

מבוא

ניתן לומר כי הכול קרה בזכות משפט אחד מיוחד. כך התחיל הכול.
“להיות מנהל זה תפקיד זמני; להיות בן אדם זה תפקיד לכל החיים”.

“אתה זוכר מתי אמרת את המשפט הזה, באיזה הקשר ולמה?” שאלתי את אלכס בפגישה הראשונה שלנו.

מצאתי אותו במסגרת ההכנות שלי להוראה בקורסי תואר שני בניהול, וברגע שקראתי אותו התחברתי אליו כל-כך, עד שהוא נהפך לתמצית המנטרה המקצועית שלי כבר למעלה מעשור, ומופיע אפילו בחתימת המייל שלי.

באותה עת לא ידעתי מיהו אלכס קורנהאוזר, ולא ידעתי היכן הוא נמצא. ידעתי רק שהוא היה מנכ“ל אינטל ישראל, וכך סיפרתי לסטודנטים שלי במשך שנים. הקפדתי תמיד לזכות אותו בקרדיט על המשפט שלו. אלפי סטודנטים שלי “גדלו” על המשפט האלמותי הזה ואימצו אותו בתור התובנה המשמעותית ביותר שהם לקחו מהקורסים שלי (אני מדמינת אותם מהנהנים בראשם).

אלכס אמר שלמיטב זיכרונו הוא אמר את המשפט לפני כ-25 שנה בריאיון לעיתונאי סבר פלוצקר. הוא הסביר את הבחירה במילה ‘תפקיד’ בכך ש“כל מנהל, במובן מסוים, יושב על במה, ואנשים כל הזמן בודקים אותו, מסתכלים עליו, מחכים למוצא פיו, מקשיבים לְמָה שהוא אמר ולְמָה שלא אמר, מסתכלים היכן הוא משקיע את האנרגיות שלו... אבל בהיותך על הבמה אתה לא מחליף תפקיד. אתה משחק את התפקיד שלך כל הזמן, כל עוד אתה מנהל”.

המשפט הזה, אמר אלכס, קשור גם לפרישה מהעבודה: “יציאה לגמלאות היא סוג של ‘מבחן אישיות’ האומר עד כמה אתה מסוגל להתנתק ממה שהיית בעבודה וממה שהיית בחיים המקצועיים שלך”. לפורשים רבים קשה להתנתק מהזהות המקצועית

שלהם אחרי שהחזיקו בה עשרות שנים, ועל כן הם חווים דיסוננס או משבר לאחר הפרישה.

שני היבטים שבו את ליבי במשפט הזה: הניסוח והתוכן. מבחינת הניסוח המשפט הזה הוא מה שנקרא 'כמה פשוט ככה יפה'. המשפט הזה פשוט. אין בו מילים גבוהות או מרשימות במיוחד, והוא נקי ועל כן יפה כל-כך. כמו שאמר סטיב ג'ובס, "התחכום הוא בדברים הפשוטים".

מבחינת התוכן, המשפט הזה מציב לך, המנהל, מראה מול הפנים, מכניס אותך לפרופורציות ומזכיר לך מה באמת חשוב בחיים. בניהול יש הרבה אגו, כוח והשפעה, ואדם יכול בקלות 'להסתחרר' ולשכוח 'מאין באת ולאן אתה הולך'.

אלכס טען ש'הסוד הוא להבין שכמנהל אתה צריך להיות מי שאתה כאדם, כי אתה לא הופך להיות שונה או אחר עם היותך מנהל. הגם שאתה יושב על 'הבמה', נמצא במרכז ו'משחק תפקיד', בסופו של יום זו אינה הצגה, אלא יום-יום אתה מביא את עצמך כמנהל לארגון – את מי שאתה".

אם תבין עם הפרישה לגמלאות שהתפקיד הזמני שלך הסתיים ושאתה נשאר עם התפקיד העיקרי שלך – להיות 'בן אדם', אזי הפער בין הזהות המקצועית שלך, מי שהיית בעבודה, לבין הזהות האישית שלך, מי שאתה ומי שתהיה לאחר הפרישה לגמלאות – יצטמצם משמעותית.

