

25.9x31.26	31	30	עמוד	הארץ - THE MARKER	22/03/2010	21986703-6
המרכז הבינתחומי הרצליה מרכז בינתחומי הרצליה מכלל - 84260						

**ניהול
שמותניות היא
תכונה חשובה
למנכ"ל**



שמותניות היא תכונה חשובה למנכ"ל

זו אחת העצות שחילק למנהלים עמוס שפירא, מנכ"ל סלקום, בכנס Leadership Agenda, שערכה היחידה להכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה. גם יוסי אקרמן מאלביט, זהבית כהן מאיפקס, ליאור רייטבלט מסופר-פארם ורב בהרב מאמדוקס חשפו את סודות ההצלחה שלהם

מאת אורה קורן
וחיים ביאור

« למנהלים בכירים לא כדאי לקחת את עצמם ברצינות רבה מדי - כך המליץ מנכ"ל סלקום עמוס שפירא בפאנל שפיים את כנס Leadership Agenda, שערכה ביום המישי האחרון התוכנית להכשרת מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה. כאשר נשאלו המנכ"לים ואנשי האקרמיה בפאנל, שאתו הנחה מייסד TheMarker גיא רולניק, מהי העצה הטובה ביותר שהם יכולים לתת למנהלים - אמר שפירא: "כשאתה לוקח את עצמך יותר מדי ברצינות ומצליח, יש סכנה שתאמין שאתה באמת מסוגל לחזות את העתיד. ואו, כשאתה מסתובב בפומפוזיות במסדרונות, יש סכנה שאנשים לא יגידו לך מה הם חושבים.

"אין יכולה להיות דמוקרטיה בחברה כשאתה מייצג חזות שלפיה אתה יודע בבהירות מחלטת לאן אתה מוביל ומה קורה? לכן, אם הייתי צריך לבחור פרמטר אחד לבחירת מנכ"ל - שטותניות במידה ראויה אינה דבר רע. פסאדה של שטותניות טובה כדי שלא יחששו לומר לך לפעמים שאתה טועה. יש כל כך הרבה דוגמאות לכך שיכולת החיזוי שלנו כה רלה, שאני לא מתבייש לומר שאיני יודע מה יהיה התפקיד שלי כמנכ"ל הוא לנסות ללמוד לאן זה יכול ללכת ולהוות סימנים בכל רגע נתון". כשנשאל מה היה הדגע הקשה שלו כשבוע האחרון, אמר מנכ"ל סופר-פארם, ליאור רייטבלט: "דגע קשה מאוד להיות בעיית המים מאתמול (סופר-פארם הסירה מהמרפס בקבוקי מים של המתג הפרטי שלה מחשש להיידקים בכמות

חריגה מהמתר, א.ק.א. אבל, אולי בגלל הגיל או הוותק, זה לא נראה לי אירוע קשה. כסך הכל, ברוך השם, אנחנו עוסקים עכשיו בשיבות סוף השנה ובאופציות פאנטום (הטבות כספיות, א.ק.א.) לסמנכ"לים", אמר. פרופ' יצחק אריג'ס, מומחה לשינויים וביצועים ארגוניים, טען כי מה שבאמת מטריד מנכ"לים הוא חוסר הודאות. "אם אינך יודע מה הכיוון שאליו כדאי ללכת, אתה נעשה מבלבל", אמר. "בלבל נוסף נוצר בשל התהפכות הפירמדה. פעם היה ברור שמנכ"ל עומד בראש הארגון. כיום אנשים מצפים להשתתף בקבלת החלטות, מה שיוצר תהליכים לא פשוטים בחברה. מכיוון שמנהל לא יכול לנבא את העתיד, עליו ליצור ארגון גמיש, שיוכל לשנות כיוון כשיידרש. לכן, הדגש בארגון לא צריך להיות על

יוסי אקרמן: "נשאי צריך להחליט מה קודם, טובת העובדים או טובת בעלי המניות - אני מעדיף את טובת העובדים"

תוכניות, שיוצרות קיבעון, אלא על תכנון שמאפשר זרימה עם ההתפתחויות". "אני כאמת לא ישן בלילה בגלל אי הודאות", הסכים יוסי אקרמן, מנכ"ל אלביט מערכות. "לכן, השאיפת שלי הן יחסיות. הייתי רוצה שהשגיאות שלי יהיו יותר קטנות משל המתחייבים,

