

?????
?????
?????
?????

33



ני הול

www.TheMarker.com

"המנהל המצליח לא

פרופ' רוג'ר מרטין, דיקאן בית הספר רוטמן למינהל עסקים של אוניברסיטת טורונטו שבקנדה, מספר מה מבדיל מנהיג עסקי מצליח ממנהל שמצליח פחות

מודל טוב יותר. בניגוד לכל אותם אנשים שנוח להם לאמץ את שיטת ה'ככה זה', 'זה מה שלקוחות רוצים', 'אף אחד לא ישלם על זה', 'זו שיטת הפרסום הנכונה', 'ככה צריך להתנהג לעובדים', הרי שלמנהלים מצליחים ברור שכל קביעה נכונה לכרגע בלבד, וכי יש לחפש כל הזמן את הדרך הנכונה יותר. המרואיינים שלי, מכל הגילים, הצבעים והמינים היו משוכנעים כי רעיונות טובים עדיין לא הומצאו והתפקיד שלהם כמנהלים הוא להמציא או למצוא אותם."

איך הם עושים את זה? "המנהלים המצליחים לא נכנעים לביטחון שמשרים המודלים העסקיים הקיימים, אלא עסוקים כל הזמן בבדיקתם, פירוקם, אימוץ חלקיהם הטובים, הוספת עקרונות חדשים והרכבת מודל חדש, שמוכיח אתם לדרוכים שאחרים לא חשבו עליהן קודם. ניקח למשל את איזי שארפ, מייסד רשת המלונות ארבע העונות. לפניו היו שני מודלים: מלונות קטנים, אינטימיים ולא יקרים, כמו הולידיי אין, שלא סיפקו כל צורך של אנשי עסקים, או מלונות ענק, כמו הילטון, שנתנו כל שירות אפשרי לאיש העסקים, אך ששרתה בהם אווירת ניכור וקור.

"בזמנו איש לא חשב שניתן לקחת את שני המודלים האלה ולהרכיב מהם מודל שלישי מצליח, עד שהגיע שארפ ויצר מהפכה בתחומם. כיום זה נראה טריוויאלי, אבל בזמנו להרכיב מאור מלונאים היה נרמה שהמודלים הקיימים עובדים ואין כל סיבה לשנותם."

מאת טלי חרותי-סובר

מה משותף למייקל דל, ג'ק וולש מג'נרל אלקטריק, מג וויטמן מאי-ביי ואיי.ג'י לאפלי מפרוקטור אנד גמבל? כולם שוחחו ארוכות עם פרופ' רוג'ר מרטין, דיקאן בית הספר רוטמן למינהל עסקים באוניברסיטת טורונטו הקנדית, בניסיון להבין מה הופך אדם למנהל מצליח.

אחרי שריאיין 55 מנהלים מצליחים ברחבי העולם, בהם יומים, מייסדים ושכירים שהובילו את ארגוניהם להצלחות מוכחות, וכתב

את הספר "The Opposable Mind - How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking" - הגיע מרטין למסקנה אחת: ההכרל הבסיסי נובע מתפישתם הברורה של מנהלים המצליחים כי בכל מה שקשור לניהול עסקיהם אין לעולם תשובה נכונה אחת, וכן במבט האופטימי האמיתי שאותו הם שולחים אל העתיד.

"רוב האנשים מאוד בטוחים בהווה ומאוד חוששים מהעתיד הלא ודאי", אומר מרטין, "אלא שיש אנשים שברור להם שמה שעובד כרגע, גם אם לכאורה הוא עובד מצויין, אינו בהכרח המודל הטוב ביותר, וכי יש להתור ללא לאות למציאת



רוג'ר מרטין

תיקון או טיפוח?

המיתוס: תפקידו של המנהל הוא לתקן את חולשות אנשיו. נפתלי בנט חושב אחרת. לפני כמה שנים עברתי רגע של "נפילת אסימון".

במשך תקופה די ארוכה חזרו ונשנו בעיות באחת מהמחלקות בחברה שלי. כתוצאה מבעיות אלה מצאנו את עצמנו במשבר כרוני מול לקוחות החברה. המשמעות היא שצריך ליצור קשר עם הלקוח הזועם, להקשיב לתלונותיו, לטפל בהן, לדווח לו ולהתפלל.



