

סיטי

הירחון לחשיבה ניהולית וסטרטגית

מספר 224 פברואר 2010



גילוון נושא:

פישר דרוקר

הוא השפיע על ווינסטון צ'רצ'יל,
פיליפ קוטלר, ג'ים קולינס, אקי
מוריטה וביל גייטס; הוא חזה
את העתיד בדיקן מדהים; והוא
המציא את הנהול המודרני

למה משברים עושים לפרננדו פלורס טוב? (58) ♦ מה בין
תומס פרידמן לאייש משאבי האנוש? (60) ♦ והאם פרופ'
עדיה יונת תשלם מס על הפרם? (64)

מהדורות למנהל

המחיר 47 שקל כולל מע"מ, באילו: 40.50 שקל

כט*ט*
טchnology

זכרים את פרופ' פיטר דרוקר

בשנות ה-80 נפל בחלקי הכבודה, יחד עם אנשים נוספים מהפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב, להימנעות על סגל אוניברסיטת קלדמנוט בקליפורניה. כוכו, אוניברסיטת קלדמנוט שימשה מעלה מ-30 שנה בитו של פרופ' דרוקר.

במשך ביקורי הרכבים שם נפל בחלקם למורא את תורה הניהול המודרני כפי שפרופ' דרוקר הניחיל לעולם העסקי, אשר הפך באותה תקופה לעולם גלובלי. אפשר לומר כי עבורי פרופ' דרוקר היה הגורו של תורה הניהול.

עלם הניהול מתחלק במספר רב של נישות, אולם מרכיבי העוסקים בתחום זה מגדריים את פרופ' פיטר דרוקר כאבי תורה הניהול המודרני וכగורל הגוי הדעות בעולם הניהול. הוא תמיד הציג את תפיסתו ביצירוף דוגמאות מההיסטוריה, תוך ציון כי ניתן למילוד הרבה מההיסטוריה ומיניוונם של אחרים. אחת האמרות המפורסמות שלו הייתה "הדרך הטובה ביותר לחוזה את העתיד היא לvizר אותו".

במשך יותר מ-60 שנה הוא נחשב למוביל בתחום, ייעץ למספר דורות של מנהלים ונמנע מלהיותמושפע מאופנות שונות שצצו למכביר. הוא תמיד ניסה לייחס את האתגרים העסקיים הימומיים למגמות סוציאליות, כלכליות ועקבות, כמו להפתוחות תעשיית טכנולוגיית המידע וההתעדכנות של יבשת אסיה.

פרופ' דרוקר טען כי ניהול הוא אחד המנועים החשובים ביותר לקירם האנושות: "הابر שהופך אספסוף לארגון ומאמץ אנושי לעשייה". בין השאר, הוא טען כי "תורת מודיעין הניהול הייתה אחת התמורות החשובות ובונות-קיימה של אדרה"ב לעולם המערבי". משנת 1950 ייעץ פרופ' דרוקר לחברות יפניות ואמריקניות. הוא טען כי נוכח בכך הוא חשוב מידה לניהול ציבורי ולניהול עסק.

משנותיו היוthers עברו מורה דרך. כבר מתחילת דרכו בעולם העסקיים הבנייתי בעזרתו כי מכל הגורמים המשפיעים על הצלחת הארגונים בעולם הגלובלי, המושפע מאין סוף של משתנים, תלוי בעיקר בשניים: מנהיגות ותרבות ארגונית.

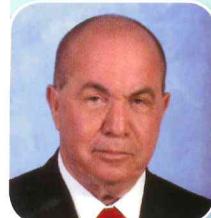
פרופ' דרוקר הגיד בצוואה ברורה מה ההבדל בין ניהול למנהיגות: "ניהול הוא לעשות דברים נכון, ואילו מנהיגות היא לעשות את הדברים נכונים". הבנת הבדל זה תורמת ריבות להצלחות של חברות וארגונים. ובנוסף, טען פרופ' דרוקר כי "מנהיגות יعلלה לא עסקת בנזינות להיות נאה; מנהיגות מוגדרת לפי תוכנות, לא לפי תוכנות".

פרופ' דרוקר עסק הרבה גם בתחום המנכיות של מנהלים בארגונים מציגים היא בעלת משמעות רבה בהידום המוטיבציה של העובדים לבצע את המוטל עליהם בצוואה יעהה ואיכותית. ניתן להבין למה התכוון מהתיאוט הבא: "מנהיגים העובדים באופן הייעיל ביותר, נדמה לי, לעולם לא יאמרו 'אני'. לא בגלל שהם תרגלו אך לא לומר 'אני'. הם לא חושבים 'אני'. הם חושבים 'אנחנור'; הם חושבים 'צ'וות'. הם מבינים כי תפקידם הוא לגורום לכך שהצ'וות יבצע את המוטל עליהם. הם חוקחים על עצם את האחריות ולא מתנוורים ממנה, אבל אנחנו' מקבלים את הקדרית. וזה מה שמייצר נאמנות המאפשרת להם לבצע את עבודותם כראוי".

בנוסף, הוא ציין כי "תרבות ארגונית היא כמו תרבויות של מדינות. לעולם אל תנסה לשנותן. ההפק, תנסה לעבוד עם מה שיש", ותנסה להפיק מכך את המיטב.

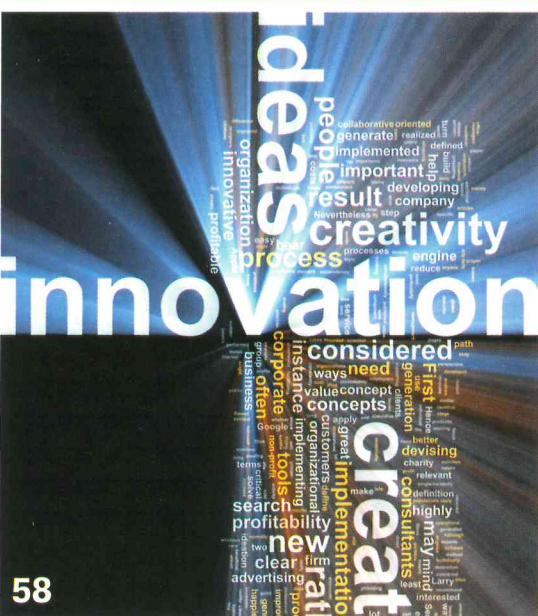
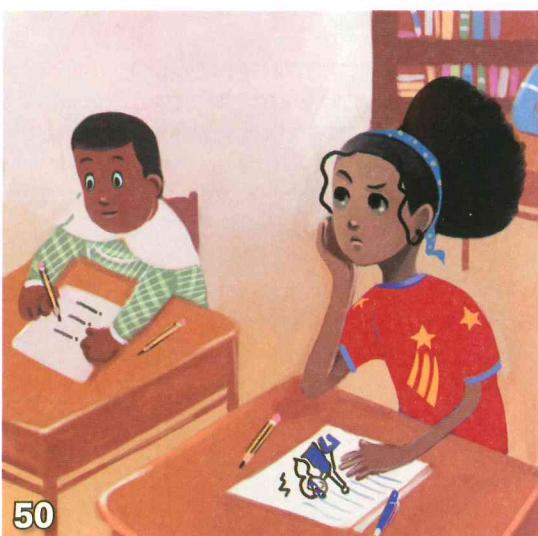
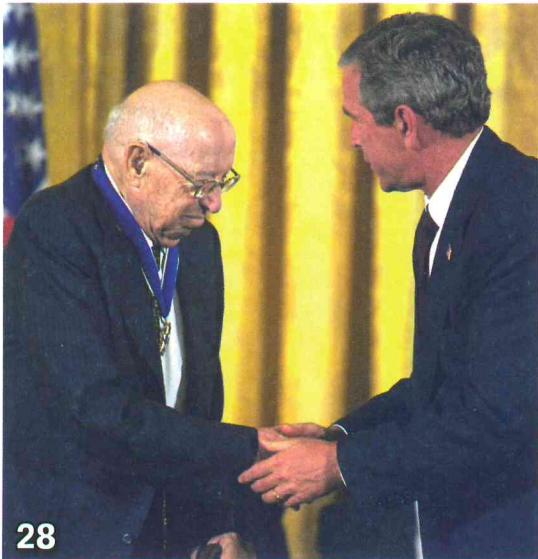
הסיבה העיקרית לכך שאחנו ממשיכים להעיר את משנותו של פרופ' דרוקר היא העובדה פשוטה שמשנותו עדרין מתאימה לסביבת הניהול של היום. ערך, 100 שנה אחרי הולדתו, דרוקר הוא אחד היחידים מהוגי הדעות של תורה הניהול שהכינוי "גורו" מתאים לו.

