

# סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

גלאיון 200 פברואר 2008 המהיר 62 שקל כולל מע"מ

לחשיבה ניהולית  
לעומת כל דבר

שתקה תבזרת קידום  
ספר בקבוק אקריאן על טרזה מוניה

הקרב על הלקוחות  
ארק שומרים על מילויים נקיים

ונור גולדין זיין  
אישית פרטנארית ובוגרת נינה



200

סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

עבדה <=> בית  
ומה שביניהם



93 89

סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

בד באלין זה  
מדור דושי ייון התהפלול - האתגר הניחולי של שנות ה-2000

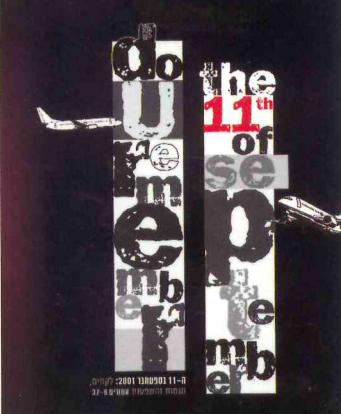


סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

על תובזה  
והיששות



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

ניהול תקשורת  
כרייז' משככי



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

"ירוחם הרפאי"  
ש. המורה  
הפסיכונואלטית  
בלימוד עסקים



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

ירון קידום  
לעומת כל דבר



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

ירוחם הרפאי  
ש. המורה  
הפסיכונואלטית  
בלימוד עסקים



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

ירון קידום  
לעומת כל דבר



סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

בר אדר בוט פיטרס

מקבץ אדריכלי שאנט ומחכמים  
של פיטר הירלו אדריכלי ניר  
מלוחים בששת תחומי

בר אדר בוט פיטרס  
"פיטר הירלו" לשעבר מנהל  
לרפובליק בגדניר בגדי

"ירוחם הרפאי"  
זונק נל הילן גולדמן

סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית  
סיטוں הירחון לחשיבה ניהולית

בר אדר בוט פיטרס

בר אדר בוט פיטרס

ירון קידום  
לעומת כל דבר



ירון קידום  
לעומת כל דבר

ירון קידום  
לעומת כל דבר





טום א. סטיוארט

## מוחות המלך שלמה

טום א. סטיוארט, העורך הראשי של "הרוארד ביזנס ריוויז", מגלה את סוד העושר ומברך. את הטקסט המקורי באנגלית ניתן לקרוא באתר [www.status.co.il](http://www.status.co.il).

כל ברידעת המתבונן על הביצועים העסקיים והכלכליים של המדינות השונות, איןנו יכול שלא להבחין בעובדה כי הידע הוא המפתח העיקרי אל העושר. ואכן, אין זה מקרה כי הכלכלה המתקדמות והמצויה של אחורי מלחמת העולם השנייה – יפן, טאיוואן, סינגפור, אירלנד וגם ישראל – שיכוכת לאומות נטולות משאבים טבעיים.

וכיוון אלה, כשהעולם מתבונן בקצביתן של הוויו וסין בפליאה (ולעתים בפחד), חשוב להבין מה יוצר את אותה צמיחה; ומדובר לך לאוון מדיניות זמן כה רב – כשישה עשר שנים עברו מאז זכו שתיהן (באותה זמן לעוזר) בעצמאות מהשלטונו הקולוניאלי והאמפריאלי – להצליח להנתנק משיטות פוליטיות וככליית שנשענו על רעיונות, לפיהם יש לורתום את ההון האנושי למטרות קולקטיביות, ולהבין כי הגעה העת להתייר את הכללים ולשחרר את האנשים לדריכם.

דבר דומה ניתן לומר על התאנידים; אם יש שיעור ניחולי אחד שיש למודד מהעתונים הרו הוו שבחירות המעריקות ומעודדות תרומה אינדריוידואלית – כמו תאגיד טויטה – מגיעות להישגים יוצאי דופן, כשבראשם עומדים מנהיגים. "עבדוד חכם יותר, ולא חזק יותר", אנחנו מיפויים; אך הדבר בלתי אפשרי אם הבוס הגדול עוקב אחדי כל תנועה שלך.

בין אם העשור נקבע על-ידי גופים לאומיים, או שותפותיים, או אוניברסיטאיים – הוא תמיד תוצאה של יצירתיות אנושית. אנחנו נזהרים להשתמש בדיומי "זעת אפק" כדי לתאר עכודה פיזית קשה, אבל העבודה שיזורת קידמה נשנית מאחורי אפק.

לכן זה תענוג לכתוב מאמר זה ולברך בו את "סטטוס" על הגיאו לגילון הד-200. כמו "הרוארד ביזנס ריוויז", שמאמני המתרוגמים חושפים את הקוא היישראלי לחשיבה ניהולית – כך עדנה פשר, מייסדת "סטטוס" וממשיכיה העורכים והcoteters, עוררים לחברות הישראלית לגלות, לפתח, לאבחן ולזקק את המשמעות האמיתית של העושר לכל אדם: העושר של המוחות, ולא העושר של המכרות;

*.The wealth of its minds, not of its mines*

הטור הפותח מארח על-פי רוב את אחד מקוראי המנהלים, אך לכבוד גילון הד-200 הוא חרכ ממנהנו, והפעם "סטטוס" מודה לטום א. סטיוארט, העורך הראשי של "הרוארד ביזנס ריוויז".



רונית שoval

## זהו זה הרגע האמתי

כבר חמישה שנים ושלושה חודשים שאני עורכת את מגזין "סטטוס" (כלומר, 63 גיליונות), וזה נראה יותר מכל עורך אחר של המגזין (ואם טעיתי במנין, אז עםIRON לנדון הסליה). כבר 63 גיליונות שאני עוסקת בסוגיה: מהו ניהול נכון ומצוין. וכך, מודרך בשאלת המתפרקת לשאלות רבות, הנוגעות בכל הנקודות הפוזרות במהלך שיבת האנליטית והחשיבה האסטרטגית לבין המיומנויות התקשורתיות והרגישות האישית.

לכבוד גיליון ה-200 של "סטטוס" (כלומר, 16 שנים ו-8 חודשים) קיבצתי דברים מפיהם של גורולי היגייל, הייעוץ והחשיבה הניהולית כדי לקבל שיעור בניהול, המנסה להסביר באופן ברור לשאלת היסוד: מהו ניהול נכון ומצוין ומה הוא מרכיב.

בין המשיבים: טום סטיווארט, העורך הראשי של "הרוויד ביינס רוויו"; שני הגוראים העכשוויים של הנהול, גרי האמל וטום דבנפורט; אלן הורוביץ, יור' טבע; פאנל של מומחים הכלול את פרופ' ישראל (אייז) בורוביץ, זיהה פtier, עודד פלדמן, דוד בועז וייצחק קאול; מייסדת המגזין והיועצת הארגונית, ד"ר עדנה פשר; מחבר ספרי הנהול הפורה ביותר בשפה העברית, יהושע (שיוקי) שטאובר; ד"ר ליאור שוחט, שבחר לכבודו הגילוי החגייג את הקרים דהלה-קרים של ספרי הנהול, הקלאסיקה הנברחת אשר בלעדיה מרכז הספרים שלם איינו שלם; וכן דיפאק צ'ופפה, סופר, רופא וגورو, שנחש את השאלה: מהו ניהול נכון, לטובת השאלה: מהי מנהיגות, וגם מהו אושר.

למעשה, גיליון ה-200 מהווה מעין כיתת אמן מודפסת, שבה אמנים הנהול הבולטים מלמדים את רזי המקצוע, ומעט מדבריהם על קצה המולג:

טום סטיווארט מתמצת את ההצלחה הניהולית במליה אחת: ירע. כשלדרביו (זו אינטראפטציה מאוד חופשית), העושר האמתי נמצא בין האוונינים.

אלן הורוביץ, המזוהה יותר מכל עם ההצלחה של תאגיד טבע, מדבר על חזון, לפיו מתקנים את החלום ומגשים אותו, ולראיה: כבר 30 שנה שהוא שם לעילג את כל גורמי ייד-הוודאות ורשות שורה של תכנונים מוצלחים ופוגעות בו.

משתפי הפאנל החגייג שערכנו, כולם יושבי ראש ושותי ניהול ותיקים וטוביים, דיברו על האיזון בין תכנון שהוא, למעשה, כיוונו, לבין יכולת תגובה מהירה, חכמה וغمישה, לשינויים המתחוללים תכופות. בנוסף, על תהיה מקצועיות, כמו למשל: מה נדרש מנהל בית חולים? להיות רופא? או אולי להיות חוליה?

שיוקי שטאובר, סופר, בעל טור ב"סטטוס"ומי שראיין אלפי מנהלים, אומר: המנהל המצליח הוא בעל יחס אנו מציגים. רק ייחס אנו שציגים ישארו בארגון אנשים מציגים, שייתנו את מיטבם והוא נאם. ولكن, אלן הורוביץ מתייעץ עם אנשיו; لكن בשטרاؤס בונים למנהיגים עתיד ואפקט מקצועי; וכן בגוגל חוותים איך להיות מקום עבודה טוב יותר.

וכיצד הופך מנהל למנהיג נכשל? כשהאגו מסתובך עם ההיבריס; או כפי אמר זוהר זיספל לשתאובר: "אם הצלחת והצלחת, אתה מתחילה לבטל את דעתם של אחרים, אתה הופך לשחצן — ופה טמון הכישלון".

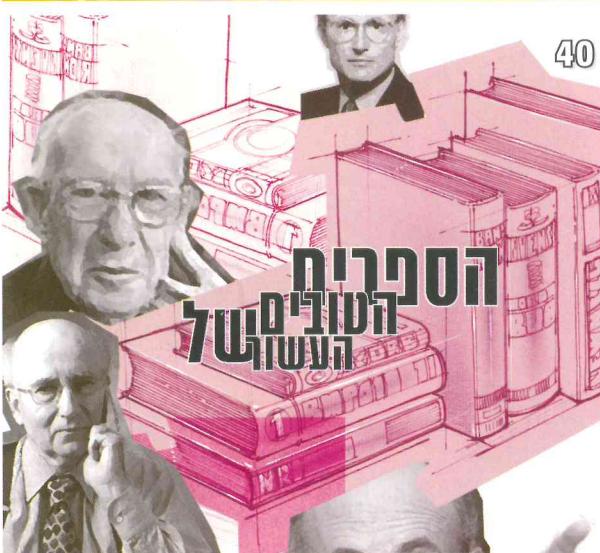
וד"ר פשר מיחסת את ההצלחה הניהולית לאומץ; אומץ להודות בטעות, ללמידה מהזולות, להפסיק פרויקט באמצע, לשתף אחרים, לפגון לעובדים, לפגון לעצם. בסופו, היא כותבת כי נדרש מנהג מתקבונים מיתרים ומתחזיות, ובאותה נשימה היא גוננת לאתגר וחווה מה יהיה הסוגיות הניהוליות שייעסיקו את "סטטוס" ב吉利ונו ה-300.

וכך, עם הפנים לעתיד ובנימה אופטימית ואישית זו, אני רוצה להודות לכותבים, לקוראים, למנוונים ולפרסמים, אשר בילדיהם לא היו קיימים. אני רוצה לבקר על הchief הגדול שנפל בחלקי; לפגוש, לראיין ולעורך כל-כך הרבה אנשים חכמים וללמוד עוד ועוד. ואני רוצה לאחל עוד 200 גיליונות לפחות חשיבה ניהולית.

# סיטטוס הירחון לחשיבה ניהולית



200



**10** העתיד שיר למנהלים האמיצים / ד"ר עדנה פשר על הצורך לנוטש את התפיסות הארגניות היררכיות המישנות; ללמוד כל החיים; לעודד חדשנות; לשחק משחק קבוצתי; לגלוות אומץ כדי לשנות, להזרות בטיעיות ולשוף את הזולות; ולהימנע מתחזיות (שועלות לתהברות). ובכלי-זאת, להלן תחזית לסוגיות הניהולית שנעסוק בהן בגיליון ה-300

**16** רואה רחוק, רואה שקווי / רונית שווה אליו הורכיז, חתן פרס ישראל ווירט טבע, מספר על כוחו העצום של החזון; חזון שהפרק שוטף כלים בחברה קתנה לוויר של תאגיד השווה מיליарדיים. הורכיז מלמד איך מצליחים לפוגע בכל כשתכנים עשר שנים קדרימה, איך מתגברים על מגבלות הגוף, איך זוכים בעובדים מחויבים ונאמנים ואיך מנהלים בערכיות ובתבונת

**22** דבר מועצת חכמי הניהול / רכ-שייה למה אין במודינה תוכניות ארוכות טוחן? והאומן חשוב לתכנן? האם מנהל בית חולים צריך להיות רופא? מה נדרש ממשהו, ומה משורת החינוך? מדוע יש קשר בין תרבות לאיכות הניהול? ומה כדי לעשות כדי להיות מנהל טוב? פרופ' ישראל בורובי, זיווה פתר, יצחק קמל, עוזר פלדמן, דור בוועו וד"ר עדנה פשר התכוונו לרכיב-שייה. להלן קטיעות מדבריהם

**30** מכל מנהלי השכלתי / רונית שווה הוא ראיין אלפי מנהלים, בוחן מאות הנהלות וכותב (נכון לרוגע זה) תשעה ספרי ניהול, ועוד הדד נטוייה. לכבוד גיליון 200 שוחחנו עם יהושע (שוקי) שטאובר, כותב ספרי הניהול הפורה ביותר בעברית – על הכלים הבסיסיים בארגנו של המנהל, על הסיבות לכישלון הארגוני ועל המתקון להצלחה הניהולית

**38** האהבות, השנאות והሞצחות / יוסי ודנה מי هي החברה האהובה ביותר? וממי השנאה ביותר? למי יש שירות איכות? מי מספקת מוצר טוב? וממיי המצליחה מכולץ? מכון המחקר "שוקים-פנורמה" ערך סקר מיוחד עבור "סיטטוס"

**40** עשרים בעשר / ד"ר ליור שוחט להלן דירוג 20 ספרי ניהול הטובים של העשור, אשר יצאו בשפה העברית. מדובר בספרים מצוינים, כולל ייצוג ישראלי מכובד, הזכאים להיכיל בפנטיאון ספרי הניהול, ומדף הספרים הניהוליים שלכם לא יהיה שלם בלבדיהם

עורכת ראשית: רונית שווה

מעצבת ועורכת גרפיות: דנה גוטלב

מעוצצת המערכת: ד"ר עדנה פרשה, פרופ' ניב אחיטוב, ד"ר רפי אלדרה, אהרון אלפרה,  
עמוס אפשטיין, פרופ' ישראל ברובי, דן ביבר, יעקב בזידור, ד"ר מינה וסטמן, צבי  
כסה, ד"ר יoram לבנון, פרופ' אבּן נוֹמָן, ד"ר אורה סתה, עוד פלדמן, סבר פלאצקי,  
פרופ' דב פקלמן, אפרים רינה, ד"ר יהוית ריכטה, חזי שלת, ד"ר עמנואל שרן  
**בשיטתוף הפקולטה לניהול, אוניברסיטת תל-אביב**