*

כשאלכס קרא את ההקדשה שכתבתי לו בספר (ראשית כתבתי את מסגרת הספר כולל ההקדשה, וכך הוא הספיק לקרוא אותה), הדבר הראשון שהוא שאל אותי בפגישה הבאה שלנו היה: "הודיה, אני לא כל-כך מבין בדברי תורה, את יכולה להסביר לי את זה?"

הסברתי לו כי על-פי המסורת היהודית, רחל, בתו של כלבא שבוע ואשתו של רבי עקיבא, התחתנה איתו כשהיה בן 40 ובקושי ידע את אותיות האלף-בית.

לרחל היה חשוב מאוד שילמד תורה, ולכן שלחה אותו ללמוד בבית המדרש, בעוד היא נשארה לבדה. כשהוא חזר הביתה, לאחר 24 שנים שבהן למד בבית המדרש, כשהוא מלווה באלפי תלמידיו, הוא היה כבר גדול בתורה ומפורסם בתור רבי עקיבא. רחל יצאה לקבל את פניו כמו רבים אחרים שיצאו לקבל רב גדול וחשוב שהגיע לעיר, אך תלמידיו לא הכירוה ודחפו אותה הצידה.

רבי עקיבא אמר להם, הניחו לה. "שלי ושלכם – שלה הוא". כל התורה שלמדתי היא בזכות ההקרבה שלה. התורה שלי וגם התורה שלכם – שלה היא. הכרת הטוב של רבי עקיבא לרחל אשתו אינה מובנת מאליה באותה תקופה, והיא מרגשת אותי בכל פעם מחדש. בעיניי זהו אחד ממשפטי האהבה היפים יותר שאמר איש על אשתו. באותו האופן, עיקר הספר הוא דבריו של אלכס – 'שלך הוא'.

*

יום אחד בחודש אפריל 2018, ממש במקרה, נתקלתי בריאיון שנעשה עם אלכס במסגרת הפרויקט '50 ישראלים מספרים על אינטל', במלאת 50 שנה לאינטל העולמית ו-70 שנה לעצמאות ישראל. הריאיון הופיע בדף הפייסבוק של אינטל ישראל.

אין לי מושג איך הופיע הריאיון הזה בפיך כשגללתי, אך הכול תוזמן בדיוק מופלא לאותו הרגע, לאותה רשת, לאותו הפוסט ולא אלכס. לעיתים אני חושבת שמלמעלה סידרו לנו להיפגש, להכיר ולשוחח.

באמצעות הריאיון הזה בעצם 'גיליתי' את אלכס, ולראשונה ראיתי תמונה שלו. אמרתי לעצמי, וואו, הוא אמיתי. הוא חי בינינו! פתאום הכול התחבר לי – הפוסט, התמונה והמשפט – והבנתי שאני מוכרחה לפגוש אותו, להכיר מי הוא האדם מאחורי המשפט המסקרן והחכם הזה וללמוד ממנו עוד על תפיסת הניהול שלו.

לקח לי כמעט שנתיים 'להרים את הכפפה' ולשלוח לו הודעה באמצעות הפייסבוק של בתי שברצוני להיפגש עימו. כשעבר זמן-מה ולא קיבלתי ממנו תגובה, ניסיתי לחפש אותו בדרכים יצירתיות אחרות, כמו דרך מודיעין 144 או בפנייה לחברתי, נעמי זנו, שעובדת זה 20 שנה באינטל קריית גת.

וכך היה הסיפור: התקשרתי לנעמי ושאלתי אותה, "האם השם אלכס קורנהאוזר אומר לך משהו?" היא השיבה לי מייד, "ברור". ואז שאלתי, "את יכולה לאתר לי אותו? מספר טלפון? אימייל?" היא צחקה ואמרה, "וואו, זה כמו לבקש לדבר עם אלוקים".

בסופו של דבר אלכס שלח לי תגובה לפייסבוק של בתי, ולבקשתי שלח לי גם אימייל. בנימוס האופייני לו כל-כך פתח בהתנצלות על העיכוב בתשובה, שכן הוא נמצא בפייסבוק מעט מאוד.

