

# סטודנט הירחון לחשיבה ניהולית

גיליון 100 אוקטובר 1999 המחיר 58 שקל כולל מע"מ

# גִּילִיּוֹן 100

+ אינטרנט | מילניום |

כלכלה המידע | כלכלת הרשות | הייטק | לאו-טק | דיגיטציה | גלובליזציה |

גנטיקה | ננו-טכנולוגיה | רוביוטיקה | חינוך | למידה מרוחק | עבודה מרוחק |

המשרד החדש | קריירות | באנרים | קליקים | חשיפות | קהילות ווירטואליות |

מסחר אלקטרוני | מיקרומונופט | מיקרוביליס | ג'אווה | אינטרא-נט | פוסט חומניות

| מובייל | שינוי | סוכני ידע | עובדי טידיש | אגדות דוד | גמיישות | מדשאות |

| יצירתיות | תרומה חברתית | מהפך העוצמה | מיקוד-חוץ | מיסטייקה |

| נומורולוגיה | כאוס | אי סדר | מיקדיות | הישרדות |

על מה ידברו במאה**הבא**

100

"אני לא איש אוניברסיטה. אני פלאח. אני מהנדס מטופטם, שמנזם בזמן, כמו נפוליאון, מגייס כמה

חיילים ללחט לעוד הרפקטה, לבזוז לשודד, لأنוס, לחזור ולעשות חיים. זה מה שאני עושה. אני לא

מנהל מקצועני" (אפי ארזו) - סטטוס סיכום, עמ' 91

העתיד היא אקסטרופולזיה וההיסטוריה אינה צועדת - האמן "צועדת"? - על גבי מסלול לינארו. הרי די במשתנה יחד בלתי צפוי, כדי שכל תמונה העתיד תשתנה לחולוין.

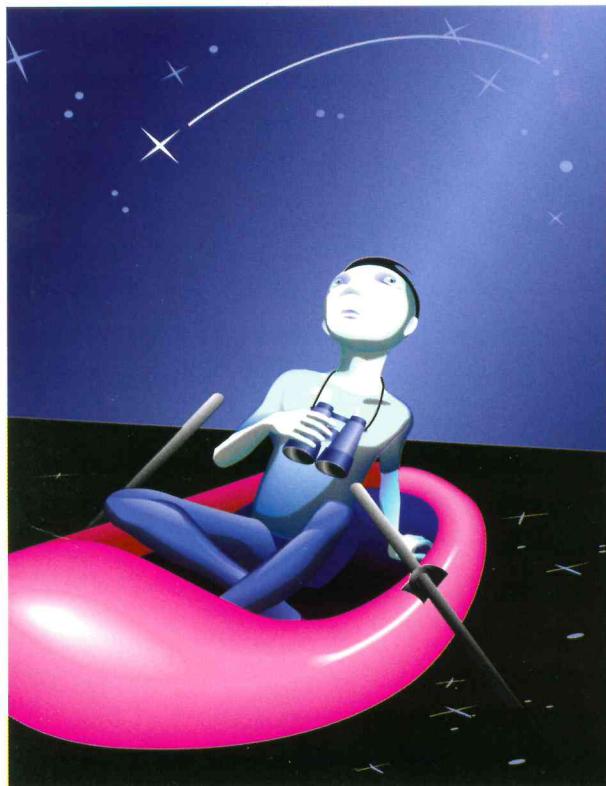
כוח הדמיון שלי, הכבול באזיקי הידע העכשווי, צריך להזהיר אותי מפני המשלט משלים, אבל אני יכול להתגבר על היצר ולבן שאל מה תהיה תמונה העתיד אם יצליחו הפיסיים לגלוות מקורות אנרגיה זולים מאד, או מה יקרה אם המחקה הגנטית יואץ עד כדי כך שלא נדע אדם מהו, ולחולופין מה יהיה אם איזה משוגע יפעיל פצצה גרעינית במנחתן. בתוך ענן האבק שיתניך את האטמוספרה, איש לא יתעניין באינטרנט. אם איש ישרווד.

הבר יותר בטוח, אבל גם הוא לא מה שהיה פעם. החשיבה הפוסט מודרנית מערערת את הפרשנות המוסכמת של תולדותינו, ולכן לא אתפלא אם אפילו המשפטים הקיצרים שלחן, על אודוטיו של כתוב העת שלנו, לא יוכלו להסכמה מפי כל מיילדיו.

הוא נולד לפני 9 שנים, כתוצאה מהתקף של אופטמיות. בעליו של כתוב העת החליטו לעודד את אמנות הניגול בישראל ושיערו כי התפתחותו של המשק תגרום לכך שרבים יבקשו להתעשר במחשבות על ניהול, התדרת העיתון הייתה קשה משביערו ובמהלך השנים

השתנתה תכולתו והשתנתה צורתו. הצלחתו התבירה, רק כאשר קמו לו מתחדים והובסו זה אחר זה. כיום מעטים המנהלים החשובים בספק, המתנורים מקריאה ב"סטטוס", או לפחות בעלבול בו.

וזה הזרמנות להודות לשותפים במלוכה: לבני העיתון; למפרסמים בו; לעורכים, למאירים ולמדפסים; لأنשי הניהול, השיווק והיצור; לכותבים; ליווצינים ולאנשי הפקולטה לניהול באוניברסיטה ת"א, שם בעלי בריתנו כמעט מראשית הדרך. שפע תורדות לאלפי קוראיינו, שלמענים אנו טורחים והם המקימים אותנו במייבט הספר. להם נתונה הבתחתנו: בשנה הבאה נשרת אתכם טוב משירותנו. ומה שנוגע למלוא המאה ה-21 - אליהם גدول!



עובל הופם

לילה של סוף המילניום יציב המטיף פט רוברטסון את מצמלותיו על חרד היזרים. מילוני חסידיו של כומר הטלויזיה המפורסם, יראו את שוכו של ישו משיחם בשידור חי.

האם יופיע? למה אמר המשיח לשוב דוקא בסופה של השנה האלפיים להולדתו? האם כפוף סדר יומו של האיש מנצרת ללוח היוליאני, ולמה לא ללוח השנה העברי שלו פיו חי את חייו, או ללוח השנה הסיני, או ללוח השנה של בני המايا?

בנ' האלוהים, אם היה מיתח חשיבות כלשהי ללוח, היה צריך להקדים את שוכו בארכע שנים לפחות, כי ידוע שנולד בימיו של הורדוס, וכיון שהמלך האדומי מת בשנת 4 לפני הספירה, אי אפשר שמריה הכתולה כרעה ללדת באבוס בسنة הראשונה לספירה.

אליה שאלותיו של טרchan. מספרים עגולים וגדולים מהלכים עליינו קם. הקסם הזה נובע מכך שהומן הוא מהות מסורתית ואנחנו מציבים בו סימני מספרים כדי להעניק לו משמעות. מספר גדול ועגול הוא בבחינת תחנה ראשית על פני נהר הזמן, שעיל מימי אנו מפלגים, ובדרכם עוזרים כדי לסקור את המסלול שעברנו ולהשכاب את כבורת הדרך, שתבוא. גם השוואת הזמן לנهر, היא מטאפורה שיצרנו, כדי

להתמודד עם מה שאינו ניתן להבנה. מי קבע שהומן הוא כנהר. האם הוא זורם? היש הוכחה מוצקה לטענה שהוא בalthי הפיך? להיפך.

מייסדיו של "סטטוס" לא העלו על דעתם שאת הופעת גיליוון 100-101 יצינו בסמוך ליום הולדתו ה-2000 של משיח הנוצרים. גם באג 2000 לא עלה במחשבתם. בניגוד למשוגע המילניום, אין אנו נתונים להשפעה של מגילות המספרים העגולים. 100 הוא רק מספר, הגדלן-99 וקטן-101. ובכל זאת אנחנו יכולים לפסוח על גיליוון-100-101. ובכל זאת אנחנו יכולים לפסוח על גיליוון-99-100. ובלנו הכהול, מבלי לייחד אותו כמעט מהגילוונות הקודמים. יהודו של הגילון שלפניכם מתבטא בכך שחלקים נכבדים ממנו מוקדשים לניסיונות חזוי: מה דמות תהיה לארגוני ולעומדים בראשם במאה הבאה.

האם לא ברור לנו שהניסיונות הללו מועדים לכישלון? ברור בתכלית, שהרי דבר לא יסתהם בשבריר השניה האחרון של האלף ודבר לא יתחל בשבריר השניה שלאחרינו, וגם ברור כי כל אמירה על

יונאלין

# סטטוס הירחון לחשיבה ניהולית

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## היום בעוד 10 שנים

36

גילוון 100 אוקטובר 1999

|| ד"ר אשר עידן  
ב-100 השנים האחרונות הטכנולוגיה האלקטרונית חדרה לכל מקום. ב-100 השנים הבאות, טוען הכותב, הטכנולוגיה הדיגיטלית עתידה לחזור לכל מקום ולשנות את מה שהוא ידועים על כלכלה, עסקים, פוליטיקה וגם קרירה אישית. איך נערכים לכך?