מנפצים מיתוס נפתלי בנט

תפקידו של מנהל טוב אינו ללמד את הדג לעוף, אלא להניח אותו במים ולתת לו להצליח במה הוא עושה הכי טוב בעולם: לשחות

כמנכ"ל החברה היה לי ברור שעלי לפתור את שורש הבעיה. במשך כמה שבועות צללתי לנבכי מחלקה זו: למדתי את התהליכים הקיימים, דיברתי עם כל עובדי המחלקה ולבסוף בנינו יחד תוכנית שיפורים. היה ברור שגם מנהל המחלקה עצמו זקוק לשיפורים משמעותיים - הוא חסר יכולת ביצועית, ולא ידע להתעקש על סטנדרטים מול עובדיו. לכן נטלתי על עצמי לחנוך אותו באופן צמוד ולשפר אותו בתחומים אלה. זה לא עבד. למרות הירידה לפרטים ואינספור השיחות והמשובים, הבעיות לא פסקו. להערכתי, כיליתי יותר מ-150 שעות נטו בעיסוק זה, כשבינתיים אני מזניח משימות חשובות אחרות. מותש מהחוויה המתסכלת, החלטתי לבסוף להחליפו במנהלת אחרת ותוך

זמן קצר ניכר שיפור מרשים במחלקה. גם בה השקעתי זמן, אך החניכה שלה היתה שונה - במקום לנסות לתקן את חולשותיה עסקנו בטיפוח נקודות החוזק שלה. ואז נפל האסימון. הבנתי שלפני שנה וחצי, כאשר ריאינתי מועמדים לתפקיד ניהולי זה, לקיתי בטעות יסודית. הנחתי שאפשר לגייס אנשים "די מתאימים" לתפקיד וניתן יהיה לתקן את חולשותיהם במהלך העבודה. על כן לא ראיתי צורך לעשות דוקטורט על כל מינוי לתפקיד בחברה. זו היתה טעות מוחלטת, שעליה שילמתי בריבית דריבית במשך שנה וחצי. האמת היא שבמקום להקשיב כל כך הרבה בניסיון לתקן פגמים, צריך להתעקש מלכתחילה למנות אנשים עם יכולות שתואמות לתפקיד ואז להשקיע בהעצמת יכולות אלה. אם יש איש טכני מבריק שאינו טוב במגע אנושי, זו טעות למנותו למנהל ואז לנסות "לגדל" אותו לתפקיד. עדיף לנצל ולטפח את נקודות החוזק הייחודיות שלו, למשל בתפקיד יועץ-גורו פנימי בחברה בתחומם. איני טוען שלא ניתן לתקן פגמים. אפשר, אך האמת היא שקשה מאוד לשנות תכונות אופי עמוקות או להיהפך למוכשר בתחום שאינך. גם אם אעבוד קשה מאוד, לעולם לא אהיה מוכשר בריקוד (תאמינו לי, אשתי ניסתה ללמד אותי והתייאשה). לך תהפוך אדם פסימי לאופטימי, או אדם שמרן לאוהב סיכון. במקום לשנות את אותו עובד שמרן, מנה אותו לתפקיד מתאים, מנהל פרויקט או מנהל כספים למשל, אך לא איש פיתוח עסקי, ועזור לו להתפתח דווקא בתחומים שבהם הוא חזק.

אולי זה לא פופולרי, אך זו האמת: בשלב מסוים בחיים עדיף לכל אחד ולמנהל שלו להכיר את עצמו היטב ולמקם את עצמו כך שיתרונותיו יבואו לידי ביטוי וחולשותיו יהיו פחות רלוונטיות. תפקידו של מנהל טוב אינו ללמד את הרג לעוף, אלא להניח אותו במים ולתת לו להצליח במה שהוא עושה הכי טוב בעולם: לשחות.

הכותב היה ממייסדי Cyota ומנכ"ל החברה עד לרכישתה. אחר כך כיהן במשך שנה וחצי כראש מטה של בנימין נתניהו

"המוהלים המצליחים לא נכנעים לביטחון שמשרים המודלים העסקיים, אלא עסוקים ובדיקתם, אימוץ חלקיהם הטובים, הוספת עקרונות חדשים והרכבת מודל חדש"

??????
 ????? ??????????
 ????? ?????????
 ?????????

62



יורם שיפר. "כשירדתי מהסוס גיליתי מחדש את החוצרה"

חצוצרה ופרלמנט בשוק

רו"ח יורם שיפר, עומד בראש משרד זיר-שיפר ושות', המדורג כיום במקום ה-23 בדירוג D&B. למשרד יש 40 עובדים, מהם שישה שותפים. למשרד סניפים בחיפה, טבריה ותל אביב והוא משרת עסקים קטנים ובינוניים מן ועד אילת בתחום שירותי ביקורת, הגשת דו"חות כספיים, מיסוי ומתן ייעוץ פיננסי.

