבל לא חייבים להיות זהירים אם מבינים את ההיבט האוניברסלי

למעשה אני כן מדברת על תכונות כמעט אוניברסליות –אבל בהקשרים מאוד מסוימים בתוך כל תפקיד.

- לא כל אדם בתפקיד שמחייב פרזנטציות מרגיש בנוח עם כל סוג של פרזנטציה.
- לא כל מי שמתעסק בשיווק או Customer Success יודע לשווק את עצמו.
- לא כל מנהל שמצטיין בניהול ממשקים הוא בהכרח טוב בסמול טוק קליל במסדרון.

כלומר, התכונות הללו כן משותפות להמון תפקידים, ועדיין בתוך כל תכונה כזו, יש היבט שהוא רלוונטי לכל התפקידים וכל הדרגים (מניסיון בייעוץ אישי).

דוגמאות ליישום בפרזנטציה מול קהל:

✓הצגת נושא בהפתעה – היית מוכן לפגישה של 5 אנשים ופתאום אתה מול 30 איש.

✓מעבר מהרצאה פרונטלית למצגת בוובינר – כשאין תגובות מהקהל.

✓פרזנטציה קצרה של 5 דקות בלבד – כשאתה רגיל להרצות ב-45 דקות.

ראו דוגמאות מורחבות עמ' 3-4

דוגמאות ליישום בפוליטיקה ארגונית:

✓לדבר על ההישגים האישיים שלך מבלי שזה ירגיש מתרברב.

✓לדעת איך להציג את ההצלחות של הצוות שלך להנהלה בלי שזה ייראה כפוליטיקה.

✓לדעת לבחור את הקרבות הארגוניים שלך – מתי לקדם רעיון ומתי לוותר.

ראו דוגמאות מורחבות עמ' 4-5

דוגמאות ליישום בשיחת חולין:

✓לשמור על סמול טוק קליל במסדרונות ולא רק בפגישות עבודה.

✓לדעת לפתוח פגישות עסקיות עם כמה דקות של שיחה כללית לפני שקופצים לעבודה.

✓לשבור את הקרח עם אנשים שלא פגשת לפני – ולא רק לדבר על העבודה.

ראו דוגמאות מורחבות עמ' 5-6

פרזנטציה מול קהל - דוגמאות

עוד היבטים רלוונטיים לחולשה בפרזנטציה מול קהל בנסיבות מסוימות (גודל קהל, שילוב בין פנים אל פנים לוירטואלי, רק וירטואלי, פאנל "בכירים" בכנסים, הצגה באנגלית בוובינר מקצועי, הרצאה של 5 דקות בלבד שאמורה להיות יותר השראה ופחות טכנולוגית ועוד)

דוגמאות שיצרתי עבורכם

- "בטבעי שלי להסביר נושא בשיבה ודיונים, פחות בטבעי שלי זה לעמוד על במה עם מסך גדול ומיקרופון. היות ובשנתיים האחרונות החברה שלנו נרכשה על ידי קבוצת X, היו חמש פעמים בהן הצגתי את הפעילות של האגף בכנס פנימי ענק. ואני עובד על טכניקות, לוקח ייעוץ אישי, ומפעם לפעם אני רואה שזה משתנה ואני גאה בעצמי שאני יכול לשפר יכולות ולראות תוצאות".
- "קיבלתי פידבק מראש צוות שלי שאני צריכה לשים לב שכשאנשים שואלים שאלות בזמן שאני מציגה, לפעמים זה מרגיש שאני לא מספיק קשובה. שאלתי את עצמי ממה זה יכול להיות והבנתי שכל כך חשוב לי שיראו את כל התוכן ושנספיק הכל. ואני עובדת על זה – למשל מכניסה באופן מובנה לתוך השקפים שאלה שאני פונה אל השומעים, ואז אני יודעת לשאול אותם "איזו התייחסות נוספת יש לכם בחלק הזה?". וככה יש זמן לכל דבר, וזה הופך לכאילו טבעי. אבל אישית, אני עדיין לא נותנת לעצמי ציון 10. חצי שנה מהיום, זה כבר יהיה אחרת".