במהלך השנים פעلتqi לפי משנותו של פרופ' פיטר דרוקר, כפי שהאטמי אותה לסביבה בה פעלתי, ואין ספק כי היא תרמה לרובות. אני מאמין שטוב יעשה כל מי שעוסק בניהול, אם ילמד את משנותו של פרופ' דרוקר.



פרופ' ישראל (אייז) ברווחץ'

סיטטום הירחון לחשיבה ניהולית וסטרטגית גל'ון 224 כברואר 2010



פייטר דרוקר



18 אסטרטג, ישר והוגן, ומכין בכינוי-אדם / ד"ר ויליאם א. כהן
למה היה פייטר דרוקר אמריקאנטי כלפי המושגים מנהיגות וכוריזמה? כיצד
ניתן ללמידה על מנהיגות מקסנופון והיפוקרטס? מה מקומה של המראה בחיי
המנהל? ומדוע עליו לשכנע את עובדיו, כמו היו לקוחות? על מנהיגות ברוח
אבי הניהול המודרני

24 רלוונטי היום יותר מעתידי / ד"ר תמייר בכור
למרות שימושתו של פייטר דרוקר נכתבה במשך יותר משבעה עשורים, היא
נוכחית היום – במיוחד בעקבות כלכלי – יותר מעתידי. מה אמר דרוקר
על אפקטיביות עסקית, על חזרנות, על המשך והמשלה, על אתיקה
ואחריות, על המגזר השלישי, על עובדי ידע ועל תפקידו ברא; ומדוע חשוב
לلمודע עליו וממנו

28 דרגה בכירה לא מעניקה זכויות יתר, היא מטילה אחריות / ד"ר
עדנה כשר
פייטר דרוקר ראה בניהול את ההמצאה הגדולה ביותר של המאה ה-20,
ובמנהיג – נושא באחריות כבירה בתפקיד כלכלני העניין – העובדים,
הלקחות, הספרים, הקהילה. הוא הבין את חשיבות הנהול לבראיותה של
החברה כולה והוא דיבר על מנהיגות אתית ואחריות חברתיות שנימנים רבות
לפני שהטרנד נולד

32 האדם שידע לשאול את השאלות הנכונות / ד"ר ליאור שוחט
אתה הבודק את האתגרונות של פייטר דרוקר הייתה שתיכתב ביגרפיה של
הרעינוות שלו, ולא של חייו. ליין אדרטסאים מילאה את בקשתו בספרה
המצוין "הכל על ניהול", בו ריכזה ותיארה את התגלויות והתובנות של
ドרוקר. במקביל, היא הצליפה לתאר סופר מהונן, מורה נבון ומשמעותי,
שהתחנך בממן רב אך נשאר צנוע, אדם שראה את הגלי לעין, אך עדין
בלתי נוראה" ושהאם "טעויות אינן נובעות מתשומות שגויות, אלא משאלות
שאלות שגויות"

עוד בכר�ן:

16 לא מזכיר בימי נפש אלא כהישרות / רונית שווה
במאה השניהם האתגרונות האנושות השתמשה בקצב דצני במשאבים שנוצרו
במשך מיליארדי שנים. מה עושים כדי להציג את המצב? ולמה גוף כמו בנק
הפועלים נורם במלוא המרץ לפעילות סביבתית בכל ולנושא האנרגיה
המתחדשת בפרט. ראיין לקראת הוועידה לייצור אנרגיה סולארית



כתובת: רח' יצחק שדה 32 תל אביב, מיקוד: 67212
www.ifeel.co.il
 טל': 03-5652100

עורך ראשי: ד"ר חנן גולן
 עורכת סטטוס: רונית שווה

מעצבת גרפיות: אושרי גרגיר
 עיבוד תמונות שער: נדב מזרחי

מערכת המurement: ד"ר עדינה פשר, פרופ' ניב אחיטוב, ד"ר רפי אלדור, הו אלפין, עmons אפשטיין, פרופ' ישראל בורובי, דן ברבר, יעקב בנדון, ד"ר מינה סטטמן, צבי כסיה, דר' יורם לבנון, פרופ' אבּי נומן, דר' ארוחה סתר, עודד פלדמן, סבר פלאזcker, פרופ' דב פקלמן, אפרים רינר, ד"ר יהוית ריכטר, חי' שלח, ד"ר עמנואל שרן
 בשיתוף הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב

מנכ"ל: רחל בן צביין

סמנכ"ל חabra: שייר אבקסיס shiria@motomag.co.il

סמנכ"ל מערכת ופרוייקטים: אילית מעבר
 ארט דירקטורי: נדב אלינו

סמנכ"ל פיתוח עסק: טלי צפרתי-ראבּן, rachelb@motomag.co.il,
 סמנכ"ל מסחרי: רחל בן אבּי 050-89951226, keren@motomag.co.il
 הנהלת פרסום: קרן חוטר 050-8993086
 הנהלת מחלקת תיאום והפקת מודעות: דורית מימן
 תיאום והפקת מודעות: ברק סגל
 עיצוב מוצרים: פנינה טרנקרניר
 עיצוב תדמית: נדב מזרחי
 הנהלת כח אדם ומagara מידע: לינור צפוני

מנהל מחלקת שטח: אורן רבנו oren@motomag.co.il

מנהל קדם דפוס והפקות: אביגיל ויעש
 הפקות דפוס: קוֹבִי סלמה
 מחשב ומאגרי מידע: בני קליל

מנהל תפעול חברה: ליאור אלפלג
 מזכירות: קרן אטיאס, דנית ניקחה
 הנהלת תפעול מניות: שמרית חסון
 הנהלת שירות מנויים: מריה אידליס

מנהל מחלקת מכירות ללקוחות פרטיים: נדב מאור דניאל
 ניהול מוקד מכירות ללקוחות פרטיים: נטע גולן
 ניהול תחום אינטרנט: אורן נעים

שירות לקוחות באינטרנט: <http://my.ifeel.co.il/contact>

המול אין אחראי לפרסום, תוכן, טכנים, טכנים, עיתונים ו/או התמונות הכלולות בהם. כל המידע
 מופרשנות בגיןו הבלעדית והמלאה של המפרסם, על פי הטענה ונבהא לאישור, כי הוא
 דווקא דין לפרסום המודעה.

מסע אחר | הורים וילדים | חיים אחרים | להיות משפחה
 מסע ישראלי | נישה | גליליואו | הגה בשטח | הגה
 גליליואו צעיר | מטיילים | דרך האוכל | עיתון חי
 MOUNTAINBIKE ACTION | MAMA INFO
www.motocar.co.il ■ www.fnet.co.il
www.ifeel.co.il ■ www.motobike.co.il

להזמנת חני 24 שעות ביממה:
1599-505-155
1599-505-101
 שינוי נתבות ויתן להענין וביקום: 03-5652120
 או במייל: sherut@motomag.co.il

36 לחודים, לחוקרים, לאנשי עסקים ולמהמרים / ד"ר דפנה רבן
 ודורות גיבובן
 איך הפך המידע לקומדייטי שנסהר בברוסה? כיצד מתמודדים אנשי העסקים
 עם החינימות של המידע בראשת? מי צריך שוקי מידע? ולמה העתיד הוא
 בשיתוף, באיגום (כן, אין זה טעות) ובחיווי?

40 כיצד הופך העובך ל"הוא אונשי"? / ליואן מלאלל
 על האתגרים, המגוון והכלים הטכנולוגיים לניהול מהוחר הי' העובך בארגון

44 סנהלה של שירות סגול / ד"ר ענת לוי-ה
 האם השירות שאותם נותנים מקיים את הלהבותה שUMBTH המותג? האם הווית
 הלוקה שלהם רואיה לציוון? והאם אתם מעניקים ללקוח שירות שմוביל אתכם
 מהמתחרים? סלקום יומה בשתיים האחוריות תהליך ייחודי של ייצור שפת
 שירות ומוגה אותו בשם: "הרוח הסגולה"

48 ככר לא מותקנים טעויות באמצעות中にה / עובל אלו אופיר
 בארגונים רבים מדי נמנעים משלב התוכן האסטרטגי והתקטי של פעילות
 השיווק לשנה הקורובה, והתוצאה היא: חוסר אפקטיביות בעבודת השיווק, בכוון
 משאים שלא לצורך, חוסר תיאום עם גורמים אחרים בארגון ופגיעה ברוחות.
 איך בונים תוכנית עבודה שיווקית שנתית נcona — צעד אחר צעד

50 מסע למיטיצי לכח / עובל אביב טל
 כיצד הפכה קבוצת מפקחים של כת ספר יסודים לקבוצת למידה, הופורת
 בעיות ארגוניות, חברתיות, פרגוגיות ורשות? איך משמשים מודלים
 ארגוניים, כדוגמת SWOT, להבנת תהליכי בית-ספרים? ומה בין עובדות
 צוות וධון קבוצתי לבין חינוך איקוטי?

