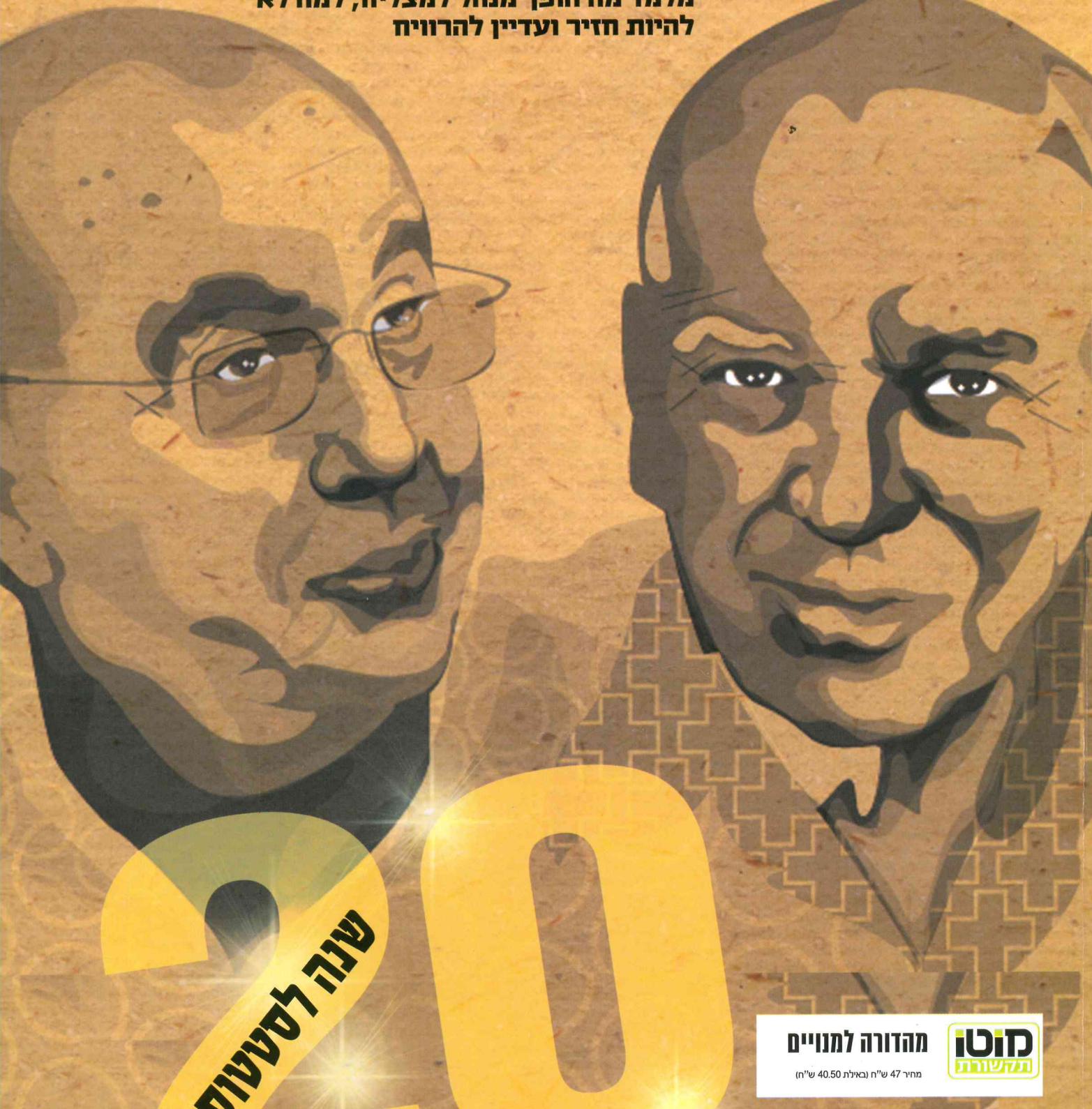


# סטטוס

הירחון לחשיבה ניהולית ואסטרטגית  
גיליון 240 יוני 2011

**כיתת אמן 1 פרופ' ישראל (איזין) בורוביץ**  
מלמד מה בין מנהיג למנהל ומסרב לרכל

**כיתת אמן 2 גזי קפלן, מנכ"ל אסם**  
מלמד מה הופך מנהל למצליח, למה לא  
להיות חזיר ועדיין להרוויח



שנה לסטטוס

מהדורה למנויים  
מחיר 47 ש"ח (באילת 40.50 ש"ח)  
**קוטו**  
תקשורת



ביל כהן

## איינשטיין, פרויד ופיטר דרוקר על דרכו של "סטטוס" ב-20 השנים האחרונות ועל משנתו של פיטר דרוקר

פיטר דרוקר, אבי הניהול המודרני, היה אמנם בן למשפחה מומרת, אך הוא בהחלט היה יהודי מבחינה מוסרית, וגאון, שלא לומר ארכי-גאון, שתורם לכמה תחומים של הכלכלה והשפיע על החקר הסוציאלי של לימודי מינהל העסקים וכן על לימודי הניהול שלא למטרות רווח.

מה שאיינשטיין עשה לפיזיקה ופרויד עשה לפסיכולוגיה, דרוקר עשה לניהול. התרומות הרבות שלו והעצות האפקטיביות להפליא שלו – לצד התחזיות המדויקות והכמעט נבואיות שלו – הפכו אותו לאגדה בכל העולם. למרות שהוריו של דרוקר חינכו אותו באוסטריה על ברכי הנצרות בתקופה שבה לא מעט תפקידים בכירים (כולל מפקד הצבא האוסטרי) אוישו על-ידי יהודים מומרים – דרוקר המשיך לקשור רעיונות יהודיים לתוך משנתו הניהולית ולתוך ספריו והרצאותיו, עד כדי כך שאפילו כתביו הראשונים היו מועמדים לשריפה על-ידי הנאצים. דרוקר ברח בתחילה לאנגליה ואחר-כך לארה"ב; וספרו הראשון באנגלית – בעודו בשנות ה-20 לחייו – סוקר על-ידי וינסטון צ'רצ'יל. לפני יותר מ-50 שנה דרוקר ניבא על כמעט כל שינוי מהותי שהתרחש בעולם הניהול. הוא המציא תפיסה ניהולית בשם Management by Objectives (MBO) ולימד מנהלים איך להתייחס לבעיותיהם מתוך צניעות אינטלקטואלית על גבול הבורות ומרצון עז ללמוד ולשאל שאלות.

דרוקר חזה את העלייה העצומה של תחום הרפואה הציבורית בארה"ב ושל התעשיות הנלוות לה, והוא ממש ניבא את המיתון העולמי דווקא בשנות הבום הכלכלי.

הוא היה בין הראשונים בארה"ב שהמליצו לשתף נציגים של איגודי העובדים בצוותי הנהלה ודירקטוריונים של חברות; כך שהעובדים ייטלו חלק באחריות לעתיד הפירמה ויגלו מחויבות לביצועיה העסקיים. את תוצאות המלצותיו יכולנו לראות במגוון חברות מצליחות; כך, למשל, ג'ק וולש, המנכ"ל האגדי של GE, זקף לזכותו של דרוקר לא מעט מהצלחתו הניהולית.

אחת הנבואות המרשימות ביותר של דרוקר עוסקת בשינוי פני העובד בעידן החדש. דרוקר טען בראשית שנות החמישים, לפני יותר מ-60 שנה, כי העובד החדש לא יודקק לכוח פיזי אלא לתבונה ולידע, וכי יקום מעמד מקצועי חדש. דרוקר המציא מונח חדש – עובדי ידע; אלה שיידעו לא פחות ממנהליהם (והיום חלקם שייכים לתחום ההיי-טק). נושא עובדי הידע – אמר – מעלה סוגיות סבוכות לגבי מקומם של העובדים בארגון והדרך שבה יש לנהלם. דרוקר טען שאין לנהל אותם, אלא יש להנהיג אותם.