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## בעל האוב בשירות הדיקטוריון

44



10 כללים לכנתיבת רב מכר ניהולי - עמ' 56

|| דליה טל  
הטיסטיקנים לМИיניהם עובדו כבר זמן את הירדים ונכנסו עד לחדרי הישיבות של חברות עסקיות. כך קובעים מתי להנפיק בברוסה או באיה כתובת למקם את המשדרים. דרך אחרת לחוץ את העתיד

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## תווחחים במקום גרובים (או הריפר)

50

|| אמוץ שורק

המצזומים הדרסטיים במערכות הביטחון אילצו יחידות קרביות וועופפות לבצע רה-ארגון ולקבוע סדר עדיפויות חדש. אחד הכלים המרכזיים לעניין זה הוא המעבר לניהול במושך סגור. כך קרה שבchez'ל גילוי שיש לקוחות, מודיע בייצור ואפלו מלאים מיותרים



משמעותים בקהילה - עמ' 22

סטטוס 100 :  
**10 כללים לנכונות רב מכר ניהולי**

56

|| רוביק רוזנטל

עשרה כללים שישינו לכם לכתוב ספר ניהול (מאותו סוג שקדאים ואהבתם) וגם להצליח בשיווקו

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## עשור לנבואהו של אלין טופל

62

|| ד"ר לייאור שוחט  
מלאת החיזוי אינה משימה של מה בך, ולמרות שהסבירים יש לנו למכביר, תחוויות יש קצת פחות. על רקע אי-הטירויויאליות של המשימה, נראה ש"מהפרק העוצמה" עמד בכבוד בבחן הזמן

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## מחשבות על המאה ה-21

8

|| מערכת "סטטוס"

מה תהיה דמותם של ארגונים במאה ה-21 ומה יידרש מהם? לשיחה אודוטה השאלת היומנות הזאת ועל סוגיות אחרות המשתלשלות ממנה, כינס "סטטוס" ארבעה אישים מתחום הניהול השונים

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## 10 טיפים שישיעו למנהלים להתמודד

16

### עם המרפקה הבהאה

|| הנרי מורגנסטайн

כלכלת האינטרנט תשנה מהיסוד לא רק את האופן שבו נעשה עסקים, אלא גם את הדרך שבה החברה שלנו תתרגם כדי להיות את חייה. מי שיקרים להבין זאת, יצליח את המאה הבאה בשלום

סטטוס 100 : על מה ידברו?

## אני ואתה או אני והמכונה

24

|| אורה סתר ואל"ם א.

בעולם הארגוני החדש שנוצר לנגד עינינו אובדת הבחנה בין "חוץ" ל"פנים", בין ה"אני" לאחרים, ובין ה"אני" למוכנה. כדי להתמודד עם המעבר - שאינו פשוט עכור מי שגדל במצבות רצינליות ואינו נמנה עם דור הרשות והווידאו - נדרש בראש ובראשונה עולם מושגים שכואס ומרקוריים הם חלק מהמצוות שלו

## סטטוס 001: משקיעים בקהל לה עסקים ומערכות חברותית בארה"ב

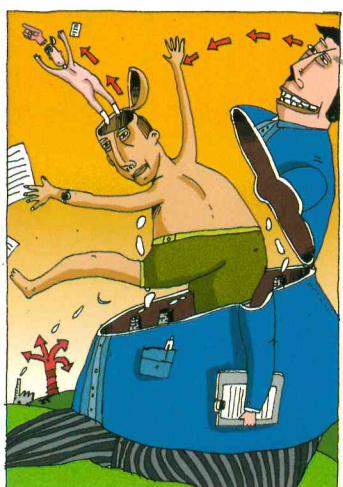
### I אסנת ברמן דין

בשנות ה-90 קם בארה"ב דור מנהלים שאימץ גישה לפיה מנהל בארגון כלכלי מוחיב לרווחי החברה, אך במקביל הוא מוחיב לתרום גם לקהילת החברות מצלחות רבות מוכחות כי ניתן לשלב בהצלחה מעורבות ואחריות חברתית עם שיקולים כלכליים ועסקיים

## הידן החדש: פרסום ושיווק ב-*On-Line*

### I מיכל רום

כל אחד המזוי בתחום השיווק והפרסום צריך לשאול את עצמו כיצד משפייע המדיניות החדש על תהליכי השיווק והפרסום ועל השחקנים המרכזיים בתהליך? ומה ציריך לעשות המשוק כדי להשיג את מטרותיו בצורה הטובה ביותר?



30 מנהלים בעולם – עמ' 30



4 בעל האובי בשירות הדיקטוריון – עמ' 44



16 כיצד לשروع בכלכלה האינטרנט – עמ' 16

### סטטוס 100 יIRON לONDON

### 4 עמדה ניו זילנדית

### להיירן לשינוי להגיב וליזום יגאל בר יוסף

### 30 מנהליים בעולם כתבי עת

### 61 להיות 10 במדינת יכולות הארגון

### 68 מיפוי מים את החוק

### 76 מגני החברה

### עו"ד רחל פשר איקנאר

### 76 ניו זילנד תפעול

### 76 זהירות Benchmarking

### אל שרגהיים

### 88 קריירות

### 88 כשעובדים מפסיקים לחין

### 88 עדנה ברק ומוטי נויצן

### 90 תכנון חדשני

### 90 כנסים ואירועים באוקטובר-נובמבר

**מעצת המערכת:** פרופ' נב אחיטוב, ד"ר רפי אלדור, אהרון אלפרן, عمום אפשטיין, פרופ' ישראל ברויז, דן ביבר, יעקב בן-דוד, ד"ר מינה סטמן, צבי כסא, עודד פלדמן, פרופ' דב פקלמן, ד"ר עדנה פרש, אפרים רניינר, ד"ר יהודית ריכטר, חזי שלח, ד"ר עמנואל שרון

**עורך ראשי:** יIRON לONDON  
**עורך:** עדין גינגרובם

**עורכת משנה:** אילית צור  
בשתיוף הפיקולטה לניהול,

אוניברסיטת תל אביב  
מנהל: הילת בן-צבי

**עיצוב ועריכה גופית:**  
סטודיו רותי קנטור  
הגהות: יעל נאו

**תרגום:** רותי גוטר  
הפקה: בוריס בוגומולסקי

**זכירות מערכת:** רית אינגרג  
גופיקה: מיכל מאיר, אמירה ברוקס,

סטודיו רותי קנטור  
אורה סטרן, דור פולס

**אור וצלום:** عمום אלנובוג, גרשיה בלגור,  
ענבל הופמן, דניאללה לונדון, ערעה עשת,  
ירמי פינקוס, מירה פרידמן, קובי קנטור

**מצחירות ומニימס:** דורית כהן, רית אינגרג  
מה מודעות: צינה הלפטיט, סידי ביידרמן

מה שוק ומכירות: יהודית איברמן  
טלמרקטינג ומニימס: שולה כהן,  
YSIS ריבנוביץ

מח' נסיטס אוירועים: ינון הכהן  
מערכת, מנויים ומודעות:  
"סטטוס", הרצל 101  
טל אביב 66

**כתובת למכתבים:**  
5301 סטטוס, ת.ד.  
טל אביב 61053

E-mail: editor@status.co.il

טלפונים: 03-5181341 (רב קוו)  
03-5181348

פקס:  
סטטוס באינטרנט:  
<http://www.status.co.il>

לוחות וחדפסה: דפוס קל  
כריכה: כריכית אהרון

מו"ל: אחudit בעמ'  
מנכ"ל: דרין אפרתי

מחור מנוי שנתי: 578 ש"ח + מע"מ  
גילון בודד: 58 ש"ח (כולל מע"מ)  
מחלקה מנויים: 03-5181341

כל הזכויות שמורות  
המודעות על אחריות המפרסם בלבד  
ISBN-965-340-006-1

# אֲחֶשְׁבוֹת עַל הַמָּאוֹד הַזֶּה - 21



מה תהיה דמותם של ארגונים במאה ה-21 ומה ידרש ממנהיגיהם? לשיחה אודות השאלת היומוניות הזאת ועל סוגיות אחרות המשתלשות ממנה, כינס "סטטוס" ארבעה אישים: פרופ' שמואל קנדול, דיקן בית הספר לניהול ע"ש רקנאטי באוניברסיטת תל אביב; אלכס קורנהוזר, מנהל מפעל אינטלב Krakit גת; חיים בנימיני, סגן נשיא חברת טבע למשאבי אנוש, והיועצת הארגונית ד"ר עדנה פשר ממשרד פשר ושות'.

מערכת "סטטוס"



**"אנחנו זוקקים לאנשים תאבי דעת ולן דרישה לנו מערכת השכלה שתתפתח אנשים בעלי תאות למידה. לצד מטופח מען לומר מה הוא רוצה להיות כשייה גדול ומען לחלום, ורק החלמים ינהלו את העתיד", ד"ר עדנה פשו**

צורך קיומי. שום דבר, מלבד מנת קלוריות מסוימת, מעט מלבושים ומהסה בראש, איןנו ממש היוני, והגדרת הרצכים אינה אוביקטיבית, אלא תלויה בתרבות.

אבל אתה מבחין בכך שאתה רוב כספנוanno מוציאים על דברים החולכים ומתי רקחים מהחינוי ביתר.

קורנהאוזר: זה נכון, ואני חווה שבעוד 100 שנה רוב הסחרות שתרמתנו אנו משלמים, ובכלל זה מזון, הלבשה ואנרגיה, יתנו לנו לפחות תשומות וגם ערויצ'י הדעת יהיו זולים מאוד. בשביל מה יגיבו תשומות? בשビル הוצאות להיות שונה מהוולט. הצורך בנבדלות הוא דף יסודי בפסיכולוגיה האנושית ולן אנשים ישלו בשビル סמלים שיתנו להם את תחושת השוני.

כמו תמיד, גם היום נקבע מחירם של מוצריהם בהתאם לביקוש והיצע, אבל בעבר יכול היה האדם לסביר לנחש כמה עולה מוצר, בהתאם לטיב חומרו הגלם המושקעים בו ועל פי כמות העבודה שהשוויה ביצורו. היום קל לחטא, מפני שעשו המוצר אין קשור כלל לעלות ייצורו, אלא למשתנים אחרים ובעיקר למה שמכונה "יוקרה". חלק ניכר מהמוצרים בשוק מספקים צרכים פסיכולוגיים ערטילאים. מה יקבע את מחיר המוצרים בעtid? אלכם קורנהאוזר: אתם שואלים מה ייחסו לערך כלכלי בתקופה שבה רוב השוק לא יעסוק בצורכי הקיום וירבה לעסוק במה שמצוי טויר בהדרתכם כמושגים האנושית ולן האבחנה הוו מוטעית, כי אי אפשר לקבוע מהו

**D** רופ' קנדל, הינו מבקשים שתסתן קוֹר בקצרא את התפתחותם של הארגונים הכלכלים, מראשית התקופה התעשייתית.

פרופ' שמואל קנדל: אני מאבחן שלוש מהפכות, שכל אחת מהן מתאפיינת בסוג הקשרים שבין התשתיות, מבנה העסקים, המבנה הארגוני של התברות ומתוכנות היוצרים שלחן עם הלקות.