מזרחי

- 4 דבר העורכת / רונית שוה
- 6 סטטוס-קוו / פרופ' ישראל (אייז) בורוביץ
- 10 דעת יחיד / רמי הסמן, ד"ר הנז זכיהה וענת סרגוסטי
- 14 חדשות וידיעות
- 54 להיות 10 / ד"ר עדנה פשר
- 56 פירמת יעצים / חברות ZOOZ
- 57 שאלון למנכ"ל / 10 שאלות לגולד פרידמן
- 58 קוראים עולם /IRON פשר
- 60 משאכ' אנווש / ניל'י גולדפין
- 62 מכירות / קוֹבִי פומצ'
- 64 ראיית חשבון / עוז'ד רוי'יך טארק דיבני
- 66 מישומים את החוק / עוז'ד רחל איינגר
- 68 הגה / קין כהן
- 72 אכזרים
- 74 חידון טריווה / רונית שוה



דורש אסטרטג, ישר, שtbody נבני-אדט

למה היה פיטר דרוקר אמביוולנטי כלפי המושגים מנהיגות וכריזמה? כיצד ניתן למודד על מנהיגות מקסנופון והיפוקרטס? מה מקומה של המראה בחיה המנהל? ומדוע עליו לשכנע את עובדיו, כמו היו לךחות? על מנהיגות ברוח אבי הניהול המודרני

יטר דרוקר, "אבי הניהול המודרני", עזב אותו ב-11 בנובמבר 2005, קצר לפני היום שהוא אמור להיות יום הולחתו ה-96. לעיתים קרובות אני נשאל 'מי הם הפיטר דרוקרים' החדרים?" ואני נאלץ לענות בכנותם שהם אינם. קיימים הרבה הרבה דעות, כתובים וחוקרים בתחום הניהול, והם טובים. אך דרוקר היה גאון מהן של איינשטיין או ניוטון. גאון כזה פוגשים אולי אחת למאה שנה, והוא היה היחיד מסוגה. על אף שהיה כאיןשטיין וניאוטן, דרוקר לא Krakr את שנות עבודתו למדעי הטבע, אלא לניהול. חזק מעורבה זו, אין הרבה הבדל ביןיהם, ובאותה קלחת אפשר לשאול "מי הם האיןשטיינאים של ימינו?"

דוריס דרוקר – אלמנתו בת ה-98 – של פיטר, מהברת רבי-מכר, מציאה, מנכ"ל חברה לייצור מכשור רפואי, בעלת תואר מאסטר בפייזיקה וכיישרין מהלך" בזכות עצמה – החלה כנראה לעסוק בייעוץ אף קודם שעשה זאת בעלה המפורסם. רבים המודאגים מהמצב העכשווי מוצאים לנכון לשאול אותה "מה היה פיטר מליץ במצב זה?". גם ג'ייקוב היי, חוקר בבייה"ס לניהול ע"ש דרוקר ומאסטורי באוניברסיטת קלרומונט, קליפורניה, נשאל פעמים רבות – וعود בטרם פרץ המשבר הכלכלי של השנה החולפת – מה היו דעתיו של דרוקר בנוגע למנהיגות.

שתי שאלות אלו, הנוגעות לדעתו של דרוקר, קשותות זו לו באופן ישיר; שכן אין שום של ספק בכך שדרוקר ראה במנהיגות מפתח לכל סוגיות הניהול, ואמציע להשגת כל המטרות. כבר ב-1974, קבע בע"ה Harper's Magazine את הקביעה הנująות: "ניהול הוא מנהיגות". שבע שנים מאוחר יותר כתוב בספריו הראשון, שהוקדש כולו לניהול: "המנהיגות היא בעלת חשיבות עליונה. למעטה אין לה כל תחליף".

בהתחשב בחשיבות שדרוקר ייחס למנהיגות, באופן פרודיקסאלי הוא כתוב רק מעט על כך עד כמעט סוף הקריירה שלו. למעשה, באותו ספר שקבע כי מנהיגות היא החשובה ביותר, הוא הגיע למסקנה שא"י אפשר ללמוד מנהיגות, או ללמידה אותה". עם זאת, בפסקה שלאחר מכן הוא מתאר ספר שנכתב לפני כ-2,000 שנה על ידי המצביא היווני קסנופון. היא כינה אותו בשם "הספר השיטתי הראשון"

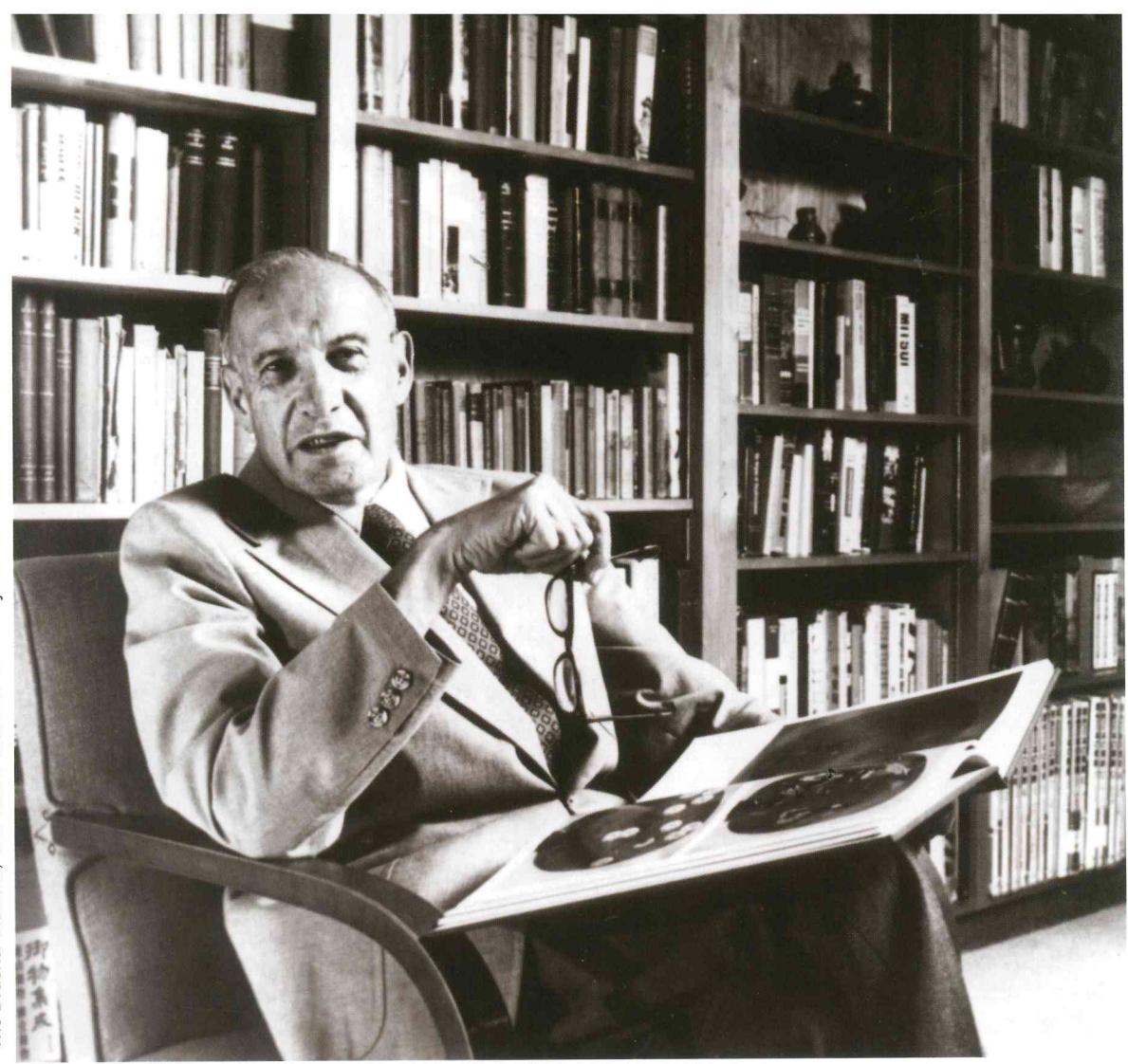
העסק במנהיגות" וגם "הספר הטוב ביותר ביותר שנכתב בנושא". כדי להקשות עליינו להבין את גאנוניותו של דרוקר בנושא המנהיגות, נזכיר שנושא הדין בספריו של קסנופון היה "תורת החינוך של כורש האגדיל מלך פריס". חינוך זה התמקד במנהיגות. כמובן, בעת שכותב שא"י אפשר ללמוד או ללמידה אותה, הוא הכוון על ספר שעוסק בהוראת מנהיגות ולמידתה!