\*\*\*

זו זכות גדולה בשבילי לכתוב עבור "סטטוס" על פיטר דרוקר, עמיתי היהודי, לפחות מבחינה מוסרית, ולברך את הירחון "סטטוס", את ד"ר עדנה פשר, המייסדת, ואת כל העוסקים במלאכה המוצלחת – על 20 שנה של העברת המסר והוראת העקרונות, המושגים והתובנות הנדרשים מכל נושא באחריות, מנהל ומי שמנהיג עובדי ידע בישראל. כולי תקווה שתמשיכו במלאכה בהצלחה רבה.  
ד"ר וויליאם א. כהן

William A. Cohen, PhD, Major General, USAF, Ret  
Former Rav Seren, Cheil Ha'Avir 1971-73  
Peter Drucker's 1st Executive PhD Graduate  
President, The California Institute of Advanced Management

לקבלת המאמר באנגלית, שפת המקור, נא לפנות למערכת "סטטוס"



רונית שווה

## הופ, הופ, טרללה, צנרתי ניסיון "סטטוס" חוגג 20 ומגלה מהם החומרים שמהם עשויה המנהיגות

הגיליון הראשון של "סטטוס", גיליון מאי 1991, עסק בהתנהלות הישראלית בזמן מלחמת המפרץ ובלקחים מהחוויה המטלטלת של החדר האטום; האם המידע שעמד לרשות ישראל היה אמין? האם נערכנו באופן נכון ואפקטיבי? והאם מנהיגינו ניהלו את העסק כהלכה והפגינו מנהיגות? 20 שנה חלפו ביעף (הזמן טס כשנהנים) ונראה כי השאלות הללו עודן רלוונטיות. האם הפנמנו לקחים מהמלחמה ההיא? האם המידע העומד לרשות ישראל היום אמין יותר? האם נשכיל לנתח את המידע ולקרוא את הסימנים כהלכה? האם נדע להיערך בזמן ובאפקטיביות? והאם מנהיגינו אכן יידעו להפגין מנהיגות? 20 שנה חלפו ביעף ונדמה שהיום, כמו אז – ואולי ביתר שאת – ישראל זקוקה למנהיגות. אין הכוונה ל"מנהיג חזק" המשדר כוחניות ואגרסיביות, אלא דווקא למנהיג המשדר צניעות וישרה – מנהיג שהוא מנהל; איש צוות, שהוא קודם כל מוכוון אנשים ורק אחר-כך מוכוון מטרה, היודע מתי עליו לקחת אחריות ולגלות מנהיגות. כי מנהל עושה את הדברים נכון; מנהיג, לעומת זאת, עושה את הדברים הנכונים.

גיליון 240 החגיגי של "סטטוס" מהווה, למעשה, שיעור במנהיגות, מעין כיתת אמן בהשתתפות מורים כדוגמת ד"ר וייליאם א. כהן, מייג'ד ג'נרל בדימוס בצבא ארה"ב ומממשיכי דרכו של פיטר דרוקר, אבי הניהול המודרני; ד"ר עדנה פשר, השותפה המייסדת של "סטטוס"; חיים רוטו, סגן נשיא למצוינות טכנולוגית והנדסית בקבוצת אלביט, ועוד מומחים שהתכנסו לפאנל בכדי ללמוד וללמד על קהילות ידע; ד"ר ליאור שוחט, עורך מדור "קריאת בכורה", שבחר הפעם חמישה ספרי ניהול שנסקרו לפני כ-15 שנה, אך היום הם רלוונטיים יותר וראויים להתפעלות; ובנוסף, ראייתי לכבוד גיליון זה שני אריות ניהול ותיקים ומצוינים שהעבירו שיעור בניהול/מנהיגות במסגרת כיתת אמן: ישראל (איזי) בורוביץ, פרופ' לניהול ולמערכות מידע ומבעלי קבוצת כנפיים, וגזי קפלן, מנכ"ל אסם, הרושם בכל שנה גירול ברווחי החברה, כשהוא עצמו החל להרוויח רק בגיל 57.

מה הופך מנהל למנהיג מצליח? גזי קפלן מציין את התכונות: צניעות, ישרה, חריצות ויצירת שותפות. מנהיג צריך לדעת לסחוף אנשים, ולכן עליו להימנע משקרים ומהולכת שולל, משחצנות, מיהירות ואפילו מתאוות בצע; עליו לתת דוגמה אישית, ללמוד כל הזמן ולדעת שההצלחה היא בזכות כל המערכת. קפלן מאחל למדינת ישראל מנהיגות כמו זו של הקהילה העסקית.

גם פרופ' בורוביץ נדרש לנושא המנהיגות, והוא אומר: "מנהיג אמיתי אומר 'אנחנו'; שייגיד אני רק כדי לומר: אני טעיתי". גם בורוביץ מדבר על צניעות, ישרה ורצון ללמוד, ובעיקר על לקיחת אחריות בכלל, ובשעת משבר בפרט. כדוגמה, הוא מציין את צ'לסי סלנברגר, טייס חברת US Airways, שמנועי מטוסו חדלו לעבוד והוא הנחית את המטוס בקור רוח על נהר ההרסון. בורוביץ מאבחן חמש תכונות בולטות של מנהיג בהתנהגותו של הטייס: 1. הוא לא נכנס לפניקה במצב של לחץ. 2. הוא לקח אחריות מלאה על המצב; הדבר בא לידי ביטוי בדבריו, כשאמר "המטוס שלי". 3. הוא אסף מידע ממגדלי פיקוח בסביבה כדי להחליט מהו המקום המיטבי לנחיתה. 4. הוא קיבל החלטה. 5. לסלנברגר היה רקורד של 18,000 שעות טיסה. לא פעם אנו נוטים לזלזל בניסיונם של ותיקים מאיתנו, אך ניסיון הוא משאב קריטי להצלחתו של המנהל, לא כל שכן – המנהיג. גם "סטטוס" צובר ניסיון. ב-20 השנים לקיומו, "סטטוס" מנסה ללמוד ולהעביר שיעורים בניהול, שייגעו בכל הנקודות הפזורות על הקשת שבין יכולת אנליטית וחשיבה אסטרטגית לבין מיומנויות תקשורתיות ורגישות אישית. הוא מנסה לגלות מהם החומרים שמהם עשויה המנהיגות, בכדי לאפשר למנהלים ולקוראים לגעת בחומרים הללו במעש ובחשיבה, ולבנות מהם נתיב אישי של מצוינות. אני מאחלת לכולנו עוד לפחות 20 שנה של בריאות טובה, ושל מעש, חשיבה, מצוינות, ניהול ומנהיגות מוצלחת.

# סטטוס

הירחון לחשיבה ניהולית ואסטרטגית

גיליון 240 יוני 2011



מאפשר לבחון את האינטראקציות בארגון ומחוצה לו, ומלמד כיצד באמת מתקבלות ההחלטות, מהם מוקדי הכוח, איזה מידע מנהלי משאבי אנוש מפספסים ואיך ניתן לתרגם מערכות יחסים לביצועים עסקיים?

#### 44 מתחילים להדפיס ירוק / אלון כהן

כיצד הופכים את משרדי הארגון שלנו לירוקים יותר, ובמקביל חוסכים גם הרבה מאוד כסף

#### 16 "מנהיג אמיתי אומר 'אנחנו'; שיגיד 'אני' רק כדי לומר אני טעיתי" / רות שוה

הוא יוצא נגד מנגנוני הרגולציה במדינה; הוא מלמד מנהיגות ברוח הטייס שהנחית מטוס בנהר ההרסון, וניהול ברוח פיטר דרוקר; הוא מציין את קבלת ההחלטות של סטנלי פישר, ומסרב להשמיץ או לרכל. פרופ' ישראל (איזי) בורוביץ מעביר שיעור בניהול ובמנהיגות. כיתת אמן (1)

#### 22 "זכור: ההצלחה היא בזכות המערכת, ולא רק בזכותך" / רות שוה

הוא מעסיק כמנכ"ל 4,700 עובדים; הוא רושם בכל שנה גידול ברווחים; הוא מסביר מה הקשר שבין צניעות וישרה לבין הצלחה; והוא התחיל להרוויח משכורת רק בגיל 57. גזי קפלן, מנכ"ל אסם, מעניק משהו מניסיונו לקוראים. כיתת אמן (2)

#### 26 מקורות השראה חדשים לניהול / ד"ר עדנה פשר

האתגר הגדול ביותר של כולנו הוא לנהל את עניינינו גם בבית וגם בעבודה בדרך הטובה ביותר, כשאנו משוחררים ממוסכמות שגויות ולומדים ממקורות ראויים. מה כדאי ללמוד מהמרע, הטבע, האמנות, ההיסטוריה והמשפחה, למה חשוב להעניק חופש בכדי להצליח בניהול ומדוע "סטטוס" מתמקד דווקא בחשיבה