באמצע המאה הקודמת היה קושי רב להעתיר סחורות ומסרים מאתר לאטר. לסתור השהיט מטען של תפוחי אדמה בנהר, וקיוה על סמך השמואה שבגיגיו לעיר הגדולה יוכל למכור את סחורתו מהרי רכבל האפשר, לא היה למעשה כל מושג על מצב השוק. רק כאשר התקרב ליעדו, התברר לו כמה ספינות עמוסות תפוחי אדמה שנות בעקבות אותה שמוועה לאותו כיוון ויתכן שבגיגיו ליעד נאלץ למכור בהפסד. בעבר היה הסוחר בעליו של העסוק גם מנחלו. הוא לא היה יכול לחיישן על מימון בגיןו ולא היה יכול לבטה את רכישו ואת הסchorה עצמה.

ערב מלחמת העולם הראשון, כשהייתה מלחמת טלפוןים והיו רכבות, התרחש מיזוג אנסי של חברות: הן גדרו וקנו את הספקים שלחן ואת מפייצי הסchorות. הדבר הוביל את הצורך בניהול מקצועי, בהיררכיה ארגונית ובחלוקת לחטיבות, אבל ההוראות נמסרו במורד הפירמה הארגונית והכל נחתך על פי החלטותיהם של המנהלים, שקיבלו את רוב החלטות בהשפעת הדילות לייצר.

באמצע שנות ה-30 התחוללה מהפכה שלידי. אמרציית התק绍ת התפתחו ותנועת המידיעות דע הדתה מן השוק אל צמרת הארגון. היררכיה ההתק绍ת, מפני שעובדים הואצלו סמכויות ויות רבות, כדי שיוכלו להגב במחירות למתי חולב בשוק ומפני שבעזרת אמרציית ההובדה הומינים, מגיע המנהל הכללי לכל אחד מכפיה פיו באופן ישיר. הסטנדרטיזציה והミニון הנמיין את מתחדי המוצרים ובקרת האיכות שיפריה את טיבם.

מה ניתן לבקש מהתחליכים ההיסטריים האלה על העtid להתרחש? קנדל: כדיודע, קשה ללמוד מההיסטוריה, אבל יש אמיתות כלכליות ופסיכולוגיות התקופות תמיד. אני יכול להגיד שלמנחים של הארגונים בעtid, יהיה לפחות יתרון ברור אחד: האפשרות לבדוק את השוק כולם בעלות לא גבוהה ולצמצם את מספר הנעלמים.

► המשך עמוד 9

איך אפשר לכמת מהות מופשطة כמו "פוטנציאל למידה"?

אפשר: היכולת למדוד את הסגולות הזרות הולכת ופתחת וכיום עומדים לרשותנו מדדים טובים. עצם פיתוחם, יוצר שיח אסתטי רטגי عمוק ורחב.

קנדל: שווינו של הארגון העתידי מודגם היבט על ידי חברות האינטרנט, שתכופות הן מבוססות על תקוות. אمنם תמיד היו יזמים שהפלו גו בדימויות והתיימרו לחזות את העתיד, אבל יומתם הייתה כרוכה בסיכון אישים קשים. עכשו יש בורסה לנירוזי ערך, שבה יכולם אנשים להשקיע בחולמו-תיהם של אחרים והיו מחייבים מחלקים את הסיכון עם משקיעים גדולים ועם הציבור הרחב. הסיבה להעתמאות כוחו של החלום כמניע כלכלה, היא דזוקה המסתורין של הטכנולוגיה; הפריצות הן כה מהירות ומפתיעות, עד שכואורה הצטמצם המרחק בין האפשרי לבתתי-אפשרי. אנשים אומרים "בצעם, למה לא?"

חימס בנימיני: אני מסתכל על בעיותיהם של הארגונים מנקודת מבטו של מנהל משא-bij אגוש ולבן מטודיות אוטיסוגיות אחרות. את המאה הנוכחית אנחנו מסייעים בתוחשה שగדל הפער בין צרכי הפסיכולוגים של העובד, לבין תביעותיה של הכלכלת הקפיטאליסטית המנחתת. האתגר שלנו הוא להתמודד עם הניכור ולרתו אותו לצרכינו. מהי התמונה העכשווית? הטכנולוגיות המודרניות מסייעות לאנשים מיעטים לייצר הרבה מאוד; הכלכלה גLOBלית; מיזוגים ורכישות גורמים לכך שמתערערת הזיקה בין העובד לארגוני; הזמן המהירה וההתנדות המהירות, גורמות לכך שעולם העסקים הוא קוצר רות, מסתכל בתוצאות הרבעוניות ומודדו לננות לבוסה נודות הן כה מהירות וכיוון שהרות הוא אמרת-המידה העיקרית שעל פיה מתנהלים הארגונים, הם נוטים להתגער מעובדים קבועים ולהסתמך על אוטוסורסינג. כל המשtinyים הללו, מתגשים בצווק העמוק לשקר וליציבות שיש לרוב בני האדם.

מי הם המפסידים הגדולים מהתהיליכים האלה?

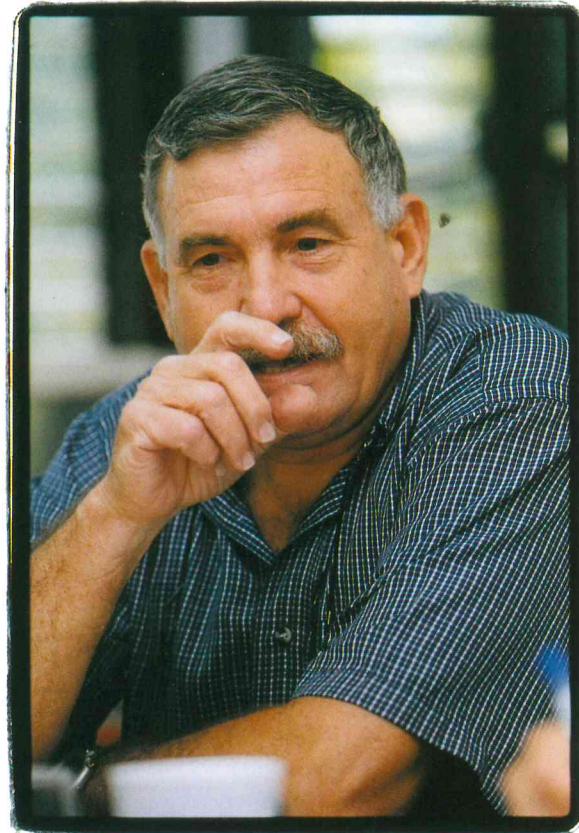
בנימיני: מפסידות האוכלוסיות שלא מצליחות להטיע ב מהירות את הטכנולוגיות החדשנות וmpsידות החברות המסורתיות, שהglobלייזציה הורסת את ההגנות שליהם. בעצם, מפסיד כל מי שמתנסה להסתגל לעו-ם שבו העובדים מנוכרים אלה לאלה ושבו אדם אינו נאמן למקום עבודתו, אלא אף ורק יותר מארגון איטי.

נאמנותו של הליקות. כדי לרכוש ציבור של לקוחות נאמנים, יהיה צורך לזכור שפע מידע אמין על נטיותיהם. כבר היום אפשר לארות חברות לא מעתות, שהשויה שלhn נקבע בהתחי- אם לנגישות הקיימת למידע על הליקות.

אבל, מהשאלה הוא נגורות שאלה נספה, בעלת חשיבות רבה: מה הדבר שייצור את ערכו הכלכלי של הארגון העתידי. ברור שהמאזן החשבונאי מאנד מיכלתו לשמש כל-

ואו יידמה השוק לקרנבל מתמיד, שבו הבריות ירצו ויצעקו: "הביטו, רק לי יש חילצה צואתי רק לי יש תוכנה צואתי?"

קורנהאוזר: כן, הבחנת בפרדוקס אמייתי: בכלל מהירות ורימתו של המידע, עד מהרה המוצרים החדשים יידמו אלה לאלה בטיב ובמהירות, אבל אף על פי שרוב האנשים יקנו מוצאים דומים, הם עצם ישאפו להיות שונים. זה יהיה המנווע העיקרי של כלכלת



**"את המאה הנוכחית אנחנו מסייעים בתוחשה שגדל הפער בין צרכי הפסיכולוגים של העובד, לבין תביעותיה של הכלכלת הקפיטאליסטית המנחתת. האתגר שלנו הוא להתמודד עם הניכור ולרתו אותו לצרכינו", חימס בנימיני, סגן נשיא חברת טבע למשאבי אנוש**

niholi, כי העולם הוא כה DINAMI, עד שהישי-גיך\_Atmosfer אינט מעדים על הישגך מהר. התהישגים בעtid ינבעו כמעט אך ורק מהיכולת להיענות ב מהירות לדרישות המשתנות של השוק התזוזתי, וכן המדר עיקרי הוא פוטנציאל הלמידה הטמון בארגון. קנדל: גם היום, בסוף המאה, חברות שלא מנהלים מכך? מוניטות את חשיבותו של השירות ואת הדחף לבDELות, לא שורדות. ד"ר עדנה פשר: התחרויות תהיה על רכישת

המאה הבאה. לדמיון שבין המוצרים יגrows לך שהחברות ירכו לעסוק בהרגשת ההבדלים ביןין והבדל העיקרי יהיה באיכות השירות.

וזו באמת מהפכה? היום הדברים אינם מתנהלים כך? קנדל: גם היום, בסוף המאה, חברות שלא מוניטות את חשיבותו של השירות ואת הדחף לבDELות, לא שורדות. ד"ר עדנה פשר: התחרויות תהיה על רכישת

הצובר ידע וMRIIZ אותו בסביבתו, יתוגמל בהתאם לתרומתו.

אתם מדברים על העובד המודרני כיחידה כמעט אוטונומית, גם כאשר הוא פועל בתוככי הארגון, ועל אחת כמה וכמה כאשר הוא מופעל על בסיס זיקת אוטוסורסיניג. בתנאים אלה, מה זה בכלל "ארגון"?