ספר הטוב ביותר!

אין ספק בכך שדרוקר היה אמביוולנטי ביחס למנהיגות ממש ורוב שנות הקריירה שלו. בספריו

ד"ר ויליאם א. כהן





"The Drucker Institute, Claremont Graduate University"

הahaha באדיבות "הahaha" העובדים הם שותפים, ولكن אין ל佐ות עליהם אלא לשכנע אותם. כיוון שכך, מנהיגות היא בעצם עבודה של שיווק"

הכריזמה הייתה עד מושג של מנהיגות שדרוקר התקשה להשלים עמו במהלך הקריירה שלו. לעומת מאבקו עם מושג המנהיגות, הוא היה מודע היטב לכך של מנהיגות יש השפעה קריטית על ביצועו של כל פרויקט ועל פעילות האדם. בכל אופן, הוא ידע – הן באופן אינטואיטיבי והן באמצעות תכנית ומעקב – שמנהיג המצליח באמצעות השלמת כוח הוא לא בהכרח טוב ל"נתיניו".

הكونפליקט של דרוקר עם מושג המנהיגות המשיך גם בשנות ה-70 המאוחרות, כאשר התייחס הסטודנט שלו בלמודי הדוקטורט. במאמר שבייש מאנתנו לכתחזק בנושא, הוא לטענו כי ציון גבורה, אך הוסיף את המילים: "עכשו אני באמת מבולבל". תקופת ארכוה סברתי כי ההערה שלו בזונה לצורה שבזהות את החומר, כי ציון שהוא לא העיר על התוכן של המאמר. שנים לאחר מכן, בעקבות שיחות אותו, הבנתי שהוא החזיק למאבק האינטלקטואלי הפרטני שלו עם רעיון המנהיגות, שהעסיק אותו באותה תקופה. הוא אכן חשב לא בטוח במנגנון ואני מצטער להזכיר שודיעונות שהביעתי באממי לא עזרו לו לראות את הסוגיה באור ברור יותר. תשוכנות הרגילה לשאלות בדבר מנהיגות היהת שאין כל דבר חדש למלמד בנושא מאז הופעת ספרו של קנסנופן. בכל אופן, משך הזמן הוא הגיע להבנה שהוא עצמן תרם תרומה עצומה למנהיגות באמצעות הבהיר דבריו של קנסנופן, והרגמה כיצד אמרורים בכיריהם הינהו המודרני לאםץ בפועל את תיאוריית קנסנופן על חינוך המנהיגות של כורש.

בسمוך לשנת 1996 היה ברור שדרוקר שינה את דעתו להלטין. בהקדמתו בספר שלו הוא עצמו הזכיר, "The Leader of the Future", (1996) כתוב: "חויה ללמידה מנהיגות, ואפשר ללמידה אותה". ב-2004, כתכתב את "The Daily Drucker" עם ג'וזף א.

"Management: Tasks, Responsibilities, Practices" שיצא לאור ב-1973, הוא כתב "אין תחליף למנהיגות. אך ניהול אינו יכול ליצזר מנהיגים". אך בכל 839 העמודים בספר הזה הוא מתעלם באופן עקרוני מהמנהיגות. ב-1988, לעומת זאת, הוא הציג במאמר קצר ב-"Wall Street Journal" את המושג "מנהיגות" באופן בולט.

שורשי האמביולנטיות של דרוקר

למרות קביעתו הכרובה בדבר חשיבות המנהיגות, דרוקר כתב עליה רק מעט מתחת הכותרת התיאורית המובחנת "מנהיגות", וגם זאת בשלב מאוחר יחסית בחייו.

מהי סיבת קונפליקט מוזר זה בדעותיו ובכתביו? כבחור צער, דרוקר, שנולד באוסטריה, היה עד לעלייתו של היטלר, שלהקה לעצמו את התואר "פיהרר", או "מנהיג". מוצאו האתני של דרוקר לא ברור, על אף שקיימות כמה הוכחות לכך שהוא היה יהודי, אך מבחינות שיקום הדת היפנו נזירות. דבר זה לא היה חריג באוסטריה שלפני השתלטות הנאצים. יהודים רבים הגיעו לעמדות גבוהות, כל עוד המירו את דתם. כשהתמונה היטלר לknzsl גורנגי, דרוקר שהה שם. הוא קיבל דוקטורט באוניברסיטת פרנקפורט, וקיווה להציג משרה באוניברסיטה קלן. דרוקר חזה בדיק את הצפיי לקרות, ועובד באופן זמני לאנגליה, ממש לפני פירוץ האירופים. חלפו 17 שנים עד שדרוקר השיג משרה אקדמית ומוניות באוניברסיטה מוביליה באראה"ב.

הצלהתו של היטלר בתפקידו של בלבלה את דרוקר. מודיע רבים כל-כך נזהרים אחר הנהגת? הוא הסיק שהיטלר היה "מנהיג מטעיה" ("misleader"). "מנהיגים מטעיים", כתב דרוקר, היו "קרים".





תכנון אסטרטגי

דרוקר הזהיר אותנו בשערוריו: "אין יכול לנכא את העתיד, אך אתה יכול ליזור אותו". הדיטה שלו לשימוש האמרה הייתה: תכנון אסטרטגי בידי המנהיג. ואני מרגיש - "בידי המנהיג". הדגשה זו באה לאחד את הרצוי לעומת המציאות, לעומת מה שברוך-כלל נעשה. ארוגנים רבים מפעלים מחלוקת תכנון אסטרטגי, בזמן שהמנכ"ל לא עושה הרבה מעבר לנtiny אישור לעובדה הנעשית בידי מומחי התכנון האסטרטגי.

אין הכוונה שוריענות ותכנון מפורט לא יתבצע בידי מתכננים מקצועיים, ובוודתם תקבל אישור של המנהיגים עם נטילת אחוריותם; אך עדין, המנהיג חייב לשקוול היטב את הדברים ולהעניק הדרכה כללית למה שהוא רוצה שייעשה.

droker חשב כי תכנון אסטרטגי (ולפניהם הcoil החשיבה אסטרטגית) הוא זכות הראושים של המנהיג, והוא זה שאמור לבצע אותו. הוא למד שתכנון אסטרטגי אינו קבלת החלטות בעtid, כיון שהחלטות יכולות להתקבל רק עכשו, בהווה. לכן הנושא היה קובל החלטות בהווה כדי ליזור עידך רצוי.

הכוונה הייתה — השגת מטרות או יעדים, שנחנו מבעלי להתחשב בתנאים סביבתיים שבשלב מאוחר יותר אנחנו עשויים ליהתקל בהם, וידיעה כי תחיליך זה ידרוש תיקונים ושינויים לאורך הדרכו.

droker ייחס חשיבות מכרעת לעידים של המנהיג, הנשאבים מהגדלת המשימה של הארגון, ובמלים אחרות: "יש לשאל כמה אנחנו עומדים?" ורק אז, יכולנו להחליט בדבר הפעולות שיש לנו בבהווה, כדי להגישים בזמנם כלשהו בעתיד את המטרות שהוצעו.

יושר ואתיקה

droker היה מהאנשים היישרים ביותר שפגשתי מעודיו. אם תכנון אסטרטגי הוא ייסוד של המנהיגות, הרי ששמירה על כללי האתיקה ויושר אishi הם התנאי ההכרחי לעילילות המנהיגות.

בתכתיו הראשוני בנושא הוא קבע שאפשר למשת את המנהיגות כיאות רך באמצעות אופי המנהיג, ואך כי המונולוגים יכולים לשלוח למניג על עניינים רבים, הם לא יסלו לו על-אי-יושר. אבל השיקטו היהת שונה ואך הפהכה ממה שלמדו רבים אחרים. שרטט קווני בין מה שכונה אתיקה עסקית לבן יושר איש. אף שתי התכונות הכרחיות למנהיגות עיליה, droker נזהר מאוד מלקבוע באופן אבסולוטי מהי "התנהגות עסקית איתה" ומה לא. בזורה "droker" טיפוסית הוא אמר לתלמידיו: "שכירת נערות ליווי במטרה לבדר בכיריהם המבקרים אותו, אינה הופכת אותו לאתי. וזה פשוט מציג אותך כסדרור".

droker בחר מגוון רכש של גישות בנושא האתיקה ומצא כי בתרו קוד אני עסקי כלל, מכלין יש מן החסר. בסופו של דבר, droker סבר כי ענייני אתיקה בעסקים אמורים להיות מובטחים על תורה קונפציוס, המתמקדת במה שנכן לעשות יותר מאשר במה שלא נכון לעשות. ובנימתיים, האמן droker של המנהיגים לנקוט על-פי שני כללים אלה:

- ❶ ענייני אתיקה הנוגעים לאחריות אישית מתוrho של הרופא היפוקרטס: "Primum Non Nocere". כלומר, "ראשית כל — אל תגרום נזק".
- ❷ " מבחן המראה": איזה בן-אדם אני רוצה לראות כשהאני מסתכל במראה בכל בוקד?