#### 30 מהשטעטל אל ההיי-טק / פאנל מומחים

איפה עובר הקו הדק שבין המנוהל לספונטני, כמה חבל צריך לשחרר לעובדים ואיך אפשר להתמודד עם התנגדותם של המנהלים בשטח לנושא קהילות הידע. לקראת יום ההולדת ה-20 של "סטטוס" נפגשו מומחים ומנהלים בכדי להבין למה כל-כך קשה ליצור קהילת ידע מוצלחת ולמה הרווח הוא כל-כך גדול כשזה סוף כל סוף קורה

#### 36 לקבוע טרנדים ולהשפיע על התנהגות הצרכנים / ד"ר ישראל בוקסר

חדשנות, ערך, יצירת שווקים חדשים ואסטרטגיה שיווקית הנותנת מענה רגשי לצרכנים – מהווים חלק מאבני היסוד של אסטרטגיית האוקיינוס הכחול. פירמה שתשכיל ליצור מצרף שיכיל את מרב הממדים האלה, ווכל לקצור הצלחה בשווקים המשתנים והגועשים

#### 38 מניהול הון אנושי לניהול הון חברתי / רחל שחר

מיפוי הרשת החברתית (בניגוד לפייסבוק שהוא מדיה חברתית) בארגון,

36

#### 46 איפה הם היום? מסע ספרותי במנהרת הזמן / ד"ר ליאור שוחט

לרגל 20 שנה ל"סטטוס" ו-14 שנה למדור "קריאת בכורה", שב ד"ר ליאור שוחט, עורך "קריאת בכורה", לחמישה ספרים שקרא בראשית ימי המדור בכדי להתרשם ממידת הנאיביות או הריאליות שלהן. הוא מצא חמישה ספרים שהקדימו את זמנם, שיש בהם חידוש גם היום ושהתפספו על-ידי לא מעט קוראים

#### 52 ביקורת התכונה המעשית / ד"ר עדנה פשר

לכבוד חגיגת 20 השנים ל"סטטוס", בחרנו מבחר מצומצם של ארבעה מדורי "להיות 10" שהתפרסמו בעבר. היה קשה לבחור, ולכן התמקדנו במדורים שהם רלוונטיים היום לא פחות מבעבר ואותם אהבנו במיוחד



46



כתובת: רח' יצחק שדה 32 תל אביב, מיקוד: 67212,  
טל': 03-5652100  
[www.ifeel.co.il](http://www.ifeel.co.il)

עורך ראשי: אמיר שוורץ  
עורכת סטטוס: רונית שווה

מעצב גרפי: אווס ג'בארה  
איור שער: ירמי אמסטר  
ארט דירקטור: נדב אליהו

סמנכ"ל מערכת ופרויקטים: איילת מעברי

מועצת המערכת: ד"ר עדנה פשר, פרופ' ניב אחיסוב, ד"ר רפי אלדור, רון אלפרן, עמוס אפשטיין, פרופ' ישראל בורוביץ, דן ביבר, יעקב בנדור, ד"ר מינה וסטמן, צבי כסה, ד"ר יורם לבנון, פרופ' זאב נוימן, ד"ר אורה סתר, עודד פלדמן, סבר פלוצקר, פרופ' דב פקלמן, אפרים ריינר, ד"ר יהודית ריכטר, חזי שלח, ד"ר עמנואל שרון

מנכ"ל: רחל בן צביון  
סמנכ"ל חברה: שירי אביב

סמנכ"ל מסחרי: רחל בן אבי [rachelb@motomag.co.il](mailto:rachelb@motomag.co.il), 050-8995126  
סמנכ"ל פיתוח עסקי: הרצל קולקר  
מנהלת מחלקת מודעות ותדמית: דורית מימון  
עיצוב מודעות: ארז בן שלמה  
עיצוב תדמית: ליאור גור

מנהלת קדם דפוס והפקות: אביגיל יעיש  
הפקות דפוס: קובי סלמה  
מחשוב ומאגרי מידע: בני כליל

מנהלת תפעול חברה: לימור אלפלנג אנדלמן  
מזכירות: קרן אטיאס, אורית קסטרו  
מנהלת תפעול מנויים: סטלה ורד  
מנהלת שירות מנויים: מריה אדליס  
מנהלת כח אדם ומאגרי מידע: לינור צפרוני

מנהלת מחלקת מכירות לקוחות פרטיים: נטע גולן  
מנהל תחום אינטרנט: אורן נעים

מנהלת כנסים עסקיים: דיה להב 050-8993070 [daya@motomag.co.il](mailto:daya@motomag.co.il)  
מנהלת הפקה וכנסים: קרן בן חיים [kerenb@motomag.co.il](mailto:kerenb@motomag.co.il)  
שרון גל [sharong@motomag.co.il](mailto:sharong@motomag.co.il)

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

המזל אינו אחראי לפרסומים, תוכנם, סגנונם, עיצובם / או התמונות הכלולות בהם. כל המודעות מפורסמות באחריות הבלעדית והמלאה של המפרסם, על פי הזמנתו ובהתאם לאישור, כי הוא זאי כדן לפרסום המודעה.

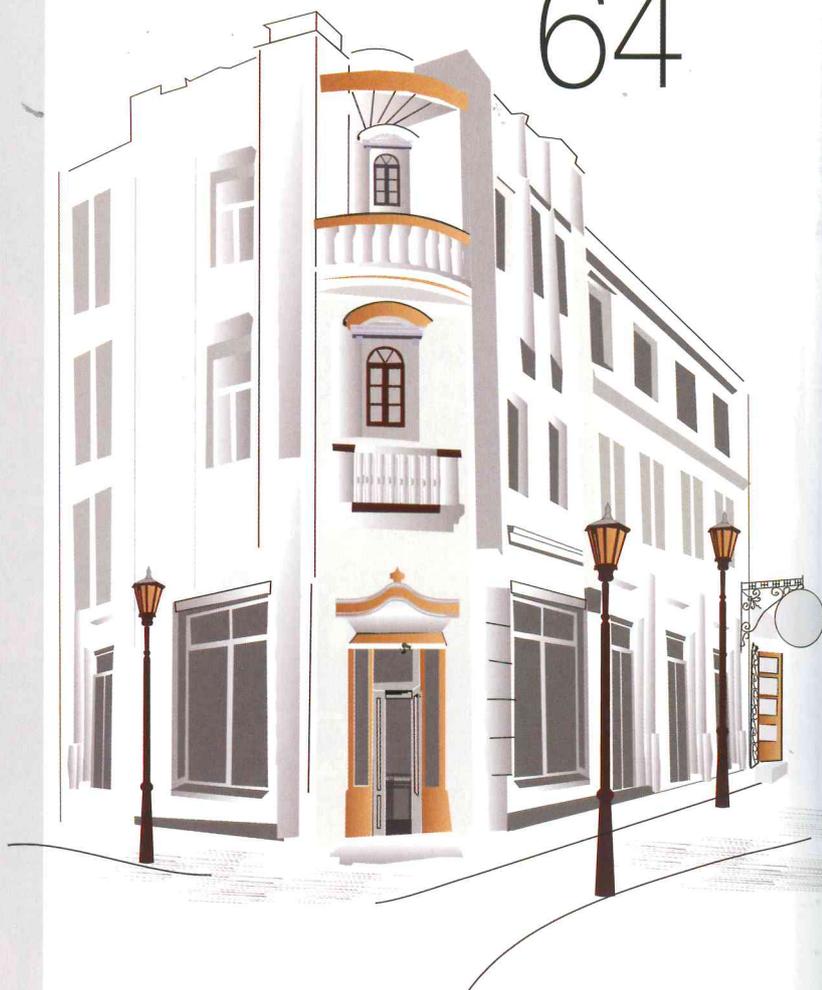
מסע אחר | הורים וילדים | MAMA INFO | חיים אחרים  
מסע ישראלי | עיתון חי | סטטוס | דרך האוכל | נישא  
גליליאו | גליליאו צעיר | MOUNTAINBIKE ACTION  
מוטו | מוטו מדריך | מטיילים | הגה | הגה בשטח

[www.ifeel.co.il](http://www.ifeel.co.il)

[www.motobike.co.il](http://www.motobike.co.il) ■ [www.motocar.co.il](http://www.motocar.co.il)

שינוי כתובת ניתן להעביר בפקס: 03-5652120,  
או במייל: [sherut@motomag.co.il](mailto:sherut@motomag.co.il)