סמכ"ל סחר ושיווק: רן עמנואל  
ע. סמכ"ל סחר ושיווק: שייר גאלקיס  
מנהל מסחרי: גל הרצוג, galh@sbc.co.il  
טלפון: 050-89993086  
מנהל מכריות: קרן הוטר, דוריית מימון  
תיאום והפקת תיאום מודעות: גלית דר  
עיצוב מודעות: איל אונגר  
מנהל ייחסוי ציבור: רוחית כהן

מנהל פ羅יקט: אילית מעבר  
עיבוב תמונות: SBC: אלה נסטורבה  
מנהל קדם דפס פרפקטו: אביגיל עיש  
קדם דפס: יעקב ואובן, קובי סלמה, מקסים רומשצ'נקו  
עיבוד תמונות וטירוקות: יגנני ציצ'יק  
מיחשוב ומאגרי מידע: בני קלילי  
מנהל תחום אינטראקטיבי: און שמאן  
ספקת מהזינים דגיטליים: קטה גורוחוב  
מנהל שיווק אונטר ifeel: אור סקרובירבק, or@sbc.co.il  
אחריות הפקה: יעל טיר  
הפקה שיווקית: משה פרידמן, 050-6403007  
דפוס: בק ישר  
כרייכה: כרכית שף  
הפקה: חברת "בר פוינט אופ סיל", 03-6070707

מנהל שיווק מנויים: ריקי לנדסברג (שלוחה 1231) 050-8244392  
מנהל פעול מנויים: טליה עדן  
מנהל שירות לקוחות: עדן גודו  
שירות מנויים: סופי דגרה, דינה ונעקוב, חנה דביר, סאלן ראובני,  
יעית נגה, ליאורה גל, אורית קסטמן, מיריה אלילין, ליה שרמן  
אחריות מוקד המנות: SBC: תמר קריידי  
מנהל שימור לקוחות: עדית קופר  
מנהל מכריות מחלקה שתה: מירב אברך  
מחלקה טלטומוקטינג: ישי שוווז, אביבה מורה  
אגד כספים: אביהה דוד, שיר כהן, חלי סופר, סופיה גוזמן,  
סמדר כהן, לינה צאיק  
משרד רוח: אבידן ושות', רואי חשבון

הוביל אונ' אונר לפרסומים, תקציב, סטטוס, עזובם / או המוניות הכלולתיות בהם. כל המוניות מפורסמות  
באחוריות הכלוליתיות וממלאה של המפרסם, על פי המוניות ובהתאם לאישות, כי הוא וכיין לפנים המודעת



COSMOPOLITAN	FORBES	ביג'יאו	טשעטלט	ニシשה
אומנינג	MAXIM	רַכְבָּן	גִּלְלִיאָן	סְמִינָה
זון גאנן	טְסֵוָה	טְסֵוָה	טְסֵוָה	טְסֵוָה
טְסֵוָה	טְסֵוָה	טְסֵוָה	טְסֵוָה	טְסֵוָה
MAMA	הַיּוֹת מְשֻׁפְּחָה	הַיּוֹת מְשֻׁפְּחָה	הַיּוֹת מְשֻׁפְּחָה	הַיּוֹת מְשֻׁפְּחָה

להזנת חמי 24 שעות ביממה: 155-505-1599  
 למחוקת שירות מנויים: 101-505-1599  
 שינוי נתבות ויתן להעביר ובוקם: 5626476-03  
 או במייל: sherut@sbc.co.il

**4** דבר העורכת / רונית שווה

**6** סטטוס-קו / טום סטיארט, העורך הראשי של HBR

**62** קוראים עולם ממתכונת חניתת / גרי האמל וטום דכנפורט

**66** להיות 10 – המיטב / ד"ר עדנה פשר

פנסיה / רן קל

**70** ראיית שחנון / ר' ר' עוז'ד טארק דיביני וארד בוקאי

**72** מישימים את החוק / עוז'ד רחל כשר-אייקמאר

**76** רכב / יגאל שפילמן

**82** חידון טרוייה / רונית שווה

# העתיד שי למנוהלים האמויצים

על הצורך לנוטש את התפיסות הארגוניות היררכיות המיוושנות; ללמידה כל החיים; לעודד חדשנות; לשחק משחק קבוצתי; לגנות אומץ כדי לשנות, להזdot בטעויות ולשתף את הזולות; ולהימנע מתחזיות (שעולות להתבזות). ובכל זאת, להלן תחזית לסוגיות הניהוליות שנעסקן בהן בגילוון ה-300

אמר זה נכט בהתרגשות לא קטנה. זה גיליוון המתאים של "סטטוס" וזו בהחלט סיבה לקורת רוח (על לידתו וראשיתו של המגין במסגרת בסוף המאמר). אולי זו שוב סיבה לעסוק בהיסטוריה, אבל הפעם נתקשתי על ייד-העורכת לעסוק דוקן בעtid, ולהתמקד בסוגיה: פני הניהול لأنן.

מבחינתי יש בכך מעט אידונייה; בעולם של חוסר ודואות למטרת להשלים עם העובדה שאין טעם בתחזיות – רוכן בלاؤ hei לא מתחמשות, וכבר אמרו חז"ל, שמיום שחרב בית המקדש ניתנתנה הנבואה רק לשוטים ולתינוקות. ובכל זאת האתגר מעניין ומשמעותי שמתוכנן לקרה העתיד, גם אם קשה לנו לנבאו אותו.

העסק בעתיד הוביל לי, שלפענ' כמה שנים נתקשת עלי-ידי מנהל בית ספר להרצות בפני ציבור המורים וההורים על דמותו של בוגר בית הספר בעולם העבדה בעtid בעניין יוועצת לניהול, ועל המשמעות של תחזיות זו לגבי החינוך היום. לאחר שהשकתי בכך לא מעט מחשבה, בחרתי להתמקד בהרצאי שני מסרים: הבוגר יצטרך ללמידה כל חייו, שכן אנו חיים בעולם משתנה בקצב הולך וגובר, והבוגר יצטרך לשולט בשפה האנגלית, שכן אנו חיים בעולם שבו מהפכת האינטרנט מאפשרת לנו להשתתף בפעולות גLOBליות בכל תחומי חיינו מעבר למקומות ולזמן. כנגזרת מ"תחזית" זו, לגבי דמותו של בוגר בית הספר בעtid והאתגרים שיצטרך להתמודד איתם, הצעתי לצייר המורים, שיעשו הכל כדי לחכוב על התלמידים את הלמידה, שכן מצד יוכלו לhamshir ללמידה כל חייהם אם בית הספר ישניא עליהם את הלמידה, וכן המלצותי להקשיע הרבה בהוראת האנגלית, כדי שהבוגרים יוכלו להשתתף השתפות פעילה בעולם הגלובלי. בעוזרת השפה האנגלית.

ד"ר עדנה פרט





דרוש אומץ להאziel סמכויות ולהודות שהעובדים יודעים טוב מאיתנו; אומץ לשנות, שכן הקבוע מסוכן יותר מן החדש בעולם דינامي; אומץ לסגור פרויקטים כשלים; אומץ לעמוד על זכותך הבסיסית להנות בעבודה, שבאה אתה מבלח חלק גדול מחייב, ולשלב בין משפחחה לךירה



כדי שהעובדים לא "יתבטלו" בעבודה. וכדי לארגן מגגנווּני שליטה יעילים – יש לעצב ארגונים הידרדיים ומסודרים, עם תחומי אחריות וסמכות מדוקים ומוקפרים, ממש כשם שמתוכננים מכוננות. וכשמדובר בתכנון העבודה, ממש כמו כמו מתוכננים את המכוננות, יש לתכנן הכל לפרטים, שחליל לה לא יישאר שם פרט ליזומה מקומית. בקיצור – הארגון מכונה. אלא שבudenן הדעת – ובפועל ממשנה מפתיע, ה"מכונה" פשוֹת לא עובדת, ואם היא עובדת היא חורקת, ואם היא לא חורקת, אין ספק שביצועיה עלובים למידי, לעומת מה שהוא יכול לומר לו היינו מארגנים את העבודה כך שהעובדים יייחנו בה, כמו שאומנים הנים בעבודתם. לו היינו מטפלים בעובדים שלאנו כמו שאנו מטפלים בלבדים שלנו, כמובן, כשאנו הורים טובים, עם הרבה חום והאהבה; לו היינו מעטים להודאות, שhabל להשקי עת תכנון מפורט של העבודה, שכן בלא הכל בעולם מרכיב וחסר וזראות העובדים יתקלו במציאות, שלא ניתן לצפיה מראש וראוי להעיצים אותם – לשחרר חבל – להשאיר להם אוטונומיה להחליט איך להשיג התוצאות לפי מיטב שיקול הדעת שלהם בזמן אמת; לו היינו מעיים להשתחרר מודரניות מיותרות, מממות שמן שוק מפריעים לעובדים לעשות את עבודותם כהלכה, מתהליכים ביורוקרטיים בזבוגנים, שתועלתם קטנה ונוקם גROL, שכן הם מאטים את מהירות התגובה, בעולם שבו המהירות היא גורם מפתח להצלחה.

מה מסביר את המציאות הזה, שלעתים נראה כטהירוף מערוכות? מי נלמד כיצד לנהל עירין הדעת? כיצד נשתרר ו"נסכח" את כל מה שלמדנו, שכבר מזמן אבד עליי הכלח? כיצד נשנה את עצמנו כולם כל, כדי שנוכל לשנות את הארגונים שאורות אנחנו מנהלים ולהתאים ללביבות העסקית, הפיזית, האנושית והטכנולוגית, שבהם פועלם? איזה סוג מנהלים נפתח כדי שבעתיד נארגן את העבודה בצורה אפקטיבית יותר ונעצב ארגונים מעודדי חדשנות והתחדשות, יוזמה ונטילת סיכון, לגיטימציה לניסוי וטעייה, קבלת החלטות בתנאי אידואות וסבירות עבודה של כף, עתירת התלהבות, שמחת חיים וחרות יצירה?

#### מבחן אומץ ניהול

באחרונה הגעתינו למסקנה, שצואר הבקבוק בדרךה של המהפהכה הניהולית שלכלך דרישה לנו היא מהשור באומץ ניהול, ואני מאמין שהמנהלים המוצלחים בהוויה ובבודאי גם בעtidם הם בראש ובראשונה מנהלים אמיצים. דרוש אומץ להודות שאיןך יודע מה יהיה בעtidך ולכן איןך מוכן לשחק את משחק התהווות, שאיןך מתממשות, ואת התכנון המפורט, שhabל על הנקן שאנו מבזבזים עליו, שכן בלא הכל נוצרך לשנותו מול המציאות כשhaija תתחווה לעיניינו.

דרוש אומץ להאziel סמכויות ולהודות שהעובדים יודעים טוב מאיתנו איך להציג את היעדים בתחום העבודה שלהם.

אני מנסה לצייר בעיני עתה את דמותם של אותם בוגרי בית הספר, שייבחרו בעtid לעסוק בניהול – מה עוד ניתן ליעין להם? מה יהיו הדרישות מן המנהלים בעtid? מה תהיה ומוֹתו של המנהל המוזלחת בעtid? כיצד נקשרו הימים את עתודות המנהלים של המחר? מהו מושמעות העניין לבתי הספר לניהול ול嗘רבי הגיס וההசורה של הארגונים? ואולי בעtid לא יהיה צורך במנהלים? אולי בעtid רוב רובה של העבודה, שתהיה עבודה ידע – שהרי עבדות הכספיים עוברת אל המכוננות – תעשה על ידי "סוכנים חופשיים" (פרילנסרים), מומחים שמנחים את עצם ומוכרים שירותים ידע כSHAREWARE איננו מנהל אותו?

יכול להיות, אלא שגם ניהול עצמי הוא ניהול, וכך נראה לי שירחון לחשיבה ניהולית יהיה גם בעtid כתובעת לרולונטי, ואני יכולה להפלייג עתה על כנפי הדמיון ולנחש מה עשוי לכלול, למשל, גילין ה-300 של "סטטוס", בעודו כשמונה שנים.

#### איפה הנהול עידין "תקוע"

אתהיל במה שמטיר אותי בעניין זה כבר היום. לדאוני, רוב הארגונים לא מתחרדים בקצב מספיק מהיר כנגדן מנקודת ה视界הם חיים; רוב המנהלים לא השתררו מkonsepsiyyot ניהוליות שאבד עליהם הכלח; רוב בת הספר למנהיג עסקים עדין לא מכךירים את הלומדים בהם לאתגרים האמתיים שיצטרכו להתמודד איתם בעtid, ואף הם עצם מנהלים בשיטות ניהול מושונות.

גם רובו של חברות הייעוץ בתחום הנהול לא מביאו לנوعים את היות הדעת הניהולי לגבי מה עובד ומה לא עובד באמצעות בימינו, כפי שאנו לומדים מחקרים מתקדמים. לאחר 30 שנות עיסוק בייעוץ לניהול אני נעפתה מכך. שוב ושוב אני שואלת את עצמי, מה הסיבה לכך שככל-כך הרבה אנשים טובים מוחקים ב"נדמה לי"? הרי התובנות המתקדמות זמינים לכולנו (החוון שלי היה ונשאר, ש"סטטוס" יביא אותן לציבור המנהלים הישראלי).

לא נותר לי אלא לציין שוב בצעיר, שכנהרא מאו שnochshftai לנוטני מהך מפורסם משנות ה-80, שאנשים מדורותם שהם תורמים לארגון שבו הם עובדים פחות מ-50% מהם שעולים לתרום; עדין רובם של המנהלים לא מצליח לשנות את דרכיו; כך שהנכש היקר ביותר בארגונים – ההן האנושי – ייביא תשואות גבוזות יותר.

לצערי, רובו של הנהול היום עידין "תקוע" בתפיסה שהיא אויליפה לעידין התעשייתי, שבבו מנהלים ארגנו בעיקר עבודות כפיים – עידין, שבבו עובדים ומנהלים הנינו, שבעבדה סובליהם כדי להתפרק ואת ההנהה משאדרים לשעות הפראי.

אני מאמין שכשאנו מתפרקנים מעבודות ידע – התפיסה הוא הרסנית, מסרטת, פוגעת בפרט ופגעת בארגון. ואם תופסים עבודה כטבל, הדריך להבטיח שהעובדים אכן יעבדו, היא להפעיל מגגנווּני שליטה מותחכמים

## במלאת 10 שנים ל"סטטוס" חול היזם

על לידתו של הירחון ועל העשור הראשון שלו. פורסט נואשונה גיליאן 120, יוני 2001

החודש חוגג "סטטוס" את יום השנה העשר. העורך ביקש ממי ספר אין נולד הירחון. ובכך, זה לא היה "פנץ". הוא נולד בכוונה ועם תקווה, וגדל והפתח עם אהבה רבה.

