



קצין וג'נטלמן וחוקר בהרווארד

פרופ' סקוט סנוק מאוניברסיטת הרווארד עומד בראש משפחה אמריקאית לוחמת: הוא פגש את אשתו באקדמיה בווסט פוינט, נפצע קשה בקרבות בגרנדה, אך השתחרר בדרגת קולונל רק כעבור 20 שנה; ארבעה מחמשת ילדיו הגיעו גם הם לאקדמיה הצבאית ובאחרונה אחד מבניו נפצע קשה באפגניסטן • על הקשר בין צבא, שוק העבודה האזרחי ופיתוח מנהיגות באקדמיה

מאת טלי חרותי-סובר

המקום הנכון עבורך - לפי סקוט סנוק



« סיפור חייו של פרופ' סקוט סנוק (52) מבית הספר למינהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד, שהגיע באי הרוונה לביקור בישראל, מרתק לא פחות ממחקריו. כבר בגיל 18 החליט כי השכלה היא המיפתח להצלחה, ולא סתם השיג, אלא מוכררת ויוקרתית. מאחר שמשפחתו היתה דלת אמצעים, ידע כי יתקשה לפלס את דרכו למוסדות כמו הארי וורד או פרינסטון. הפתרון, הוא אומר, היה הצבא, או ליתר דיוק האקדמיה הצבאית האמריקאית ווסט פוינט.

"גם באקדמיה הנינו שלמימוש עצמי יש ערך כלכלי חשוב: אדם ששוא את עבודתו לא יתרום לה כמו אדם שאוהב אותה"

"מדובר במערכת סלקטיבית מאוד", אומר סנוק. "בכל שנה מתקבלות 15 אלף פניות, ורק כ-1,000 מתחילים ללמוד תואר אקדמי לכל דבר. זו אחת הסיבות שבווגרי ווסט פוינט מקבלים הרבה מאוד נקודות זכות בחברה האמריקאית. בונוס נוסף לאדם שמגיע ממשפחה כמו שלי היה המשכורת שניתנה תוך כדי לימודים. עבורי היו אלה שתי ציפורים במכה אחת".

ציפורים בעייתיות. כמעט נהרגת בגרנדה בסוף התהליך. סנוק: "האפשרות להשכיל, להרוויח ובסופו של דבר לשרת את המדינה, היתה עבורי שילוב מנצח. היה לי חשוב להיות באופן אישי חלק מדבר גדול ממני. לימים הבנתי שזו גם מוטיבציה חשובה בכל ארגון. מנהל שמצליח להבהיר לעובדיו שהם חלק מדבר גדול, יקבל

ביצועים טובים יותר לאורך זמן. אחד ההבדלים בין מנהל טוב למנהל בינוני הוא ביכולת להנחיל את התחושה הזו".

מנהיגות פירושה לשרת את האנשים שלך

באחרונה הגיע סנוק לישראל כדי להופיע בכנס Agenda Leadership של היחידה לפיתוח מנהלים במרכז הבינתחומי הרצליה. זו לא הפעם הראשונה שלו בישראל. חברו הקרוב הוא ד"ר טל בן-שחר, שכתב כמה ספרים בנושא פסיכולוגיה חיובית. הוא גם מכיר את צה"ל, שכמו הצבא האמריקאי, לדבריו, מייצר

"מנהלים טובים יותר". "הדור הצעיר הוא דור של אינדיווידואליסטים, שעסוק בעיקר בעצמו", הוא אומר. "הבחירה לשרת בצבא מוכיחה אופי ערכי, ורצון להשתלב במערכת ולתרום לה. כמונחים של פיתוח מנהיגות, שהוא תחום המחקר שלי, ברור שהצבא הוא כלי ראשון במעלה. כשאתה שולח צעירים לאזורי קרבות ונותן להם תחומי אחריות עצומים אתה מקבל את מנהיגי העתיד".