להזמנת חנוי ולמחלקת שירות מנויים: 1599-505-101



## מדורים

- 6 עמוד הבית  
8 דבר העורכת / רונית שווה  
10 סטטוס-קוו / ד"ר וויליאם א. כהן  
12 חדשות וידיעות  
14 דעת יחיד / ענת סרגוסטי  
וד"ר הני זובידה  
52 להיות 10 - מדור חגיגי / ד"ר עדנה פשר  
54 פירמת יועצים / בגישה שונה  
55 שאלון למנכ"ל / 10 שאלות לחזי כאלו  
56 קוראים עולם / ירון פשר  
58 משאבי אנוש / נילי גולדפיין  
60 אסטרטגיה בתכליס / ארי מנור  
62 כתיבה אפקטיבית / צפריר בשן  
64 סוגיות מיסוי / עויד רו"ח טארק דיביני  
66 מיישמים את החוק / עויד רחל אייקנאר  
68 רכב / קינן כהן  
72 ציוד ואביזרים  
74 חידון טריוויה / רונית שווה

# מקורות השראה חדשים לניהול

האתגר הגדול ביותר של כולנו הוא לנהל את עניינינו גם בבית וגם בעבודה בדרך הטובה ביותר, כשאנו משוחררים ממוסכמות שגויות ולומדים ממקורות ראויים. מה כדאי ללמוד מהמדע, הטבע, האמנות, ההיסטוריה והמשפחה, למה חשוב להעניק חופש בכדי להצליח בניהול ומדוע "סטטוס" מתמקד דווקא בחשיבה

ד"ר עדנה פשר

אמין על היערכות אפקטיבית בחירום. כך יצאנו לדרך לפני עשרים שנה עם סוגיית "החדר האטום". והנה עברו עשרים שנה, ואני תוהה, האם היום אנחנו ערוכים כהלכה במדינה בכל תחומי חיינו, ומה יכול "סטטוס" לתרום עכשיו עם הפנים אל העתיד.

## מדוע עבר זמנו של פס הייצור

הנבואה, כידוע, ניתנה רק לשוטים. אבל פיתוח כושר התאוששות הוא חיוני לכולנו, ואנו יכולים לפתחו – לעצמנו, למשפחותינו ולארגונים שאנו מנהלים, אולם הכלים הישנים שנעזרנו בהם בעבר, בעולם יציב יותר, כבר מזמן אינם תקפים; לא ברור לי, אם אי פעם הם היו תקפים באמת, או ש-100 שנות ניהול "מדעי" ניוונו ממודלים, שמלכתחילה לא היו אפקטיביים. למשל: אחד ממקורות השראה של עולם הניהול בעידן התעשייתי היה רצפת הייצור של בתי החרושת. גולת הכותרת של העידן הוא – פס הייצור הידוע של מפעלי פורד עם ההתמחות עד לרמת הבורג הבודד של כל עובד ליד המכונה – יצרו תרבות, שבה ציפו מעובדים להגיע לעבודה ולהשאיר את החשיבה בבית.

משימה ממוקדת הייתה עיקר עיסוקו של העובד, וחלילה לו לשנות ממה שהוטל עליו בכל דרך שהיא. האומנם כך מגיעים לפירון גבוה? וולוו הוכיחה כבר ברבע האחרון של המאה העשרים שהרכבת מכונות בצוות – ולא בפס הייצור – מביאה לפירון גבוה יותר. על אחת כמה וכמה בעידן המידע והידע, שבו עיקר הערך המוסף הנוצר בארגונים הוא פרי עבודת מוח ולא עבודת כפיים, שהולכת ומחלפת במכונות שנעשות יותר ויותר חכמות.

שייסדנו את "סטטוס" לפני עשרים שנה, חלמתי, שיהיה מקור השראה למנהלים. בשבילי כתבי עת הם תמיד מקור השראה – אני מחפשת בהם מידע מעודכן, ממצאי מחקר חדשים, זוויות ראייה רעננות, ואני נהנית לגלות, שגם מנהלים וגם מרצים וסטודנטים לניהול וגם עמיתים שלנו בתחום הייעוץ

וההדרכה למנהלים – כולם שואבים דעת מ"סטטוס". קראנו לו בכותרת משנה – הירחון לחשיבה ניהולית (ובהמשך הדרך הוספנו גם "אסטרטגית" – כדי להבליט את השליחות ש"סטטוס" נטל על עצמו – לתרום לשיח הניהולי האסטרטגי במדינה). כדי לחשוב, אנחנו זקוקים להשראה. השראה אינה באה משפע ולא משביעות רצון ומדושנות עונג. השראה נובעת ממצוקה, מבעיה לא פתורה, מאי נחת מן הקיים. "סטטוס" אמור להבליט את אלה, כדי שהקוראים יוכלו להתחיל לחשוב על מה רלוונטי להם בכל הנושאים הטעונים שינוי וכיצד יתמודדו איתם כמנהלים – שהרי בזה עיסוקם – באיתור הטעון שינוי, בעיצוב השינוי הרצוי ובניהול המעבר מן המצוי לרצוי.

כבר בגיליון הראשון התמודד "סטטוס" עם סוגיה כזו, וברמה ממלכתית. העיתוי – לאחר מלחמת המפרץ הראשונה והטראומה, שחוינו כולנו, בהיערכות לקראתה; פעם ראשונה נחשפנו לצורך להתגונן גם בפני מלחמה בלתי קונוונציונלית עם מסכות אב"כ והיערכות לחדרים אטומים מפני מרעין בישיין בלתי ידועים. בדיעבד הסתבר, שמה שהיה חשוב יותר לעת ההיא היו מקלטים טובים, שיגנו עלינו מפני טילים קונוונציונליים – וזו סוגיה שלא תוכננה כהלכה, ולא נוהלה כהלכה, והשאירה את כולנו חסרי מידע





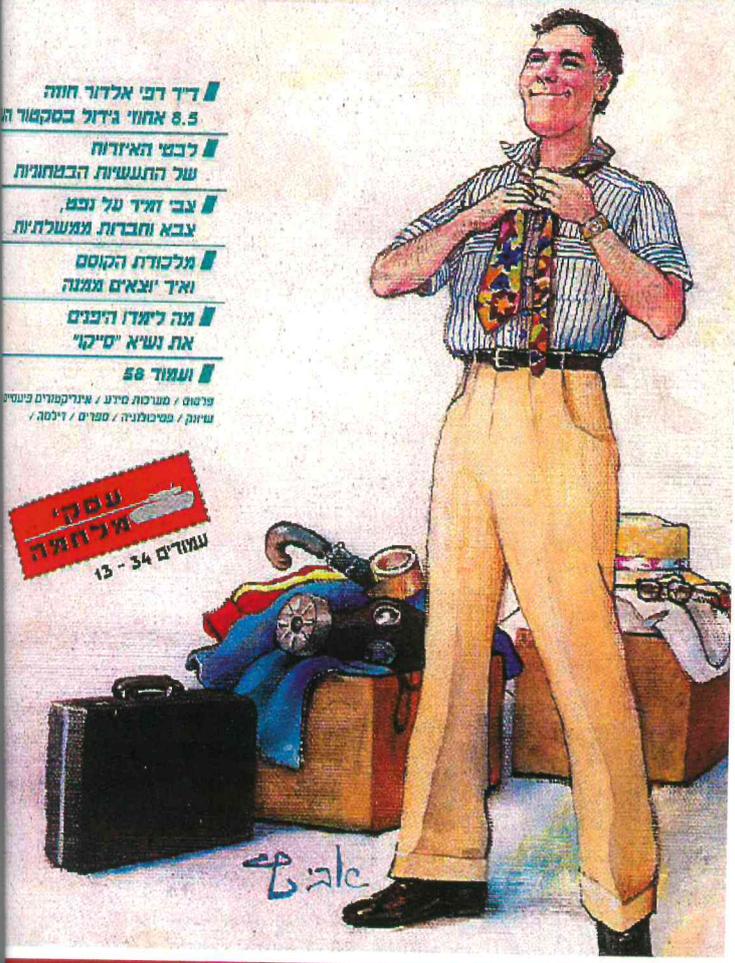
# סטטוס

הירחון לחשיבה ניהולית

- || ד"ר רפי אלדור חוזה
- || 8.5 אחוזי גידול במקטור ה
- || לבני האזרח
- || של החגשיות הבטחוניות
- || צבי זרד על נכח
- || צבא וחברות ממשלתיות
- || מלכודת הקוסם
- || ואיך יוצאים ממנה
- || מה לימודי היבנים
- || את נשיא "סיקו"
- || ועמוד 58