כאמור, מחויבויות קודמות ועניינים שונים שהייתי עסוקה בהם דחו את יצירת הקשר הראשוני שלי עם אלכס כמעט בשנתיים מהרגע ש'גיליתי' אותו בפייסבוק. אך הזמן

שבו פניתי אליו היה נכון מבחינתי, כי הייתי בשלה לכך מבחינה מקצועית: חצי שנה לפני שהתחלנו להיפגש ולשוחח חזרתי לתפקיד ניהולי, כאשר מוניתי לראש תוכניות הניהול בבית הספר ללימודים מתקדמים במכללת הרצוג.

כיום אני יודעת שלראיין מנהל בכיר מעמדה של מנהלת בפועל שונה בתכלית מלראיין אותו כמרצה בלבד (הגם שאני מרצה על נושאי ניהול). כראש תוכניות הניהול הבנתי, הלכה למעשה, כל תובנה שהוא חלק עימי באופן הפרקטי, הזדהיתי עמוקות עם דברים שאמר, עם סיפורים שסיפר ועם דוגמאות שנתן.

משפטים שאמר לי גרמו לי 'לחפור' איתו לעומק בנושא, כדי להבין במדויק את 'כוונת המשורר'. אם כך, הכול היה מתוזמן ומתוכנן לאותה תקופה: לפגוש אותו, להקשיב לו וללמוד ממנו. ברור לי כיום שאילו ראינתי את אלכס שלא מעמדה של תפקיד ניהולי 'בזמן אמת', הכול היה נראה ונכתב אחרת. במובן מסוים, העיכוב שלי ביצירת הקשר איתו היה לטובה, וכפי הנראה, לכול יש סיבה, זמן ומקום.

זה היה יום שלישי חורפי במיוחד, ראש חודש אדר, תש"פ, 25 בפברואר, שנת 2020. כנראה אחד הימים הגשומים יותר שידעה העיר ירושלים. קבענו להיפגש לראשונה בשעה 10:30 בבית קפה במתחם 'התחנה'.

אני זוכרת את הפגישה הזו כאילו התקיימה אתמול. אלו היו 90 דקות של עונג צרוף שבהן הקשבתי לדברים החכמים שאלכס ניאות לחלוק עימי. במשך כל הפגישה הייתי מרותקת, אפילו מהופנטת.

הגעתי לפגישה הזו עם רשימה של 15 שאלות, ובתום שעה וחצי הגעתי רק לשאלה השלישית. אי לכך, בסיום הפגישה הראשונה, ביקשתי את רשותו של אלכס להמשיך ולהיפגש לסדרת שיחות על התפיסה הניהולית שלו, והוספתי בספונטניות, "אולי יצא מזה ספר".

פחות מחודש ימים לאחר מכן פרצה לחיינו מגפת הקורונה, והסגר שהביאה עימה אילץ אותנו להמשיך מיידית את רצף פגישותינו באמצעות שיחות סקיפ (Skype). באותם ימים הזום עדיין לא היה מוכר. שוחחנו אחת לשבוע בממוצע, והתוצר של השיחות הללו הוא הספר הזה שאתם מחזיקים בידיכם.

את השיחות עם אלכס קיימתי בראש ובראשונה בשביל עצמי. כ-20 שנה אני מלמדת ופוגשת מנהלים ומנהלות, ואצל חלקם פגשתי רמה גבוהה של אגו, שצרמה לי מאוד. היחס בין ניהול, אגו וענווה אצל מנהלים או מנהלות בארגונים הוא אחד הנושאים שמעסיקים אותי במיוחד.

על כן סקרן אותי להכיר את המנכ"ל שרואה את עצמו צנוע, כאחד האדם, המהווה אנטייתזה לטיפוס 'המקובל' של מנהל בכיר.

הספר נכתב בפרספקטיבה של כ־15 שנה, לאחר שאלכס פרש מעבודתו כמנכ"ל אינטל ישראל, ולאחר שכיהן במשך כ־20 שנה, כשני שלישים מהקריירה המקצועית שלו בישראל, בתפקידי מנכ"ל שונים.