מציאריאלו, חבר ותיק ופרופ' מאוניברסיטת קלרמוןט — ניכר היה השינוי: "The Daily Drucker" מכיל 366 תוכנות המחולקות ל-72 קטגוריות בנושאי ניהול. לא רק שהנושאים "מנדיות" אינם מושמע מהרשימה, אלא שהוא מופיע בספר כנושא נפרד וחשוב, המוזכר בתדירות של יותר מפי שניים משאר נושאי הנהול.

לקראת סוף הקריירה שלו, הגיע droker למסקנה שלא רק שאפשר ללמוד מנהיגות וללמוד אותה, אלא שיש להציג אותה כנושא נפרד ונבדל מתחום הנהול בכללו. לרובה הצער, הוא לא הספיק ליישם זאת. כתוצאה מכך, רק מעט בעניין זה נכתב בספר "Drucker on Leadership" שיצא לאור. כיוון שהקדושתי זמן רב לפיתוח נושא המנהיגות המעשית, להוראותו לכתיבתה עלי, כמו שמכונה "עוזרו של דרוקר" וככוגר הראשון של תוכנית לימוד הדוקטורט לפילוסופיה שלו — החלמתי לקחת על עצמי לפתח מודל של דעתינו של דרוקר בנוגע למנהיגות.

על אף שדורoker לא הותיר לנו תיעוד מסודר של מודל רעיוני בעניין מנהיגות עיליה כשלעצמה, אפשר לשאוב אלמנטים של מודל זהה ממוקורות אגוניות. אין די שיכל להציג ספר או מאמר ולומר, "זהו המודל של droker למנהיגות עיליה". אולי לפחות תלמידיו לשעבר, ובינם כותב השורות, יכולים היו לטען כי droker חף את המודל שלו למנהיגות עיליה מתוך שרבוטו הגיר על הלוח בזמנו השיעור. אך הוא פשט לא עשה זאת. בכל אופן, באמצעות לימוד כתביו שיצאו לאור, המקיפים 70 שנות פעילות, ובסיום סיכומי השיעורים שלי ושיחות אישיות עמו במהלך הלימודים אף לאחר סיום, יוכל להפיק את המצית הדעת שרצה droker להעביר לנו.

הנאות של דרוקר בנושא המנהיגות

המודל של droker למנהיגות מבוסס על חמישה רכיבים יסודים:

- ❖ תכנון אסטרטגי של המנהיג.

❖ אתיקה בענייני עסקים ויושר אישיות כתנאי הכרחי.

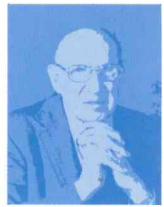
❖ המנהיגות תשמש מודל התחלתי, כמו שהיא נלמדת בקורס קבוצה מסוימת.

❖ תפיסה נכונה של העקרונות הפסיכולוגיים של המוטיבציה, ויישום.

❖ נקיית גישה כללית של שימוש ברעיון השיווק.



The Drucker Institute, Claremont Graduate University



→

ארגון המהווה מודל ראוי לחייבי

יהיו שיטופיעו מוכך, אך שטתי לבי שמנהייגות בסגנון צבאי מהיר אחד מחמשת הרכיבים של דרוקר למנהיגות עילית. בשיעורי דרוקר העיר העורות חיביות רכבות בוגגע לצבאות, אך הוכיח זאת לעתים קרובות הרבה יותר בכתביו. לדוגמה, הקביעה שלו כי הספר הראשון והטוב ביותר ביחס לבנושא מנהיגות הוא של קסנופון. קסנופון היה גנרט יווני שנלחם בפרס; ב- "Kyropaidaia" וב- "Anabasis", הוא כתב על הנחתת קרפ. כך ש"אבי תורת הניהול המודרני" ממליץ על ספר העוסק בהנחתה צבאית בתור הספר הטוב ביותר שכתב על מנהיגות, למנהיגים עسكרים. לא מדובר כאן בפילוסופיית "עסקים הם מלחה", אלא פשוט כי הנושא שנלמד היה מנהיגות מעשית טובה.

במאמר: "Leadership: More Doing Than Dash", שהתפרסם ב-
הشتמש דרוקר בירוגמאות של מנהיגי "The Wall Street Journal"

צבא, אַיִזְנָהוֹאָר, מִרְשָׁלְמִיקָּ-אַרְתּוֹר, מִנוּטְגּוּמָרִי וַיּוּלִיסָ קִיסֶּר. בשלב מאוחר הרבה יותר, השפוטתו של דרוקר בוגעה למניגות בסגנון צבא קיבלו תשומת לב רבה יותר, בעיקר בשל ספריה של פרנץ הסלביין, "Be-", Hesselbein on Leadership".

ספר שיערכה הסלביין מהדריך הרשמי "Leadership Manual" ושןכתב במשותף עם גנאל אריך שינסקי, מפקד צבא "ב" לשעבר וכיום השיר לענייני חילילים משוחרים. בהמלצתו לספרה של הסלביין, כתוב דרוקר: "הצבה מאמן ומפתח מנהיגים יותר משועשים זאת כל המוסדות האחרים גם יחד; ורישויו הפונזים הומור בירור".

בשיטו של גולדמן ו-אלטמן (Goldsman & Altman, 1997), חילקתי עם דרווק מחקר שנייה לחי עלי מנהיגי צבא ועל שימושם בARIOONS אוצרותים שהנגישו מאוחר יותר. הוא היה נלהב מאוד מהפרוייקט ועובד אותו לפרסם את המהקר בספר *שמעוני* למנהלים, דבר שכן עשויתי שנה לאחר מכן. להלן תשובותיו לכל אחד מ מבחני:

❶ יושר לפני הכלו – “אתה צודק לגמרי, והחלתך להציג נקודה זו במקום הראשון נכונה לחולטין. מנהיג יכול להיות אחד, פופולרי ואף מוכשר, וכל זה טוב ויפה, אך אם הוא אינו אדם ישר הוא לא מתאים להיות מנהיג.”

דרורק כתוב: "המוניים יכולים לשלוח לאדם על מחדלים רביים. א-כשירות, התעלמות, חוסר ביטחון או נימוסים לא מושלמים. אך הם לא יכולים לו על היעדר יושר".

② התחמץ בידע הנדרש – "זה נראה דבר מוכן מאליו, אך ישם מנהלים המנסים לעגל פיניות במקום להיוות בקיים בידע שהובילו להם, ידע החזוני לאיכות הביצוע שלם".

③ הכוּם צִוְיָחִיב – “אַיִן בָּטוּחַ לְבָנוֹגֵעַ לְכֻונֶּמֶת בְּדָרְבָּיו”
שאחרים לא יכולו לעשות כלל, או שיתקשה לעשוות...”.

drooker כתוב: "כל מנהל, החל מ'הboss האגדול' וכליה במנגנון העבודה
אללה. אם אתה מתכוון של המנהיג להזכירו על יעדיו, על משימותיו
— זה בסדר גמור."

ומחלקת הייצור, גם מנהל העבודה על פס הייצור".

④ נלה אחריות בולוט – "כישלון של רכיב נובע מכך שאין מגלים אחריות כלשהי, או לא לווקים אחריות על מטרות שגויות. וזה מהyield אונטו לבעל בעלייה. האחראות מוחילה מהרואה ממייניה.

דרואה ואחריה מגיעה תחושת המחויבות החזקה".
דרורק כתוב: (העתרו כוננה ל"פרויקט אDSL" הכספי של חברה פורד מוטורס ב-1958): "וכך היו הדברים כשהעסק נכנס לצורות, אף אחד לא תמן בו. אני אומר שזו הייתה יכולה להיות האלהה."

אך לאו זהה אחריות אישית, וזה ודאי לא היה מצליח לעולם".
5 צפה לתוכאות חיוויות – "ציריך להפעיל נורית אזהרה. אסור להיות אופטימי יתר על המידה. אך ככל זאת, הרעיון המרכז נכון.

דוריך כתוב: "בכל פעם שאתה פוגש בעסק מצלייח, דע כי מישחו אדם אינו יכול להיות שלילי בחשבתו ולהצליח בכל דבר".

⑥ דאג לאנשיך – "מנהלים רכבים נכהלים במשימה זו, וזה יתנקם בהם".