פרטים / מנכ"ל מידע / שיתופים פיננסיים / שיווק / פסיכולוגיה / ספרים / דיסק /

**עסקי מלחמה**  
מגזרים 34 - 15



הגיליון הראשון של "סטטוס", גיליון מאי 1991, עסק במלחמת המפרץ האשונה. ירחון היוצא לאור במטרה לתרום לשיח הניהולי והאסטרטגי

אפילו ברצפת הייצור של היום – העובד פותר בעיות בעצמו והפריון שלו נובע מרצונו החופשי ומיכולותיו, שחלקן פותחו, לפני שהגיע למקום העבודה, וחלקן על חשבון מקום העבודה – אבל כולן הן הון אנושי – רכושו שלו – ואיש אינו יכול להכריח אותו לתרום אותו למקום העבודה, אם אינו רוצה בכך. כיצד אם כך מנהלים במציאות כזו – זו השאלה הגדולה הניצבת בפנינו וכדי לפתור אותה אנו חייבים קודם כל לשכוח את הנחות העבודה שאינן תקפות, ואולי, כאמור, לא היו תקפות מעולם, ולחפש מקורות השראה חדשים.

## מה ניתן ללמוד מהטבע

האתגר הגדול ביותר של כולנו הוא כיצד להתארגן בדרך הטובה ביותר ולנהל את ענייננו גם בבית וגם בעבודה, כשאנו משוחררים ממסכמות שגויות ולומדים ממקורות ראויים. עולם המדע מתפתח על-ידי אנשים שיש להם חופש מוחלט כמעט לעסוק במה שמסקרן אותם ומלהיב אותם ומטריד אותם באמת; אלה אנשי מדע, שיש להם, כידוע, חופש אקדמי מלא – הם מקור ראשון להשראה ובשני אופנים לפחות: ראשית, יש הרבה ללמוד מדרך הפעילות שלהם עצמם, שמביאה לפריצות דרך מרשימות ביותר – וכמובן לא בדרכי ההתארגנות של מפעלי הייצור המסורתיים; זה כשלעצמו חומר חשוב למחשבה ואף מקור לחיקוי: יותר חופש, יותר אוטונומיה יביאו, קרוב לוודאי, לתוצאות טובות יותר גם בארגונים, שאינם אקדמיים – בבתי ספר, בחברות כלכליות, בבתי חולים ובכל מקום שבו אנו מצפים מאנשים לעשות את עבודתם במסירות ובהתלהבות. ומעבר לכך – בזכותם של המדענים – אנו לומדים עוד ועוד על הטבע, שהוא תוצר של אבולוציה רבת שנים. ודאי יש מה ללמוד ממנו, כיצד כדאי להתארגן כדי להצליח. ואכן, תחום גדול וחשוב הולך ומתפתח גם במדעי הטבע, ובהשראתם גם במדעי החברה, שבתוכם גם מדעי הניהול – התפיסה שכל אורגניזם חי הוא תולדה של אבולוציה ארוכה, ושסוד קיומו בצמיחה הרמונית עם הסביבה שבה הוא קיים, ובהסתגלות מתמדת לשינויים באותה סביבה; כפי שלמדנו מדרווין – The Survival of The Fittest – ובטבע – זכר ונקבה ברא אותם – והם ביחד, בתוך השונות הבסיסית הזו, בוראים עולם חדש – את העתיד. שונות היא כנראה מה שדרוש לנו יותר בארגונים. גם כאן אנו רואים התפתחות כזו בעולם האקדמי – יותר פעילות רבת-חומית, הקמת מכונים שבהם משלבים דיסציפלינות מדעיות יחד. המגמה הזו התחילה מחוץ לאקדמיה, במכוני מחקר עצמאיים, דוגמת המכון הידוע בסנטה-פה בארה"ב, והיום הולכת ומתפתחת באוניברסיטאות ובמכללות. הבעיות מורכבות והן זקוקות לפתרונות מורכבים, ואלה זקוקים לשונות ולניגודים משלימים, כדי ליצור משהו חדש – כמו ביצירת חיים חדשים – זכר ונקבה!

## מה ניתן ללמוד מהאמנות

מקור נוסף להשראה ל"סטטוס" ולקוראיו בשנים הבאות יהיה קרוב לוודאי גם עולם האומנות. האומנות במיטבה שואבת ללכוד את המהות, את נשמת העניין, את האמת. היכולת שלה לחשוף משהו סמוי מן העין היא כוחה הגדול. היא מסוגלת בשיר, במחזה, במוזיקה, בתמונה, בפסל – לגעת בלב לבה של נשמת התקופה, רוח הזמן; משהו שמורכב מפ"טים רבים, והאמן מצליח לגעת בו טוב יותר מאחרים.

בעבודה שלנו כיועצים לניהול אנו מנסים ללמוד עם מוזיקאים ואנשי תיאטרון, וגם השותף שלי ב"סטטוס" – עודד פלדמן – ניהל מוסדות תרבות רבים, ביניהם תיאטרון הקאמרי ותיאטרון חיפה, ואנחנו מנסים ללמוד גם ממנו, כיצד מנהלים מוסדות תרבות, כי ארגונים טובים נעשים דומים יותר ויותר לתזמורת טובה, ללהקות מחול מצטיינות, לקבוצות תיאטרון מעוררות השראה; ונגנים ורקדנים ושחקנים לא מנהלים בשיטות של העידן התעשייתי. אלה – כמו המדענים – מגיעים להישגים משמעותיים באמצעות ניהול מסוג אחר: מנהיגות סוחפת, מעצבת, מאפשרת, מלהיבה, רגישה.

## מה ניתן ללמוד מהמשפחה

מאפיינים אלה מזכירים לנו משהו קרוב – את עולם המשפחה – מדענים, אמנים ומי שפיתר דרוקר, אבי תורת הניהול, קרא להם כבר לפני עשרות שנים "עובדי ידע" – יש לגדל כמו ילדים – בחום, באהבה, ברגישות.

וכך נחזור ללמוד גם מהורים טובים, וממורים ומחנכים מצטיינים, כיצד להיות מנהלים טובים. בעבודתנו אנו עוסקים בימים אלה בהקניית מיומנויות הדרכה למנהלים, שכן המנהל כמדריך היא כנראה תפיסת ניהול מתאימה יותר מאשר המנהל כמפקח. וחשוב להבין, כיצד אנשים לומדים באמת, כדי לעשות זאת בהצלחה. והנה עולם הפדגוגיה – גם הוא מקור חשוב להשראה לניהול.

## מה ניתן ללמוד מההיסטוריה

ועוד מעיין נובע רב ערך מצפה שנחזור אליו כמקור להשראה בניהול – ההיסטוריה. גם כאן פוטנציאל ההשראה עשיר. אפשר ללמוד מן ההיסטוריה של הארגון עצמו: כיצד להוביל אותו להצלחה בעתיד – גם מסיפורי הצלחה וגם מסיפורי כישלון (וגם זה מסר חשוב למנהלים – כוחם של סיפורים בניהול!).

ואפשר גם ללמוד מההיסטוריה של אחרים ובעיקר מן ההיסטוריה של מנהיגים גדולים. למשל, אני שואבת השראה מהרצל, כשאני מסייעת לארגונים בתהליכים אסטרטגיים. כוחו של הרצל, לאחר אלפיים שנות גלות, היה בראש ובראשונה ביצירת תמונת עתיד מלהיבה, שהצליחה לסחוף את המוני בית ישראל. מה שלא עשתה "לשנה הבאה בירושלים", עשתה "מדינת היהודים" – הניעה

לפעולה! זו מנהיגות שכדאי ללמוד ממנה!

ועל מנהיגות צנועה, המנהיג שמכיר בגבולות היכולת שלו ומבין שניהול מחייב מנהיגות בצוות, אני לומדת ממשה רבנו, שבהיותו כבוד לשון, צירף אליו את אהרון אחיו, שיהיה לו לפה. האם לא הגיע הזמן להחזיר את ערך הצניעות לעולם הניהול?

ועוד מנהיג שלנו שהוא מקור השראה חשוב בעיני – דוד בן גוריון. ממנו אני שואבת שוב ושוב את התובנה של חשיבות האומץ הניהולי מעל תכונות רבות אחרות. האומץ לא להחמיץ הזדמנות גדולה – גם אם הדבר כרוך בסיכונים. זו השראה אמיתית ומתאימה כל-כך לגיליון "סטטוס" שחוגג 20 שנה חודש אחרי יום העצמאות.