פרספקטיבה היא, בין השאר, טכניקת צילום המתאפשרת באמצעות שינוי מרחק הצילום. באותו האופן, הזמן שעבר מסיום תפקידיו של אלכס בחברת אינטל אפשר לו להציג תובנות ניהוליות, שהיו רלוונטיות אז כפי שהן כיום, ולהציע זווית ניהול מרעננת וייחודית המשמיעה קול ניהולי אחר.

*

מנכ"לים שונים, בישראל ובעולם, כתבו אוטוביוגרפיה או את סיפור חייהם המקצועי לאחר פרישתם לגמלאות, מתוך רצון לספר את 'הסיפור הניהולי' שלהם, על-פי הניסיון שצברו עם השנים.

הרב שלמה ריסקין¹ כותב בסדרת ספריו על פרשיות השבוע, בפתח דבריו על חומש דברים, שהקול הדובר בו אינו הקול שהכרנו עד כה בתורה, כי בחומש זה משה מדבר בקולו לעם ישראל, ואילו ארבעת החומשים הקודמים כתובים בגוף שלישי נסתר, מעין קול עליון המזוהה עם אלוקים. הבדל זה אינו ממעיט מערכו ומחשיבותו של חומש דברים, והוא נחשב לדברי אלוקים חיים כמו שאר החומשים. מסביר הרב ריסקין, "גם למשה עצמו היו מורשת להנחיל ופרשנות להשמיע, ואת זאת עשה בספר דברים, כשדיבר אל עמו לא במילותיו של אלוקים, אלא במילותיו שלו. אלוקים ציווה עליו לכתוב גם מילים אלו עלִי ספר, ולהנחיל אותן לכל הדורות. אלוקים נתן את הגושפנקה לספרו של משה, ספר דברים, ובכך הפך גם אותו לספרו שלו. משה דיבר, ואלוקים ענה 'אמן'."

אלוקים הבין שגם למשה רבנו, שהוציא את עם ישראל ממצרים והנהיג אותם 40 שנה במדבר, יש קול שחשוב לו להשמיע ומסרים שהוא מעוניין להשאיר אחריו. בחומש דברים מפנה אלוקים למשה את הבמה ומאפשר לו להציג את נקודת מבטו ואת ההדגשים החשובים לו כמנהיג הראשון בהיסטוריה של העם היהודי.

*

¹ הרב ריסקין שלמה, "אור תורה – על מורשה, היסטוריה וברית בספר דברים", עמ' 19, הוצאת ידיעות ספרים.

אלכס הפקיד בידיי את הנכס החשוב ביותר שאדם צובר בחייו, הנכס שהפך אותו לאדם שהיה, ובעיקר למנהל שתמיד יישאר כאן עלי אדמות – הזכות להנציח את חוכמתו, תבונתו וניסיונו הניהולי. זהו סוג הדברים שלא ניתן לקנות באף חנות או מכולת. בספר זה הייתה לי הזכות להביא את קולו הייחודי של אלכס קורנהאוזר, כמנכ"ל מרכזים שונים באינטל וכמנכ"ל אינטל ישראל, ולהציג את מורשת הניהול שלו.

במהלך כתיבת הספר שלחה לי שרית ריחני² מגוון חומרים ומסמכים שסייעו לי בכתיבה. בין היתר היא שלחה לי את אלבום הברכות שהכינו לאלכס עם פרישתו מאינטל בשנת 2007. התרגשתי למצוא בין הברכות את דבריה של שרית עצמה שכתבה כך: "אני מקווה שבשנים הבאות ניתן יהיה למצוא ספר בחנויות הספרים מאת אלכס קורנהאוזר". היא ניבאה, ולא ידעה את שניבאה.

*

אלכס נפטר ביום חמישי אחר הצוהריים י"ח בחשוון תשפ"א, ערב שבת פרשת וירא, 5.11.2020, בביתו בירושלים, כשהוא מוקף בבני משפחתו. בן 74 היה במותו. הוא הובא למוחתר למנוחת עולמים ונקבר בבית העלמין החדש (כברי) בנהריה. הוא לא זכה לראות את הספר כתוב בשלמותו, אך לשמחתי הרבה הוא הספיק לקרוא חלקים ממנו.