דרוקר כתוב: "מוטלת על המנהיג אחריות לדאוג לכפופים אליו ולשותפיו".

7 מלָא חִזְקָנָה כָּלַי אֶחָדִים, לְפִנִּי שְׁתָדָגָן לְצַרְכֵיכָן האישיים – נְקוֹדָה זו דָוַרְשָׁת הַגְּדוֹרָה וְרַחֲבָה יְוֻתָה. כוֹונָתִי הִיא שְׁלֹמָנָה יְגִ'יָשׁ מְחוּכִּים לְמַלְאָה אֶת הַמְשִׁימָה שֶׁלְוָה, וּמְחוּכִּים לְדָאָג לְמַיְ שְׁנָתוֹן להַנְגָנוֹת. דָאָגָה לְצַרְכֵיכָן האישיים של הַמִּנהָגִים תְבוֹא רַק לאחר מִילָוי חִזְקָנָה.

"כל זה צריך להיות הבסיס לכל מהנויגות שהיא. המהיג אינו יכול לפועל רק על-פי אינטנסיס של צד אחד. עליו להתחשב בצריכי העובך ובצריכי הלוקו כאחד. וזה נקודת החולשה הבלתי ניתנת ביזור רוייהל ראהה"ר רומי"

בראשם, ג'רמי קומינס, מזכיר המדינה של ארצות הברית, אמר כי החלטת נשיא ארצות הברית, דונלד טראם, למנותו לאנשיא כבוד, היא מושג של כבוד ותודה למנהיגו. קומינס אמר כי הוא יתמודד בבחירות המוקדמות של המפלגה הדמוקרטית ב-2020.

⑧ הח' ציב בחזיות – "נכון מודע. בין אם מדובר במנהיג גוטר ובין אם במנהיג בכיר; המנהיג החייב להיות במקום שבו מתבצעת העבודה המאגרתויות. במהלך מלחמת העולם הראשונה, האביריות בנפש בקשר קצינים בעלי דרגה גבוהה היו נידירות בהשוויה לאביריות שבסדרם בשל אי-כשידותם. מעט מדי גנורלים נפל בקרב".
הערתו של דרוקר: "האדם עצמו קרוב מה הוא תורם. הוא יכול לעשות זאת ובקאמצויות ליחס יונמה וההיינוכם בחזיות".

ישום הukrownות הפסיכולוגיות של המוטיבציה
ודורך היה ניתן מאוד לתפקדו ולתפקידו של העובד. הוא
הבין שהחברות נעשו תלויות באופן גובר והולך ב'עובדי היד' –
— מונח שהוא עצמו יצר בכדי לתאר עובד חדש, העושה שימוש
בעיקר בשכלו.

הוּא התרעם כשודובר בניהול על עלות של עבודה. הוא גם לא אהב לחסוב על ניהול העובדים. מכחינותו, עבדה לא הייתה מהיר, או עלות; העבודה הייתה ערך נוסף אמיתי, המשאב בעל הפוטנציאל הגדול ביותר שמחיק ארוג בראשתו. לבסוף, מנהלים אינם "מנהלים" את העובדים, אלא מנהיגים אותם. יתר על כן, דורך עין בדרבי כמה מהחוקרים המובילים בנושא המוטיבציה. לצערנו, ריבות מתיאוריות אלו, שדורך סבר כי אין מיושמות כראוי, עדין מישומים חיים באורה תלא-גוכונת.

הזהר הגיע למסקנה יוצאת דופן: להשתתפות מוטיבציה בMITTEDה, יש להתייחס לעובדים ורגלים, בעלי משכורת ומשרה מלאה כאלו

הפוטנציאלית שלהם לבתני אפשרי.

� וודר דבר חשוב: מנהיגות "לסה פיר" לא תצליח. תמיד צריך שימצא האדם האחראי, המנהיג המחייב לחתן דין וחשבון.

שיכון הוא מנהיגות?

שימושו של דרוקר במושג השיכון ויישומו במנהיגות היו מההפתעות הגדולות שלי כשהחלה לחקור ולנתח את רעיונותיו של דרוקר בקשר המנהיגות. קודם לכן הגעתו למסקנה שהמנהיגות וטכנית המכירות חולקים ממשותם גורם חשוב – השכנוע. חיפושי בספרות השוואות בין התחומים, בדיק שדרוקר זוציא לאור את ספרו "ארגוני הניהול למאה ה-21". בפרק שכותרתו "המבנה החדש של הניהול" ("Management's New Paradigms"), הוא חזר על ריבים מהערינו שדיבר עליהם קודם לכן בשיעורי בכיתה, כולל המלצתה להתייחס לכל העובדים כאלו הם מתנדבים, שהוחכרה לעיל. בכלל אוף, בספר זה הוא כינה את העובדים "שותפים" ("partners"). הוא המשיך וכחוב כי על שותפים אין לצוות, אלא יש לשכנע אותם. ואז המשיך וקבע קביעה מורה למדרי: "כיוון שיש לשכנע את השותפים, מנהיגות היא בעצם עבדות שיכון".

� השיכון המודרני מתבסס על "מושג השיכון" ("marketing"). כלומר על החברות לדאוג לבלוט את צרכיו לקוותהין ולספק אותן, ולא לראות בשכנוע לקוחות פוטנציאליים לרוכשים. מוצדים או שירותים קיימים משימה עיקרית.

בשיעוריו, לימד דרוקר כי אם השיווק מבוצע בצורה משולמת, המכירות תהינה מיזורות. למעשה, הוא אף לימד שהמושגים מכירות ושיווק יכולים להיות נוגדים זה זה, כיון שמכירה מוצלחת במילוי של מוצר או שירות לא נכון, או לעד הלא מתאים, עלולים לבוכו משאבים יקרים ערך שנייתן היה לנצלם טוב יותר במקומות אחרים, לו המכירות היו ייעילות פחות.

בכל אוף, כדי לתרגל שיווק בצורה נכון, הכרחי להבין את צרכי כל קבוצה או פלח שוק. אך החברה תפתח מוצרים ותקדם אותם בדרך שהלכו ורואה אותה כחשובה, ולא בצורה הנראית חשובה למשוך.

כשדרוקר תיאר מנהיגות כבעוריה שיווק הוא טען שיש לנחל מנהיגות באותו אוף שבו מנהלים שיווק. מנהיגים חייבים להכיר ולהבין את אלה שנמצאים תחת הנהוגם, ולהנגן בצורה שהמוניינים יוכלו להתחבר אליו.

חבל שדרוקר לא כתוב יותר על מנהיגות. אולי על-אף שלא כתב ספרים העוסקים בנושא, הוא התווה את הדריך, ובගדרתו למונח מנהיגות נמצא דגש מיוחד: "מנהיגות היא העילאת שאיפותיו של האדם לפ███ות גבותות יותר, הרמת עשייתו של אדם לרמה גבוהה יותר, ובנינית אישיותו של אדם מעבר למגבויות הטבעיות". ■

תרגום המאמר: חיים פלטנר

הכותב הוא ד"ר
ליליוסופיה, חבר
ספרים רבים על
מנהיגות, גובל ביטאט
בחיל האוויר אמריקני

לא משנה איזו כיפה יש לך באינטרנט יש רק אחת.

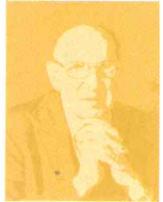


kipa - אתר הtoutco הגדול לציבור הדתי

מעל רב מיליון גולשים שונים בחודש • כ- 5,000,000 דפים נצפים בחודש

רוצה לחשוך את המוצר שלכם לקהל יעד איקוטי?
פנו אלינו עוד היום: 072-2500801 • pirsum@kipa.co.il

kipa
מאmins באינטרנט
www.kipa.co.il



דורה ונירה לא מעונייקה זכויות יתר, היא מטילה אחריות

פיטר דרוקר ראה בניהול את הנסיבות הגדולה ביותר של המאה ה-20, ובמנהלו – נושא באחריות כבזה ביותר כלפי כל מחזיקי העניין – העובדים, הלוקחות, הספקים, הקהילה. הוא הבין את חשיבות הניהול לבריאותה של החברה כולה והוא דיבר על מנהיגות אתית ואחריות חברתית שניים לפני שהטרנד נולד

תשומת לב לחוכמותו של פיטר דרוקר עשויה הייתה אולי למונע משברים והיא תועוזר לנו להתמודד עם אתגרים רבים, שניצבים בפניינו בראחי העולם: החזרת האמון בעסקים לאור השערוריות החשבונאיות והמשבר הפיננסי העולמי; ייצור אטרקטיביות ומוטיבציה לבנייני CISERONE לא תנאים כספיים הרסניים; התמודדות עם אתגרים חברתיים, כמו שינויי אקלים, שירות בריאות וחינוך, וכן טיפול באזרחים בעייתיים במרכז אסיה ובמזרח התיכון. כך כותבת רזצת מוס קנטר – מרצחה וחוקרת ידועה באוניברסיטת הרווארד – בفتיחה למאמר שכתורתו "מה היה פיטר אמור?", שהופיע בגילון נובמבר 2009 של "הרוארד ביונס ריביו", שהוקדש לפיטר דרוקר במלאת 100 שנים להולדתו.