משודר יוצאים ליום, בוטיק אסטרטגי, עומד מאהורי. לא ענק תקשורת ולא אליו הון. ובכל זאת, בבחינת הזמן הוא עדכן טוב יותר מאחרים, שנולדו וגדעו במהלך העשור האחרון.

יש מקום ל佗ה כל מי שעשה במלואה. וכדי להזכיר, שמות הולמת נשירין מנהלים במדינת ישראל אין דבר של מה בכאן. יקרים מועלם התקשרות אבל אוותי לפניו שעור שנות. ודאי לא הפוך למילויונרים (אך, בעצם שלפני הסטרטיפאים, לא דבר עdryין על מיליאדרים). ואכן, לא התעשרנו מ"סטטוס". ואכן, השקענו בו זמן, אנרגיה, מחשבה וסף ריבים. אבל הוכחנו, שיעיצים ליום יודעים גם למל בענטם, ושותם עוסקים ביעוץ מתון בחירה, ולא מתון חולשה (כפי שמטופר בבדיחות ובנות).

חסבונו שלמנהלים בישראל מגיש כתובעת איקוני גם בתוכן וגם בצורה, שיט스크וק בחשיבה יהולית. וזה המקצוע שלנו: לעזרו למנהלים לחשב. ניהול הוא שילוב של חשיבה ועשיה. לעיתים קרובות העשיה כל-כך לחצת, שאין זמן לחשיבה. שיחה עם יועצים היא הזדמנות לחשב על הניהול. וגם קריאה כתובעת למנהלים היא הזדמנות כזו.

והנה גם סיפורו השם של הירחון שלנו: מאין הוא נולך? שיטנסקו חברים מעולם הפרסום בהתלבבות לגביו השם. אספנו מאות שמות. עבר אחד אמר מישחו מהפרטומאים: "צריך שם קצר עם אותיות עגולות. זה מתעצב טוב גראפית". פתאום יצא מפי "סטטוס". שיחתי על המשמעויות ה深刻的 על העניין והסתטוס של העניין והסתטוס של האדם. באותה שניה התחלתי להתבלט - אולי זה יכול להיות התנדבות אצל הקוראים? האם כתובעת, שעוסק בחשיבה ניהולית יוכל להשרות לעצמו קרייצה למנהלים מחשי סטטוס? אלם יגידינו

הפרטומאים כל-כך התהבו בשם, שכשנו אותו לא ניתן לכת איתה קידמה. ככל הרבה קרה בעשר שנות קיומו של "סטטוס"! יצאונו לדרכם ג'יליאן, שעסוק בניתו מודול הניהול של "הזרור האפטום" במלחמת המפה. אחר-כך חלמנו על שלום וארח-כך איבדנו את המנכ"ל של המדינה ברגע פוליטי, שעוניין לא הआושנו מטהנו. ובדרך הסטרטיפאים וכשווים וברים טוגרים. אבל "סטטוס" אכן, כל חדש במלוא חגיונו. כל חודש, חוות המפגש איתנו היא כמו עם תינוק, שזה עונה נולך. אז תזה כל העושים במלואה בעבר, בהווה ובעתיד - עובדים ושותפים. ותזה מוחודה לכמוניות, המפרטים והקוראים, שלא מלאו אותם לא היו מוגשים עד היום.

מול טוב סטטוס - יום הולמת שמח ועד 120 שנה לפחות. ל-120 גילונות כבר הגענו.

droosh omz לשנות, shen kibou moscon ioter min haresh beulom dinami. droosh omz lesgor projektim cosheim, shen sicci shbeulom souer kol proektim shehatnenu yizliho. droosh omz lehorot betuviot, omz l'shatf peula, omz l'tat emon, omz libta roshet, omz l'mashob amiti ul bizeuvim, omz l'zata la'dor g'm shehmedu hakki, kdi l'tat sicci la'hadmatot. droosh omz lehavot shone, shen beulom moroshat kolim m'thorim beulom mutikim m'kolim, rok liyachod\* is sicci la'atzit.

droosh omz le'umod ul k'vach havisit li'havot be'uboda, sheha atah m'bla hakol m'chayik. droosh omz le'umod ul zochot shel'eb bi'nesha le'kriah, ve'la la'hashtabdr teta'alit le'uboda. droosh omz l'midur nosaim chadrim, l'netot tecnologiyot chadrot. droosh omz lehavot beulom souer, galobli, mafchid, abel g'm m'rotak, ve'la yachter le'ubder, sheshot h'aschi camhag, kamobil dror, cyim, chora, chabur, le'kholotik u'lespekrik - ve'ha'el be'znuyot, be'petichot, be'ubodot zotot, ve'la yahora, la'a hanashot, ci ha'olom morach rok shel kolktivi shel zotot n'lahavim, mohavim, ahavim - gam zo atah ve'gam at ha'uboda - yizliho. ha'am yish le'kam omz lehavot manhalim calah?

### הছון של "סטטוס" ולהימוד האינטימי

taskido shel "סטטוס" hoa lesiyyu le'kam li'havot amiyim. l'shene acham shbeulom meshetna havi moscon hoa la'leshonot. lehavia le'kam siforim ul anshim shananim be'ubodot, v'lenan mazlichim ve'la rok haifach; shamshavim b'ini meshpacha le'kriah m'vabiim l'niyot ha'olot at ha'uboda shel'hem min ha'horot. matpakiido le'sper le'kam ul aragonim uskirim shmanhaleim como aragoni matnabim, ul zotot projektm shmatpakiim como tzomerot giz, ul k'halilot, l'modot aragonim shbehon anshim l'modim g'm mutuviot g'm mazlichot, ul halilim astrotagiim shbahem astrotagia m'tehova m'tanuk horialog v'hu'shiya v'ainha patron bi'tasfer sh'chavot yu'zon "חכמה", ul makrims shbahem l'modim ci'zir aragonim hofkim le'shava nisoyim shel ru'yotot chadrim, ci' la'adshonot ain ha'tachdot.

gem le'sper le'kam, ci'zir manhalim amim bat'atron, b'lahket mahol, bat'zomrot, ci' mesh nolmad ak' lanhal u'vodi yid, ioter masor mabti ha'horot shel ha'mah ha'tush'-ushra, v'ha'im gem bat'zomrot ha'mosotit" yish u'vodi yid, ci' rok anshim chavim yod'aim l'haf'ail m'cheinot ha'cmot.

hamazon yiba' tovot mu'ulim h'betu' ul sordot ha'ha'tadot v'ha'staglot shel oragnimim sh'rodro ba'abolotziah shel milial'ardi shinim, kdi shemam nolmad ci'zir lanhot at ha'abolotziah shel aragonim shano manhalim; k'z shita'imo uzem l'sabiba v'ishradu v'ishgavo l'shamat'at'el b'ali ha'uni'in shel'hem - gem habulim, abel g'm ha'ubodim v'hal'kotot v'hsafkim v'hsotafim v'okhail, v'afpi'lo ha'sabiba fiziyit - kdi shem ha'orot ba'aisim yicco li'havot minha. az gem "סטטוס", cam lo'el aragan bri'a v'hafz' chayim, yish - k'pi' sheatom ro'im - chon v'shalichot, ve'ho imshik lemala' atota ba'mona v'benamot kol'cem, ha'manhelim be'p'ul v'ala m'kam sh'mtutrim le'sper kol'cem, k'pi' sheusa b'mati'im ha'gilionot ma'no'el. v'shiyeha la'koleno mol tov.

ונבתה היא המישראל  
רפה של "סטטוס",  
המייסדת והיור  
קבצת  
שׂונא פשר  
ת' יונאים לניהול  
www.pasher.c

# דבר מועצת חכמי הניהול

למה אין במדינה תוכניות ארוכות טווח? והאומנם חשוב לתוכן? האם מנהל בית חולים צריך להיות רופא? מה נדרש ממורה, ומה משרות החינוך? מדוע יש קשר בין תרבות לאיכות הניהול? ומה כדאי לעשות כדי להיות מנהל טוב? פרופ' ישראל בורוביץ, זיוה פטיר, יצחק קאול, עודד פלzman, דוד בועז וד"ר עדנה פשר התכנסו לכבוד גיליאן ה-200, לרבס'יח. להלן קטעים מדבריהם

"ר' עדנה פשר: ברצוני לומר שאני נרגשת במיוחד לחגוג את גיליאן ה-200 של 'סטטוס'. עיתונים רבים נולדו אחריו ולא שרדו. כ'סטטוס' הוקם, אולי אכן 'ישראל בורוביץ' זכר – כי הוא היה בראשית הדרך, חבר טוב עוד מהתונעה – עבדנו אז עם 'מעריב'. עידן ריסנץ'ק ושמען חפץ אמרו לנו: מה, השתגעתם? להשكيיע בעיתון? אם ורק תפסידו. ובאמת, לא התעשנו. אבל אנחנו גאים, שמדובר בח'קיקים, והנה הא הגיע ל吉利ון ה-200; 200 חודשים זה כמעט 17 שנים; וזה כלל לא טרייזיאלי, הרי היו כמה כתבי-עת

מצינימס בדרכ, כמו "כותרת ראשית", "חדשנות", "מונייטין", "דבר", "טלגרף".  
כשرونנית (שווה) ואני העלנו את הרעיון של רכשהší, חשבנו שכדי ליהיר אותו על-ידי כך שייהיו בו

מנהלים ותיקים ומנוסים, פחות או יותר בני גלי (צווחקה).  
דוד בועז: אני מונחתי לאשאנך התקציבים באוצר לפנוי 20 שנה בדיק.

יצחק קאול: ולפנוי 20 שנה אני הקמתי את רשות הדואר.  
אפשר: קיבלנו הוכיחו לוותק ולণימין. בקיצור, היפשנו אנשי מוכשרים עם ראשי לבנים. ככל

שיש להם פרספקטיבאה ארוכת שנים על הניהול בארץ.

רונית שווה: אני רואת את המפגש הזה כמשמעות חכמי הניהול; אנשים ותיקים שיכולים לתמוך  
מניסיונות ומתחבנותם לדור המנהלים הנוכחי, אלה שהם בראשית דרכם הגוליתית, סמכ"לים ומנכ"לים  
מתהילים. ובמקביל, תוכלו לשרטט דיזיין עתידי של פניה המידנית, החברה וההעשייה בישראל; מה העתיד  
שלנו בארץ, והאם אנחנו מנהלים אותה כמו שצריך?

פשר: כולנו אנשים מרושים שיעודים מה קורה בעולם, ולאחר מכן שנת ה-60 למדינה, זה המקום לחשוב  
AIR הרים שלנו כאן מנהלים.

זיהה פתר: לפני שבאתי היום, מצאתי גיליון "סטטוס" משנת 94', שבו התראיינתי. הגיליאן מדבר על  
aicots ומצוינות בניהול. ויש משמעות סמלית לנשא, שהייתה או התחלת של תנוצה מאוד גדולה ששחהפה,  
את ישראל ואת העולם. הנה, ב-2007 איזו 9000 חוגג 20 שנה. איזו 14000, העוסק בניהול איקות הסביבה,

הogg עשר שנים, וכולם היום עוסקים בניהול sustainability.

לפנוי 20 שנה טיפולנו בעיקר הצד הכלכלי; איזו 9000 מטפל הצד הכלכלי של הארגון – איך מבטחים  
התיעילות כלכלית דרך הלקוחות, הספקים, השותפים, המוצרים, השירותים וכדומה – מה שפעם נראה  
חדשני מאוד והיום אלה הדברים הבסיסיים בוותר. היום ככלם כבר מדברים על איקות.

פתח: מה ישראלי צריך לעשות בשביל להיות בין 15 הכלכליות המובילות? צריך, כמו שקהל אמר, להכפיל את התל"ג. מהה אנחנו יכולים להכפיל אותנו מתיירות. לא מזמן אירחתי אנשים משדרה, וכשאmortה להם שיש פה שני מיליון תיירים, הם היו המומים, הם חשבו שטעה בapse. אז אמרתי להם בשביל תיירות צריך שלום.

בעוד: בראשית ההמצאות הלאומיות, התירועות מכבת באחד המקומות האשונים.

פתח: והחצנו גם עם האוכלוסיות החלשות, החודדים והערבים. צריך להפוך את ערבי ישראל לאנשי עסקים, ולעשות את זה באמצעות השקעה מסיבית בחינוך ובמקומות העבודה. צריך ליצור חברה טובת יותר, ולא בדרך של רוחה סוציאלית, אלא על-ידי בניית תשתיות; תשתיות בחינוך, ברכבת, בתקשורת ובמים.

### בין עסקים לתרבות ורוח

עודד פלדמן: אהמול בעבר קראתי ב"גלובס" מהן עשר הערים המובילות בעולם מבחינה כלכלית, ותל אביב נמצאת שם במקום חמישים, ממש כוה, לנדרן היא המובילה.

פתר: מה הקriticרינו?

פלדמן: מלבד בכישים ותשתיות ובינויים, יש גם מסעדות וגם כמה תזומותם סימפניות יש בעיר. בתל אביב, אגב, יש לנו בניו יורק.

בורוביץ: זה שעשה את הסקר הוא בריטי, והוא ידע שאם הוא ייכניס תיאטרואות – לנדרן תאראוניה.

פלדמן: בתיאטרואנים ופרטוארים אנחנו לוקחים את לנדרן ואת ניו יורק.

אני חשוב שאחננו נמנעים על אותה שכבה ועל אותו חזון ניחולי, שכולל התיעילות ומיצינות, ואני חשוב שהחומרה הגדולה של ישראל נמצאת דורך בכל מה הקשור לצעירים. למשל, הבן של אהות הילך לחוויה בגרמניה.

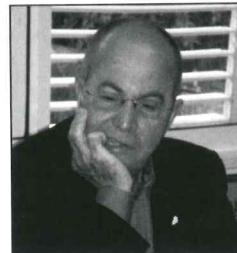
אני שואל איך מדרינה רוצחים, ולא רק בתחום הכלכלה. הר הכללה באה לשרת יעדים חברתיים ולא להפוך, פה לפעמים אנחנו מנסים את סדרי העדריפות; הכללה והפקת להוויה בראש מעיניינו ואחננו מושאים מאחור דברים חברתיים. למשל, רעיון האחריות הדידית. הנה, בשדרות כל יום נעלמים כסאומים, וזה לא מעניין אותנו. שם כל יום ילדי יודים למקלטים, וזה פשוט לא מוזי.

וכשאחננו מצרפים להזאת נשא הגלובליות, או פתואם ילד במדינה שואל את עצמו: למה שלא אל' לחוויה בגרמניה. קשה לי להסביר לו למה לא.