אפשר: השאלה דומה לשאלה "מי אני", או לשאלתם של אוזרים "מי מdinha". אפשר לעשות רდוקציה ול להגיד שמדינה היא המהות המארגנת את נרכיש הקולקטיביים של קבוצה בעלת מאפיינים מסוימים, אבל ברור שיש עוד משהו הקשור ברגש, בהיסטוריה ובזיכר רון, ולא קל להגיד מהו הדבר הזה. ארגונים מרבים להתחבט בשאלת זהותם ועריכיהם, והאתגר של המנהל הוא לעצב את אותה זהות, בדומה למצח השורר בשוק הפתוח, שהרי שתగורים לעובד לרוץ להיות חלק מהארגון, למורות הקשר המתורופף. אגב, למropa הפלא עדין רוח השימוש בביטוי "העדים שלנו", המעיד על תחושה מיושנת של בעלות ופטרות נות, אבל המנהל החדש כבר נזהר ואומר "האנשים שעובדים איתי".

לאן ציריכים הארגונים בישראל לפנות כדי להצליח בעולם שהוא אתם מתארים?

בנימini: בדיק לאוטו כיון שבו הוכחנו יתרון יחס: חדשנות ויכולת המצאה. מכאננו נובעת המסקנה, שאין איש החולק עלייה, כי צריך להכשירدور המצטיין בהשכלתו ובגמישותו. עדין לא הפנו את הгалובליזציה ואנו חוששים שהיא תמחוץ אותנו מבחן כלכלית ותרבותית. התשובה לכך תימצא

העובד? צריך למצוא איזושי סינרגיה. פשר: הייעצת, אני עוסקת בעבודתיהם של מנהלים המבקשים לנוהל את ארגונם כדי שייצר ליתו להתמודד עם תביותיה של הכלכלת ועם צורכי הפרט הקשור לארגון. בעידן המפנהה התעשייתית שהבנו על הארגון בעל מטרות ועכסיים הגיע הום להרהור בו בעורת מטרות חדשות, כגון "הארגון בגוף חי". האדם גדרה על ידי עקרון העונג, אבל משמעתו של העורן איננה חונשת בלבד, אלא גם אנטלקטואלית, וכך ארגון הרוצה להזקם במיטב האנוש. שים צריך לאתגר אותם מבחינה אינטלקטואלית. קל להגיד וקשה לעשות, כי למונחים יש נטיה טבעית לשלוות וכדי להניח לאנשים לvizor, המנהל צריך לוותר על הימורה לשלוות בכל מاحלכו של הארגון. הגיע הום להתייחס לארגון כאל שוק חופשי של רעיונות, בדומה למצח השורר בשוק הפתוח, שהרי בוגרנו וכלכל החברת.

לקידומו המוצע בפרק מעמד המנהלים.

מהן הסגולות המקלות על ההסתגלות? בנימini: יכולתו של האדם לנוהל את עצמו כארגון-ידע עצמאי. יכולות זו היא "הגיאוב סקיורייטי" האמיתית.

אתה מתאר עולם אמיין חדש, אבל אין אומר אם טוב או רע להיות בו. בעולם הזה חסר רכיב חשוב: בנייתו היא האתגר שלנו. כדי שניהה יותר מושרים, צריך לישב את דרישותיה של הכלכלת עם התרומה הערכית שאדם תורם לארגון ולכלכל החברת. קורנהוואור: כאן יש בעיה, כי האמצעים הנדרשים לשינוי שאתה מבקש, אינם קיימים בארגונים הכלכליים. ■  
בנימini: זה תפקידן של ממשות. עליהן



"אני יכול להגיד שלמנהליהם של הארגונים בעtid, יהיה לפחות יתרון ברור אחד: האפשרות

לבדוק את השוק כולה בעלות לא גבוהה ולצמצם את מספר הנעלמים", פרופ' שמואל

קנדל, דיקן בית הספר לניהול ע"ש רוקנאטי

ביכולתנו למצוא את היחיד שלנו ולבדל עצמנו משאר העולם. אין טעם לעשות כאן את מה שאחרים יודעים לעשות טוב מאיינו. מה שטריד אותנו הוא שהעולם רוצה מאיתנו

בו הרעיון זורמים בחופשיות והווים הם היומנים הנועזים. במקרים אחרים: צריך לראות בארגון שוק בזעיר אנפין. המצב הרצוי הוא שהיום הפנים-ארגוני, האיש

موظל לאון את שיקולי הרוח של החברה. ממשל קלינינסון הצלח לחיבב את המעסיקים לחתוך חלק בחזויות הביריתאות והפנסיה, הישג חברותי שהסתדר רות הגעה אליו עוד בשנות ה-30. אצלונו, עד שנת 95', היו רוב הפנסיות

מוגנות על ידי הממשלה, מה שלא קיים בארצות הברית, שם יכול העובד להציג היכן להשקי את כספו הזה. זה טוב כלכללה, אבל השאלה מה קורתה כאשר התמוטטוות הבורסה מחייבת את הביטחון הסוציאלי של

גдолו!”, אבל בעיני, עיקר החשיבות היא לקחת 1,600 איש ולגרום לכך שבמהלך התפתחותו של המפעל נahaha אנשי שוננים מכפי שהיינו בראשית דרכו. אני מוקוה שהנהה מקום שאנו שים ירגשו כי טוב לעבוד בו. אנחנו משקיעים גם לא מעט בקהילה, למרות שאולי אכובנו את תושבי העיר קריית גת, שקיים כי בואה של אינטיל יהול מהפכה מהיום לאחר. אנחנו מעדיפים להשקיע פחות במתקנים ובמכשיף רימ ו יותר בהכשרת אנשים. מה הטעם לחלק מחשבים, אם התלמי דים לא ידעו מה להפיק מהם? יש לנו תוכנית המכונה “אופק”. אנחנו מוציאים צעירים מהעיר ובמכשיף רימ אותם בשוק עשרה חודשים. אחר כך הם מתחדרים על כל עכורה במפעל ככל אחד אחר והתוצאה היא ש- 80% מצלחים.

בנימini: אנחנו חברה גלובלית, שמשפעלה נמצאים בכמה ארצות, מה שמחיב אותנו לחשב בהתאם לערכיהם של כמה תרבותי ות, וזה מחייב ממאנץ גדול. חמי שית מננות טבע הן בידים ישראליות והשאר בידי אמריקאים, אבל אנחנו מתקשים להישאר חברה ישראלית שמדובר באותו שלה הוא כאן. גם זה לא קל. כדי לפרש בפניו אנשים עתיד

את פיתוח הקשר עם הקהילה ומרבים לעסק בשאלות כאלה. אחד התהומות הוא ניהול ברפואה, נושא שיש לו השכלה על יכולות חינינו בעשרות השנים הבאות. תלמידים אנחנו מתייחסים לכקות שעליינו להשביע את רצונם. בסוגרת תוכנית הלוי-

ריעונות טובים, עוד לפני שתרגמו אותו למקום העבודה. וזה גורם לכך שרק מעתים, לשם המפתחים והמשכיעים העשירים, נהנים מההמצאה שעה שתמם רמת החיים הכלילתי, נוכל להעלות אם מפעלי יצור. קורנהאורן: זה נכון. אנחנו מוכרים את הדיע שלנו מוקדם מדי.

קנדל: הדבר לא נבע רק מהbehái לוט להוון במהירות את פירות הפויות, אלא גם מכך שאנו מוצאים בשלב מעבר ואנו עוזר לא מצטיין נים בניהול-יצור ובשיאוק. אגב, אנחנו בפקולטה לניהול עומדים לפתח בית ספר למנהלים בתחום ההי-טק, שאמור לסייע בתמודדות עם הקשי הזה.

### אייזה סוג של אדם היתם רציתם כמנהל בדור הבא?

אפשר: ההערות שלי לא קשורות למנהלים דווקא, אלא לכל אדם. אנחנו זוקים לאנשיםatabi דעת ולכך דרושה לנו מערכת השכלה שתתפוך אנשים בעלי תאונות למדידת. ילד מטופח מזו לומר מה הוא רוצה להיות כשהיה גדול ומהו לחלום, ורק החלמים ינהלו את העתיד. עוד משימה: ידיעת שפות זרות, ובמיוחד ידיעת השפה האנגלית על בוריה, היא תנאי להצלחה בעולם הכלכלת-

הגלובאלית. צ'ריך להתריע שהמנחים הישראלים, למרים היירוטם ופטפטנותם, לא יודעים אנגלית.

קורנהאורן: אני מוקוה שיגדלו כאן אנשים סקרנים ושיהיו בני אדם, במובן של “מענטש” בידיש, ככל מר אנשי הגנים ובעלי ישרה. הסקרנות מומליצה לשאפת-

נות וליכולת הנשמה

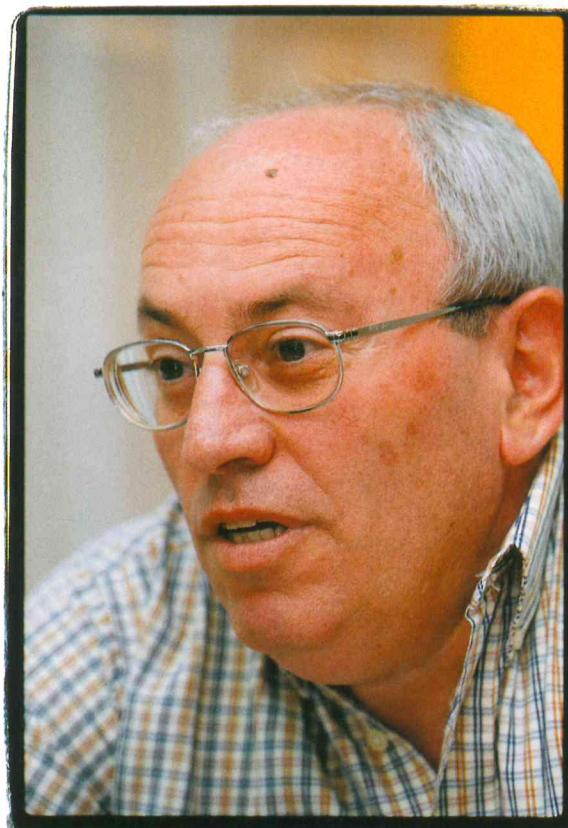
עצמית. גם אני מפנה את הדרישות שלי למשפה, לגן הילדים ולבית הספר.