שאמצא את הפתרון ואממש אותו לפני שהם הגיעו אליו. הכל יחסי". אקרמן הדגיש את החשיבות שהוא מייחס לעובדים. "כשאני צריך להחליט מה קודם, טובת העובדים או טובת בעלי המניות - אני מעדיף את טובת העובדים. מי שישים את טובת העובדים לנגד עיניו יביא עודף גם לחברה ולבעלי המניות. מנכ"ל לא צריך לנהל את המניה, אלא את העובדים". רייטבלט הסכים עם רוח הדברים, אך הוסיף הסתייגות משלו. "כדי לייצר מקסימום שחי צריך לפעול בנחרצות למען העובדים, כשהגבול הוא עניין לפרשנות אישית של המנהל", אמר. לגבי אי הודאות הוא סבור שהמנכ"ל אינו שרוי בערפל מוחלט. "מנכ"ל טוב לא יודע כל מה שיקרה, אבל יש לו מושג לא רע לגבי דברים שלא יקרו, ויש לו יכולת לחשב מקרמי



מימין: יוסי אקרמן, יצחק אריג'ס וליאור רייטבלט

הסתברויות. תוכניות לעשר שנים הן חלום ומה שחשוב זה היכולת לשנות תנועה במהלכה", הוסיף שפירא סיפר כי כישראלי וכמנכ"ל, הוא מוטרד מבריחת המוחות. אריג'ס, שחי בארה"ב, הסביר כי החליט לעזוב את ישראל בשנת ה-70, לאחד שכאוניברסיטת תל אביב לא רצו לתת לו משרת פרופסור בכיר, בעוד שאוניברסיטת UCLA הציעה לו משרה. "זו אחת הבעיות הקשות של ישראל", אמר שפירא. לדבריו, גם אם תצא לפועל התוכנית שעליה הכריזה הממשלה, להקמת מרכזי מצוינות שיחזירו מאות חוקרים לישראל, לא יהיה די בכך. אקרמן סבור שיש לטפל בהחזרת המוחות ובטיפוח השורשים, כדי שהמוחות "לא יעופו בקלות". לדבריו, "צריך ללמוד יהדות, מהי ישראל בשכילנו ולמה ישראל לא רומה לאף מרינה אחרת".

זהבית נהן: תזיזו כבר את הספינה



«ישראלים אורבים לקצר תהליכים ולעגל סיגות», אמרה בבכנס

Leadership Agenda זהבית נהן, יו"ר קרן ההשקעות איפקס ישראל, בעלת השליטה בתנובה. אבל היא יודעת שהמודל העסקי הזה לא יתאים לאיפקס העולמית: שם, כל החלטה מתקבלת לאחד תהליך סדור, ארוך, מפורט ומקוּף של בדיקות ודיונים. זו הסיבה, לדבריה, לכך שאין לה כל התלבטות מרגע קבלת ההחלטה ובשלב הביצוע. מרובע מדי לפעם הישראלית אולי, אבל ההחלטות שיוצרות מראש השרמדיה לכל שירות הניהול הן כה ברורות, שלמנהלים אין מקום לאי הבנה או בלבול – ועליהם להתיישר עם הקו.

«ישראלים שונאים תהליכים. אם יש רדך לקצר, הם מקצרים – אבל אז הסיכון גדול מאוד והספק נסוף התהליך בלתי נסבל», אמרה נהן. «קשה לקבל את ההחלטה, אבל מכיוון שהתהליך היה מאוד ברור ובמהלכו קיבלתי את כל המידע הדרוש, אחי שהמדיעתי זה כבר לא רמוקרטיה ולא מעניין אותי מה יאמרו. צריך להיות משהו רדמטי מאוד כדי שאפתח מחדש את הדיון».

ב-2007 רכשה איפקס ישראל את השליטה בתנובה (56% לפי שווי של כמיליארד דולר יחד עם מבטח שמיר (20.7%). החברה מנהלת על ידי איפקס ישראל, כאשר איפקס העולמית מפקחת מלמעלה. לעסקה קדמה בדיקת כדאיות כלכלית של תנובה שנמשכה כמה חודשים ובסופה הוצפו הבעיות של החברה ומולן היתרונות והערך המוסף שאיפקס יכולה להביא אתה לעסקה. בבדיקה השתתפו מומחים מתחום הקמעונות בעולם ומומחים למחלבות. לתנובה הגיעו יועצים עד רמת המכוונות, כדי שנהיה בטוחים שהן יכולות להמשיך לעבוד ולא יתקלקלו מחד בכוכר, סיפרה נהן. כשלב אחרון בתהליך הראשוני גובשה תוכנית פעולה ל-100 הימים הראשונים של איפקס בתנובה. התוכנית כללה פעולות המניבות רווח מהיר, בין אם כתוצאה מהתייעלות או ממכירת תברות שאינן תורמות לחברה, לצד תוכנית עבודה עמוקה יותר. «איפקס מצאה בתנובה חברה שתהליך קבלת