מדובר בבית הספר לניהול המסוכן ביותר בעולם. נכון, אבל בהנחה שאין ברירה, אפשר לראות גם את הצדדים הטובים. בני שון נשלח

לאפגניסטן בגיל 23, כשהוא מפקד על יחידה של 44 חיילים. הם שלטו על שטח עצום והיו אחראיים על כל דבר שקורה בו - מהביטחון באזור (ולכן נלחמו פיזית לא מעט), דרך סיוע בהקמת בתי ספר לרווחת התושבים ועד תיווך בין השבטים הניצים שחיו בתוך השטח. העבודה הזו, שבעה ימים בשבוע, 24 שעות ביממה, בתוך סיר לחץ, היא בית ספר שאין שני לו. אני מלמד תלמידי MBA, ותמיד יש שם גם כמה קצינים. הם בוגרים לאין שיעור מחבריהם בני אותו גיל".

התפישה המעניינת ביותר שמחדיר הצבא האמריקאי בקציניו, וראויה לחיקוי במסגרות אחרות, קובעת שניהול הוא פריבילגיה. "זאת זכות גדולה להיות חלק מחיים של אנשים, בניגוד למוטיבציה הרווחת להגיע ללשכת המנכ"ל ולהרוויח יותר", הוא טוען. "בצבא לומדים שמנהיגות פירושה לשרת את האנשים שלך, ומי שמצליח לקחת את זה אתו גם לאזרחות נהפך למנהל נהדר".

ללמד מנהיגות אותנטית

בשנים האחרונות מלמד סנוק קורס בבית הספר למינהל עסקים של הרווארד בשם "מנהיגות אותנטית". בקורס יושבים סטודנטים לתואר שני במינהל עסקים (MBA), כמו גם מנהלים בכירים שבאים לתוכנית קצרות יותר. מטרת הקורס היא לבדוק אם הסטודנט נמצא במקום הנכון לו. "אני פוגש הרבה מאוד

סטודנטים שמסלול הקריירה שלהם הוכתב ברגע שנולדו", הוא מספר. "יכולותיהם, או רצונם האישי, חשובים פחות בסביבה שדורשת מהם להצטיין בתחומים כמו כלכלה או עסקים, שנחשבים ל'דבר הנכון' מבחינת יוקרה וכסף. כך, סטודנט בבית הספר למינהל עסקים של הרווארד מוצא את עצמו אומר לכל מי שרוצה לשמוע שהוא רוצה להיות בנקאי או יועץ השקעות, למרות שלא מדובר בחלומות האמיתיים שלו, אלא באלה שחלמו עבורו".

הקורס שמעביר סנוק בשש השנים האחרונות נותן לסטודנטים את הכלים לברוק היכן הם רוצים להיות באמת. "במהלך הקורס נבדקים שלושה אזורי חיים: הראשון הוא היכולות האישיות והחזקות, השני הוא התשוקה או הרצון האמיתי לעשות משהו, והשלישי כולל את תגובות הסביבה לשני האזורים הראשונים. נקודת החיתוך ביניהם מהווה את ה-'Sweet Spot' - אותה אינדיקציה שאומרת: 'אני במקום הנכון'", הוא אומר. "לדוגמה, אני מאוד אוהב לשיר, אבל אם אני בודק את עצמי באמת, כנראה שלא אהיה האמריקן איידול הבא. מדובר אמנם בתשוקה שלי, אבל היכולת האישית נמוכה. גם תגובות הקהל לא ממש תומכות. לעומת זאת, תפקידי הנוכחי כולל את החזקות שלי, אני אוהב אותו מאוד וגם תגובות הסביבה מוכיחות לי שאני מצליח. "בשיטה הזו כל אחד יכול

מאנק בארגון: מתי להתערב

« אני אוסף את נעמי בת השלוש וחצי מהגן. אחרי שעוברים את עין הקזוארינה היא מפטירה בחצי קיל: "אייל דחף אותי היום מהנדרה בחצר. אני לא רוצה ללכת לגן מאחר". פאזזה. אני: "אייל דחף אותך? למה?" נעמי: "לא, אבא, לא אייל. זה היה אורי, הוא כל הזמן מרביץ לי".