אני לא מכיר הרבה אנשים שחיים פה משיקולים לוקאל-פרטוארים. אבל למי שחי פה ואכפת לו, חשוב לשמוד על עדכניים, למשל: הקriticרינו. אני קרוב אליוים; הייתה פעם חבר קיבוץ, ואלהרונה גם מונית לוי'ר תיאטרון וקיבוץ. וולולה אמר לי: אתה תצליח את תיאטרון הקיבוץ. ואני אומר לכם שהשנינו הקיבוצית לא גמורה. וכך תוויה בווידיאציה קואת או אחרת, כי בקיבוץ יש עידין אחריות חברתיות.

בורוביץ: יש לי חבר בגיל בקיבוץ צורעה, שמרוויה 3,000 שקל בחודש, וזה הוא צריך לחוויה.

פלדמן: אני חשוב שצורך להיות מהפיכה ניהולית בסדר העדריפות. הנהול היום הוא נורא שמנוני. כל המנהלים בכל הסטטוטויניס מדברים באותה שפה. מי שלא מתיישר לפי השפה הזאת בא דורך מתחמי האמנון, למשל ריצ'רד ברנסון, הבעלים של חברת התעופה ווירgin, שוחהיל בעסקי התקליטים.



פרופ' ישראל בורוביץ.  
במקלחת כולם נראים אוטו,  
דבר. יש הצדلي גודל ואלה,  
אבל כולם בכי-אדם, בל'  
דרגות ובלי תארים

היום הנהיג הוא הוליסטי, כזה שמתפל בכל הפנים של הנהיג – מסביבה ועד זכויות אדם; מעתיד החברה ועד לאחריות לרוחות הקהילה; משקיפות בדיווח ועד לניהול מגול עגל, PDSA, שזה עולם חדש ומעניין. לדעתך, הנהיג העכשווי הוא קודם כל גובל, אתה לא יכול להיות כמעט בשם דבר רק ישראלי.

### אנו חlek מהעולם, חlek קטן

פרופ' ישראל (אייזון) בורוביץ: רוב ההשאבות הגדלות של ישראלים הן בחו"ל, וישראל הופכת לאט-אלט לבת קיז. תסתכלו מה קורה, יותר ויותר כסף זורם החוצה, כי היום אתה חייב להזין גלובלי.

לדעתי, יש פה שתי מדיניות מתוך מדיניה אחת. תראו מה קרה במלחמות לבנון והשנייה, בעצם לא קרה כלום; הירושון התפטר, הבורסה עלה; הכל פה הפו. ואני מצין זאת להטבה, כי אנחנו רואים הילך מהעולם הגלובלי, ולן הצללה שלנו חזקה, כי אנחנו תלויים יותר במשתנים חיצוניים, שקרים מחוץ למדינתה.

פוש: אתה שמח? כשהיינו בתנועה והלכנו על הגשמה, החלטנו שהוא יהיה בית קי? וזה נראה לך מימוש החלום הציוני?

בורוביץ: צריך להבין שהכל השתנה. גם הקיבוצים עדיין לא יודעים מהם מתים. אני חושב שאחת הבעיות של ישראל היא שאחננו כל הזמן קצר delay; כבר מזמן היו צרכיהם להפרית את הקיבוצים. כי ככל שעושים את התהילים הללו מאוחר יותר, הם קשים יותר. כמו ברפואה, ככל שהארם מבוגר יותר, כך קשה יותר לנתק אתו. היום יש בקיבוצים כבר דור שלישי שרבע על חלקות.

קאוול: אני חושב שעתיד המדרינה הוא ביצואו. אם מדינה כואת קטנה רוצה לחת רוחה לתושביה – וסוגיית הוויה וקאלך, ובדל, עם תוחלת החיים שלולה ומספר הקינים שיגדל, וכדי לפרט אום אי אפשר להיות עם תל"ג של 23 אלף Dolor לנפש – או חייכים להכפיל את התל"ג. ולכן – ככל שהמדינה תשליך לנצל את הגלובליותה לטובתה ולצליל יתרונות יחסיים, כך יטב. ואני מרבד על יצוא של ידע, של טכנולוגיות, של שירותים, של יזמות. אנחנו רואים יזם שהשתלטו על הפעילות במזרח אירופה גם בארא"ב.

בורוביץ: מדובר כאן בשוויין קטנה. בעצם, אנחנו בנק אחד גדול. הבנקים פה הוגים ומשתמשים בכפסים שלנו, מה מה שקרה. פוש: זה טוב? אנחנו צריכים להמשיך בכיוון הזה?

בורוביץ: אכן אפשר לעמוד עם האכבע בסכום. הממשל מנסה כל הזמן להיאחז ולא לאפשר שינוי, אבל היא לא תצליח. ולן הרגולציה פה דפוקה. פחורי: שני פשפשים רוצים להציג מחרזליה לתל אביב ומתלבטים איך לעשות את זה, בסוף שניהם אומרים: בואו נתפנס כלב. או כנראה שצדיק לתפנס כלב.

בזען: אני רואה בתהlik הגלובליות איזוashi הרמת מס, או הפלת חומות וביטול העדריפות לוקליות. מתברר שיש הרבה כישרון במדינה, ומתברר גם שה-W.R.O., Rest of the World, שזה גדול יותר מאשר ישראל. או ברור שאנשים מוכשרים עם כסף, במקרה ישראליים, משקיעים יותר בחו"ל. אך אפשר בכלל להשוו את ההודמנויות שיש בכל העולם להודמנויות שיש בישראל?

הגע הזמן שהממשלה כובענו נבנין שעצשי אחננו מושקים בלי הגנה, בלי תמייה, בלי מוסכימות ובלי הכוונה. הגלגולטור, הציבור, המשקיעים והיזמים צרכים להבין שהמשמעות האמיתית איננו פה.

פלדמן: אנחנו צריכים לחולל תנועה אזרחית להצלת החינוך, שאליה נרתמים אנשי עסקים, ותיקים ומשכילים, ממש כמו שפע יזרו לנו. מתגיטים לצלת החינוך, וכל אחד מאיתנו יוכל ללמד טוב יותר מהמוראים.

בורוביץ: אין סיכוי שהזיהה יקרה. טיסים צריכים להפסיק לטוטס בגיל 65, ואנחנו משלימים להם משכורת עד גיל 67. השבנו שהם היו מדריכים מצוינים בסימולטור. אז אתה חושב שהסתדרות נתנה לנו לעשות את זה? קושך בגורש. לא נותר לנו פה שם דבר.

בעז: ניהול זה שימוש ראוי במשאבים להഷגת יעדים, ובkeitut הייעדים לפי תפיסת העולם והערכיהם היא הדבר המרכזי; אז בווא נפריד בין האטריות ללבבותם במרק, ונראה מה צריך לעשות.

למשל, אני רוצה לספר לכם שמהר בארכע אחר הזרים יש לי משפט, ואני הולך להפסיד. במשפט זה תובעים את הממשלה על אוזלת ידה, שבגללה נגרמו תאונות רכבים. זה מתרחש במסגרת עמותת אור ירוק.

פתחור: אני הולכת להיות יוזר הרשות לבתיות בודדים. בעז: יפה. היתי שואל את מי שהולכת להיות יוזר הרשות, מה בעצם רצים מהמדינה בקשר תאונות הדרכים?

פתחור: תיאום בין הגורמים השונים שעוסקים בנושא.

בעז: נכון, ואתמול התברר לי שבעצם אין טענות בקשר לכלפ' הממשל, והם אמרו שם לא מצליחים לישם את הייעדים, למורות שיש תקציבים.

פתחור: זה לא במקרה, זו מדיניות מכוונת למנוע את מימוש התקציבים.

בובוביץ: בדמוקרטיה יש לך ועדה לבניין ערים, וירוקים וצהובים ואדומים, וכל פעם שצריך לעשות משהו, מישחו מתנגד. אתה מכיר את הצומת ברמת אביב שמנה יוצאים מכבב' הצפון לכבייש היפה?

בעז: כן.

בורוביץ: אני יוזר נתיבי איילון, ובמשך חמישה חודשים לא יכולנו להשלים את הצומת, כי היה שם עץ אקליפטוס. ואקליפטוס אי אפשר להhoez, אם הזוז, הוא מת. בסוף העז, שימותו אנשים, העיקר שהקליפטוס ישאר.

בעז: בסקטור האזרחי, ובמיוחד מושדרי הממשלה, יש בוקה ומבולקה. פעם אמרנו שיד ימין לא יודעת מה יד שמאל עשו; היום אני אומר שיד ימין לא יודעת מה יד ימין עשו.

בורוביץ: זה כבר ירד למת האכבעות.

בעז: צריך להגדיר למשורי הממשלה שני דברים. אחד, תוכנית עכורה מסודרת מראש, שבלעדיה אין תקציב. ושניים, צריך לדוח כדי לקבל תקציב חדש; מה עושים בתקציב הקודם ביחס ליעדים.

פתחור: אבל המערכת בלתי אפשרית לניהול. משרד האוצר ודים שתימדר לפיה התshawot לא לפני התפקיד. אם היום מונכ"ל מע"צ מקבל תקציב איקס בשbill לסלול כך וכך ק"מ בכיבשים, הוא צריך להימדר בסוף השנה לפני כמה ק"מ בכיבשים הוא סלול, ולא לפני כהה הוא חסר.

משיחו בחשב הכללי, או באגף תקציבים, לא אפשר להעביר את הכסף עד נובמבר, ואחר כך הוא הוגג, והעתינות הופכת אותו ליגבור לאומי על זה שהוא לא מישם את ההתחייבות שלו, ובכך לחייב הרבה בסלול,

אני חשב שהניהול הנלמר בכתי ספר למנהל עסקים הוא הכי שמרוני שיכל להיות. אותם נושאים, אותם כיוונים, אותה תוכנית. לימודית שמונה שנים קורס לניהול עסק של מוסדות תרבות בלה"ב. כשאש טישלה, שודה בזמנו מנכ"ל לה"ב, קרא לי, הצעתי ללמד תוכנית עסקית, ובשביל להוציא פלפל, קראתי לה תוכנית עסקית של חולמות. כי כל מיום הוא חלם, ואצלנו בעולם התרבות זה ממש חלים.

ואני בא ואומר: צריך לשנות את התכנים. עבוני היסטוריה השובה יותר ממיומן. הסטודנט ילמד מימון בלבד לא-הדרתי. עבוני גיאוגרפיה השובה לא פחת מהשכבות. אנחנו צויכים להרחב את האופקים של המנהלים על-מנת שידראו את הדברים אחרים, ולכן יכול להיות שצורך להעיבר את לימוד מינימל העסקים למדעי הרוח. שילמדו ספרות, שילמדו יהדות. ככה תקבל אנשים שיחשבו כיצד למלא את יעדים, שיבינו שהכללה משותת את החברה ולא להפר. הדבר השני שיש בתחום האמנות שאנו קרוב אליהם הוא מוסדות יוצרים. מערכאות עיתונאים ותיאטרואות ודומים לחברות טרט-א-פ, הם מלאים באנשים יוצרים. ואני אומר לכם, לנו לעמרי ניצן לנחל את בזק, ואני מבטיח שזו תהיה הגינה.

כדי שבעבר מסיים "פתח המשך וייזרו על הבמה חיים חדשים, שייתנו לאנשים חוויה מטופפת – נדרשת גאנות, ואנחנו לא משתמשים בה בכלל בניהול. אני חושב שהניהול האיכותי יבוא מהאמנות והתרבות.

היום זה כבר לא סוד: העדרים המציגות בイトור בעולם הן אלו שיש בהן פעילות תרבותית. שם צריך להשיקע. קחו, למשל, את חולון. בזמןו אמרו שיש בעיה, שככל תושבי חולון עוסרים לאשנון. היום זה הפוך. היום מוחורי הדריות על-בחולון, בזכות ההשיקעה בתרבות.

פתחור: במיוחד בתחום הילדי.

פלדמן: כבר צ"ז' הבין את חשיבות התרבות, שבludeיה תל אביב לא תהיה מדוכזת ולא יהיה לה עתיד. וזה קרה כשהוא התבלט לגבי המשכן לאמנויות, אני היתי או מנכ"ל ה Kapoor, ורובי, המשכן והוקם מכסי התקציב השופט, כי לא מזאו ורומים. עשו שם טעות וקרוואו למכוון על-שם גולדה, ואף אחד לא היה מוכן לתרום למקום עם שם כזה, וזה לא חשבו עז השוק. אני חשב שצורך להתחיל ללמידה שיווק כבר בבית ספר עממי.

פתחור: אבל זו סתירה; אמרת שבמינימל עסקים צויכים ללמידה היסטוריה

פלדמן: כדי ללמידה כלים לחיים ודברים טכניים, לא צויכים לשבת שנתיים באוניברסיטה. אפשר לעשות by the way הוגים. לכל ילך יש היום, והוא צריך להבין להבין איך עובדים עליי במושאי שוק. אלה דברים של החיים, לא צריך לחכות לתואר שני כדי ללמידה אחרות.

### שוכרים את הכלים, לא לומדים ולא משחקים

בעז: אני מסכים עם חביבי עוד. היום לא מלמורים במערכת החינוך את ההורם שצורך ללמידה מסיבה פשוטה, כי אין מי שיעשה את זה.

פלדמן: אני הולך לדבר עם שרת החינוך, שבמקרה היא ידריה של, כי מי שצורך ללמידה הפסיכינית, והמנדרלים הוותיקים. קחו אשני נדול שאני נמנה על שורתו, אלה הפסיכיניטים, והמנדרלים הוותיקים. תלחמי בתי ספר וננוון איקס שעות, יקבל פטור ממס כלשהו. תלמיד שעותים, תלמיד ארבע שעות.

פתחור: לא עושים חינוך כשלמדרדים שעותים.



ד/or פילדמן. הפטיקומטר לסטודנטים למוסרים טמיורים 300-400. לצורך סטגור טמיירים, להחלף מורים ולחואג שרות החינוך לא יהרכו תוכניות של קודמותיה

פלדמן: כבר צ"ז' הבין את חשיבות התרבות, שבludeיה תל אביב לא תהיה מדוכזת ולא יהיה לה עתיד. וזה קרה כשהוא התבלט לגבי המשכן לאמנויות, אני היתי או מנכ"ל ה Kapoor, ורובי, המשכן והוקם מכסי התקציב השופט, כי לא מזאו ורומים. עשו שם טעות וקרוואו למכוון על-שם גולדה, ואף אחד לא היה מוכן לתרום למקום עם שם כזה, וזה לא חשבו עז השוק. אני חשב שצורך להתחיל ללמידה שיווק כבר בבית ספר עממי.

פתחור: אבל זו סתירה; אמרת שבמינימל עסקים צויכים ללמידה היסטוריה

פלדמן: כדי ללמידה כלים לחיים ודברים טכניים, לא צויכים לשבת שנתיים באוניברסיטה. אפשר לעשות by the way הוגים. לכל ילך יש היום, והוא צריך להבין/how the world works. אלה דברים של החיים, לא צריך לחכות לתואר שני כדי ללמידה אחרות.