«איפקס מצאה בתנובה חברה שתהליך קבלת ההחלטות שלה התבסס על פגישות במסדרונות ושיחות על כוס קפה נחמד», סיפרה נהן. «היה צורך לשנות את המבנה הארגוני והתרבותי ולכנות תכנה על בסיס עסקי, עם כללי קבלת החלטות בכל הדברים, כולל תגמול העובדים».

ההחלטות שלה מתבסס על פגישות במסדרונות ושיחות על כוס קפה נחמד», סיפרה נהן. «היה צורך לשנות את המבנה הארגוני והתרבותי ולכנות תכנה על בסיס עסקי, עם כללי קבלת החלטות בכל הדברים, כולל תגמול העובדים».

איפקס בנתה לתנובה ולחברות הבנות מטה משותף וגיבשה כללי ניהול חדשים לכולן, במטרה ליצור יישות אחת. «היו תברות ממחנות, שדיברו על תנובה כעל 'הם' גם אחרי עשר שנות מיזוג», ציינה כניסת איפקס לתנובה התאפיינה גם בהחלפת מנהלים, מדרג מנכ"ל ומטה. «לפעמים קשה לבצע שינויים ארגוניים עם מנהלים ותיקים», הסבירה נהן. בתהליך בדיקת היתכנות הכלכלית שבין החתימה על העסקה ועד להשלמתה, איתרה איפקס את «הכוכבים» של החברה, גם כדרגי הניהול הנמוכים, וסימנה אתם כמועמדים לקידום. אלה זומנו לפגישה אישית עם נהן, שנעדרה בהם בשלב המעבר של חילופי הבעלים בתנובה. «אני אהבת להשתמש ביועצים ואני גאה בזה», הסבירה נהן. «החוכמה לא

ניתנה רק לי. אני צריכה לחשוב שאני יודעת הכל הכי טוב, גם בלוגיסטיקה ושיחוק?». נהן אהבת לשתף ביוזמים בעיקר את אלה שמתנגדים לדעותיה. להנהלה היא מגיעה עם מסרים ברורים לגבי המטרות ומדידת ההישגים. כשמישהו מהמנהלים מנסה לתרץ אי הצלחה בכך ש'תנובה היא ספינה גדולה, קשה לחיזי אותה' עונה לו נהן: «בשם אלהים, תזיזו כבר!».

«כיום אנחנו במצב של שיתוף פעולה עם הוועד, סיפרה. גילינו שבאמת אכפת להם מתנובה, הם רק רוצים לפעמים רברים מסוימים, ובחלק מהמקרים הם צודקים. אנחנו מודאים שיחד אנחנו מעלים את ערך התבריה, אמרה. כהן אינה מרצה מכך שיש אנשי מפתח שלא נותרו בחברה לאורך זמן, והיא עוברת על מענקים לשימור עובדים. בנוסף, היא הודתה לבנות תוכנית של 100 ימים, שתהפוך כל אכן בחברה ותראה היכן ניתן לשפר ולייעל – כאילו רכשה את החברה זה עתה. «כדי שלא נתאהב כמה שעשינו ובהישגים שלנו בשנתיים האחרונות», הסבירה.

עמוס שפירא אוכל רק עם העובדים



«אני מכיר יותר מדי חברות שלוקחות את כל העובדים שלהן לגיבוש במדבר. למחרת, כשהחוזרים לעבודה, יש משפט שנהפך למוטו, משהו כמו 'אנו ראשונים בשירות ובהגנות'. את המשפט הזה מנציחים בשלט הנתלה בלובי והוא נהפך לחזון של החברה. הבעיה עם הקתרוזים הזה היא שהדברים בדרך כלל נגמרים שם, והחזון נותר על הפלקט» – כך אמר עמוס שפירא, נשיא ומנכ"ל סלקום, בסדנה שניהל בכנס Leadership Agenda יחד עם פרופ' גרעון קונדה מהחוג ללימודי עבודה באוניברסיטת תל אביב.