גיל: 53

מקום מגורים: שכונת דניה, חיפה

מצב משפחתי: נשוי ליהודית + 3 (סטודנט בן 25, סטודנטית בת 23 ותיכונסטית בת 16)

השכלה: תואר ראשון בכלכלה ורישיון לראיית חשבון מאוניברסיטת חיפה

ילדות: "טובה ועשירה בעכו. למדתי במגמה ביולוגית בתיכון, ניגנתי בתזמורת הנוער של עכו והייתי השחקן הראשי בהצגות בית הספר, אפילו חלמתי להיות שחקן מקצועי. למרות זאת, הייתי שובב גדול והבדרן של הכיתה ומצאתי את עצמי נחלץ בעור שיני פעמים רבות בעקבות הסתבכויות ממעשי קונדס. בחופשים, עבדתי בקטיף עגבניות ובערבוב צבע במפעל טמבור, כדי להרוויח קצת דמי כיס."

צבא: "מדריך בקורס מפקדים בחיל התותחנים. במילואים שירתתי ביחידת סיור של אגד תותחנים יחד עם חברים כמו עמוס עוזני וזאב וורמברנד."

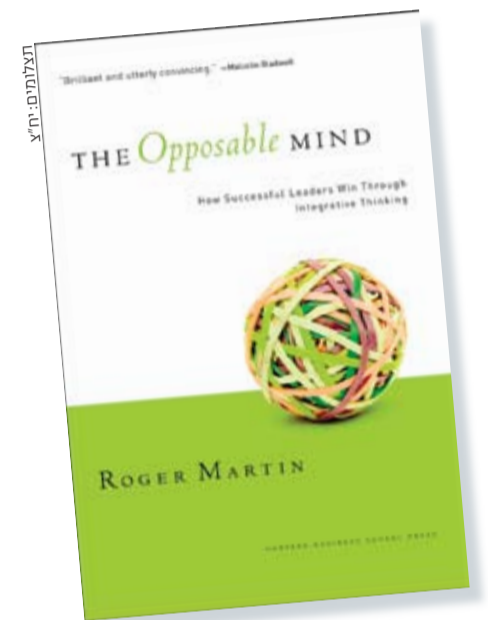
קריירה: "תמיד ידעתי שאני רוצה לנהל, עם סיום הסטאז' ב-82' עבדתי כמנכ"ל של מפעלים שונים באזור חיפה, עד שהחלטתי שאני לא בנוי להיות שכיר, ורוצה לצאת לעצמאות. בשנים הראשונות הייתי סוגר את המשרד בצהריים והולך לים, אבל בהמשך המשרד גדל וב-95' הכנסתי שותפים ראשונים."

תחביבים: "עד לפני כמה שנים החזקתי סוס פרטי בכפר ביאליק, ויש לי פינה חמה לרכיבה. אני אפילו משמש כרואה חשבון של ההתאחדות הלאומית לספורט רכיבה ומקווה בעתיד הקרוב לחזור לתחביב הזה באופן אקטיווי. כשירדתי מהסוס גיליתי מחדש את החוצרה ואני מנגן בתזמורת כלי הנשיפה 'כלים שלובים' בקרית חיים. איתי מנגנים 40 נגנים אנשי הופעות ברחבי המדינה וחזרות מדי שבוע."

חופשות: "חופשת שקי של שבוע באירופה אחת לשנה עם השותפים שלי. אחת לשנה אני נוסע לפסטיבל הג'אז באילת עם חבר. לכנס לשכת רואי החשבון אני לוקח את כל המשפחה ומעבר לעסקים וביוליים אני עושה גיחות קצרות לחו"ל עם האשה מדי כמה חודשים. מדי יום שישי אני יושב בפרלמנט בשוק בחיפה לארוחת בוקר."