האוניברסיטה, איפה יהיה בתים, איפה בת מילון, איפה יהיה הכל. ואת כל הביצועים הגישו רק במסלול י록. אם את רוצה לבנות שם בית, את לא צריכה לקבל רישיון. ככה עשוים תוכנית ועומדים אחורייה; ועבדאללה לא שינה אותה. הלא, אם זה היה בישראל, או הבן של המלך היה מיד מחליף את התוכנית לאחרת. ולכי תראי איך האזרוח הזה הפתחה. זה, דרך אגב, יהרוג את אילן, זה גור הדין האחרון.

### מנהלים כבני אדם

פלדמן: אני רוצה לשאול איך קורה שמאך אחד אנחנו יודדים כל הזמן על משרד האוצר והתרגילים שלהם, ואיך אותם יוצאי האוצר הם חיים ראש המשק והם גם אחראים כביכול לנושאי אחירות חברתיות והם גם באים בטענות לרוגלווטר. תראו את איתן רף וגליה מאור וכל החבראה האלה, שהיו בצד אחד של המתรส ושמו ליזמות מקלות בגלגים, ופתחום הם בצד השני והם מקטרים; איך הם משתנים?

בורוביץ': דברים שרואים מכאן לא רואים ממש.

פתרונות: הם לא משתנים.  
בורוביץ': הם יוצאים מעבודתם הממשלהית עם מטען חשוב של קשרים.

פלדמן: הקשרים זה קודם כל.  
בורוביץ': אני שימשתי דובר לאותם מנהליים שאחננו באים אליוים היום בטענות, וכן אני חזר על מה אמרתי קודם: ציר לחדר את נושא קביעת העידם, לקבוע

לחוזות זמנים ובפני דרך לביצוע.  
סק-הכל, המנהלים של היום לא פוחת מוכשרים מהמנהלים של אتمול ושלשות, אבל אנחנו הפכנו למדינה מטופפת מבחינה זו שהפכנו את הדברים UP SIDE DOWN. היום

הדבר הכי חשוב במדינה זה למצואו שיחיות.  
אני חשב שאנו יודע להסביר מה קרה באופן סוציאולוגי, כי ב-1985 עשו תוכנית שאפשר לצרף אותה לרשימת ההשגים הבינלאומיים של ישראל. אבל הרשאה היה

— ואני הייתי מיר לאחר מכך ממנה על התקציבים — לבסוף את הבזויו. ממש קבעו ענישה למי שחווים מהתקציב.

פתרונות: בלי קשר לתוצאות.  
בורוביץ': בთורת הנהיקו קוראים להה מבחני תשומה ולא מבחני תפוקה. ברור שבמבחן התשומה אתה לא יכול לנחל. עכשו החזאה של התשומה לא עילאה, ובסתו של דבר מגיעים להוצאות פרטיות. ולא לדבר זהה פילינו.

פישר: ובכל זאת אנחנו קשור לתוצאות. בתורת הנהיקו קוראים להה מבחני תשומה והשני בעולם אחר עמק הטילוקן, גם במונחי תפוקה. בראה שיש אישיותו קשור בין השקעה במ"פ לבין יכולות לייצר מוצרים חדשניים ומעניינים, והשוק רק מaphael עלילות אלינו לרגע ולפתח מרכז פיתוח של מוטורולה ושל מיקרוסופט ושל נשיונל סמי קונדקטורי; או יש לנו כאן איזה סדר הצלחה.

בורוביץ': אמרתי שצורך למודר במונחי תפוקה ולא במונחי תשומה. תשומה עתירה לא תביא בהכרח לתוצאות מציניות. אבל מה שמצויק לי הוא היצור הלאומי למוצרים חדשים ומוסחתים. היצור הזה העביר אנשים על דעתם.

אני بعد לילכת ולחילך צל"שים למי שמעיגע לו. זאת אומרת, לחתם חוותumi למי שעווה דבר טוב, تحت לו פרטום, אפילו אישי. וכndl' — אם יש

הוא נמודר בכמה סוף הוא חסך. מקדרים את החיסכון ולא את התוצאות. בורוביץ': כבר עשרים שנה, מאז שעזבתי את האוניברסיטה, שאני עוסקת בתחום. החלפת 12 שרי תחבורה ו-20 שרי תיירות. איך אתה יכול לפעול במקום שאין בו מדיניות? ואני מדובר על מדיניות לאורך זמן. אתה יודע איפה היה שדה התעופה של אילת בקרוב? בגדגוריין. למה? כי מל שרב ואומיז אותו 20 ק"מ צפונה.

בעולם אתה צריך להשיקו לטוח אורך. אני מזמין היום מטוס, ואני אראה אותך עוד שלוש שנים. אני יושב שוזאת אחת הסיבות מדוע בורחים מפה החוצה, כי אין פה כלל, משחק שנמשכים לאורך זמן. כל שופט נכס לגורש הבדורגל ומשנה את החוקים, ואיך אפשר לשחק כהה. למדינה הזאת אין מדיניות, אין כלום, נדרה.

### בשבב ראיית הנולד

קאוֹלִי: יש לי שתי דוגמאות למקרים שבהם הסתכלו עלי' בהתחלה כאילו שאני מטורף, בגלל שהשבתי לטוח אורך. כשהייתי מנכ"ל בזק, ראיתי

שעומדת להיכנס תחרות, כי ואני את זה שנים קדרימה, ואני חשתי שהוא נכון יצאת לשוק הגלובלי, לפחות עם מרווחים לפחות בהם. הוציאתי את בזק או להודו, וזה נראה היה לגמרי מטרוף. היום אנשי עסקים עוברים להודו, אבל אני הקמתה חברה שלולית בהודו לפני עשר שנים. לצערי, אחריך מכורו את החברה ברוחות. רשמו רוחם לטוח קזר, אבל עשו שגיאה לטוח האורך.

כשהיית י"ר אורות, אמרתי שזאת מדינה קטנה מידי עבר פעילות נדל"ן של חברה גודלה, כמו אורות, וחיברים לפחות בחוץ". אמרו לי שאין לנו שום מומחיות בחוץ", ושאחננו לא מכירים את המדיניות בחוץ", והוא רחוק. אבל אני התעקשתי לצאת, למשל, לפולין. יש לנו בארץ אנשים שמכירים את התרבות הפולנית והם מנהלים מצינים. נדרש מני מאץ גדול מאוד לשכנע. אחריך-כן הם יצאו ביחס עם קרדן והקימו את חברת GTC, אחת החברות המובילות במזרח אירופה בתחום הנדל"ן.

algo דוגמאות אישיות, אבל הן מברחות על הגלובליזציה הצורך. כדי להגדיל את העוגה, אתה חייב לנצל את הפוטנציאל הגלובלי.

ודבר נסף, ועוד קצת כשהוא דיבר על ערכיהם. על-פי הערכיהם, המדינה צריכה להגדיר את האסטרטגיה שלה, את התוכנית לטוח אורך. אבל אני לא יודע איך אפשר לעשות את זה במשלה שישובים בה 30 שרים. כבר בעבר אמרו

שצרכיכם להיות מקרים 18 שרים, שזה די והותר למדינה הקטנה. התפקיד של השרים הוא לנוטט את החברה, ולא לעסוק באופרציות. הם צריכים להגדיר את התוכניות ואת היחסים שהם דואים להגדיר, ולאחר מכן המשק ירגום אותם למשמות קונקרטיות שצורך לבצע. אפשר גם בתוך הממשלה לקחת גופים כושלים ולהציג להם מטרות, ולדאוג שיישו עבדות ניהול נכהנה ומתוכננת כלכלת; עם בקרה, עם מדידות, עם מעקב על התוצאות.

בורוביץ': היה פה מורה מצוין בשם המלך חוסיין. חוסיין החליט יום אחד שהוא רוצה להפוך את ירדן לארץ תיירות. לא כמו שאחננו בלבנו את המוח עם הקינו המטומטם הזה, שהוא כבר לא רלוונטי.

חוסיין לקח 35 ק"מ צפונה מקו החוף של עקבה והפך אותו לאזור סחר



דוד בזע. מושדר האוצר  
צורך לעשות סיכון כרטסה;  
לעבוד על-פי יעדים  
ותוצאות, ולא לחשוב שמי  
שיחסון ויעזר תוכניות הוא  
תלמיד מצטיין

ולכן צריך להיות מוכן וללמוד כל הזמן ולהיות up to date. אני קורא כל השם, ומה שקרה אליו נכנס באותו שמי לא מחייב, כי צ'ק. אני צריך כל השם להפוך ולראות מה קורה בסביבה העסקית שבה אני פועל, איך היא מתנהלת ואיך היא מתנהגת. כי היא גם יוצרת בוגרניות.

בנוסף למשמעותם כ אמצעים אובייקטיביים בדיקת מושג זה או מושג אחר או מושג שלישי, מושגים יכולים להיות מושגים ניטריים, כלומר מושגים שאינם מושגים של עצם או מושגים של מושג אחר. מושגים ניטריים יכולים להיות מושגים של מושג שלישי, כלומר מושגים שאינם מושגים של עצם או מושגים של מושג אחר.

ברובוֹץ: מקרים דיברו על משואה של ארבעה נעלמים, היום למשואה סתלן, בעל כושך התאששות, לאגיב מהר להזדמנויות ולחותות אותן.

פשר: האם בכלל שווה להשקייע בתכנונו?  
שווה: מוקדם דיברנו על-כך שהשרה אסטרטגיה וחסר תכנון ואין קביעת  
יעדים; והנה עכשוינו אתם מומותרים על התכנון לטובת התגובה הזרואה. אין  
זה מהניישׁ?

כאלו: אני חוש ש אסור לוותר על קביעה עידם. פשר: העיקר הוא לא התכנית; העיקר הוא הטיפול באנשים. הנה ועוד דברת: היהת תוכנית, אז למה היא לא יושמה? מפני שצורך לראות איך מתוכנים, את מי מערבים, איך מסתכלים לאנשים בעניינים, ואיך מדברים על 50 אלף מורים במדינה, שמע כל זה שיש להם חסכנות, צריך לחבק אותם. הרוי הם אלה שיגדרו לנו את הילדים והנכדים ב-20 השנים הבאות. ועדת דוברת עשתה להם עויל, וגם רן ארו עשה להם עוול עם השביתה. אני חשבתי שבעתיד צריכה להיות הינה עמוקה יותר להבטחים הרבים, האנושיים.

ההבנה הוא קשורה ליכולת להזות הזרמיות, בדיקן כמו סוד ההצלחה של קניית אל-על; איך התאומות בורובייז, שגדלו אותי בתנועה המאוחדת, קנו את אל-על. הם התארגנו מחר. הם לא עשו אנ吉利ות ופלרויות ותוכניות. כמה זמן לפקח מהחולטה של המשלה ועד הרגע שהחלתם לקנות?



מערכות  
ותורת תרבות  
סטטרט-אפ,  
צררים. תנו  
בל את בדק,  
כגינה

**פשור:** או אלי באמת ציריך להגיד למנהלים הצעירים: תבזבזו פחות זמן על  
הרומו ארל החטאיילו מזרכיה ביחסה להזרמוניות  
**בורוכוץ:** שלוש שעות ו-56 דקוטה.

**בBOROVICH:** ציריך לעשות Redefinition למושג תכנון. הוא לא מיותר, רק על מנת לבהיר ייחוד הרגשיינו, וחשיבותו.

אל-על. כשהתחילה לרוב על ההפיטה, הוא כבר ידע מה הוא רוצה.  
שאיצ' החליט בנושא לא בשלוש השעות הללו, כבר היה לו רעה לגביו קנית  
לקבוע יעדים ומטרות. גם בשוק הכספי צורכים לקבוע כיוון ויעדים. אני בטוח  
שהתקיים במדינה לא מזמן? המשלחת מתעסקת בענייני יומיום, במקומם  
לשאצ'יב המדינה לא מזמן? המשלחת מתעסקת בענייני יומיום, במקומם  
להתקיים בימי השנה. אבל כשאנחנו מדברים על המדינה, איך יכול להיות  
קשה לא שטחים כל' השמייה. אין שטחים כל' השמייה. אין שטחים כל' השמייה.

בBORCHIUS: ברוור. לכן אמרתי שחייב שתהיה עם דע על הדופק.  
קאו! בעולם גלובלי, שימושה בקצב מודרים, אתה חייב להיות מהיר  
ווויז, ולכן צריך לארגן לך משבכים מראש. כשאתה מגיסס כוח אדים,  
כשהאתה מכין התשויות, כשהאתה ורכש חברות – תנסה לחפש דברים  
שניבורו לך ייבר בורחה



עד כה פלטמן. מערכות  
יעתונאים ומוסדות תרבות  
domים לחברות סטרט-אף,  
הם מלאים ביצרים. תמו  
עלם כי ניצן לנhalb את בזק,  
וזו תריה חגיגה

משיחו שתוקע מוקלה בגלגים, שגורם נזק של מיליארדים לשוק, כדי שיודיעו מי הבראים הזה; שיגידו והאיש שיציר את הקמת תחנות הכוח הגרמיות; וככליו עוד מעט יהיה לרל ריה ליליאני גורמור בהאר

הופ שוזן, ובגלו עוזר ממען יהודו-נצרני בזאת של יש אמן טו בזוזן. אני הושב שכמו ממשרד האו"ר ידע לעשות סיכון פרסה בהשיבת שלום בסנת 85', מכיוון הוא צריך לעשות שוב סיכון פרסה ולהבין שאריך לlecture על-פי יעדים ועל-פי תוכנות, ולא לחשב שמי יסייעו את התוכניות.

**פלדמן:** מנהיגות זה חשוב ביותר. את המפקה הגדולה ב-20 השנים האחרונות – י'צוב האינפלציה – עשו פרט ומודען, ולא בכדי. פרט הוא איש חזק, מנהיג ואיש חoon, ולצדיו מודען, גם הוא משכמו ומעלה.

מי שמכיר אישת שני שר האוצר האחראונים, ואני מכיר אותם, יודע שהחבל על הזמן. לא הירשון ולא רוני בר אוון מוסגים להוביל שינוי. בכונען: אבל כדי לעשות شيئا' חשובה, צריך להגדיר יעדים, כך שאפשר לעשות אותם. וצריך להגדיר אותם במונחים לוחות זמנים, אבני דרך, משימות בוכורות. שאפשר לגבור מטה משימות ביןיהם וללבכע מי יעצץ מה.

בנוסף לארון הקודש, מזבח הכהנים ותורה, יתאפשרו בז'רבה אולמות לאירועים, כביש ותאורה.