איזה אומץ אדיר היה לבן גוריון להכריז על עצמאותנו באותו יום שהבריטי האחרון עזב את הארץ! איפה התעוזה הזו בימינו? מדוע איננו מצמיחים מתוכנו מנהיגים כאלה בכל התחומים – בפוליטיקה, בחינוך, בכיטוחן? אולי כי אנחנו לא שואבים די כוח מן ההיסטוריה שלנו? אולי אנחנו לא מכירים אותה מספיק? אולי הגיע הזמן להביא היסטוריונים לארגונים, כדי שיסייעו לנו בכך.

## מה ניתן ללמוד מהפילוסופיה והתרבות

עוד מקור להשראה בלתי מנוצל בעיני הוא הפילוסופיה. בעולם שבו כולנו מקושרים ומעתיקים זה מזה והכול נעשה בקצב הולך וגדל – מקור היתרון היחסי המתמשך הוא במה שקשה להעתיק, ומעל לכולם – התרבות! קשה מאוד להעתיק תרבות. למזלנו, יש לנו תרבות לאומית עם יתרון יחסי גדול; היזמות המניעה רבים מאיתנו והיא הקטר גם של הכלכלה שלנו. ומה לגבי המשפחה ולגבי הארגון שבו אנו עובדים? מהם הערכים שראוי להנחיל לבנינו ומהם הערכים שראוי להנחיל לעובדינו?

גם כאן כדאי להתחיל עם ההיסטוריה ולגלות מהם ערכי הליבה במורשת הארגונית. אולם לאחר שחשפנו אותם, יש לרענן אותם ולתרגם אותם לכללי התנהגות מתאימים: מצוות עשה ואל תעשה, שכוחם רב אף יותר מאסטרטגיה בעולם משתנה.

כיווני מאמץ ניתנים לשינוי בקלות רבה יותר מאשר נורמות של התנהגות. הדיונים הפילוסופיים על הטוב לעומת הרע, האמת לעומת השקר, העיקר לעומת הטפל – חייבים להיות מרכיב חשוב בניהול.

"האדם מחפש משמעות", למדנו מוויקטור פרנקל, ואני מאמינה שאנחנו מחפשים משמעות גם בעבודה. כדי להצליח ליצור צוות עובדים נלהב, נצטרך לעסוק בסוגיות של שליחות, ערכים, אתיקה; והפילוסופיה היא מקור השראה חשוב בסוגיות עמוקות אלו.

וכך אני מקווה, שנשכיל בעתיד להרחיב גם את הבמה של "סטטוס" לחשיבה ניהולית ואסטרטגית, שמקורותיה רבים ומגוונים, כזו שנשענת על שיח רב-תחומי עשיר בזוויות ראייה ומקורות השראה שישרתו את קוראינו בעולם סוער ומורכב, שאנו כבר חיים בו, וכנראה, כזה יהיה יותר ויותר גם בעתיד. ■

הכותבת היא  
השותפה המייסדת  
של סטטוס וז"ר  
קבוצת פשר יועצים  
לניהול  
www.pasher.co.il

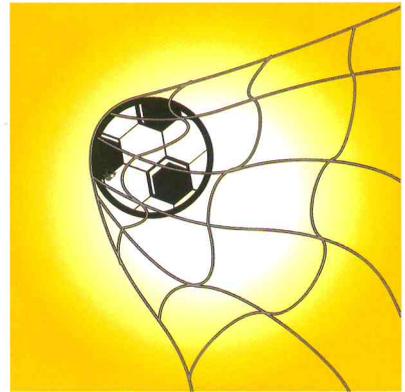
## ביקורת התבונה המעשית

לכבוד חגיגת 20 שנים לירחון "סטטוס" בחרנו מבחר מצומצם של ארבעה מדורים שהתפרסמו בעבר. היה קשה לבחור, ולכן התמקדנו במדורים שהם רלוונטיים היום לא פחות מבעבר ואותם אהבנו במיוחד

## כללי זהב לניהול מוצלח

מגיליון 176 (פברואר 2006)

1. הקף את עצמך באנשים חכמים ממך והרגש נוח עם זה (קריס אלברכט)
2. נסה להפוך את הארגון לעסק עם נשמה. בארגון שבו מרשים לעובדים באמת להקשיב ללקוחות, העובדים משקיעים בעבודה את מיטבם (ברד אנדרסן)
3. התמקד בפנאטיות בהצלחת לקוחותיך (ג'ון צ'מברס)
4. כשאתה קם בבוקר וחושב: מה תרצה לעשות היום, שאל את עצמך, אם תרצה, שאחרים יקראו על זה בעמוד השער בעיתון של מחר (וורן באפט)
5. ככל שקצב השינויים בעולם גדל, ערכו של התקדים קטן. היום הדבר החשוב ביותר הוא להתייחס לכל מה שאתה מאמין בו כאל מערכת השערות הפתוחות תמיד להפרכה (גרי האמל)
6. בעידן מלא בתוכניות, תהליכים ורחיחות – עשייה ומחויבות הן חיוניות ביותר לכל אסטרטגיה או יוזמה (סימון קופר)
7. השקע יותר זמן בלהיות מעוניין מאשר בלהיות מעניין. תרגל את אומנות ההתעניינות והפוך למורה מלהיב. לכל אחד יש סיפור מעניין לספר (ג'ים קולינס)
8. עשה עסקים עם אנשים ולא עם ניירות. חוזה הוא רק הסכם שנחתם על ידי שני אנשים שנותנים אמון זה בזה (פן ג'ילט)
9. גורם המפתח להמצאה מוצלחת הוא העיתוי. רוב ההמצאות נכשלות בשוק מפני שהגורמים התומכים הנחוצים להצלחה לא נמצאים במקום כשנזקקים להם (ריי קורצווייל)
10. אנשים שמחים טובים לעסקים. הם יותר יצירתיים ופוריים והם מעצבים סביבת עבודה שבה הסיכוי להצלחה גדל (שלי לזרוס)



Shutterstock | erwirvira11

## ניהול משא ומתן

מגיליון 201 (מרץ 2008)

1. מו"מ הוא שיח משותף לפיתרון בעיות, ולא התמקחות עקרה.
2. חשוב להקשיב.
3. חשוב ליצור אמון.
4. כדאי להתחיל ביצירת הסכמות על היעדים הגדולים המשותפים – אלה בונים את מסגרת המו"מ.
5. כדאי ליצור מסגרת זמן ריאלית להשגת ההסכם.
6. חשוב לאתר צרכים שונים ואמיתיים אצל שני הצדדים ולבנות להם פיתרונות שונים.
7. כדאי לשאול שאלות. להיות סבלני. לגלות סקרנות, לחקור היטב מה הצד השני רוצה ומדוע. כך תשיג מידע חשוב וגם תישאר רגוע.
8. כדאי להחליט מראש מה אתה רוצה מאוד ועל מה תהיה מוכן להתפשר, וגם אלו אלטרנטיבות אחרות לגמרי יש לך כמענה לצרכיך, אם המו"מ ייכשל. נתח מראש גם את כל אלה של הצד השני. כדאי גם לכתוב כל זאת מראש ולהציף בנייר בשעת המו"מ.
9. תן לגיטימציה לרצונות של הצד השני, גם אם אינך רוצה לספק אותם.
10. חשוב לשאוף תמיד לפיתרונות Win-Win, כי רק אלה מחזיקים מעמד לאורך זמן.