בבית, על השטיח בסלון, התאומות תמר ויעל, בנות שנה וחצי, צפות בין הצעצועים. ידה של יעל שלוחה אל הברווז הצהוב שתמר אוהבת ועיניה בורקות, תמר מסובכת את הגב ליעל בתנועה מיומנת של סנטר ב-NBA - יד שמאל הורפת בנחישות, יד ימין מרחיקה את הברווז מהאיים. יעל קולטת שבטוב זה לא יילך, כהרף עין מצמידה את שיניה הצחורות לכתף של תמר ומתחילות צרחות. אבא צולל לעבר הצמד המתקוטט. קאט. הורים לילדים צעירים נדרשים לעתים קרובות לשאלת ההגנה על הצאצאים - היכן ומתי להתערב, מול מי ובאיו עוצמה. יש להורות, הדחף הטבעי להתערב

לטובת הילד שלנו חזק. יצר ההגנה על העוללים טבוע בנו ומתעורר כל אימת שמישהו מאיים על שלמות נפשם או גופם.

"המטרייה האווירית" - ההגנה שהורים מרעיפים על ילדיהם - נועדה לאפשר לילד להתפתח ולהתמקד בעשייה ובלימוד מתוך תחושה פנימית של ביטחון, וכינינו - אין הורה שישלים עם הפיכת ילדו לשק חבטות של ילד אחר.

ובכל זאת, רובנו מהססים לפני שאנחנו מתערבים באופן ישיר במאבקי הילדים, ולפעמים נמנעים מההתערבות. מדוע? מאחר שאנחנו חוששים שהילד יהיה רכרוכי ותלוי בהגנתנו מול כל משב רוח עוי; מאחר שאנחנו רוצים לראות את הילד עומד על שלו ומתחכך גם בצד המוחספס של העולם האמיתי; ומאחר שאנחנו יודעים עמוק בפנים שיום אחד הילד יעמוד ברשות עצמו ויצטרך להגיב גם להתגרירות ולהצקות באמצעות משאביו העצמיים.

גם מנהלים נתקלים במצבים לא פשוטים בהם עובר שלהם נקלע למאבק - מקצועי או אישי, בתוך הארגון. גם המנהל, כמו ההורה, מתלבט לא אחת אם להתערב, מתי וכיצד. בדרך כלל רצוי לא להתערב באופן ישיר, אלא לעמוד לצד העובד בעצה ובהדרכה מאחורי הקלעים. התערבות המנהל עלולה להעצים את התסכול, לגרום אל המערבולת מנהלים נוספים (גם לילד השני יש אבא), או לפגוע במיצוע העצמאי של העובד בתוך הארגון בעתיד. אפשר לסייע לעובד במצוקה על ידי פנייה שקטה לצדדים שלישיים שיכולים לתרום לסיום חיובי של הסכסוך, ובכל מקרה יש לשמור על קשר רצוף עם העובד כל זמן ש"העסק חם", כדי לוודא שאינו מוסיף ומסלים. ובחזרה אל הסלון. נעמי חשה אל אבא והקטנות וקוראת לצדדים הנצים לסגת אל קווים בטוחים משני עברי השטיח. לאבא היא מורה לגשת לחתוך לה "תפוח כחול" (כך מכונה בפיה תפוח ה"גרנד סמית"). כדי למנוע מאבקים סביב הברווז היא מנכסת אותו לעצמה, ופונה אל עיסוקי הפנאי שלה. טוב שיש בבית מבוגר אחראי.

הכותב הוא דירקטור בחברת הייטק גדולה, עו"ד ורו"ח בהשכלתו ובוגר MBA מאוניברסיטת מלבורן. נשוי ואב לשלוש בנות



על הורים ומנהלים
דרור לוי

נעמי חשה אל אבא והאחיות, וקוראת לצדדים הנצים לסגת אל קווים בטוחים משני עברי השטיח. טוב שיש בבית מבוגר אחראי

תצלום: ניב לרנר



פרופ' סקוט סנוק: "בצנא לומדים שמוהיגות פירושה לשרת את האנשים שלך, ומי שמצליח לקחת את זה אתו גם לאזרחות - נהפך למנהל נהדר"