בוגען: בהחלט, אני רציתי שתסתכלים איתי (צוחק).  
בורוביץ': יש עוד דבר שמרידף אותו, כמו שדור ודור  
האבססיה למזוא מושחתים, ואני מדבר על ההת-  
בעליה החון במדינתה. זה מטריך אותי, כי רבים מ-  
את ההון במודיעיהם. מוללה של מדינת ישראל  
אנשים מסווג זה, שכמניים לכאן והן;  
מבנה כלכלה. ואם לא תרוויה כללה, זה לא  
תהייה פה תרבות או לא; لأنשים לא יהיה מה

אם מלאו  
לעומרי ניצ  
וזו תנו  
צריך להעיר את אלה שמבינים מה בכללה ובניהם.  
ואגב, אני חושב שהדבר הכי חשוב לנו הוא היכולת  
להניע מערכות, לומר איך מתייחסים לאנשים. יש לי  
תיאוריה פשוטה בושא, שאומרת שבמקלחת כולם נראים  
אותו דבר. יש הבדל, כמובן, בגודל וכל זה, אבל בסופו של דבר אנחנו  
נראים אותו דבר. כאמור, לא הדרגה קובעת ולא התארים, וככלנו בני אדם.  
יש לנו עוד כלול: אל תעשו לימיhow משחו שאתם לא רוצים شيיעו לכם.  
אללה וברים שקיבלו בחינוך, מבית חינוך בצפון ואחר-כך מכרורו.

**להניב מהר או לתוכן? ומה זה, בעצם, לתוכן?**

ברובו: אנו חושב שהפעולה הניתנת והכללית החשובה ביותר כיוון  
היא יכולה לעשות adaptation. דרווין אמר שמי ששורד הוא לא החזק,  
אלא זה שמתאים את עצמו למצבי המשנה, ואני תמיד אוהב להוסיף:  
מתאים את עצמוeki מחר.

אנוי נזכר את היום שבו הודיעו על הפרטת אל-על, זה היה ה-10.5.2003. ממשלת ישראל קיבלה את החלטה בישיבה אורוכה בשעה 12.04. אני התייחס בדרך כלל אכיב וביקשתי שיכנסו את שנסמכה ארבע דקות. מועצת המנהלים, וכבר אמרו יום החלנו לגשת למכרז והلنכו קידימה.



בזען: מה זה נטו?

בורוביץ': בית קפה על יד מתחם גולף. אני רוצה להראות לכם מה המשמעות של התאמה לנצח. עד השעה תשע וחצי השומר בחניון לא נתן להיכנס, כדי שאנשים ממשרדים בסביבה לא יחנו. ולכן בבוקר הוא לוחך 15 שקלים לשעה. בערך בערך מחיר החניה יורך לעשרה שקליםים. יש לו שם שלט, והוא פשוט מחייב. תאמינו לי, השומר הזה לא גמר כייתה א', אבל הוא כל הזמן עם היד על הדופק מה קורה בחניהה. לקרה הצהרים רבים הולכים לחניון במתחם והחניון מתחיל להתמלא, וטראה, השלט מסתובב ל-15 שקל. זה ניהול.

בזען: הנה מנהל מוכשר, שיכל להיות שאין לו תעודה בוגרת.

### קחו לדונמה את בן גוריון

בזען: תראו מי יושב בוועדה שבודקת את סל התרופות. יושבים פרופסורים לרפואה שמכינים בתרופות, אבל אמרתי להם, והם נורא נעלמו שם, שצורך בוועדה אנשים אחרים, בעלי הבנה במודלים תומכי החלטה. לדעת לעשות באל, Balanced Score Card, למשל, יש ברוות ביחס לניהול. אני חושב שצורך להשתמש "בסטטוס" כדי ליציר מודעות ציבורית לחשיבה ניהולית.

צריך ללמד את אנשי הסקטר הציורי כיצד מנהלים; צריך ללמד בני יהודה קשת. אני מסכים עם איזי על הגדרה החדשנית של התכנון. תכנון זה לא משווה שאתה עושה פעם אחת וזהו. אתה כל הזמן מעדכן את התוכנית; ואם אתה לא יודע לתכנן, אז אל תעשה את העבודה ובווראי אתה לא יכול להיקרא מנהל. אם אתה מנהל ומנהיג, אז אתה יודעת מתי לרדת מוחלה שאתה בעצם קיבלת.

בורוביץ': אבל זה לא ישראלי.

פלדמן: כי ישראלי יש רץ לספר לחבריה עוד לפני שהתחילה ההצלחה. אז איך הוא יספר על כישלון? בזען: מנהיגות זה לדעת מתי לא תחת גיבוי לאדם שעשה משהו מטעמן. בתום מבחן סיוני, מי שזכה, היה סיפור על אחד מגיבורי המלחמה, שידע על מישוש שנגב שスクור ושתק. אתם בוודאי יודעים על מי אני מדבר. כולם סימנו אותו כרטט"ל בעתי, אבל בגין נתן פקדת והעיפוי אותו מהצלב, רק כי הוא ידע על הגנב ולא ריוות.

פרשר: בגין גורין ידע לנצל הזדמנויות. היכולת שלו להכריז על הקמת המדינה בטימיניג הנכון ולא להכחות. לו היה מכהה, יכול להיות שהיא לא היתה קמה.

בורוביץ': אז עוד הייתה דיקטטורה עם היהודי. היה מנהיג אחד. היום, בחים לא הייתה מקימה מדינה.

בזען: בגין גורין ידע לקבל החלטה לא פופולרית ואמיצה, בנסיבות נועזות. היום המניגים שלנו וושווים מהצלב, הם לא ייעשו לקבל את הדברים שהוא צריך לעשות. כשאני היה צער, הסתכמתי יותר על הדברים שהוא צריך לעשות, ופחות על איך אני אראה בעיני מישוחו.



יצחק קאול. המדינה יכלה לעשות הרבה יותר מאשר שואת הולך להיכשל. מנהלים צריכים להיות יותר ממה שהיא עשו, לפחות בחוויות חלשות, לשפר את החינוך והחינוך



ד"ר עדנה פשר. חשב שמנוהל צער יימד לבון תוכניות שהשקייע בהן והחאיב בהן, אם יש סיגנלים של כשלון

אני רוצה להתייחס למושג הניהולי "cup-A": שאלת ראשי תיבות של תהליכי הלימוד כל'ו: א. אתה צריך לרכש ידע. אז מנהלים הולכים לסמינרים, לקונגרסים, לתרבות. ב. מטמייעים את הידע החדש בארגון, מפיצים אותו, כך שיש חברים רבים בארגון ששותפים לו, וככשיו אפשר להשתנות בפוטנציאל. השלב השלישי הוא הטמעה הידיע והשלב הריבעי הוא יישומו.

ואני חזר לנושא התכנון. בתכנון אתה מתחזה קווים ליטווח ארוך, אבל העולם משתנה ומוכן לך כל הזמן הפתעות on, ואתא צדי לנוכח לפישלים שכרגע ציינתי: לראות מה קורה סביבך, לסייע את הידע, וככל שתהיה מסוגל להגיב מהר יותר ולקבל את ההצלחות על סך הידע החדרש, כך תפעל טוב יותר.

פישר: אנחנו צריכים ללמד את המנהלים הצעירים שלפעמים חשוב לנוות תוכניות שאבד עליון הכללה, ומדובר שהשקיעו בהן. צרייך לעזוב פרויקט שהחלה והתבהבת בו אם יש לך סיגנלים שהוא הולך להיכשל. מנהלים צריכים להיות אמיצים ול להגיד: סליחה, טעית.

בורוביץ': ב-1968 הייתי מנהל מחשבים בחברה באלה"ב וקנדיה, והשקבנו 248 אלף דולר במערכת מדע חדשה. הון תעופות ב-68'. הקיזר, זה לא עבר. אני זכר עד היום איך ביום שישי בצהרים קרא לי אבי פיק, שהוא אחראי, ואמר: החלנו לסגור את הפROYKT. ואני אמרתי לו, אבל שילמנו 248 אלף דולר. והוא אמר: אני רוצה לדעת שהסכום שbowבנו ולא יותר. באותו רגע למדתי.

לכעדי, בהרבה מאוד ארגונים, גם בארגונים שאני מעורב בהם, לא יודעים לקבל כלו החלטות, ממשיכים לזרוק כסף טוב אחריו כסף רע. גם המדרינה עושה את זה. המסר הוא להיות נועז, להגיד טעית ולשנות כיון.

היום מוציאים כל הזמן תקנות חדשות. אתם חושבים שהן נוגנות מצב טובה ולמד לבון תוכניות שהשקייע בהן והחאיב בהן, אם יש הדין ואת שלונות המס.

בזען: הכל כס"תחים.

בורוביץ': בדיק, וזה בלתי נסבל. זה אנטיתזה לניהול.

קאול: אבל כשאני מדבר על מדידה, אני מתייחס גם למדידות האדם; אין מטפלים בהן האנושי. כמו שציינית קורם את ועדת דברת, לא היה שיתוף פעולה עם המורים, לא הייתה תקשורת בין האנשים; והחמור מכל הייתה ארגנטיות.

שווה: כמו שמקsieבה לך, לאיזו ולכלום, התחששה היא שלמנгал טוב יש אגו קטן. הוא יודע להגיד טעית, הוא יודע לקבל תוכנית שמיישחו אחר

עשה ולפוגן לה, הוא יודע להיות שווני, ואסור לו להיות שצוץ. קאול: ואם יש לו אגו, או הוא יודע שגם לאחרים יש אגו, והוא צריך לדעת להסתדר עם האגו של האחרים.

### סיפור קצר על התאמתה למצב

בורוביץ': יש לי פה תמונה שצימתי (مراה במכשור הנידי) של מגרש חניה ליד נטו. יש שם שומר שאני רוצה לעשות אותו מנכ"ל אל-על.

אופטימי. אהרת לא הייתה פה. אני מאמין שאפשר לעשות מה הכל. קאול: נכון, למורות הקיטוריות, יש לנו את המדרינה הטובה ביותר בעולם. פה הכל טוב לחווית ופה אני רוצה שילדי יהיו.

בונז: ויש פה שיריים ישראלים. קאול: אני חושב שהמדרינה הזאת יכולה לעשות הרבה יותר מאשר מה שהיא עשויה, והוא יכולת להציג יותר ולדאוג להולילות ההלשות שלה. רק צריך להתאים עוד קצת. והכי חשוב – שיתנו את הדעת על החינוך. ■■■

פלדמן: בזמן בן גוריון כל הנהיגות היה שונה. ומכיון שבילתי לא מעת זמן בכתי חולמים, חשבתי על נושא ניהול בית החולים, ואני לא מבין למה מנהל בית החולים צריך להיות רופא. לדעתך, הוא צריך להיות חולה. במוחך היום כשבתי החולמים נמדדים ומתוקצבים לפי חוק הבריאות החדש, לפי כמהות הטיפולים, וזאת אומרת שהוא צריך להיות מנהל שיווק. למה לא? ולמה שמנפק טיסיס יהה טיסיס?

ברובויעץ: למורות שאנחנו לא בימי בן גוריון, ולמורות כל הקיטוריות, אני

## על נפלאות מערכות החינוך

יש יותר מפקחים מהם שיש לכל ממשלה ההodd מלבוכותה. בועז: אני אסביר לך למה. כי כל שבויות המורים הסתיימו כשהוא צור אמרו: אנחנו נתן תוספות לשעות ניהול, ככלומר למפקחים ולמנהלים, אבל אנחנו רוצים להשאיר את המורה הקטן עם תוספות של 3.3%. כי עם הנתון הזה יוצאים למסיבת העיתונאים ומודיעים שהשביטה הסתימה בתוספת שכר של שלושה אחוזים. כה האוצר יצא חזק, ולא צריך לדאוג שהרופאים יבואו בעקבות המורים, ואחריהם המנהדים וכו'. כהו נתנו כסף עבור עוד שעות, אבל לא פרוונטאליות, לא שעות הוראה; אלא שעות ניהול ופיקוח וшибוט, זהה על חשבון המורים והותםידם.

פטי: אם אתה מורה טוב ורוצה קידום, אתה צריך להיות מפקח ולא למד יותר. אז מישאר להיות מורה? מי שהוא פחת טוב. כל המערכות עוקמה. אני, כמובן כל, הייתי סוגרת את הסטנירום למורים. אסור שהייתה מורה בבית ספר שלא גמר אוניברסיטה. כדי להגיע למערכת החינוך אתה חייב תואר ראשון, ואחריך תעשה תעודה הוראה, או תואר שני.

היום הפסיכומטר של הסטניר הוא איזה 400-300, כך שאין לו שום משמעות. עד שיצלי לחולף את כל המורים עם הפסיכומטרי הזה, יעברו 20 שנה, כי הרי לא מפסיקים. השינוי ייקח מינימום 20 שנה, וזה בתנאי שתהיה תוכנית שעוזבת, כי היום כל שרה, מוכשרת כל שתהיה, הרגת קודם-יכל את התוכנית של קדמתה ורק אחריך מתחילה לחשוב. למה הרגו את דוד דוברת? למה לבזבז זמן ולכתוב עוד תוכנית ועוד תוכנית. הרי ברור שבשיטה הנוכחית אין אפשרות להצליח.

חוץ מזה, צריכים להיות את החינוך המacaktוני. אתם יודעים שהשנה ינתנו אלפיים רישונות עבודה זהה לרטוכים? לא לעובדים סייעודים! לרטוכים!

בונז: צריך להפריט את ההשכלה גבוהה בושינגטן, אלא בכלל ש话 ש话 קבע שהוא המועצה להשכלה גבוהה בושינגטן, לתת לשוק החופשי לה坦ה. קאול: אני מסכים בנושא החינוך הגבוהה. האוניברסיטאות והמכינות לא צריכות להיות מושבות על ידי הממשלה. המדינה צריכה לחתם את הקונסנסוס, ולא אוניברסיטה. וההשכלה הגבוהה תתחנכה על הפטודנטים, וכל טפודנט מוכשר יוכל למדוד בכל מסד, וכיקשר למצבם הכלכל.

הצענו פה ברוב'שיך הצעות למערכת החינוך ומדובר בעבודות שאת חלקן קל לששות. רק צריכים להסתכם לעשות אותן. אם יסכימו לשנות את המודול מגיל יסודי, המדינה תזרזז הרבה יותר, כסף שנוכל למכות למטרות טובות.

קאול: החינוך הוא התשתיות הכי חשובה, אם ורצים להכין את המדינה לאתגרים הבאים. זה נורא בעיני שיש ירידה בהישגים, שביתות, הרס מסגרות החינוך. צר לי להגיד, אבל ההפיטה תבוא גם בתוך מערכת החינוך. אני היום יייר המסלול האקדמי בכללה ל민ה; עד היום והמנו למכללות האנשיים עם התנאים הפחות טובים, לעומת זאת האוניברסיטאות, אבל זה השטנה. כי במכללות הפרטיות עושים מאמצים להגיע לרמת הוראה גבוהה יותר, לטיפול בתלמידי ברמה גבוהה יותר.

בונז: רמת השירות עולה.

קאול: בדיק. וכמו בתעשייה – אלה שיצilioו להתאים את עצם מה יותר לשינויים, יצilioו. האוניברסיטאות תקויות עם ועדים ומגנונים, ולן למכללות כל יכולות ליתו להתאים את תוכניות הלימוד לאתגרים החדשניים. ותשימו לב כמה זמן לא למדו השנה באוניברסיטאות. لكن המכינות ייפכו לפורמייר ליג.