על-פי משנתו של דרוקר, "הניהול הוא לא לבכם של מוסדות; האיבור ההופך אספסוף לארגון ומאמץ אנושי לביציעים", لكن על המנהלים לשאת באחריות המתיחסת מהגדרת תפקדים. דרוקר קבע, שהדרך ליצירת ערך וחדרה לשוקים חדשים היא ניהול עמוק יותר.

מה שניבא דרוקר כבר בשנות ה-50 הוא חשוב יותר מאשר מעבר. אנחנו מדברים היום על "השורה התתמונה המשולשת", "אחריות סביבתית" ו"iomoth חברתיות", וארגונים מאצחים קודרים ATIIM. ולמרות הכל – החזרה המהירה של תאונות הבצע לשוקים, בעקבות היציאה מהמשבר הכלכלי האחרון, מלמדת שיש לחזור, לשנן ולישם את מה שהבחן פיטר דרוקר לפני יותר מובל שנים – האחריות החברתית הגדולה של המנהלים.

מדוברים היום על "אחריות החברה של תאגידים" (Corporate Social Responsibility) וזוו כמובן מטאפורה בלבד. בפועל, האחריות החברתית היא של האנשים בתוך התאגידים, ובראש ובראשונה של המנהלים המוביילים אותם. דרוקר הבין זאת לפני כולם. הוא הטיף לניהול הומניסטי ולמצוי התפקיד החברתי של המנהלים כבר לפני יותר מ-50 שנה! הגישה שלו שהקדימה את זמנה כל-כך, היא עדין וローンטית מאוד, והיום – יותר מתמיד.

ד"ר עדנה פשר



פיטר דרוקר: "מנהל אפקטיבי לא צריך להיות מנהיג כריזמטי. להרי טרומן, למשל, לא היה אפילו גורם אחד של כריזמה, ולמרות זאת הוא היה אחד המנכ"לים האפקטיביים ביותר בהיסטוריה של ארה"ב". דרוקר עם ג'ירוי בוש המכון

אפשר לבצע את המשימה".

"מנהיג, כל מנהיג, חייב לפעול לטובת אחרים ולא לטובת עצמו".

אין יוצרים עבד אחראי וחופשי

פיטר דרוקר וראה בניהול את ההמצאה הגדרה ביותר של המאה ה-20, ובמנהלה – נושא באחריות כבירה ביותר כלפי כל מהזקיי העניין – העוברים, הלוקחות, הספקים, הקהילה. הוא הבין את חשיבות הניהול לבראיותה של החברה כולה. הוא הדגיש שיש צורך לטפח ניהול אפקטיבי ומנהיגות אתית. הוא הביר, שדרגה בכירה אינה מעניקה זכויות יתר, אלא מטילה אחריות. ספרו של פיטר דרוקר "ניהול הלהקה למעשה" היה מהפכני ביותר כשחתרפסס ב-1954, וככל בתוכו את עיקרי תורת ניהול המודרנית. דרוקר מציין את המניעים לכתיבת הספר: "מטרתו הראשונה היא לצמצם את הפער בין מה שנינתן להיעשות לבין הנעשה, בין ראשי הנהול לבין אנשים מוצעים" (פער האחוריות הוא הנושא המרכזי שנדרן באירוע ההשקה של קהילת פיטר דרוקר בישראל, בשיתוף "טטטוס" במכון האקדמי גיל מערבי-ב-20 בינואר. ר' במאגר ראיין עם הנשיים המשותפים של הקהילה בארץ).

ドロックرが著した「組織の構築」は、1954年に出版され、現代的マネジメントの基礎を確立する划時代的作品である。彼は、組織の間隔を縮めることで実現されるべき「行動」と「実行」の間のギャップを指摘している。

בספר אחר ("The Practice of Management") הוא הדגיש את חשיבות הצבת המטרות לטוויה ורחוק עברו מנהלים וחברות ותרגומים לעדרים קרובים יותר. הוא טוען, לחברות צרכות

כשתה אפקטיבי, אין צורך לכrigerה

ראוי שנחו ונסנן ונישם כמה ציטוטים ממשמעותיים שלו בנושא הכאוב והמרכזי הזה: "מנהל אפקטיבי אינו צריך להיות מנהיג כריזמי. להרי טרומן, למשל, לא היה אפילו גורם אחד של כריזמה, ולמרות זאת הוא היה אחד מן המנכ"לים האפקטיביים ביותר בהיסטוריה של ארה"ב. כמו שהוא מצאתי בקריירת הייעוץ שלי בת 65 השנים לא מעט מנכ"לים בעסקים ובמכבים, שלא היו המהיגים הסתוריאוטיפיים. הם היו שונים מאוד זה מזה בהיבט האישיות, האגישה, הערכיהם, החוקות והחולשות: ממוחצנים ועד לכמעט מתבודדים, מנעימי הילכות ועד לשטלנים, מנדייבים ועד למקצתניים. מה שהפך את כולם לאפקטיביים היא העובדה שכולם יישמו שמנון דפוס התנהגות".

① **הם שאלו:** מה צריך לעשות?

② **הם שאלו:** מה נכון לארגון?

③ **הם הכינו תוכניות פעולה**

④ **הם קיבלו אחריות להחלטותיהם**

⑤ **הם נטלו אחריות לתקשר איתן**

⑥ **הם התמקדו בהודמנויות ולא בעビות**

⑦ **הם ניהלו ישיבות פוריות**

⑧ **הם חשבו ואמרו " אנחנו" ולא " אני"**

שתי ההתנהגויות הראשונות סייקו להם את הידע הדורש. ארבע הבאות סייעו להם להפוך ייעץ זה לפעלויות אפקטיבית. והשתיים האחרונות הבטיחו של הארגון הרגייש אחריות ומחובות.

ועוד מדברי דרוקר: "המניגלים האפקטיביים ביותר מבנים, שהתקפיד שלהם הוא לגורום לצוות לפועל. הם אמנים ונטלים אחריות, אבל ' אנחנו' מקבלים את הקredit. זה יוצר אמון. זה





לדעת דרוקר, מנהלים חייבים באחריות הן כלפי הארגון והן כלפי עובדיו; אך אל להם להיות סובניטים כלפי בעלי תפקידים, שאינם תורמים לארגון. גם אם זו אינה אשמה של עובדים אלה שביצועיהם נמוכים — יש להזיזם. במקביל יש לתת לדעתו לעובדים שנכשלו בתפקיד חדש את זכות הבחירה לחזור לתפקיד הקורם ולמשמעותה הקורמת. אופציה כזו מעודדת אנשים טובים לעזוב תפקידן נוכח ובטוח ולקחת סיכון להתמודד עם משימות חדשות; וביצועי הארגון תלויים בנסיבות של עובדים ליטול סיכון כלשהו!

וכך באמצעות תובנות פורצות דרך, הניה פיתר דרוקר את היסודות לא רק לארגון מתפרק, אלא גם לחברת אנוושית מתפרקת. ■

להחזיק קבוצה מנהלים כללים, שיקבעו את המטרות הגדולות, ובקובוצה של מנהלים מתמחים לניהול השוטף של היעדים קצרי הטווח. הרעיון הוא שהעובדים יקבלו יותר חופש פעולה ויוכלו לעמוד בעצמם ורכבים לעמדות ביידודים. כדי להניע את העובד לביצועו שייא, טווען דרוקר, עלינו להפוך את העובד לאחראי. ישנן ארבע דרכים שבחן ניתן להשיג זאת, וכל הארבע הכרחיות גם יחד. ואלו הן:

❖ **שיבוץ והיר.**

❖ **תקן גובה של ביצוע.**

❖ **הנגשת המידע** (והידע) לעובד על-מנת שיבקר את עצמו.

❖ **הצעת הזדמנויות להשתתפות שיש בחן כדי לתת לו חוץ ניהולי.**

קהילת דרוקר בישראל – פתווחה לכל הסקטורים בחברה

ראין עם עו"ד שוהם בן רובי ועם יוני אביטל, הנשיאים המשותפים של קהילת פיטר דרוקר בישראל

בתיאוריות ובשיטות בעודה מבית מדורשו של פיטר דרוקר. מטרה זו היא כללית ביותר. בפועל, הקהילה והוצה להביא את הידע למוקומת בהם אפשר לעשות בו שימוש. הדבר יעשה בכל מיני צורות שעדיין לא ידועות, כיוון שאנוnoch בתחלת הדרך. ב-20 בינואר ערך אירוע ההשקה של הקהילה במכללה האקדמית גיל מערבי (בכוונה עשייה זאת בגיליל ולא במרכז הארץ!), ובאירוע נאפו רעינונות לפועליות שונות באוניברסיטאות, בסקטור העסקי ועוד.