נופל במלכודת הידע

אנחנו יודעים שתפישה שנכונה כרגע יכולה להשתנות מחר (עייין ערך כדור הארץ ש"היה" שטוח עד שהוסכם שהוא עגול); לו היינו מעודדים ילדים מגיל הגן לחשיבה אחרת, אני מניח שהיו הרבה יותר מנהלים מצליחים. אנחנו מנסים לחנך סטודנטים שלנו לסוג כזה של חשיבה, אבל לפעמים זה מאוחר מדי. אתה מצייע למנהלים למרוד באופן שיטתי במודלים הקיימים. מה היית מצייע למנהלים שלא לעשות? "לא לקרוא ביוגרפיות, ולא כי הן אינן מקור להשראה, אלא מכיוון שקריאת ביוגרפיה מכוונת את הקורא ללכת בעקבות הכותב. זה דבר מסוכן. מנהל שרוצה להצליח, לא צריך לרצות ללכת בעקבות ביל גייטס או מג וויטמן, כי הוא פועל בקונטקסט אחר. מי שמחפש השראה, צריך לשאול את עצמו מה היו המטרות של המנהל הנערץ עליו ולאילו דברים הוא הקדיש את תשומת לבו? זה הרבה יותר חשוב מהדרך עצמה". מנהלים בכל הדרגות מוזמנים להשתתף בשיחת טלקונפרנס אינטראקטיבית עם פרופ' רוג'ר מרטין, שתיערך ב-17 ביוני. לפרטים נוספים: www.DovGordon.biz



תצלום: י.ח.

"המרואינים שלי, מכל הגילים, הצבעים והמינים היו משוכנעים כי רעיונות טובים עדיין לא הומצאו והתפקיד שלהם כמנהלים הוא להמציא או למצוא אותם"

במלכודת הזאת. האם מדובר בתכונה שנולדים אתה או שאפשר ללמוד אותה? מובן שיש אנשים שמשמשים ביכולת הזאת באופן אינטואיטיבי, וזה בכלל לא בשליטתם. עם זאת, ניתן בהחלט ללמד אנשים לחשוב אחרת מגיל צעיר מאוד. לו משרד החינוך הקנדי היה מעודד סוג חשיבה שקובע כי כל תשובה שיש כרגע היא רק פרשנות על המציאות ולא המציאות עצמה, שהרי

למה לא כולנו חושבים בצורה הזאת? "כי כבר משחר ילדותנו מלמדים אותנו שיש דרך אחת נכונה: התלמיד צריך לתת תשובה נכונה אחת במבחן, והמורה תמיד יודע יותר טוב. כל הרתות בעולם מבוססות על תשובות נכונות שאין עליהן ערעור. בני האדם, מטבעם והשכלתם, מחפשים את הביטחון שבידע. המנהל המצליח הוא זה שלא נופל

כנס חוויית לקוח - הכינו את האנגלית

רייגלסברגר, ממונה בכיר על תחום חוויית המשתמש בגוגל יתאר את הדרך שבעזרתה נהפכה גוגל לאחת החברות הטובות בעולם בתחום חוויית הלקוח. ריצרד האנטר, מנכ"ל ברק 013; אבי שומר, מנכ"ל צומת ספרים; אבי הובמן, מנכ"ל דואר ישראל; ומיכל המאירי, מנכ"לית משרד הפרסום גיתם BBDO, יספרו על הדרך שלהם להעניק חוויית לקוח משמעותית ומברלת. מיכל אביי חי, מנכ"לית פירמידה, תתאר את המסלול הארוך שעשתה התחום מנושא השירות בלבד לתחום הולכי-סטי, הכולל את כל נקודות המגע בין הספק והלקוח. עודד שי, מנכ"ל חברת מרקט סטט, יחשוף מעל במת הכנס את תוצאות מודר חוויית הלקוח של ישראל 2008. בין הסרנאות: איריס בק, לשעבר

כנס חוויית לקוח של TheMarker וחברת פירי מידה יוצא בפעם השנייה לדרך. הכנס, המשופע הפעם באורחים מחו"ל, מיועד למנכ"לים, סמנכ"לים, אנשי שיווק ופרי סוף, עיצוב ושירות וכל מי שמבין שבי שוק התחרותי של היום חוויית הלקוח היא לעתים הגורם היחיד המבדיל בין חברה לחברה ונותן לה יתרון עסקי. דובריו הרבים של הכנס ייתנו, כל אחד בתחומו, כלים פרקטיים לפיצוח חידת חוויית הלקוח אצלכם בארגון. נציגי חברת פיוצ'ר ברנד, חברת המיתוג העולמית שעובדת בישראל עם שטראוס, יתארו איך עושים חוויית הלקוח בעולם דיגיטלי כמו שלנו. ד"ר האנס



כנס חוויית לקוח של TheMarker 29.06.08