בונז: חשוב לציין שבכל ש话 המכללות פרטיות, אין בהן בכלל מחקר. קאול: אני بعد רפורמה בכל מערכת החינוך, מישו. לעתוי, אפשר בנסיבות לקצר את 12 שנות הלימוד ל-11. אנחנו יודעים שמחזקים בבית-ספר שעות בלי סוף.

בונז: לומדים תנ"ך בעל פה.

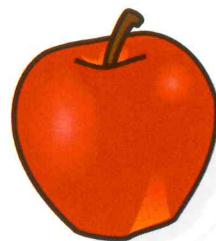
קאול: לדעתני, אפשר להתחיל את בית הספר קודם, עם התלמידים החכמים שיש היום, שכבר נגלי שנה וחצי הולכים לגן. בגיל חמיש משקיין בוגרים את כיתה א', ואם לומדים 11 שנים, אז אפשר לסייע תיקון נגיל 16. ואך, אפשר לעשות תואר ראשון לפניה הצעב.

זה יכול גם לカリ את משך השירות הצבאי, כי האבא משקיין בימים כדי להכין אנשים לתפקידים מסוימים. ובבחינות המשק הלאומי, זאת תהיה תרומה לאומית אדירה. אסור להעביר שיחיקן לאוצר.

פלותן: בתי הספר יodayim פשוט נגישים. בצד ימין לתקחים רט"ים דפ"ים ובשנה אחת הכננו אותם לבגרות. בשנה אחת הדבילים שלא הצלחו בתיכון עשו בוגרים.

פטי: יש הרצאה מדהימה של לי איקוקה, שדיבר לפני 17 אלף מורים בלבד אנגלס, והוא התחיל עם המפתח: In the ideal world the best of us will be teachers and the others will settle for less.. ואז הוא אמר שם: אבל אם אני התייחס מוכרים כמו שאתם מוכרים, אזי היי לי כל היום החזר סיורה. אתם מטפחים למשך אנשים מבנים הבנת הנקרה וחסרי מומנויות בסיסיות. שלומית עמיחי, שהיא מנחת משרד החינוך היום, אמרה לי שבישראל

לכבוד גילוון ה-200, "סטוס" מגיש מכח מוצמצם של שמונה איטמים מהמדד הפסיכולוגי. היה קשה לבחור רק שמונה, لكن התמקדנו בunosאים שמשמעותם מנהלים כלים ובמדורים שלא איבדו את הרלוונטיות, למרות הזמן שחלף



## מגילון 150 (דצמבר 2003) –

מנהיגות שיזכרת נאמנות

- ❶ פרדריך ה-2 טען בספריו "הנאמנות שלטת", שנאמנות לכוחות וובדים היא המכח האולטימטיבי של המנהיג. בסביבה העסקית הסוערת רוב המנהלים נכשלים ב מבחוץ זה. פחות מחייבים אחו מהואבים דוחשניים שהארגון שהם עוברים בו ראוי לנאמנותם.
- ❷ נמצא קשר ישיר בין נאמנות עובדים ול Kohout ל'שורה התחתונה'.
- ❸ מנהלים מצטיינים יוצרים רשותות של Kohout, עובדים, ספקים ומשקיעים, המבוססת על אמון ועל תועלת הדrita.
- ❹ המחקר של ריכhard מצביע על כך שנוהגים אפקטיביים בונים יחסים על בסיס שישה עקרונות של נאמנות:
- ❺ win-win – להרוויח יחד עם אחרים. ניסיון להגעה לדוחים קלים על חשבונות – יוביל לרחוב לא כזאת.
- ❻ בחור את שותפיך – גם עובדים וגם לקוחות – בקפידנות. בחור ככל שהוא ראויים לנאמנותך; אלה יהיו נאמנים גם לך.
- ❼ פשטוות. מרכיבות יתר היא האובייקט המהירויות והגמישות.
- ⩾ תגמל על התוצאות הרצויות – בעיקר את הממצויים בכך.
- ⩾ הקשב בתשומת לב ודבר בגילי לב. יהסים ארכוי טווה מחייבים תקשורת דו-כיוונית ולמידה משותפת.
- ⩾ דוגמה אישית – מעשים מדברים יותר מילים, אבל גם המלים חשובות. הטף למה שאתה מדגים בעצמך.

## מגילון 139 (ינואר 2003) –

יצירת תשתיות ארגוניות בריאות  
(על-פי מאמר של איב מיטלטון-קלי)

- ❶ כדי להתייחס לארגוני כאלו מערכות "חיות" הכותמות בתוך "אקוולגיה".
- ❷ התייחסות כזו תנסה את החשיבה על אסטרטגיה ועל ניהול.
- ❸ מקור החשיבה והדרשה בתיאוריות מדעי הטבע ובמדעי החברה, הידועות כ-Complexity Theories. להלן כמה מאפיינים של הנולונטיסム לניהול:
- ❹ התארגנות עצמית – התפתחות ספונטנית של סדר מאפיינת מערכות חיota, וכך חשוב לעצב תשתיות ארגוניות שמעודדת התארגנות עצמית, כמו יוזמות מקומיות, התנדבות למשימות, קהילות ידע.
- ❺ מערכות חיota מתאפיינות ברמת מרכיבות גבוהה שמקורה ביחסים הנומלין בתחום המערכת ובינה לבין סכיבתה. תשתיות ארגונית בריאה מאפשרת יחסי גומליים כאלה בפנים ובחוץ.
- ❻ מערכת חייה צומחת עם הסביבה – היא משפיעה ומושפעת ממנה. מכאן אפשרות ליצור שוק חדש ולא רק לספק את דרישות השוק הקיימים.
- ❼ כדי לשגשג, המערכת החייה צריכה לחזור את מרחב האפשרויות העומד בפניה ולזכור שאין אסטרטגיה אופטימלית. כל אסטרטגיה היא אופטימלית בתנאים מסוימים, וכשאלה משתנים – היא אינה מתאימה עוד.
- ❽ הפרת שווי המשקל היא תנאי חשוב לצמיחה. "שקט תעשייתי" אינו מאפשר צמיחה.
- ❾ חשוב הדריך חשוב במערכות חיים. התשתיות הארגונית צריכה לעודד אותו בכל הרמות ובכל הכוונות.
- ❿ חידשות היא לב לבה של מערכת חיים. יש לאפשר לחידשות לפרוח באופן טבעי בארגון.



## מג'ליון 170 (אוגוסט 2005) – ניהול חדשנות

- ❶ חדשנות היא חינוכית בארגונים, שכן הסביבה נמצאת בשינוי מתמיד.
- ❷ יש להבחין בין יצירתיות לחדשנות. יצירתיות – היכולת ליצור רעיונות חדשים. חדשנות – היכולת להפוך רעיונות יצירתיים לערך לארגון.
- ❸ חדשנות נוצרת תוך כדי שיתוף פעולה בין אנשים בעלי זיווית וריאיה שונות.
- ❹ חדשנות נשענת על שלושה סוגים הון – רעיון, כישרונות וכסף זמין לתמוך בהם.
- ❺ חדשנות וקוקה לחוץ ברור – במה אנחנו רוצחים להשקייע ובמה לא.
- ❻ חדשנות מחייבת נכונות ליטול סיכון.
- ❼ חדשנות נדרשת בכל התהיליכים בארגון – לא רק בפיתוח מוצריהם הושיים. אפילו התויילית קוקה לחדשנות.
- ❽ חדשנות מתחילה בפתיחה ומצלחה בזוכות התמדה ונחישות.
- ❾ בכל ארגון כדי ליצור "מעברה לחדשנות" – "מרכז עתיד" עם מקום, זמן וכסף כדי לעודד חדשנות; מעין "קרן הון סיכון פנימית", שמייצרת מנועי צמיחה חדשים לארגון.
- ❿ וכך גם תמיד – גורם המפתח להצלחה – מנהייגות. חדשנות מטאפרשת,tesyיש מהיגג בראש הארגון שטפה אותה. היא נוצרת למטה ונתמכת מלמעלה.



## מג'ליון 164 (פברואר 2005) – קבלה החלטות בתנאי לחץ

- ❶ ככל שהלחץ עולה, הסכירות שמקבל החלטה יבחר בחולפה המוסכנת יותר.
- ❷ קבועות המתוודות לעיתים קרובות בתנאי קונפליקט, הן בעלות יכולת יצירתיות טובה יותר בכחיה הלוופת מאשר קבועות שאינן מתמודדות באוטה תדריות עם קונפליקטים.
- ❸ ככל שהקונפליקט נובע ממשבר, מספר ערוצי התקשות הזמינים לטיפול במידע הנכנס יורך.
- ❹ בשעת משבר יורד יכולתה של הקבוצה להתמודד עם מטלות מורכבות הדורשות תשומת לב רבה ומיקור.
- ❺ ככל שהלחץ רב יותר, עולה הנטייה לבחור בבחירה בסיס בקבלת החלטה.
- ❻ ככל שהלחץ עולה, יורדת יכולתה של חברי הקבוצה להתמודד עם סובלנות למצבים דו-ערכיים.
- ❼ תחת לחץ גבוה, חלה בדרך כלל ירידת בחשיבה פורה ומוגברות מחשבות הרסניות.
- ❽ ככל שוגר הלחץ, גדל העייפות בתפישת המזויות של האנשים ואז מופיע שיפוט לKO.
- ❾ ככל שרוב הפחד, תסכול וαιום עולמים ממשבר ואז עולה הנטייה לאלימות פיזית או מילולית או המנהגות של בריחתה ונסיגתה.
- ❿ במצב לחץ (אמיתי או דמיוני), נלקחים בחשבון בדרך כלל מטרות הישרדות מיידיים על חשבון מטרות ארוכות טווח.





## מג'יליון 176 (פברואר 2006) – כללי זהב בניהול

## מג'יליון 175 (ינואר 2006) – התמודדות עם לחצים ומניעות שחיקה

**1** החק את עצמן באנשים חכמים ממק והריגש נוח עם זה (קריס אלברטט)  
**2** נסה להפוך את הארגון לעסוק עם נשמה. בארגון שבו מורים לעובדים באמת להקשיב ללקחות, העובדים משקיעים בעבודה את מיטבם (ברדר אנדרסן)

**3** התמקד בפנג'איות בהצלחת לקוחותיך (ג'ין צ'מברס)  
**4** כשתאהה קם בכיר וחושב: מה תרצה לעשות היום, שאל את עצמן, אם תרצה, שאחרים יקרו על זה בעמוד השער בעיתון של מחר (וורן באפט)  
**5** ככל שקצב השינויים בעולם גדול, ערכו של התקדים קטן. היום הרבר החשוב ביותר הוא להתייחס לכל מה שאתה מאמין בו כאל מערכת השערות הפתוות תמיד להפרכה (ג'רי האמל)

**6** בזידן מלא בתוכניות, תהליכיים וڌוחיות – עשייה ומחיבות הן חיוניות ביותר לכך לכל אסטרטגייה או יוזמה (סימון קופר)  
**7** השקע יותר זמן בלהיות מעוניין מאשר בלהיות מעוניין. תרגל את אומנות ההתעניינות והפוך למורה מליה. לכל אחד יש סיפור מעניין לספר (ג'ים קולינס)

**8** עשה עסקים עם אנשים ולא עם ניירות. תוויה הוא רק הסכם שנחתם על ידי שני אנשים שנוטנים אמון זה בזה (פָן גַ'ילִיט)  
**9** גורם המפתח להמצאה מוצלחת הוא העיתוי. רוב הממצאות נכשלות בשוק מפני שהగורמים התומכים הנחוצים להצלחה לא נמצא במקום כשןזקים להם (ריי קורצוויל)  
**10** אנשים שמחים טובים לעסקים. הם יותר יצירתיים ופוריים והם מעצבים סביבת עבודה שבה הסיכוי להצלחה גדול (של לזרוס)

**1** כשליחים אחרים שאל את עצמן: האם זה יהיה חשוב בעוד חמישה שנים? אם כן – עשה משהו. אם לא – התעלם (קטרין פולסיפר)  
**2** אל תצהה לצורות או לאנוגות לגבי מה שאליל לא יקרה לעולם (בנג'מין פרנקליין)  
**3** כלב הקושי שכנתה הזרמתה (אלברט איינשטיין)  
**4** וותר על הרעיון שאתה אלטס הנושא את התבבל על כתפי. העולם יתקיים גם בילדך. אל מתיחס לעצך כל כך ברצינות (נוורמן וינסנט פיל)  
**5** כאשרני שמע מישחו נאנח: "חחחים קשים", אני תמיד מתחפתה לשאול: "בחשואה למה?" (סידני הריס)  
**6** תמיד ניסיתי להפוך כל אסון להזרמתה (ג'ין רוקפלר)  
**7** כדי שתהענין במגוון דברים. אלה מרגיעים את המוח ומפחיתים את המתח במערכת העצבים. אנשים עם חזה מיUnified חיים יותר ומאושרים יותר (ג'ורג' מתיו אלן)  
**8** כשאני מסתכל אחריה על כל הדאגות האלה, אני נזכר בסיפור על הזקן, אשר לפני מותו, שהיה לו צרות רבות בחיו ורובן לא הגיעו מעולם (וינסנט צ'רצ'יל)  
**9** בטבע לא מההר, ואף על פי כן הוא מספיק הכל (לאו צו)  
**10** אחד הסימפטומים של התמוטטות עצבים קרובה היא האמונה שעבודתך נורא חשובה (ברטרנד רסל)



## מגילוון 195 (ספטמבר 2007) –

מדוע מנהלים נכשלים?

## מגילוון 181 (יולי 2006) –

קיימות ארגוניות

- ① בغالל השחצנות – כשהם חושבים שיש להם מונופול על החוכמה.
- ② בغالל האגונטריות – כשהם חביבים להיות במרכז תשומת הלב של כולם.
- ③ בغالל מצבי הרוח – בעיקר כשהם משתנים מהקצה אל הקצה לעיתים תכופות.
- ④ בغالל והיותם יותר ו/או החשדנות – כשהם מפזרים להחלת, או כהם מתמקדים בחיפוש השלילי אצל כולם.
- ⑤ בغالל הריחוק – כשהם לא מעורבים ולא מחוברים.
- ⑥ בغالל שוכבות היתר – כשהם חושבים שכליים אינם בשビルם.
- ⑦ בغالל המוזות – כשהם מנוטים להיות שוניים מכלם בכל מחיר.
- ⑧ בغالל ההתנגדות הפסיכית – כשהם לא אומרים מה שהם מרגשים.
- ⑨ בغالל הפרפקציוניזם – כשהם מקפידים על הדברים הקטנים וטועים בדבריהם הגדולים.
- ⑩ בغالל הפופוליזם – כשהם להווים להשביע את רצון כולן כל הזמן.