אין זה יכול לתורם לחברה בישראל?

בן רובי: "החברה בישראל יכולה להרוויח במספר ורכבים. האחת, בפן העסקי – פיטר דרוקר, כאבי תורת הנהלה המודרני, מבטא גישפה מיוחדת לניהול. אנחנו מקווים ליזור פורומים, שייפגשו בצורה סדינה וימחו ויזוות בתיאוריית השנות של פיטר דרוקר. צורה אחרת היא עצורה לכל מיני ארגונים עם מטרה טובה, אבל לא כיוון ויד מהנה, שכילום להיעזר בנו בכדי למצוא את דרכם. בכנס ההשקה התנהלה 'קפה ידע' בהנחייתן ובו אספנו רעינונות שונים לפועליות בישראל'."

מי היהים וצימצמו שיצורך לkahila?

בן רובי: "הינו רוצים שיצטרוףו לקהילה כל מי שמתעניין בפיטר דרוקר, מי שחויב שהוא יכול להיעזר בתיאוריית, או לפחות את תזרועותיה. זה יכול להיות מהاكdemia, סטודנטים, מורים ואנשים ביה"ס למנהל עסקים עצמו. מסקטור העסקי, מכל התפקידים ומהמחלקות: שיווק, חנדנות, שדרת הנהלה. גם ארגונים ללא מטרת רווח ומוסדות יתקבלו בשמה, אנחנו נעזרו להם להוציא רעינונות מהכחות אל הפועל.

הצטרופת לkahila תשעה בשלב הראשון דרך פניה אלינו במיל או בטפלון. בקרוב יישק אחר אינטנסיב דרכו לאפשר להצטרכ לkahila, לשאלות בפורומים השונים ולהתעדכן بما שקרה ויקחה".

אביטל: "היפי בkahila שהיא ממש לא kahila סגורה. נרצה לראות את כל הסקטורים של החברה. אירוע ההשקה של הקהילה במכללה האקדמית גיל מערבי היה דוגמה מצוינת לדמיות שאנוnoch נרצה לראות בחברים בkahila. חברות קטנות וגדולות, סטודנטים, מנכ"לים, מנהלים וכל מי שיש לו עניין להפתחה ולפתח את הסביבה הקרוונה לו".

ד"ר פשר: מה גורם לך לרצות להקים את קהילת פיטר דרוקר בישראל? שוהם בן רובי: "את השם פיטר דרוקר שמעתי בביה"ס לMINTEL עסקים של האוניברסיטה העברית בירושלים. ההיכרות לא הייתה מעמיקה ונגעה בנסיבות בלבד בגין הדורך. במהלך השנים עסקתי בפעילותות קהילתיות מסוימות (הנתנויהות לעזה ואשנה, אישון תרומות – ride4food). לפví חci שנה בערך פנה אליו לורנס גינשפן (מנהל קהילות פיטר דרוקר בעולם) דורך יוני (אביטל) ושאל אם אני בעניין של קהילת פיטר דרוקר. אחרי הסבר על מה מדובר, קריית חומר לローンטי ומספר שיחות עם מכון דרוקר שבאוניברסיטת קלרמונט – הבניי

שפועלות מסווג זה יכולת להביא תועלות לחברת בה אני Chi".

יוני אביטל: "חזרתי השנה לאזרז בmund של 'קון' חזר' אחרי 20 שנה במכללה. את יולדותי ביליתי במושב כפר שמאל ואת החלק היותר משמעותי בחיי בברוקלין, ניו יורק. ביום-יום חי המקבצים סובבבים סביב מזקה, אנשים, חינוך וניהול. כמו רומי ומוקאי אני מופת ורבות בעולם ולפניהם כמה שנים נתקלתי באופן בעת שיטוט בגלולה של. הוא דיבר על העבודה הכל לדבר על ההשראה שלו והמוריבציה בחימ. הוא יזכיר כי בכל בוקר מלפני אנשים בעולם קמים ושותאים מה אני יכול לקבל?!. מוביל להיכנס ליפורטים של הסיפור, האמן אמר לי, כי היום בו נתחיל להקש בשינוי בעולם הוא היום שבו רוב האנשים בעולם יקומו בבורק ויאמר לו עצם: 'מה אני יכול לתת?' בשביב הפילוסופיה של פיטר דרוקר והחzon שלו מציעים חביבה של כלים לנויה אפקטיבי ולמוניגות אתית, שכבר נזקנו את אוטהיהם בשינוי חיובי בעולם. אם אני יכול להיות חלק מאגנון, שיכל להביא שיפור ניכר בחברה בה אני Chi, אני מחשב את עצמי בר מזל".

אין הגעתם לקבالت הזיכין בישראל?

בן ווני: "לאחר קבלת הזיכין של יוני, שוחחו מספר פעמים עם לורנס גינשפן ועם מספר אנשים נוספים. את הבחירה כי ובוינו Drucker נשיאים משותפים של הקהילה עשו מנהלי תוכנית Societies לאחר שהועלו מספר מועמדים".

מה מטרת kahila?

בן רובי: "מטרת kahila היא ליצור שינוי חברתי חיובי על-ידי שימוש

הכותבת היא השותפה
ההייסית של סטטום
ווייר ומנכ"ל של קבוצת
יעצחים לניהול
השותפה להשקת
קהילת פיטר דרוקר
ישראל

להיות עשר

מה למדתי מפייטר דרוקר

פורסם לראשונה ב"סטטוס" בנובמבר 2005

בלוגם: The Drucker Institute, Claremont Graduate University



1

פייטר דרוקר נפטר בגיל 95. הוא עבד כמעט עד יומו האחרון. באחד ממאמריו הסכיבי, שחוקי הפנסיה נוצרה כשתוחלת החיים הייתה פחות מ-60 שנה, והמשיך שאימן זהה שום סיבה מיוחדת לידיו יצטרכו לפרנסו 30 שנה! אף כבר בכלל הפנסיה ומוקוה להמשיך לעבוד עד יומי האחרון.

2

פייטר דרוקר הוא החלוץ האמתי של תחום ניהול הידע. ממנה רכשתי את התוכנות העמוקות ביותר על התחום.

3

פייטר דרוקר טבע את המושג "עובד ידע" והסביר, שאי אפשר לנו藻 אוטומטיים כמו שניהלו עובדים בעידן התעשייתי. איי משטדلت לזכור זאת כמנהלת, ולנסות כיועצת למודד את הצרכים הייחודיים של עובדי הידע יחד עם לקוחות המנהלים.

4

פייטר דרוקר כתב בפשטות, בכירות, ללא שום הצטענות. הוא רצה שייכנו מה שכתב ואולי גם ישוכנעו. אף מנסה ללבת בדרכו.

5

ドרוקר חשב שניין ללמידה הרובча מארגוני מתחדדים לטובת ניהול אפקטיבי גם בארגונים עסקיים. השתקנעתי שהוא צדק, בהשראתו, אף אמרינה שעבודה טוביה תמיד נעשית בהתנדבות. גם שימושיים עליה שכ: אין שכר ראוי לעובדה עם נשמה ורק כזו ראוי לטפח בארגונים.

6

דרוקר עסק לא מעט בנושא ניהול זמן של המנהל. גם בספריו המוקדמים וגם באחרונים. למדתי ממנו שגם אם הסוגיה החשובה ביותר של המנהל: بما יעסוק הוא עצמו ומה י יצא לזרים.

7

בכל, דרוקר חשב שהאוף שבו המנהל מתחנהל בעצמו חשוב יותר מהאוף שבו הוא מנהל אחרים. האם אף מצלילה תמיד לתת דוגמה אישית וליישם מה שאני מטיפה לזרים?

8

درוקר עסק גם במחקר, גם בהוראה וגם בייעוץ. כל תחום הדין את משנהו וכולם ייחד הפכו אותו לפורה ומתחדש תמיד.izia atgar!

9

ולבסוף, שטי ציטוט בלאי בשיחות במקור ובתרגום: "There is only one valid definition of business purpose: to create a customer" יש רק הגדרה רואה אחת לעוד של עסק – לצורך לקוחות.

10

הכותבת היא השותפה המייסדת של סטטוס וו"ר קבוצת **WEPA** נציגים לניהול www.pasher.co.il