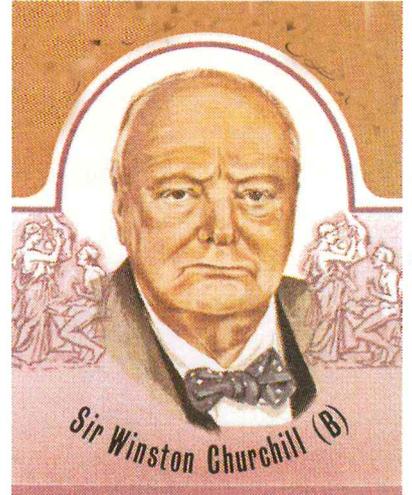


Shutterstock | Vadym Drobot

## מנהיגות בעת משבר כלכלי

מגיליון 212 (פברואר 2009)

1. יש לומר את האמת: למנהלים בכירים הייתה תרומה משמעותית למשבר הכלכלי העולמי ומי שמנהל ארגון בימים טרופים אלה אחראי להצלחתו.
2. מנהלים טובים קשובים לשינויים בסביבה החיצונית ומפרשים אותה נכון. למרות שהסביבה היא אחת – היא שונה מאוד לאנשים שונים – הכול תלוי בווית הראייה.
3. מנהלים שהם גם מנהיגים מסוגלים להתמודד עם המציאות כפי שהיא. וזה לא רק מקצוע. זו אמנות.
4. מנהיגים הם גם מורים. הם מלמדים בישיבות הצוות. יש להם נוכחות, אומץ, מרץ, אמביציה, מוטיבציה.
5. והכול מתחיל ביושר אינטלקטואלי. לא להגזים בפסימיות. לא להגזים באופטימיות. אמינות ויושרה מעל הכול.
6. ריאליזם מכונן ופעילות זריזה הם המפתח להצלחה. מה לעשות? – לעשות!
7. ובראש סולם העדיפויות – להבטיח תזרים מזומנים להמשך הפעילות. זה החמצן של כל ארגון בימים טרופים אלה. לחפש: איפה יש פוטנציאל להכנסות ואיפה יש פוטנציאל להסכנות.
8. התמודדות עם הכאן והעכשיו ובמקביל בניין הכוח לעתיד.
9. תחושת חירום, מהירות וגמישות יובילו אתכם להצלחה. הטובים שבמנהלים יוציאו את הארגונים מן המשבר חזקים יותר וגמישים יותר.
10. ולבסוף זכרו: לא ניתן להצליח לבד. רק מנהיגים שהם מקור השראה לאנשים שלהם, וגם ישרים וגלויים איתם ומערבים אותם – יכנו יחד איתם את העתיד.



Shutterstock | akva קריאייטיב

## מה למדתי מפטר דרוק

מגיליון 224 (פברואר 2010)

1. פיטר דרוק נפטר בגיל 95. הוא עבד כמעט עד יומו האחרון. באחד ממאמריו הסביר, שחוקי הפנסיה נוצרו כשתוחלת החיים הייתה פחות מ-60 שנה, והמשך שאינו רואה שום סיבה מדוע ילדיו יצטרכו לפרנסו 30 שנה! אני כבר בגיל הפנסיה ומקווה להמשיך לעבוד עד יומי האחרון.
2. דרוק הוא החלוץ האמיתי של תחום ניהול הידע. ממנו רכשתי את התובנות העמוקות ביותר על התחום.
3. דרוק טבע את המושג "עובדי ידע" והסביר, שאי אפשר לנהל אותם כמו שניהלו עובדים בעידן התעשייתי. אני משתדלת לזכור זאת כמנהלת, ולנסות כיעצת ללמוד את הצרכים הייחודיים של עובדי הידע יחד עם לקוחותיי המנהלים.
4. פיטר דרוק כתב בפשטות, בבהירות, ללא שום הצטעצעות. הוא רצה שיבינו מה שכתב ואולי גם ישתכנעו. אני מנסה ללכת בדרכו.
5. דרוק חשב שניתן ללמוד הרבה מארגוני מתנדבים לטובת ניהול אפקטיבי גם בארגונים עסקיים. השתכנעתי שהוא צדק. בהשראתו, אני מאמינה שעבודה טובה תמיד נעשית בהתנדבות. גם כשמשלמים עליה שכר. אין שכר ראוי לעבודה עם נשמה ורק כזו ראוי לטפח בארגונים.
6. דרוק עסק לא מעט בנושא ניהול זמנו של המנהל. גם בספריו המוקדמים וגם באחרונים. למדתי ממנו שזו אכן הסוגיה החשובה ביותר של המנהל: במה יעסוק הוא עצמו ומה יאציל לאחרים.
7. בכלל, דרוק חשב שהאופן שבו המנהל מתנהל בעצמו חשוב יותר מהאופן שבו הוא מנהל אחרים. האם אני מצליחה תמיד לתת דוגמה אישית וליישם מה שאני מטיפה לאחרים?
8. דרוק עסק גם במחקר, גם בהוראה וגם ביעוץ. כל תחום הזין את משנהו וכולם יחד הפכו אותו לפורה ומתחדש תמיד. איזה אתגר!
9. ולבסוף, שתי ציטטות בלתי נשכחות במקור ובתרגום:  
"There is only one valid definition of business purpose: to create a customer"  
יש רק הגדרה ראויה אחת ליעוד של עסק – ליצור לקוח.
10. "Although I believe in the free market, I have serious reservations about capitalism."  
למרות שאני מאמין בשוק החופשי, יש לי הסתייגויות רציניות מן הקפיטליזם.  
הרי לכם חומר למחשבה.



יצילום באדיבות אוניברסיטת קולומביה



מיליארדים צפו בחתונה המלכותית של וויליאם וקייט, הנסיך וכלתו לבית המלוכה האנגלי. מדובר באירוע שצולם ברשות משפחת המלוכה, וכל מיליארדי הצופים היו, בעצם, אורחים מזומנים, שצפו באירוע המרגש הן משום שניתן אישור והן משום שיש בו עניין לציבור. המדור בחר הפעם לעסוק דווקא בזכות לפרטיות של האדם הפשוט, זה שאינו מפורסם, ושליציבור אין עניין ממשי בו; והכוונה היא לרוב הציבור הנהנה, במלוא מובן המילה, מאנונימיות. כידוע, עידן האינטרנט הפך כל אחד מאיתנו למטרות מסחריות של כל הארגונים הענקיים המנסים לנהל את חיינו. ממנועי החיפוש האוספים פרטים אודות השיטוטים שלנו ברשת, דרך חברות התקשורת הסלולאריות האוספות מידע מפורט על אורחות חיינו, וכלה במועדוני החברים אליהם אנו משתייכים, לאחר שחתמנו בהיסח הדעת על הסכמה להיות חלק ממאגר המידע שלהם וקיבלנו לידינו כרטיס מגנטי שלהם. מעבר לאלה, בערים הגדולות בעולם, בשדות התעופה ובמקומות הומי אדם אחרים, מוצבות מצלמות אבטחה המצלמות בכל רגע נתון אנשים רגילים ואנונימיים. אז מה נותר מהפרטיות שלנו? ואיך אפשר לשמור בכל זאת על צנעת חיינו מכל אותן עיניים בולשות?

**פרטיות היא זכות יסוד**

שאלות הזכות לפרטיות אינן ייחודיות לישראל, אך קצרה היריעה מלהקיף את המצב במקומות אחרים, ונעסוק במצב החוקי כאן. אך נציין כי עקרונות האיוון בין הזכות לפרטיות לבין חופש הביטוי וזכות הציבור לדעת, דומים באופן עקרוני גם במדינות דמוקרטיות אחרות. חוק-יסוד כבוד האדם וחירותו, התשנ"ב (1992), מגן על כל אחד מאיתנו. בסעיף 7 כתוב:

- א. כל אדם זכאי לפרטיות ולצנעת חיו.
  - ב. אין נכנסים לרשות היחיד של אדם שלא בהסכמתו.
  - ג. אין עורכים חיפוש ברשות היחיד של אדם, על גופו, בגופו או בכליו.
  - ד. אין פוגעים בסוד שיחו של אדם, בכתביו או ברשומותיו.
- יש חשיבות רבה לכך שמדובר בחוק יסוד, שכן לא ניתן לחוקק חוקים הסותרים או עוקפים אותו, אלא בתנאים מיוחדים. סעיפים 8 ו-9 לחוק קובעים את שריונו היחסי של חוק היסוד. בסעיף 8 כתוב: "אין פוגעים בזכויות שלפי חוק-יסוד זה, אלא בחוק ההולם את ערכי מדינת ישראל, שנועד לתכלית ראויה, ובמידה שאינה עולה על הנדרש, או לפי חוק כאמור מכוח הסמכה מפורשת בו".

סעיף 9 מורא שגם אנשים המשרתים בצבא, במשטרה ובשירות בתי הסוהר יהיו מוגנים על-פיו: "אין מגבילים זכויות שלפי חוק-יסוד זה של המשרתים בצבא הגנה לישראל, במשטרת ישראל, בשירות בתי הסוהר ובארגוני הביטחון האחרים, ואין מתנים על זכויות אלה, אלא לפי חוק ובמידה שאינה עולה על הנדרש ממהותו ומאופיו של השירות".