בנימini: מערכת החינוך שלנו בוגיה על איתור מגבלותיהם של התלמידים, במקום שתהיה בוגיה על איתור יתרונותיהם.

מה אתם עצמאים עושים למען העתיד

שאתם מציערים?

קנדל: בפקולטה, אנחנו נוטים להציג



**“אני חוזה שבעוד 100 שנה רוב הסחורות שתוכרתו אנו משלמים, ובכל זאת מזון, הלבשה ואנרגיה, ינתנו ללא תשלום וגםعروץ הידע יהיו זולים מאוד. בשביל מה יגנו תשלום? בשביל הזכות להיות שונה מהחולת”, אלכס קורנהאורן, מנהל מפעל אינטיל בקרית גת**

מביתה בתוך החברה, אנחנו מתפקידים ללמד ואלה לרכוש אנשים בעלי ידע מן המוקן, אבל קורה שהשינויים מחייבים להיפרד מאנשים. אනושיותה של חברה נבדת באופן שבו היא מפטרת אנשים ולא באופן שבו היא קולטת אותן. גם זאת למדנו עלשות.

**סטטוס: אנחנו מבקשים להודות לכם על שהואלתם להקדיש לנו מזמנכם היקר. שנה טובה.**

מודים של קלולוג-רנקנאטי, המתקיימת באנגלית, לומדים גם פלטינאים וגם ירדנים וזו ההשquaה שלנו לעתיד היחסים באזרע.

קורנהאורן: אני מנסה לא לשכוח אף פעם אני קודם כל אדם ואחר כך מנכ"ל. אנחנו, המנהלים, נמצאים על במה והכל מסתכלים בנו ובודקים במה מושקע ומוננו. הרבה אנשים אומרים לי “אייזה מפעל

בנימini: מערכת החינוך שלנו בוגיה על איתור מגבלותיהם של התלמידים, במקום שתהיה בוגיה על איתור יתרונותיהם.

מה אתם עצמאים עושים למען העתיד

שאתם מציערים?

קנדל: בפקולטה, אנחנו נוטים להציג

מִזְבֵּחַ מִיחָד

# סְטָטוֹס 100

מִיטָּבָה צִוְתִּים

אספר גליונות סטטוס שהופיעו עד היום - 100; שנות קיומו של הירחון - 9; מАЗ הקמת של סטטוס התחלפו בו 5 עורכים; עורכו הראשון של הירחון היה העיתונאי רובייך רוזנטל; המדור סטטוס נכתב על ידי עורכו הראשי של "סטטוס", ירון לונדון, הוא הוותיק והעקב ביותר - בסך הכל פורסמו 82 מדורים, ברציפות, מאז הגילון ה-18; אספר ספרי הנהול שנסקרו בירחון - 51; מסגרת המדור להיות 10 בניהול פורסמו עד היום 260 עוצות למנהלים ב-26 מדורים ויצאו שני ספרים; בראשית 96' הייתה הכנסתו הכללת של המנכ"ל הישראלי כ-60% מזו של עמיתו האמריקאי, בראשית 99' צומצם הפער והכנסתו של המנכ"ל הישראלי מגיעה ל-71% מזו של עמיתו האמריקאי; מחיר מנוי שנתי לירחון בשנותו הראשונה 378 שקלים, מחיר מנוי שנתי היום 676 שקלים.

## ג'יליאן 8

"ישראל הגזמה בחשיבות הניהול. חסרה לנו המתוודה של סולם כפול, שבה אתה יכול להתקדם לאו דווקא דרך הסולם הניהולי אלא דרך הסולם המקצועית והוא שווה ערך מבניתת המעדם בחברה" (פרופ' אילן מושלם, הטכניון)

## ג'יליאן 9

"כאשר מתבוננים באופי המפתח והכווחני של המינהל הציורי, בתיכים וביחסים מותריים שבחיים הפוליטיים, ישנה תחושה שיהיו אשר יהיו גנורמות המכונות אותן, הן חייהם בעולם כמעט אציל - שהוא העולם העסקי" (חו"ל שלח)

## ג'יליאן 10

"היררכיה היא, למעשה, אי אמון שיטתי. אנחנו לא בוטחים בכך שתבצע את העבודה, או אנחנו ממנים לך בסיס שיפקה ויבקר. רוב מערכות התగמול שלנו הן לאמתינו של דבר מערכות עניות המופעלות כאשר איןנו מגייע לביצועים הנדרשים" (ד"ר צ'ידלט מ. סאברג)

## ג'יליאן 11

"ניהול באינרציה סולח לתగובות קצר מאוחרות, אינו דואג במיוחד אם התפתחויות לא זהה מוקדם ואינו מתרגש משינויים בסביבה, משומם עמוק בלבו מאמין המנהל שאין זה משנה כל כך מה יחליט. הארגון ימשיך להתקדים, למכור ולהרוויח קצת יותר או קצת פחות" (פרופ' בן גלעד)

## ג'יליאן 12

"יש יותר מדי מצבים שבהם יוצאים בדרך ומנגנים לפני האוזן. נתקלים בבעיה, מגרדים בפחתה, מסתכלים ימינה ושמאליה, עושים משחו לצאת לידי חובה ומשיכים הלאה. אין אופקים רחבים של חלופות לביצוע, אין השיבה על אלטרנטיבות של מכירה, שיווק או מימון. יותר מדי 'נעשה' ופחות מדי 'נשמע ונחשב'" (דוד בווען על ניהול בישראל)

## ג'יליאן 13

"TQM זה שם שרצ' היום; בעבר רצ' שמות אחרים, שגם הם מצדם החליפו שמות שקרמו להם. בכל פעם בה תוכנית חדשה המבטלת את התוכנית הקודמת. אני רואה בת-QM סיפור מהאגדה" (יעקב שפי, יוצר ועורך התעשייה האוירית)

## ג'יליאן 1

"יתכן שהוגי רعيון החדר האטום אינם קולטים את גודלו של הקמפיין. לדעתו, זה הדבר הגדול ביותר שקרה מאז המצאת המבוגר. היתי מציע לנחמן שי לרשום פטנט על העניין ולהפוך את החדר האטום לתוצר הייזוא מספר אהת של ישראל" (אריה רוטנברג, פרסומאי)

## ג'יליאן 2

"הבעיה היהודית ניתנת להגדלה כך: בעוד שבגרמניה 95% מהאנשים מוכשרים ו-5% ממושמעים, בישראל 95% מוכשרים ו-5% מושמעים. איך מנהלים הון אנושי כזה, זו הבעיה היהודית" (צבי כסה)

## ג'יליאן 3

"אני חשב שהישראלי עובד מזוין וקשה מאוד. הוא מושמן ולא תמיד נכון. זו שאלה של ארגון וצורת עבודה שטunning שיפור רב. וזה אדם עובד קשה לא אומר שהוא מושג הרבה. גם סייפוס עובד קשה. הרבה פעמים לא בנוינו מערכות שמבטיחות יצילות" (פרופ' יאיר אהרון)

## ג'יליאן 4

"חミשה כליל התנהגות בקשרות: "לעולם אל תראה בתקשות אויב. נקוט במדיניות של פתיחות מרבית. אל תנסה למכור תמונה ורודה מדי של החברה שלך. אין חייב למסור את המידע המרבי שביכולת לספק והוא חייב להיות אמיתי. הבא בחשבון את מערכת האילוצים של העיתונאי והגב בזון" (צבי נאי)

## ג'יליאן 5

"אי אפשר להניג פירמה אלא על ידי אנשים שזה עיקר עיסוקם, מבוקר עד עבר, 365 ימים בשנה, 24 שעות ביום. כל הtron אחר הוא קשוש" (אפרים ריינר על התקומות של ייירם שלא במשרה מלאה)

## ג'יליאן 6

"גברים רבים, במיוחד נשים, מנסים להציגם למקרה היחזנות על סמך ההנחה המוטעית, שיחסי ציבור הם חגיון ארוכה וمتמשכת. וזאת הענף מכם זאת 'סינדרום הדילית'" (אשת יחסיו הציבור דליה מגנט)

## ג'יליאן 7

"יש לך ברירה, או להתעסק בתיכים, לדכא את אלה שמסביכך, או שלוקחים איזה בן-יונה וועושים ממנו סגן והוא כבר עושה את זה. אם אתה רוצה בכלל זאת את האנשים הטעונים סבירך יש רק דרך אחת, להעmis אותם בעבודה" (פרופ' יוסי לוין)



ג'יליאן מס' 1



ג'יליאן מס' 4



ג'יליאן מס' 6



ג'יליאן מס' 8



ג'יליאן מס' 10



ג'יליאן מס' 12



ג'יליאן מס' 14



ג'ליון מס' 15



ג'ליון מס' 17



ג'ליון מס' 18



ג'ליון מס' 21



ג'ליון מס' 24



ג'ליון מס' 25



ג'ליון מס' 26

## ג'ליון 20

"משחו לך כי בתכנון של מנהל שעבוד בלי סוף, יתכן שאנו מאצל סמכויות או שהוא שם דברים מצד מקום לטפל במקרה. רוב האנשים דוחים החלטות קשות או לא בעימות זהה כਮובן דורש יותר זמן כי צרך כל פעם להיכנס לנושא מחדש. אני סוג עניינים במקום" (משה פרג, מנכ"ל חברת לה-ניסיון)

## ג'ליון 21

"איך מזהים טיפש? זה קל יחסית: או שהוא לא תופש מה שאינו אומר, או שהוא אומר דברים שאין לו תופש. אנחנו באסם די מצליחים בגישת אנשים נבונים, אבל אנחנו לא יכולים בהסכמה לעבודה ולכך לא קשה לנו להתפרק מלאה שאינם מגלים התבונה. בדרך כלל אנחנו מתקנים תוך זמן קצר את הטעויות בבחירה אנשים. לכן, רוב מנהלי המפעלים והאגפים שלנו נמצאים איתנו בין 10 ל-20 שנה" (דן פרופר)

## ג'ליון 22

"פעם, כשהיית מפרסם מודעה לתקציבאי היו מגיעות עקרות בית משועמאות ואנשים שהחליטו שיטור זהר ומשתלים להיות פרסומי מאזר ובן בחנות. היום, כשאתה מפרסם, מגעים אנשים בעלי תאורה שנייה. וזה לא בכלל הכלף, הענף פשוט יהיה 'אין'" (הפרסומי צבי פרידמן - שיקום)