לדברי שפירא, «אם לוקחים את כולם למדבר ואחר כך מדווחים למס ההכנסה זה בסדר, אלא שלאחר שבועות או חודשים, כשהמלים היפות לא מתורגמות למעשים – הציניות מתרחבת, כי העובדים לא טיפשים». מה שהופך חברה לטובה יותר מהמתחרה שלה, טען שפירא, הוא «סך כל הרצון של כל עובדיה לבצע את תפקידם מעט טוב יותר, וזו אחריות של המנכ"ל שאינה ניתנת להאצלה».

«אנחנו מצפים מהעובדים שייתנו את חלבם ודמם כדי למכור דקת זמן אוויר, ואם אפשר – בשכר נמוך», אמר שפירא. «אלא שזו לא התנהגות רציולית. העובדים לא רוצים להרגיש שהם באים רק כדי לייצר זמן אוויר אלא רוצים להרגיש יותר מזה, וזה מבחנו של המנכ"ל – לחבר את העובדים למשימה שיש להוביל גם כשאינם מסכימים לה. כמו מדינאות, מה שהופך מנהיגים למובילי דרך הוא יכולתם לרתום אנשים רבים למטרה חשובה».

האצלת סמכויות

«במקרים רבים לא מאצילים סמכויות מתוך אימפוטנציה», אמר שפירא. «מנהלים לא מסוגלים לרדת משלב המלים הגבוהות לשלב של המעשים. הם לא מוכנים להזיז ולרדת לפרטים ומעדיפים להישאר בסביבה המנותקת שכוללת את הביטויים הבומבסטיים בלי להאציל

סמכויות. בעקבותיהם הולכים הסמנכ"לים שנוהגים כמוהם, ואז לא נשאר בחברה מי שישאל את השאלות הבערות כאמת: מי, מתי, כמה, ואיך מוכרים». שפירא הודה כי גם הוא אינו אוהב להאציל סמכויות, אבל נאלץ לעשות זאת, «מכיוון שמנהל שמנסה לבצע את כל התפקידים המרכזיים בארגון, פשוט ייכשל».

כרוגמה למנהלים האוהבים להישאר בתחום «המלים הגבוהות», הצביע שפירא על המשפט השכיח כפי מנהלים, «אי הודאות הולך וגדל». לטענתו, מנהל רע ממשיך ללא הרף להשמיע את המלים הללו בפני דירקטוריון החברה, בעוד מנהל טוב מסתער על חברי הדירקטוריון, גם לאחר שתקציב החברה גובש, מסביר כפירוט מה יש לעשות כדי להתמודד עם המצב ואף מעלה רעיונות לפעולה גם אם אלה נראים משוגעים.

«אני לא מעלה על הרעת מצב שבו יקשיבו רק לדעיונות שלי», אמר שפירא. «לעובדים, גם לזוטרים שביניהם, יש המון ידע וניסיון ויש לתת להם כל הודמנות לבטא אותם. זו הסיבה שאני מסתובב בלי הפסקה במסדרונות ובפינות הקפה ובחדר האוכל אני מתיישב עם העובדים ולא עם המנהלים, שממילא לא אוהבים לאכול אתי. העובדה שכמנכ"ל תהיה זמן ותסתובב כל הזמן

בין העובדים אינה מספיקה. אם תהיה חמור סבר, מי מהם ייגש אליך בכלל?». שפירא סיפר כי בסלקום קיים אתר אינטרנט פנימי, שבו כל עובד יכול לשאול שאלות או להשמיע תלונות באופן אנונימי. המנהלים מחויבים להשיב לפניות אלה בתוך 72 שעות. «בהתחלה המנהלים בחברה חששו מהכלי הזה, שמא העובדים ישאלו שאלות קשות מדי», סיפר. «לאחר מכן הם כעסו שהעובדים לא באים אליהם באופן אישי כדי להשמיע את הערותיהם. אבל לאט לאט הם הבינו את החשיבות הנגלומה באינפורמציה העצומה הזורמת בערוץ זה. כך ירדנו מהמלים הגבוהות החקוקות בחזון לתהיות הסוליות, ליישום היומיומי».

«אנחנו מצפים מהעובדים שייתנו את חלבם ודמם כדי לתכור דקת זמן אוויר, ואם אפשר – בשכר נמוך. אלא שזו לא התנהגות רציולית. העובדים לא רוצים להרגיש שהם באים רק כדי לייצר זמן אוויר, אלא יותר מזה»