- "הרצאה מול קהלים גדולים היא משהו שאני פחות טובה בו. בשבילי קהל גדול זה מעל חמישים איש, ולאורך השנים ראיתי שזה מסוג המצבים שגורם לי התרגשות ואי נוחות. לאור התפקיד שאנחנו מדברים עליו עכשיו, שאז יהיו לפחות 7 מצגות כאלה בשנה, אני סימנתי את זה לעצמי כמשימה ויש לי תוכנית מסודרת".
- "אני רגיל להעביר מצגות מול אנשים, אבל כשעברתי לעשות פרזנטציות וירטואליות, הרגשתי שהאינטראקציה הרבה פחות טבעית. שאני צריך לנהוג אחרת כדי ליצור engagement מעולה. הקטע הוא שזה משהו שרק אני מרגיש לגבי עצמי. כי מהסביבה אני שומע את אותן מחמאות שאני רגיל לשמוע בפרונטלי. אבל אני לא מרוצה מהתוצאה ולכן מה שאני עושה זה כמה דברים. העיקרי שבהם – אני מדי פעם מתאם במכוון ישיבות וירטואליות למרות שאפשר היה לעשות אותן פנים אל פנים. וככה אני מתאמן. וזו שיטה שיש לי בכלל בחיים, להבין איפה קשה לי ולתרגל. וזה עובד. מה דעתך?"
- "אני מרגיש נוח מאוד בפרזנטציות בסביבה אינטימית או מול אנשים שאני מכיר, אבל כשזה מגיע לקהל גדול, זה דורש ממני יותר הכנה כדי להרגיש בטוח. אני שם לב שזה משפיע בעיקר במצבים שבהם אני נדרש להציג נושא חדש מול אנשים שלא מכירים את הפרויקט שלי.
בגלל זה, אני עובד על זה באופן יזום – אני מתרגל איך להעביר מסרים בצורה ברורה יותר, משתמש בטכניקות שממקדות אותי, ולומד מאלה שעושים את זה טוב. אני מרגיש שעם כל פרזנטציה נוספת אני מתחזק בזה. אגב, איזה סוג של פרזנטציות אני אמור לעשות כאן בתפקיד?"
- **מפתח בכיר ומומחה סייבר (שמצופה ממנו להציג תוצרים טכנולוגיים מול קהל גדול)** "אני מרגיש מאוד בטוח כשאני מציג את העבודה שלי מול הצוות, אבל כשמדובר בפרזנטציה בכנס טכנולוגי, זה משהו שעשיתי פעם אחת, והבנתי שזה שונה מאוד ואני לא מרגיש שם בנוח.
אבל אני לא מוותר לעצמי, כי כשבחברה נותנים לי הזדמנות כזו, אני לוקח אותה, אז מה שעשיתי זה..... אבל אני יודע שזה משהו שאני צריך להמשיך ולחזק אצלי"

פוליטיקה ארגונית - דוגמאות

- אם יש משהו שהייתי רוצה להשתפר, זה להיות יותר פוליטיקאית כמו שאומרים. להיות מסוגלת לשווק את העבודה שלי ופרויקטים שאני עושה ובמובן מסוים להשוויץ, וזה פחות מרגיש לי בנוח. אני יודעת שזה חשוב שיראו את מה שאני עושה, ואני אשמח אם זה משהו שאני אוכל ללמוד איך לעשות. חמותי תמיד אומרת "לא פרסמת, לא עשית", אולי אני צריכה לשבת איתה על זה 😊
- אני חושבת שאני חלשה בשיווק עצמי ופוליטיקה ארגונית. אני מאוד גאה ביכולת שלי ובמסוגלות שלי וברמת האיכות של העבודה שלי. אבל פחות טובה בלשווק את זה ולספר על זה במיילים בתפוצה גדולה. ואולי יום אחד אני אדע איך לעשות את זה. כרגע זה משהו שאני פחות טובה בו.