סעיף 12 חזה מראש מצבי חירום בארץ, בהם יתכן שיהיה צורך לפגוע בפרטיות הפרט. הסעיף מבהיר כי פגיעה כזו תעשה רק אם הוכרו מצב חירום, הותקנו תקנות לשעת חירום בעניין זה והפגיעה בפרטיות ובצנעת הפרט היא לתכלית ראויה ולתקופה מוגבלת: "אין בכוחן של תקנות שעת חירום לשנות חוק יסוד זה, להפקיע זמנית את תוקפו או לקבוע

**הזכות  
שוויליאם וקייט  
קצת ויתרו עליה**

עידן המידע והידע הנגיש טומן בחובו הזדמנויות אין סופיות לצמיחה, ליצירת קשרים חדשים ולשימור קשרים קיימים, אולם אם לא נהיה שותפים לשמירה תוך ערנות על זכויותינו לפרטיות - ייצא שכרנו בהפסדינו. על הזכות לפרטיות בדין



Shutterstock | RetroClipArt | קוויארטיין, רטרו קליפ ארט

אותנו, להאזין לנו ולהקליט אותנו.

סעיף 18 לחוק קובע הגנות, כלומר: מצבים שבהם הפרסום עלול לפגוע בפרט והמפרסם יכול ליהנות מהגנות הסעיף. כך, למשל, "במשפט פלילי או אזרחי בשל פגיעה בפרטיות תהא זו הגנה טובה אם נתקיימה אחת מאלה... בפגיעה היה עניין ציבורי המצדיק אותה בנסיבות העניין, ובלבד שאם הייתה הפגיעה בדרך של פרסום – הפרסום לא היה כוזב".

הגנה טובה נוספת היא: "הנתבע או הנאשם עשה את הפגיעה בתום לב"; כמו, למשל, באמצעות צילום מקרי: "הפגיעה בדרך של צילום, או בדרך של פרסום תצלום, שנעשה ברשות הרבים ודמות הנפגע מופיעה בו באקראי".

### הגנת הפרטיות במאגרי המידע

סעיפים 17-7 לחוק מהווים הגנה לציבור ביחס לפרטים המופיעים במאגרי המידע. אין כמעט תחום בחיינו שבו איננו חשופים לרישום שמנו ופרטים אישיים שלנו במאגרי מידע. מרגע הלידה ורישומנו במשרד הפנים, דרך רישומנו כתושבים, רישומנו במערכות החינוך והבריאות, רישום במאגרים הנוגעים למקומות העבודה שלנו, לחברויות במועדוני קניות, להיותנו בעלי חשבונות בנק ובעלי כרטיסי אשראי ועוד.

סעיפי חוק אלה נועדו להגן על כל הרשומים במאגרים מפני שימושים שאיננו מודעים להם – שימושים שאינם חוקיים, או השונים מאלה שהוסברו לנו כאשר נרשמנו, או נאלצנו להירשם במאגרים.

באתר של משרד התמ"ס ניתן למצוא את החיקוקים הרלוונטיים לעניין זה. חשוב לוודא לפני שאנחנו מצטרפים למאגר, או לאתר אינטרנט חדש, או למועדון – מהם תנאי ההצטרפות, מה ייעשה בפרטים שלנו במאגר והאם ייעשה שימוש נוסף במאגר שעלינו להיות מודעים לו.

אמנם אובדן הפרטיות שלנו הוא עניין יומיומי, ובמקרים רבים היא בבחינת מצב נתון שקשה לחמוק ממנו, אולם המודעות של כל אחד מאיתנו לזכות לפרטיות, ההיכרות עם החוקים המגנים על הפרטיות ועל צנעת הפרט וההתעקשות לוודא לפני שאנחנו נותנים הסכמתנו לוותר על חלקים מאלה, כי אנו יודעים בדיוק בפני מה אנו עומדים – יעזרו לנו להגן על זכויותינו, ובמקביל יהפכו את הפגיעה בהן על ידי גופי ענק למסוכנת יותר עבורם.

עידן המידע והידע הנגיש באינטרנט, במכשירים הניידים, במכשירי הג'י-פיי-אס, באייפונים ובשאר ירקות – טומן בתוכו הזדמנויות אין סופיות של צמיחה, התחדשות, יצירת קשרים חדשים ושימור קשרים קיימים. אולם אם לא נהיה שותפים לשמירה תוך ערנות על זכויותינו לפרטיות – ייצא שכרינו בהפסדינו. ■

בו תנאים; ואולם בשעה שקיים במדינה מצב של חירום בתוקף הכרזה לפי סעיף 9

"לפקודת סדרי השלטון והמשפט, התש"ח-1948, מותר להתקין תקנות שעת חירום מכוח הסעיף האמור, שיהא בהן כדי לשלול או להגביל זכויות לפי חוק יסודי זה, ובלבד שהשלילה או ההגבלה יהיו לתכלית ראויה ולתקופה, ובמידה שלא יעלו על הנדרש".

### פרסום, מכון או אקראי

רוב הציבור מזמין, ביוזעין או שלא ביוזעין, את הפגיעה בפרטיות. נוכחות והשתתפות ברשתות חברתיות באינטרנט חושפת פרטים אישיים רבים לפרסום רחב. אדם המצלם עצמו בביתו ובוחר לפרסם את תמונותיו ברשת, יתקשה להוכיח מאוחר יותר כי האתר בו פרסם את תמונותיו אחראי על פגיעה בפרטיותו.

לעומת זאת, שימוש באתר אינטרנט למטרת תשלום חשבון לגוף מסוים, או למטרת קבלת אינפורמציה – תוך שהגורם שהאתר בבעלותו עושה שימוש במידע שהשתמש התמים מסר לצורך אחר ולעתים לצורך פרסומו – עלול להוות פגיעה בפרטיות.

רישום פעולה של מכירת מכשיר טלפון נייד לקונה תמים, מבלי שהשתמש יודע על כך (להוציא מקרים בהם המערכות שלהן נפרצות) יכולה להוות פגיעה בחוק זה. פרשת המכשירים הניידים "המרגלים" התפוצצה רק באחרונה ומעניין לעקוב אחריה.

כדי להגן על האזרח נחקקו חוקים נוספים. חוק הגנת הפרטיות, התשמ"א (1981) שכידוע קדם לחוק היסוד, והוא מפרט מהי פגיעה בפרטיות.

בסעיף 2 לחוק נכתב: "פגיעה בפרטיות היא אחת מאלה:

- (1) בילוש או התחקות אחרי אדם, העלולים להטרידו, או הטרידה אחרת;
  - (2) האזנה האסורה על פי חוק;
  - (3) צילום אדם כשהוא ברשות היחיד;
  - (4) פרסום תצלום של אדם ברבים בנסיבות שבהן עלול הפרסום להשפילו או לבזותו;
  - (5) העתקת תוכן של מכתב או כתב אחר שלא נועד לפרסום, או שימוש בתוכנו, בלי רשות מהנמען או הכותב, אם אין הכתב בעל ערך היסטורי ולא עברו חמש עשרה שנים ממועד כתיבתו;
  - (6) שימוש בשם אדם, בכינויו, בתמונתו או בקולו, לשם ריווח;
  - (7) הפרה של חובת סודיות שנקבעה בדין לגבי ענייניו הפרטיים של אדם;
  - (8) הפרה של חובת סודיות לגבי ענייניו הפרטיים של אדם, שנקבעה בהסכם מפורש, או משתמע;
  - (9) שימוש בידיעה על ענייניו הפרטיים של אדם או מסירתה לאחר, שלא למטרה שלשמה נמסרה;
  - (10) פרסומו או מסירת דבר שהושג בדרך של פגיעה בפרטיות;
  - (11) פרסום עניין הנוגע לצנעת חייו האישיים של אדם, או למצב בריאותו, או להתנהגותו ברשות היחיד".
- למרות קיומן של מצלמות המאפשרות ללא כל ספק צילומו של אדם בביתו – זכותו של אדם לפרטיות. ברגע שיצאנו מבתינו, אכדנו את ההגנה שלנו מפני צילום, או הקלטה על ידי אדם אחר. המצאותינו במקום ציבורי מאפשרת (להוציא מצבים ייחודיים) לכל אדם אחר לצלם

הכותבת היא משפטנית מומחית בדיני ידע וקניין רוחני. ובניהול מומ"ם והליכים משפטיים בערכאות