לאחר כחמישה חודשים של מפגשים משותפים, כשכבר התאסף אצלי חומר למכביר, התחלתי לארגן לפרקים את המידע שקיבלתי ולמדתי מאלכס. כיוון שאני 'אדם של מקרו', שאוהב לראות את המסגרת לפני התוכן הפנימי, כתבתי ראשית את 'מעטפת הספר', שכללה את שם הספר, ההקדשה, תוכן העניינים, ההקדמה, המבוא, רוב אחרית הדבר וחלק מפרק התודות – שכלל את הפתיחה של הפרק ואת התודה האישית שכתבתי לאלכס – וכן את שני הפרקים הביוגרפיים. את כולם שלחתי לאלכס כהצצה ראשונה לתוך הספר המתגבש. על פרקים אלו הוא הספיק לשלוח לי משוב מפורט ומסודר באימייל, ובו התיקונים והדיוקים הנדרשים.

שמחתי לשמוע ממנו שהוא אהב מאוד את סגנון הכתיבה שלי ואת הכיוון הכללי של הספר. באוגוסט 2020, חצי שנה לאחר שהתחלנו להיפגש, חזרה מחלת הסרטן לקנן בגופו של אלכס. בתחילה הייתי אופטימית, עקב הטיפול הרפואי והאבחנה שקיבל. פגישתנו המקצועית האחרונה הייתה ב־7.9.2020, ואת האחרות שקבענו נאלצנו לבטל בשל מצבו הרפואי.

2 שרית ריחני עובדת באינטל משנת 1999. בשנים 1999-2010 הייתה מנהלת הלשכה של אלכס בתפקידו כמנכ"ל המפעל, מנכ"ל אינטל ישראל וסגן נשיא בנומוניקס.

ב־17.10.20, מוצאי שבת פראשית, כתב לי אלכס: "אין לי חדשות טובות. מחלת הסרטן שלי נמצאת בשלב הסופי. הפסקתי את הטיפולים וכעת אני מקבל רק משככי כאבים". מייד הבנתי את המשמעות של דבריו, ולא מצאתי מנוח לנפשי.

אף על פי שזה היה ערב פתיחת השנה האקדמית, גמרתי אומר עם עצמי לעשות ככל שניתן כדי לתת לאלכס תחושה 'אמיתית' של הספר כפי שייראה לכשיצא לאור. יצרתי מייד קשר עם מעצבת גרפית, כדי לעצב את הכריכה של הספר, ואת התוצאה שלחתי לאלכס. אלכס נתן את ברכתו לעיצוב הכריכה ולפרקים שהספיק לקרוא, וכך, מכוח ברכתו של אלכס ובהשראתו סיימתי את כתיבת הספר.

*

בהזדמנות זו, אני מבקשת להודות לאלכס קורנהאוזר על שחלק עימי עולם ומלואו של תובנות ניהוליות בסבלנות ובחיוך, ועל שנענה תמיד וברצון לשאלותיי, שלא עשו לו הנחות וביקשו ממנו לבחון שוב ושוב את הנחות היסוד ואת תפיסות הניהול שלו.

אלכס,

זו המתנה שלי אליך.

מורשת הניהול שלך תישאר לעד טבועה בדפי ההיסטוריה של 'דברי הניהול', והספר *המנהל האנושי* ימצא מקום של כבוד על מדף ספרי הניהול הישראליים, יחד עם ספרי מנכ"לים וספרי ניהול אחרים, רבים וטובים.

הודיה הופמן

ערב ראש השנה תשפ"ד (2023)

פרק ראשון: המנהל האנושי

”בסוף, כל תפקיד הוא זמני. יש רק תפקיד אחד בחיים שאתה ממלא אותו כל החיים – להיות אתה עצמך.“

אלכס קורנהאוזר

מה פירוש המילה 'אנושי' בעיניך?

”להיות אנושי משמעו להיות בן אדם. ברמת היום-יום זה אומר תרבות ארגונית נטולת אפליות, שנותנת לאדם שבא לעבודה את ההרגשה שהוא הגיע למקום שבו הוא שווה בין שווים.“

המנהל האנושי הוא לתפיסתי משהו שמקשיב, שאומר את האמת אפילו כשהיא קשה; משהו שמתעניין בעיסוק של העובד, משהו שבזמנים קשים מוכן לעזור ומתייחס לכל אחד באופן שוויוני. לא הגדרתי את עצמי כמנהל אנושי. דיברתי יותר על מה זה להיות 'בן אדם'.