גירסה למי שכבר למדו מה לעשות

- בעבר הבנתי שאני פחות טובה בלשתף את ההישגים שלי והצוות שלי, חשבתי שזה מובן מאליו וכולם רואים את התוצאות. אבל לאורך השנים הבנתי ששום דבר לא מובן מאליו אם לא רואים אותו, ולכן, אני בוררת את המקרים

המיוחדים שלדעתי נכון שידעו עליהם בתפוצה רחבה ואני כותבת מסמך ומייל או מבקשת להגיע לישיבה ולהציג, לעיתים ביחד עם חלק מהצוות שלי, מערבת אותם בזה כדי שירגישו בנוח מוקדם בקריירה שלהם לדבר על ההישגים שלהם. אני יודעת שיש חברות שיש בהן מנגנון מסודר לשיתוף בהצלחות, לא עבדתי עד היום בכזה ארגון, מה הגישה כאן?

שיחת חולין ונטוורקינג - דוגמאות

ראש צוות פיתוח תוכנה בחברה שפועלת רק בשוק המקומי

א. "אני תמיד הייתי מהמתכנתים שאוהבים לצלול ישר לעניין, וכשהצוות שלי גדל, הבנתי כמה חשוב לדעת גם להתחיל שיחות מזווית יותר נינוחה. שיחות חולין זה לא משהו שבא לי טבעי, אבל אני שם לב שזה עוזר לי לבנות קשרים טובים יותר בעבודה. אז לאחרונה אני משתדל לפתוח פגישות עם כמה דקות של שיחה כללית, וזה כבר מרגיש לי יותר טבעי".

ב. "אני מאוד ממוקד במשימות וברוב המקרים, כשיש לי שיחה עם אנשים, אני נכנס ישר לנושא המקצועי. אני יודע ששיחות חולין זה משהו שיכול לשפר את הדינמיקה בעבודה, אבל זה לא בא לי באופן טבעי. אני רואה שזה משפיע בעיקר בפגישות עם אנשים חדשים, למשל כשאנחנו מגייסים מפתחים לצוות. לפעמים, במקום לפתוח שיחה באופן קליל, אני ישר קופץ לדבר על הקוד או הטכנולוגיה, וזה עלול לגרום לאווירה יותר מתוחה ממה שהתכוונתי".

אני עובד על זה על ידי כך שאני מכין מראש כמה נושאים שיכולים לעזור לשבור את הקרח – כמו לדבר על טרנדים טכנולוגיים או אפילו דברים כלליים כמו מה אנשים עושים בסופ"ש. אני שם לב שזה עובד, וזה משהו שאני מתאמן עליו".

ג. "בטבעי שלי כשאני בשיחה עם אנשים בעבודה, אני נכנס ישר לנושא המקצועי וסמול טוק זה לא בא לי באופן טבעי. אני רואה שזה משפיע בעיקר בפגישות עם אנשים חדשים, למשל כשאנחנו מגייסים מפתחים לצוות. לפעמים, במקום לפתוח שיחה באופן קליל, אני ישר קופץ לדבר על הקוד או הטכנולוגיה, וזה עלול לגרום לאווירה יותר מתוחה ממה שהתכוונתי".

הבנתי שזה כישור שאני חייב לפתח ולכן אני עובד על זה על ידי כך שאני מכין מראש כמה נושאים שיכולים לעזור לשבור את הקרח – כמו לדבר על טרנדים טכנולוגיים או אפילו דברים כלליים כמו מה אנשים עושים בסופ"ש. אני שם לב שזה עובד, וזה משהו שאני שמח שאני מתאמן עליו, כי עכשיו, למשל בתפקיד כאן שזו עבודה בשוק הבינלאומי, ברור לי שזה משהו שיכול לעשות את ההבדל בהצלחה שלי ובעמידה ביעדים, מה דעתך?"

מאפייני תשובה ג'

✓התחלה טבעית ואותנטית - "בטבעי שלי..." זה גורם לתשובה להישמע אמינה ולא מתוסרטת.

✓תיאור ההשפעה בפועל - "אני רואה שזה משפיע בעיקר בפגישות עם אנשים חדשים..." נותן הקשר מציאותי וברור.

✓הדגשת ההבנה של החשיבות - הוא לא רק שם לב לזה, אלא מבין למה זה קריטי, במיוחד בעבודה גלובלית.