## ג'ליון 23

"הופעתך אצל רפי גינט בתוכנית בשידור חוקר והכתבית מתחת לשם שלי הייתה 'ד"ר איתמר ברוביין'. כאשר ראיתי את הביקור השבועי שלי בשוק הכרמל, באו אליו החברים מהבסטה של האבטיחים ואמרו לי: 'למה לא אמרת שאתה דוקטור?' מאו כולם בשוק קוראים לי 'דוקטור', וזאת ההשפעה של התקשרות" (איתמר ברוביין, מנכ"ל חברת הפניות)

## ג'ליון 24

"בטווח הארץ מסכימים רוב המומחים שהשאלה אינה האם טכנולוגיות מידע ישפרו את הפרין ויגרמו לעלייה ברמת החיים, אלא מתי יתרחש הדבר ובאיזה עצמה. כדי למש את הפטנציאל מוקדם יותר, ידרשו גם המוכרים וגם הקונים של טכנולוגיות המידע להפסיק לחוש שטמוניים בהן יתרוננות ולהתחליל לחשוב כיצד ממשים אותן" (פרופ' זאב נוימן)

"מספרי שתים מהטיפוס הסטגנני אפשר למצוא בעיקר בארגונים ציבוריים. הם נושכים את השפתיים ומסתרדים. בשלב מסוים, הם קולטים שום המנהל שמסדרס אותו הם לא מסוגלים לעבד, אבל הם נשארים בתפקיד, כדי שהלא יהיה כתם ברקורד שלהם" (דורון מרום, ייעוץ ארגוני)

## ג'ליון 15

"אם המערכת האסטרטגית לא ברורה, תיקוני המקור יישעו בחיפזון ובהיסטוריה ולא יובילו לטוחה הארוך. אם יש תוכנית חוםש ואירוע מקרה בלתי צפוי, יהיה צורך, לכל היותר, להוסף לחמש השנים שבתוכנית שנה נוספת. אם אין תוכנית כזו, לא תוכל להציג לאופטימיזציה" (אלוף אילן בירן, ראש אג"א)

## ג'ליון 16

"חברות הפרסום והkillת הפרסומים ידועים כמובן גלו, נוח ופתוח של המודיעין התרבותי. זו קהילה אנטימית ופתוחה מאוד, אניות מבלים באותו מרכז בילוי, יש בהםים יחס חברות ונישואים, אנשים עוברים ממשרד למשרד ודברים רבים עוברים מפה לאוזן" (ראובן חוק ומייכאל בלקיין)

## ג'ליון 17

"תרבות הניהול הישראליית מאופיינת בעיקר בכיבוי שריפות, קופצים מעניין לעניין. אני שואל את המנהלים: למה לא תעبدو במכביה האש?" תרבויות הניהול האירופית הרבתה יותר מתוכננת. הגרמנים מתוכננים מאוד והשורדים עוד יותר" (יוסי פישר, ייעוץ ארגוני)

## ג'ליון 18

"האמנות האומללה הפכה להיות סמל של סטטוס חברתי ולעתים גם מושג של ספקולציות מכוערות. מי מחפש איקות כשמדובר בחתימה מפורסמת? ויש גם פתיחות מרובבות לכל יידי האמנות, הנברנים ואוצריה, כל מתגודדי המכירות הפומביות, הנברנים מהפשי המציאות והתחימות. לכל אלה יש אבעע שמנה והם משתמשים בה. הם נפגשים באופרה ובקזינו בחו"ל. הם ושבותם הפקו אפילו את יד-שם לדיסנילנד. כי למתעד החדש אין טאבו ואין דבר קדוש" (יגאל תומרקין)

## גילון 25

"אפשר לגשת לפיתוח מוצר היי-טק בשתי צורות. גישה אחת היא שני אנשים מגדירים ומתכננים את המוצר ונותנים לאחרים לפתח אותו. כך אפשר להסתפק באנשים טוביים, אבל זולים יותר. אבל אם אתה רוצה שגאנונים יפתחו את המוצר, אתה צריך לשתף אותם בתהליך התכנון מהשלב הראשון", ניר ברקט, ממיסדי חברת (BRM)



למי מס' 30

## גילון 26

"הרשאות האלקטרוניות מצמצמות את תפקידם הדומיננטי של המרכזים הפיננסיים המובילים בעולם, כמו לונדון, טוקיו וניו יורק. בסופו של דבר, רשותה kåלו עשוות לחסל את המסחר בבורסות המניות בערים הללו", (פרופ' שלמה מי-טל)



למי מס' 32

## גילון 27

"בעיה יהודית לישראל היא מבנה הכלכלה. קיימים חסמים הדוקים מאוד בין הממשלה הבנקים והתעשייה, בעיקר מאו המשבר של 1983. בנק ורשות השקל לעשרות עסקים בישראל ורואה את המבנה הקויים, מזוהה מיד פוטנציאלי לצורות. מה שביקר מעורר חשש הם הקשיים הפוליטיים, שור אינו מבין אותן ואין לו שום סיכוי להבין", (פרופ' אינגו ולטר)



למי מס' 34

## גילון 28

"מי שאצלו קבלת החלטות כרוכה בשימוש בפעלים כמו 'לשלוף', 'לחתוך' ו'לגמר' עניין, אכן יחש מסורס. תחליק קבלת החלטות ברור, גלו ומובן גוטל ממנו את הילת הקוסם שאין לו מחליף", (פרופ' מרדכי הניג)



למי מס' 36

## גילון 29

"כשגברים רואו נשים בעבודה הם ראו נגד עיניהם את הנשים שלהם ושאלו את עצםם: 'איך היא יכולה להיות מנהלת כספים?' 'אם היא פה, אז מי מbaseline?' ", (ד"ר ג'ודי רוזן)



למי מס' 38

## גילון 30

"מעטים האנשים שבאופן טבעי, או לאחר שעברו קורס בקבלת החלטות רציונליות, יערכו טבאות החלטה וشكلולים ויכלטו בהסתמך עליהם. אני תמה אם אלה המלמדים זאת אמנים נהגים כך בעצמם, כאשר הם מקבלים החלטות בחירותם-שליהם", (ד"ר יורם ירו)



למי מס' 40

## גילון 31

"מגנלים סבירים, בדרך כלל, שם רק יתו עלובדים את הכיוון, העובדים יビינו לאן עליהם ללכת. כאשר העובדים אינם מצליחים לעשות זאת ואות, נוטים המנהלים ליחס זאת לטפושתם, להיעדר מוטוווציה או למורל ירוד", (אבי אלטמן, פסיכולוג ארגוני)

## גילון 32

"モותר למיל' להתערב בתוכן המערכת של העיתון, בתנאי שמניעו הם עניינים מבחינת האינטראקטיבי הקורה. אין סיבה להשוב שעניינו פחות נcona מדעתו של העורך בסוגיות שעולות לדין, חשוב רק שהעמדה שלו לא תהיה מבוססת על אינטרסים עסקיים של החברה או של בעלי המניות", (עמוס שוקן, מיל' הארץ)

## גילון 33

"מנהל טוב הוא במיטבו כשןאים בקשרי מודיעין ליקומו. קצת פחות טוב כשזרים למרותו ומשבחים אותו. גרווע מרכ' כשבויים לו. מנהל טוב, מעיט בדיבור, כשמלאכתו הסתימה ומטרתו הושגה, قولם יאמרו: 'עשינו הכל בעצמינו'", (הכם הסיני לאו צ'ו)

## גילון 34

"הכלים אותם מספקת המשטרה לשוטריה הם מינימליים ומותאמים לרמה הבסיסית הנדרשת משוטר". הכרה קצירה, אמצעים דלים וגיבוי חלקי בלבד. התייחסות זו רק מחמירה ליקויים התחלתיים הקויים אצל המוגיסים החדשניים ואינה מפהצה עליהם", (סנ"ץ ד"ר פנחס יוחאלי ואוריית שלן)

## גילון 35

"חשיבות שיווקית מכונה להענות לדרישות הלוקה ולכך יש להיוודר מניסיונו לרוץ את הלוקות בכל מחיר. חשיבה שיווקית עלולה להעדיף פיתוח מוצרים של מוכרים ללוקחות, על פני פיתוח שירותים נחוצים שקשה לשוקם לציבור", (פרופ' שאול שאסה)

## גילון 36

"לא כדאי לסמוך על תכנון אסטרטגי מדויק של התפתחות מפעל בעשור הבאים, שכן ככל שמתפקידים לעבר העתיד עלולים לקרות שינויים לא המשכיים וערוכן של התוצאות יורד. אך חשובה חשיבה אסטרטגית, אשר בוחנת בזהירות את הדפוסים של המגמות הבסיסיות ואת השלוותן על העתיד הקרוב של הארגון", (ד"ר אורן מרוי)

## גילון 47

"המורה בבית הספר, המערבירה מבחנים עם שאלות שבוחן צריך לבחור תשובה נכונה מותק כמה תשוכנות אפשריות, בדתנת נקודת על כל שאלה נכון כנונה ומורידה שתי נקודות על כל שאלה. מטרתה היא ללמד אותנו לא להיכשל, אך היא גם יוצרת בעיה: אם לא מנסים מחסום: היא מונעת רצון התעניינות, ליום ולפרוץ מסגרות, בגלל אותו הפחד מכישלון" (ללויד איי. שפסקי)

"פיתוח אידורי לימוד הוא עניין קשה מאוד, כי חברות אין נוטות להיחשף ובויקר הן מסתייגות מכך כשמדבר בכישלונות. זה קשה גם בחו"ל, אבל בארץ על אחת כמה וכמה, כי אנחנו מתנהגים כמו עיריה קטנה" (פרופ' ניב אחיטוב)

## גילון 48

"הדבר שטיריד אותנו הוא יצירת היכולת הניהולית שלנו, כדי שניההمسؤولים למשוך, להניע ולשמור על מפעלים פרטיים בעלי חזון גלובלי ועל תlut הדידית אוורית שתיצור שגשוג בפלשתינה חלק מתהילך השלום שאנו מקווים שהיהה מתמשך" (דר ניבל שעת, הרשות הפלשינית)