מימוש עצמי. גם באקדמיה הבינו שלמימוש עצמי יש ערך כלכלי חשוב: אדם ששונא את עבודתו לא יתרום לה כמו אדם שאוהב אותה. בתנאי תחרות כל כך קשים, כשארגון נדרש לחשיבה יצירתית וחדשנית כל הזמן, הוא חייב למצוא את האנשים המתאימים ביותר. "זיהוי המקום הנכון נהפך לאחר התפקידים החשובים ביותר של המנהל: ראשית זיהוי עצמי שלו, ואחר כך סיוע לעובדיו להגיע למקום הנכון להם", אומר סנוק. "מנהל הוא כמו הורה - הוא צריך לרצות את מה שהכי טוב לילד שלו, כי רק שם הוא יפרח. לכן, המסר שלי למנהלים הוא פשוט: החיים קצרים מדי, מצא את ה-Sweet Spot שלך".

nihul@themarker.com

פרופ' סקוט סנוק
גיל: 52 מומחיות: פיתוח מנהיגות אוניברסיטה: בית ספר למינהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד מצב משפחתי: נשוי + 5 עוד משהו: בן למשפחה אמריקאית לוחמת - הוא נפצע קשה בגרנד, בנו הבכור נפצע קשה באמגניסטן

גם לאקדמיה? "כנראה שלא יכולתי להעביר אותו לפני שני עשורים, כי יותר קל היום לדבר במונחים של

וטרנספורמטיבי", אומר סנוק. "יש אנשים שמבינים שהם רוצים בכלל להיות פסנתרנים או רקדנים או מורים, ולא אנשי וול סטריט, והולכים לעשות את הדבר הנכון להם. "לטעמי, מנהל, כמו גם עובד זוט, לא יכול לעשות עבודה טובה אם הוא לא נמצא במקום הנכון שלו. אני אומר תמיד: אסור לבזבז זמן, ארגונים לא צריכים להתעסק עם אנשים שלא נמצאים במקום הנכון להם." שיעור כזה הוא באמת חלק מתפקידה של האקדמיה? "בהחלט. אנחנו רוצים להכשיר מנהיגים טובים בכל התחומים, וזה דורש קודם כל מודעות עצמית." קורס כזה יכול היה להתקיים לפני 10-20 שנה, או שהוא חלק מתהליך הנייראייג' שהודר

לבדוק את המקום שבו הוא עומד - האם יכולותיהם בתחום הזה גבוהות באמת? האם זו התשוקה האמיתית שלך? האם תגובות הסביבה תומכת בשניים הראשונים? אם נצייר את שלושת התחומים כעיגולים הנפגשים אחד עם השני (ראו תרשים) נראה שבמידה שהכל קיים, נוצרת נקודת חיבור. אם אתה לא שם - כדאי לבדוק את עצמך שוב."

"תנהל הוא כמו הורה"
את התהליך עובר המשתתף כחלק מצוות הכולל שישה סטודנטים. הצוות נהפך לקבוצת תמיכה ושומר על דיסקרטיות, כך שלסטודנט נוח לגלות את עצמו בעזרת חבריו. "מדובר בקורס לא שגרתי שיוצר תהליך חזק

פרידה תאלי גולדרט / בעז חוץ מותו של מנהיג ופורץ דרך



ד"ר אלי גולדרט, 1947-2011

טית" שפיתח היא החידוש הבולט ביותר בש"טח ב-50 השנה האחרונות. כמו כן, הוא חולל מהפכות בתפישות הניהוליות הקשורות בנר שאי תמחיר, אסטרטגיה, ניתוח והשיבה. כיום משתמשים מנהלים רבים בתורתו

« ד"ר אלי גולדרט היה מנהיג ופורץ דרך בתחום הניהול והחלל מהפכי כותב בנושאים ניהוליים שונים. המהפכה הראשונה שהחלל היתה בעולם התפעול. גישתו, הפשוטה והמעשית, לפיה יש לנהל את המערכת לפי אילוציה, היא הגישה המקובלת והמובילה כיום בעולם הישראלי. אין כיום מנהל תפעול שלא מכיר ומשתמש, במידה זו או אחרת, בכלים ובגישה הניהולית שפיתח גולדרט.

להבדיל מפורצי דרך אחרים שעסקו בתחום יחיד, גולדרט חולל בחייו מהפכות רבות. מתפעול פנה לניהול שרשרת האספקה, וגם שם שבר מוסכמות רבות. משם פנה לשרה ניהול הפרויקטים, וגישת "השרשרת הקריי"

תצלום: ????