✓ שימוש בטכניקה של שאלת המשך - "מה דעתך?" מסיימת את התשובה בצורה פתוחה, מזמינה את המראיין לשיח ולא משאירה את זה כהצהרה נוקשה.

יתרונות תשובה ג' עבורו - גם מציג מודעות עצמית, גם מראה התקדמות ושיפור, וגם לא משאיר את הדיון סגור אלא פותח דלת להמשך שיחה בצורה חכמה.

סמנל"ל רכש בחברה בינלאומית שעובד בארגון 20 שנה ועכשיו החברה נרכשה, כל הפעילות עוברת למדינה אחרת והוא וכל ההנהלה עוזבים את הארגון

- "בשנים האחרונות עבדתי בסביבה מאוד קבועה, עם אנשים שאני מכיר שנים, אז שיחות חולין ונטוורקינג היו משהו טבעי מתוך העבודה עצמה. עכשיו, כשאני נכנס לתהליך של חיפוש הזדמנויות חדשות, אני שם לב כמה נטוורקינג אקטיבי זה מיומנות בפני עצמה. אני לומד איך לפנות לאנשים וליצור חיבורים חדשים גם מחוץ למעגלים שהכרתי".
- "ב-20 השנים האחרונות, עבדתי עם אותם אנשים, בניתי מערכות יחסים חזקות, ושיחות חולין ונטוורקינג קרו בצורה טבעית כחלק מהעבודה. עכשיו, כשאני מחפש הזדמנויות חדשות, אני מבין עד כמה זה שונה. אני שם לב שזה מאתגר אותי בעיקר בכנסים מקצועיים ובמפגשים עם אנשים חדשים. בעבר, הנטוורקינג שלי היה כמעט כולו פנימי, ועכשיו אני צריך להיות יותר יוזם – לפנות לאנשים שאני לא מכיר וליצור חיבורים מאפס. אני עובד על זה בכך שאני קובע לעצמי מטרה ספציפית לפני כל אירוע – למשל, להכיר לפחות שלושה אנשים חדשים וליזום איתם שיחה. זה עדיין לא טבעי לי לגמרי, אבל אני רואה איך זה מתחיל להשתפר עם הזמן".

תשובה שיכולה להתאים לאנשים בתפקידים שונים

- "אני טוב מאוד בשיחות ענייניות שקשורות לעבודה, אבל שיחות חולין לפעמים מרגישות לי קצת מלאכותיות. אני יודע שזה כלי חשוב ליצירת קשרים, אז אני שם לב שאני עובד על זה – למשל, לפני פגישות או כנסים, אני חושב מראש על כמה נושאים קליילים לפתיחה, וזה באמת עוזר לי להתחבר לאנשים בקלות יותר".
- "אני מרגיש מאוד נוח בשיחות מקצועיות, אבל כשזה מגיע לשיחות חולין, אני לא תמיד יודע איך לפתוח שיחה בצורה קלילה. אני שם לב שזה משפיע בעיקר במפגשים לא רשמיים עם הנהלה בכירה או עם קולגות בכנסים – אני מרגיש שאחרים יוצרים קשרים יותר בקלות, בזמן שאני נוטה להישאר באזור הנוחות שלי עם אנשים שאני כבר מכיר. בשנה האחרונה החלטתי לשים דגש על שיפור זה – אני לומד איך לזהות נושאים שיכולים לעזור לחבר בינינו, מנסה ליזום שיחות גם במצבים שבהם פעם הייתי מחכה שהשני יתחיל. אני רואה שכשאני משקיע בזה, זה יוצר תקשורת הרבה יותר טובה ומחבר אותי לאנשים שאני רוצה לעבוד איתם".
- אחד הדברים שהשתפרתי בו משמעותית בשנה האחרונה זה היכולת שלי לנהל סמול טוק קליל עם אנשים בנסיבות מקצועיות. הבנתי שכמו שאני יודע לשאול שאלות מקצועיות, אני יכול לשאול גם שאלות אישיות ואנשים אוהבים את זה ואני שמח שאני משתפר בזה. ככה שאם קודם הרגשתי פחות בנוח בכל מיני אירועים של הרמת כוסית או פגישות מקצועיות שמתקיימות במסעדה, עכשיו זה אחרת, טוב יותר"