## גילון 51

"כשבבי אלון, מנכ"ל נתמנג', הגיע, ממש פחදנו. לא ידענו מי הוא ומדובר הוא מתגשה כל כה. והוא בא, לבוש בטישirt ודי ולול בעבודה שלנו, אבל הוא הפך אותנו לחברת בינלאומית ביום אחד" (אלון גולן גולדברג, נטויזי)

## גילון 52

"הבחירה במנחים שבאים מרקע דומה, יוצרת איחדות רבה מדי באורת החשיבה של המנהלים הבכירים, בכל הארגונים. היעדר הגיוון והשונות גורם לכך, שהסירה בהם רגשות לתהילכים רבים שokers בסביבתם" (יגאל בר-יוסף, דיגיטלי)

## גילון 53

"אני לא איש אוניברסיטה. אני פלאה. אני מהנדס מטומטם, שמוזמן לזמן, כמו נפוליאון, מגיסס כמה חיילים ללכת לעוד הרפטקה, לבוז, לשוד, לאנוס, לחזור ולעשות חיים. זה מה שאני עושה. אני לא מנהל מקצועני" (אפי ארויו)

## גילון 54

"אני חשב שמלל האנשים בהם נתקלתי, יצחק רבין היה בעל הוירון הטוב ביותר. תוכפות, אנשים בעלי זיכרון נוטים להתאים את ההיסטוריה לצורכי השעה ולהסביר מסקנות בדייעבד. זה פיתוי גדול. אבל יצחק הקפיד לשחוור מאורעות בהקשרם הנוכחי, כפי שהוא מצב הדברים בשעה שהתרחשו" (יעקב פרץ)

## גילון 40

"מפעל יכול לפגירCMD מידי נוטות, ולזכות בתואר 'המפעל היפה', בגלל שהוא שתל עציצים וסיד לבן" (דוד בוגרי, מנכ"ל דן אנד ברדסטרט)

## גילון 41

"פתח עמידה שמעורר לראות את מידת האמפתיה שמצוור באמצאי התקשרות מנהל של חברה המכון לחשוף את מצב החברה כפי שהוא. יחס זה מועבר לציבור ומאפשר למנהל לשים דגש על תוכנית ההבראה והיעזול" (ניסן כרמליה, נובה גראוף)

## גילון 42

"הביתוי שותפות אסטרטגי, לדוגמה, הוא על פי רוב בגדיר סיסמה בלבד. מרבית השותפות אינן אסטרטגיות באמת, משום שאין להן השפעה על העסק כולם והן נועד רקם מוצר מסוים בזמננו" (פרופ' דוד יופת)

## גילון 44

"העובד הישראלי נוטה להתייחס אל הארגון בראייה כולנית יותר. הוא רוצה להבין מה קורה בכל הארגון, במחלקות אחרות ומעוניין בהבעת עמדתו לגבי סוגיות שונות, גם אם אין מתחזק בהן. נטייה זו נთפסת בארצות הברית כהתערבות שאינה במקומה" (אלון שבט, יונץ ארגוני)

## גילון 46

"אם אתה מעסיק אנשים מרובעים, בסופו של דבר אתה כובר את עצמך. לכן, אני מעדיף אנשים יצירתיים ורגשיים, אפילו קצת מטורפים, אם כי לא יותר מדי, אחרת נתפרק. הוצאות השיווקי הגרוע ביותר שאני מכיר מרכיב מעשרה בחורים שלמדו באותה מדינה ובאותו בית ספר" (פרנסואה ואשי, סגן נשיא לוריאל)



גילון מס' 45



גילון מס' 47



גילון מס' 48



גילון מס' 49



גילון מס' 50



גילון מס' 51



גילון מס' 52

**גילין 55**

"מנהיגות פירושה לנצל את התוכנות הטובות מכל בני האדם מבלתי לסרס את האישיות המווחדת שלהם על ידי פיקוח הדוק מדי. מנהיגות פירושה להיות במקומם הנמצא במשבר אך להשרו לאחרים את ביתם הניצחון. האגוואיז שלוי בא לידי ביטוי בהצלחה הכוללת ובהצלחת האנשים הכהופפים לי. כשהם מצליחים גם אני מצליח", (אריק רייכמן, תנובה נציג מס הכנסה)



gilin מס' 62

**gilin 56**

"אני סבור שצורך להרשות לקונפליקטים להמשיך ולהתקיים ובלבך שה'מה' יתפרק את ה'מי'. קונפליקטים רבים בארגונים הם סיבוב השאלה 'מי לא מסכים עם מי' והאינטרסים של מי מקודמים במקומות מי, ולא סיבוב השאלה: 'מהו הנושא שעליו אנחנו לא מסכימים'. עסוק בשאלת זו היה מקדם יותר לכיוון של פטרון", (פרופ' ברוס אבלוי)



gilin מס' 64

**gilin 58**

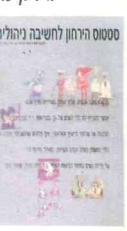
"ניתן לראות היום בכל העולם תהליכי של מיזוגים בין בנקים בינלאומיים וגדולים לבנקים גדולים יותר. בישראל הממשלה חשבה אחרת, כשהנתניה היא לבנקים רבים וקטנים. מעניין מה ידעת אצלנו הממשלה על תחום הבנקאות שבארצות אחרות עדין אין יודעים", (ד"ר עמנואל שרון, יור"ד בנק הפועלים)



gilin מס' 66

**gilin 66**

"הרבית האנשים והארגוני המנסים לעסוק בחשיבה יצירתיות עוסקים בגרסאות שונות של 'סיעור מוחות', אבל זהו למעשה שיטה חלשה מאוד. 'סיעור מוחות' מדבר על השהיית השיפוט ועל שחרור החשיבה באופן שיאפשר לה לזרום באין מפריע. אכן, שחרור הוא תנאי ליצירתיות, אבל הוא בהחלט אנו מספק. מאחר שהמהות איננו בניי ליצירתיות באופן טבעי, הרי שאם מסתפקים רק בשחרורו, אין סיבה שנגיע לתוצאות יצירתיות. ומה הדבר דומה? אם אנו משחררים את המעצורים של המוכנות, היא אמنم תידרך במתרות, אבל זה לא הופך אותנו לנוהגים מזומנים בה", (ד"ר אדריך דה בונו)



gilin מס' 68

**gilin 71**

"את כל השיעורים המרכזים בניהול רכשתי מניסיון החיים, מהעובדה בשטח, מנהלים אחרים ולא תלמידים. יכולת ניהול חייבות להיות מובוסת על ידע מקצועי מעמיק ולא שטחי. הבעה היא שבביתי ספר למנהיג עסקים יוצרים ציפייה בלתי מציאותית לעשיית כסף מהיר או לחינוך מנהיגי התעשייה העיתדים", (דב פרומן, אינטלקט)



gilin מס' 72

**gilin 75**

"מנהיגות פירושה לנצל את התוכנות הטובות מכל בני האדם מבלתי לסרס את האישיות המווחדת שלהם על ידי פיקוח הדוק מדי. מנהיגות פירושה להיות במקומם הנמצא במשבר אך להשרו לאחרים את ביתם הניצחון. האגוואיז שלוי בא לידי ביטוי בהצלחה הכוללת ובהצלחת האנשים הכהופפים לי. כשהם מצליחים גם אני מצליח", (אריק רייכמן, תנובה נציג מס הכנסה)

**gilin 76**

"לי אישית אף פעם לא היו מטרות כמותיות. מאוז ומתמיד רציתי להקים חברה תוכנה ממשלי, אך השאלות ששלתי את עצמי התיחסו לטיב החברה בה אני מעוניין ולא לגודלה. ברור לי שהייתי מאושר גם אם גודלה של צ'יק פוינט היה רק עשירית מגודלה הנוכחי, בדיק כשם שברור לי שהיא מאושר אם היא תהיה גדוליה יותר", (גיל שווד, צ'יק פוינט)

**gilin 77**

"קורה שארגוני נמצאים במשבר ומגהן ווקט למישׁהו שיגד לו כיצד לנהוג. כמו אדם שטובע, המומחה מחלץ אותו מהמערבות, אבל הוא אינו מלמד אותו לשחות. ככלומר, אם ייפולשוב למים, לא מן הנמנע ששוב לא יהיה לו את המומנויות הדורשות לשחיה", (אורנה גבע, יו"צ ארגונית)

**gilin 78**

"לאחר שסימנו את הישיבה האחורה של היום, כשהרגשתית שתתרתית את מיטבי ואין טעם להשיאר עוד, היתי קמה והולכת הביתה. הגברים היו נשאים וממשיכים לפטוף. זה היה הזמן שבו הם יוצרים קליקות. אני פשוט לא אהבת את זה", (מנת'ל שצבר במחקר על יומות נשית)

**gilin 81**

"הסגל המוצע הבהיר בשירות המדינה, שאין לו מסלולי קריירה ברורים, מרגיש שהוא נאלץ להתכוון פעם אחר פעם, עד יעבור זעם המינוי במשרד. כך נוצר מעגלי קסמים: אותם בכירים שהגיבו לדרגות הגבוהות רק בשל בקיאותם במבווק הביוורוקרטי, הם גם הגורמים לכך שהפוליטיקאים טוענים שאפשר לעברוד איתם ושיש צורך בהبات אנשים מעולים מבהווין", (פרופ' יצחק גל-נון, נציג שירות המדינה לשעבר)



gilin מס' 62



גילון מס' 75



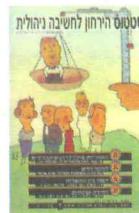
גילון מס' 76



גילון מס' 77



גילון מס' 78



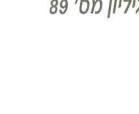
גילון מס' 79



גילון מס' 80



גילון מס' 81



גילון מס' 82

"בולי המניות משקיעים את כספו בשביל להרוויח כסף. לכן, המטרה צריכה להיות מモקדת מאוד. מהצד של התשותות, צריך לדעת שאף אדם לא כזה גאון, ושהוא יכול לעשות משהו לבה. עסוק בניו על אנשים ולכון יש לטפח ולבנות בכך את הצוות שאתה עובד" (арנון טברג, דלתא)