- ❶ ארגונים נולדים כדי לחיות לנצח. בפועל, תוחלת החיים שלהם נמוכה מזו של אנשים.
- ❷ קיימות ארגוניות מותנית בצמיחה הרמנית עם הסביבה הפיזית והחברתית.
- ❸ צמיחה הרמנית עם הסביבה הפיזית משמעotta: מחויבות ל-R3: Reduce – צריכה מופחתת.
- ❹ Re-Use – שימוש חוזר.
- ❺ Re-Cycle – מחזור.
- ❻ מחויבות לשכיבת החברותית צמיחה במודל של win-win בין העובדר, בין המנהלים לעובדים, בין הנהלה לוועד, בין העובדים ללקוחות, בין הליקות לספקים ובין הארגן לקהילה הרחבה.
- ❾ קיימות ארגוניות מותנית בהתחדשות מתמדת, וזו מותנית בפיתוח חדשנות כיכולת ליבכה.
- ❿ חדשנות מהיבת טיפוח ימות ולגיטימציה לניסוי וטעייה.
- ⓫ מיזמות לחדשנות ולקיימות – זו מפתח הדרכים שכדי לארגוני לאמץ, כדי לחיות לנצח.

# ניהול וסטרטגיה – מבוט לעתיד

איזה עיקרון, מבנה, או תפקוד של הארגון המודרני, ייחשך בעתיד לאנרכויניסטי? גרי האמל וטום דבנפורט, שני גוראים בתחום הניהול, השיבו – בנפרד – על השאלות. ובכן, הקץ לניהול הריכוזי; מידור אינפורמציה ובקרת ידע יחלפו מהעולם; הלימוד יהיה נחלת כולם; והנהלה לא תוכל לקבוע אסטרטגיה בלבד, עליה יהיה לרטום את האינטלקט והתשוקה של העובדים לטובת העדים

מהעשייה היומיומית של הארגון; הם יישבו בהדרי ישיבות מבודד, מבלתי לנהל דיאלוג או למסות להגיא לكونצנזוס, ויתכוננו את עתיד הארגון; הם יוציאו לפועל את החלטותיהם כשכלל הארגון מקבל על עצמו את התוכנית ומימושה בפועל. בעוד שרוב החברות משתמשות במערך הריכוזי כחינווי ליציבות הארגון, מערך זה הפך בעצמו למכשול האושי בדרך לaimoz שיטות ניהול חדשניות וगמישות יותר, הדורותות לתחרות גלובלית.

היררכיות מסווגים שונים – עם אנשים הממנונים על כפיפם – ייתפסו כשיתות ניהול אנרכויניסטיות, משומם שבעתיד – כמו גם בהווה – רוב הקשרים החשובים לעסקים הם אלה שאנו מכנים "קשרי ל��וחות"; אשר מרביתם נמצאים בידי הכלפיפם. על-כן הפרמידה ההיררכית תהפוך ללא רלוונטיות. תפיסת המנהיגות כ"מופע יחיד" תפנה את מקומה להפצת המנהיגות בקרב כל הארגון.

## של מי העובד הזה? ושל מי הידע?

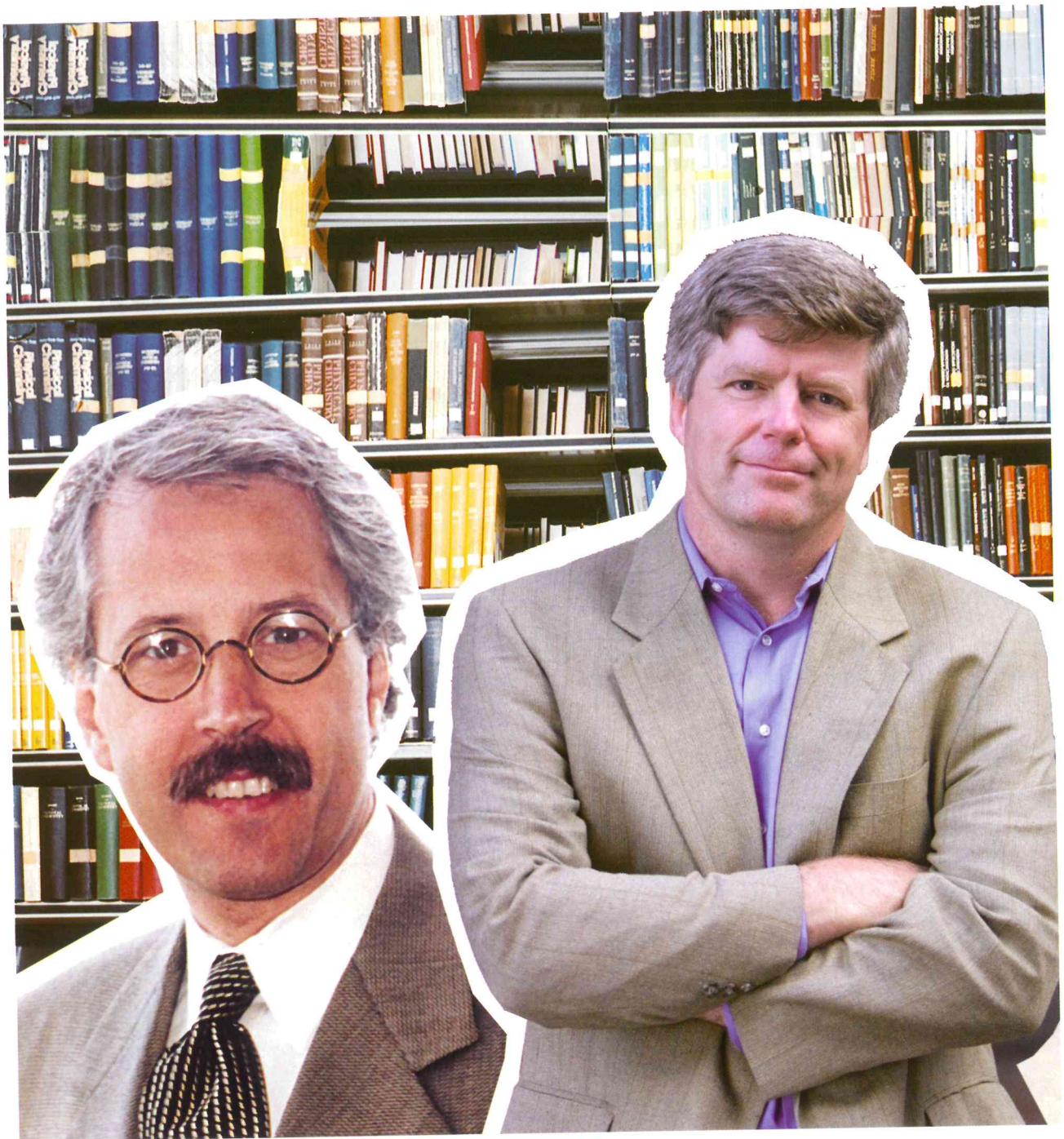
בעוד 20 שנה, התפיסה על-פייה עובדים רואים עצם כחלק אינטגרלי מהארגון שבו הם עובדים, תיראה אף היא אןרכויניסטיית ביותר. ככל שעובדים יהיה חוש גדול והולך של הערכה עצמית – הקשרו למידת הערך האינטלקטואלי המוסף שהם מביאים – הם לא ירצו יותר על אותו הון אינטלקטואלי שבבעלותם לטובת הארגון. כתוצאה לכך, כבר שונות עבורה באותו מקום.

**ה** מערך ההיררכי, הבירוקратי והאסטרטגי של תחום הניהול, המאפיין כיום ארגונים גדולים, השתנה מעט מאוד במהלך העשורים האחרונים. על-כן קשה מאד לדמיין כיצד תחולל בעולם ניהול המוכר לנו תפנית דרמטית בשנים הבאות. וככל זאת, אם בוחנים את סוגיות הניהול בעבר כעשרים שנה קדימה, השאלה המתבקשת היאizia עירון, מבנה, או תפקוד של הארגון התעשייתי המודרני, ייחסם למישן או לאנרכויניסטי? גרי האמל, גورو ניהול ומרצה מבוקש (פרופס ב-26 בספטמבר האחרון ב-Harvard Business School) וטום דבנפורט, גورو ניהול ווסף (בגילוון מה-11 בדצמבר של אותו מגזין) כתבו על המגמות העתידיות והשינויים הצפויים בתחום. הם ציינו כי מנהלים מדרגים שונים, מכל מגוון הักษת הארגונית, סיפקו מספר רב של הערכות לבני השינויים הצפויים בתחום בניסין לאתר דפוס חשיבה משותף. להלן מספר מסקנות מתבקשות:

**ארגון אחד ומנהיגים לו הרבה**  
ראשית, ניתן לומר כי ההנחה הרווחת היא שניהול וקובלת החלטות ריכוזיים ייראו בעתיד בדבר מישן. מהיירות עשיית העסקים תמשיך להאיין בחברות משגשגות לנחש את דרכי הפיקוד והביקורת של העבר, אשר יhapco לנצל בעתיד.

בעתיד, ארגונים יסתכו בגיחוך על הקונספט של חברה קטנה מאד של אינדיבידואליסטים. בדרך כלל יהיו אלה אותן אנשים הנמצאים היכי רוח





משמאל: גרי האמל. כל צוות עכודה, ولو הקטן ביוותר, ראוי שיחסבו כיחידה למדוד מימין: טום דבנפורט. הפירמידה ההיררכית ההפוך ללא רלוונטיות



תאגד טויטה בונה את המערך האנושי  
סביב האסטרטגיה הביצועית, והותzáה:  
ה策화 תאגידית מרשימה



תוכנית ותו לא, מבלי ליהס לה אלמנטים של "זה ראה וקרש", שלא ניתנים לשינוי. התוכנית לא צריכה לבוא על חשבון מתן שירות מהמעלה הראשונה ללקוחות.

כל צוות עכורה — גם אם הקטן ביותר — ראוי שיחשוב כיחיד לימוד, שתמשיך לנסת להפוך את התהליך לטוב יותר. עובד אינו מבצע חסר אבחנה והבנה של תהליך שימושו אחר פיתח, אלא מומחה ברזי התהליך ומקור ליצירות מתרדת בתוכו.

יש לעודד מנהלים לשנות מנהגים, ובמוקם שכל דוחות הביצוע יעברו במעלה ההיררכיה הניהולית — יש להפנות אותם קודם כל לאותם אלה שיכולים להשפיע עליהם בפועל. מדירת תהליכי צריכה לעבור העובדים, מדירת שביעות רצון הלקוחות לאלה העובדים עם הלקוחות, וכן הלאה. יש להציג את המדרים בפני אלה העוסקים במלאתם בצוות ברורה, גלויה ופושטה.

ברמת התאגד, מנהלים בכירים עדין יצטרכו להיעזר במידדים המראים לחם האם התהליך האסטרטגי הוא כללי ורוווח. אולם המיקור יהיה לא רק בקדրת הדוחות על אלה הכספיים להם, אלא בהבנה עמוקה כיצד ביצוע התהליך עסקי יכול להשפיע על כל הביצועים הכלכליים של הארגון. אם יעדים בדרגים הנמכרים יותר לא יוכאו בידי ביטוי, תפקיד ההנחה הבכירה יהיה להבין מודע, ולא לעסוק במצב אשם ובנעישה. בכדי להבין תהליך, המנהלים אמורים להסתמך לא רק על דוחות, אלא גם על מזאה עיניים ולחמות את התהליך באופן אישי. אלפרד פ. סלואן, לוגומה, בילה לא מעט מחופשותיו בבדיקה בסוכנויות ג'נרל מוטורס ובכבודה בהן.

חברה שתתמקד בביוץ יוזמות, תפוחה בסיס תרבותי המבוסס על ניסוי וטעייה, כך ששם אסטרטגייה או יוזמה לא יינקטו ללא בחינה שוטפת, שימוש בקבוצת בקרה ואספקטים אחרים של המתודה המדעית. גישה כזו תסייע לארגונים להצליח בתוחה הארוך, בעודם רותמים את האינטלקט והחשקה של עובדיהם לתמוך ביעדים ובאתגרים. ■

גם מידור אינפורמציה ובקרת ידע יהיו דברים שייעברו מעולם הניהול. שיטות תורמים לשיבוץ בעבודה, או בארגון, "במיטוס היישן" שהשכלה, מין וסטוס וטוטו זכויות מקצועיות. אינטיגנץיה ועובדת קשה ינתחו את המערך היישן וישלטו בו. ההשפעה תהיה שייכת למבריקים ביוותר ולאו דווקא לבני הותק עם השורשים העומקים ביותר.

### אסטרטניה של מערכות יצומות

ארגוני רבים יפיקו תועלות מגיעה מעורבת של יזמות וביצוע. חברות גדולות יכולים לאמץ את הגישה הקיימת בחברות טוט-אף קטנות, בהן יזמים מוצלחים ממציאים, נוטלים סייננסים ופטרים בעיות תוך כדי תנועה. יזמות היא תכונה המכירה בצוות שבייצרת ובסנתילת סיכון ומקמת אותם בקונטקט רחב יותר של אסטרטגיית ביזע. הגישה זו מניחה שליל העובדים ישמשו לתורם להצלחת הארגון שלהם, וביעידן שבו מרבית העובדים הם עוברי ידע משכילים, סביר להניח שאכן יש להם מה לתרום. אולם בנוסך ליצירות, ארגונים עם ביצועים גבוהים וקורים למערך מסוים סביב מתרות אסטרטגיות וייעדים טקטיים. רבים מהאנסקטים שבגישה זו דומים לאסטרטגיית הביצוע של טויטה, שהיא בכירור זכרנית המכוונות המצלילה ביתו ואחת החברות המצליחות בעולם.

לדרך שבה אסטרטגיה נבנית יש השפעה ישירה על הוצאה לפועל. מזווית הראייה הננדסית, "הנושא האסטרטגי" של הארגון היא עבורה הבלתיית של ההנלה הבכירה. ביצוע יזמות יציב את העובדים במצב שבו הם לא מקבלים על עצמן את האסטרטגיה בצורה פסיבית מכובבל. מנהלים בכירים עדין יקבלו את הזכות ליצור אסטרטגייה לטוח ארוך, אבל הם גם יהיו קשובים לאותם אלה שהם הקרוביים ביותר ללקוחות ולმתחרים.

תהליך זה יעודד עובדים להגיש הצעות ורעיון וקשר לאסטרטגיה של הארגון, שישמו ויפתחו לאסטרטגיות שיווק, יעסקו בשאלות כמו: אילו מוצרים למכור, אילו יעדים להציג ובאיזה שוקים להתמודד. תהליכיים עסקיים הם מפתח להבנת כל גישה לביצוע אסטרטגייה. אפשר לתאר אותם כתוכנית יומיית לביצוע העכורה בארגון. בעתיד, חכורת יצטרכו לשף בכל האפשר את העובדים ביצירה וביצוב התהליך האסטרטגי. בזמן הביצוע, יהיה צורך להתייחס לתהליכיים