## גילון 89

"היה לי קשה מאד לשכנע מפקדים בחיל האוויר שאשה יכולה לפקד על טיסת. אני ווכרת ששאלנו אותו איך אסתדר עם ההיילים במטבח ובאגוף הרכב. לי היה ברור שאין כל בעיה. יש לי פה, אני אדבר איתם והם יבינו אותי" (עדי ברשדק, האשה הראשונה שקיבלה דרגת אל"ם בחיל האוויר)

## גילון 90

"כשבאתи לכאן, בפברואר 98', היו ביפנאותו רק שתי מדפסות שמיות ואולי שני מחשבים אישיים. כאשר ביקשתי דיווחים מסוורים קיבلتם דפים בכתב יד. כל האימפריה הוא – ואני לא מזלול לרגע بما שהיתה ובעידים שכבהה – עבדה לפיה שיטות ניהול של חנות מכלות" (יונתן ולד, יפנאותו)

## גילון 91

"הצעיר הראשון היה הקמת אגף שיוק. זה נשמע אולי טרייזיאלי, אבל כמשמעותם במשך שנים מוצר טנדרטי לגופים גדולים, על פי רוב בסמכים קיבוציים, פשוט לא זוקקים לכלים האלה. אנחנו היינו צריכים להתחליל הכל מבראשית" (יצחק שלזון, קרן מקפת)

## גילון 92

"אני אומר למנהלים יוצאי צה"ל לא פעם, 'אנחנו מקבלים אתכם בזרועות פתוחות, אך קודם תעבדו שנה או שנתיים בתפקיד הוראה, תתנסו בתפקיד סגן מנהל'. גם מי שישים קורס טיס בהצטיינות לא מוננה מיד לתפקיד מפקד טיסת ומיל שגורם בית ספר לא הופך מיד למנהל מחלקה" (וון אווי, ארגון המורים על יטודים)

## גילון 93

"הצלחת החברה להחדיר בעובדייה את המחויבות ודפוסי העבודה של הארגון מותבטה יפה בבדיקה אחד מהעובדים סיפר לי: 'איזה כיף, אפשר לבחור באיזה 20 שעוט ביום לעבוד' (ד"ר גدعון קונדה מאוניברסיטת תל אביב על עובי ההי-טק)

## גילון 82

"אני מנשה להבהיר מסר שהיה מובן לכלום: אנחנו באוטה סירה, אנחנו צריכים להתאמץ, ליזום ולדאוג לעצמנו מכיוון שהוא פרנסה שלנו ולחלק מאיתנו יהיה קשה למצוא עבודה במקום אחר. אנחנו חייבים להכין עצמנו להיות תחרותיים לקראת הפרטה. על זה נחיה עצמוני להיות תחרותיים לקראת הפרטה. על זה נחיה וניפול" (יואל פלדשו, אל על)

"איני מאפשר לאנשים לבוא אליו עם טענות כגון 'הוא אמר לי', הוא עשה לי' ולא מרשה לעצמי להיות גנטה. עובדי החברה יודעים שהם צריכים להסתדר עם הקולגות שלהם, אחרת הם יילכו הביתה" (ගעלד ריבינוביץ, מל"מ)

## גילון 83

"העמידות בשרשורת הפיקוד השפיעה על מה שקרה בצללים. אבל אם אחד ברק היה נכס לוואקים זהה למפקד על שהוא בשטח ואומר באותו בוקר 'אני אחרא', לא הייתה פרשת צלים ב' ולא היו מלוחמות גברלים. אז התחלו כי לא היה מי שיקח אחריות. כאשר לא לוקחים אחריות, מתחלים גם לשקר, לעוזות ולהעלים מסמכים בוועדות חקירה" (עו"ד אליעד שרגא)

## גילון 84

"עסק ומשפחה לא יכולים ללכת ביחד. צירוף המלים 'עסק משפחתי' הוא מעין פגם גנטי ומדוברים שבhem עסק כזה מצילה נדרים. השותפים והղנאים של עסק כזה נמצאים בו משומש שיכם המשפחתי ולא בغالל כישוריים ושיקולי קבלת החלטות אינם נשאים בתחום ההיגיון, אלא עוסקים במלחמות לאמוציאות ודינונים לא עניינים" (שלום זידל, יוסקי)

## גילון 87

"אדם שבישיו והאשים אותו בכל פעם שטעה, יהיה תמיד עסוק בהימנעויות מבושה במקום בלמידה. אנשים אלה חיים לפי העיקרון, שבראש ובראשונה עליהם לכסות את התחת', מקום לעודד אחרים ללמידה בצוורה פעילה, הם קופים שליטה נוקשה. כתוצאה לכך, הארגונים שלהם הופכים נוקשים, מפוחדים ונטולי יכולת חדשנות" (ד"ר קרל שטרנגר, פסיכולוג קליני)

**"הבעיה של הcadrogelן הישראלי"** דומה לו של איש העסקים הישראלי. הם לא יודעים להתמודד עם כישלונות, כפי שהם אינם יודעים להתמודד עם הצלחות. כאשר הם מצליחים, הם נחים על זרי הרפנה ולא מgpsים דרכיהם להשתפר ולהיות טובים יותר. כאשר יש ביטחון וכספת, הם יכולים להפוך אותם למונען למציאות, אבל זה לא קורה בארץ." (אברהם גרטן, מאמן כדרוגל).

## גילין 97

"הלקוח הישראלי אינו אוהב לקרוא חומר כתוב והראות הפעלה ומידיף להתקשר למועד השירות כדי לפתור בעיות בתפעול המכשיר, לבירר החשנות ולשאול על ממצאים, מסלולי תשלום ועוד. שעות השיא בפעולות המוקד של סלקום נרשמו תמיד בשעות הפקקים, בהן הנגן מוציא זמן לתפקידו," (מייקי מרוגליות, סגן נשיא לשירות לקוחות בסלקום)

## גילין 98

"רגע הפיטורים הוא הרגע הקשה ביותר בשביבו של העובד, ויש לו לגיטימיזציה מלאה להתנגד ולהגיב באופן שבו הוא מצוי לנוכח. אם הוא כועס, בוכה, או מתוווכת, תפקיד המנהל להיות באוטו רגע הכליל את כל התגובה הרגשית שלו. הדבר האחרון שעליו לעשות במצב כזה הוא להיעלב, לכעוס או להיכנס לויכוח," (נורית ברמן, מנהלת DBM אתגרי קריירה).

"יש לנו נטייה לחשב שהמנהגים הם אלה שיציאו אותנו מהמשברים. למעשה, ההתמודדות עם הביעו הגדלות שאנו חוות מתחילה במודעות אליהן ובכנותות להתמודד עמן. המנהיג לא יכול לספק את כל התשובות והדרך עצמה, הוא לא יכול לפתור את כל הקונפליקטים בלבד," (פרופ' רונלד פציג)

## גילין 99

"אם בעבר הלא רחוק היו מגיעים לתערכות אנשי עסקים רציניים, hari שכיהם מגיעים בעיקר ילדים ובני נוער, שבאים לשחק עם הציוד, לאסוף דוגמיות ולאכול. התערכותם איבדו את ייחודה והפכו לעסוק מסחרי. בכלל מקומות רואים בתורה המתלקת בגדיים ודוגמניות המדಗימות מוצרי קוסמטיקה, דבר שגורם זילות בערך התערכותה," (סמי אברמוביץ', מנכ"ל אורי סאן מיקروسיסטטס)

## גילין 94

"הפילוסופיה של מיקרוסופט גורסת כי שמוועה רעות חייבות לעבור מהר. שמוועות טובות בין כה עוברות מהר, כי כל אחד אהוב לספר על הצלחותיו. היישרונות, הפתיחות והמהירות של הדואר האלקטרוני מאפשרות להעיבר פרטימס מדוקים גם על כישלונות, מהם ניתן ללמידה ולהפיק לקחים לטובת הארגון כולם," (אריה סופר, מיקרוסופט ישראל)



gilin 94, 96

"שאני פותח בבודק את הדואר האלקטרוני ולאמצא בו שום דבר חדש, אני נכנס ללחץ. קרה משהו? העובד הוא מאירופה לא הגיע היום לעבודה? המרכיב אצל ספק האינטנטן קרסה? עם זאת, לעומת מקרים אלו שהתייחסו שם אם כל לא היה מגיע, כל מיני מכתבים מעובדים שמבלבלים את המות, בקשות התערבות בסכסוך, שאם לא היה דואר אלקטרוני היו נפרות בדרגת שללים ומבעלי שייערכו אותו," (עמנואל פרץ, קומפאק)

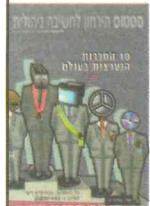


gilin 94, 92



gilin 94, 93

"רק דרך טיפול פסיכולוגי הבנתי שבמשך שבעה חודשים הוטרתי מינית ושכל כך התבישי בכך, שסיפרתי לעצמי כל מיני סיפורים - שהוא מציק לי, שהוא אידיוט, שהוא מוגבל. רק לא אמרתי לעצמי, ואפילו לא לבני, שאני בעצם מושדרת מינית באשה, ושבגלל ההשפעה הזאת אני כבר לא יכולה יותר," (דניאללה, מנהלת שהוורתה מינית במקום העבודה)



gilin 94, 95

"ההבדל היחיד בין מנהל חברה פרטי לראש רשות, הוא בכך שמטהו היחידה של מנהל החברה היא הרוחה, בעודו שראש רשות צרייך קודם כל לתת שירות. אמנים גם לנושאים שאנו חנו מטפלים בהם יש תשואה, אך היא אינה נראהת לעין ורקשה למדוד אותה," (יעל גroman, ראש עיריית הרצליה).



gilin 94, 95



gilin 94, 96

"לא תמיד מאמין מקבל את השחקנים המתאים ולא תמיד השחקנים הללו נמצאים בהישג היד הכספי של האגדה. זאת בדומה לחברת היי-טק קטנה, שאינה יכולה לשכור את המנהלים הטובים ביותר בשוק, לאחר שהם יקרים מאוד," (גיאורא שפיגל, מאמן כדרוגל)



gilin 94, 98