נושא 'המנהל האנושי' הוא הראשון שבחרתי לשוחח עליו עם אלכס, ולא בכדי. מהרגע שהכרתי אותו השתוקקתי לשמוע מה יש למנכ"ל הבכיר, שהציב בראש סדר העדיפויות האישי והמקצועי שלו את הצורך להיות 'בן אדם', לומר על אופן הניהול של גברים ונשים מן ההיבט האנושי.

*

אלכס היה מי שאנו קוראים לו בידיש 'מענטש' אמיתי, של פעם, ומה שנקרא באנגלית, 'Old School'. האנושיות הייתה מרכיב מרכזי באישיותו, וניתן אף לומר שהייתה אחד מסימני ההיכר שלו. קולגות ועובדים העידו גם הם כי אלכס היה מנהל אנושי ו'מענטש', אך לא פחות מכך תובעני. היו לו דרישות, שמלכתחילה היו

גבוהות, והוא לא הפסיק להעלות את הרף.

מה ההבדל בין מנהל אנושי לבין מנהל נחמד?

לעיתים אני חשה כי מנהלים מבלבלים בין שני המושגים 'אנושי' ו'נחמד', ולכן היה לי חשוב לשמוע את דעתו של אלכס בנושא.

"שאלה כבדה", אמר אלכס, "מנהל אינו צריך להיות חבר של העובדים. ריחוק מסוים מסייע. מנהל צריך לקבל החלטות קשות, ולפעמים, בעת משבר, לתפוס את הארגון מהשיער ולהרים אותו. מצד אחד זה כואב, ומצד שני, ברוב המקרים, זה עוזר."

אלנה בוטליו וקים פאואל, יועצות למנכ"לים, מציגות בספרן הנהדר²² את ממצאן על סמך ניתוחי הערכות בכירים, שלפיו אומנם הסיכוי של מנהל 'חביב' לזכות בתפקיד המנכ"ל גבוה יותר, אך כשנבחנו הביצועים של המנהלים ה'חביבים' הללו בתפקיד המנכ"ל, התברר שהנחמדות שלהם מובילה לתוצאות טובות פחות. למעשה, מנכ"לים שאימצו גישת ניהול המכוונות לתוצאות היו מוצלחים ב-75 אחוזים יותר ממנכ"לים שרק הצטיינו ביחסי אנוש או שהיו נחמדים.

בספרן הן מציגות את 'עקומת הפעמון של הנחמדות' של פרופ' נדקרני ועמיתיה, המציגה את הקשר בין הביצועים העסקיים לבין נועם ההליכות ('נחמדות'). נקודת השיא של העקומה היא 'פסגת הזהב'. כלומר הקטגוריה של 'נחמד במידה הנכונה', אבל מעבר לנקודה זו עלולה נחמדות יתר להיות בלתי רצויה.

אם כך, המושג 'נחמד' אינו מתייחס לתחרות מלכת היופי או לתואר 'חביבת הקהל'. נחמדות משולה לתבלין שמוסיף לאיכות התבשיל, אך צריך להיות במינון הנכון – לא מעט מדי ולא הרבה מדי. כלומר שמירת דיסטנס מסוים בין המנהל לעובדים, בבחינת ריחוק של יראה וכבוד, מאפשרת למנהל לקבל החלטות אובייקטיביות יותר, המשרתות את האינטרס הארגוני הרחב ואת טובת הארגון. כך הוא יכול להימנע ממחויבות אישית כלפי עובד כזה או אחר, כשעליו לקבל החלטות לא פשוטות כמנהל.

על כך סיפר לי אלכס את הסיפור הבא: "בזמן בניית מפעל הייצור בקריית גת שלחנו 800 איש להכשרה בארצות הברית במסגרת רילוקיישן (עיתוק) בסך חוזה שבקליפורניה, באורגון, באריזונה ובניו מקסיקו. זה היה צוות העובדים והמנהלים העתידי של המפעל. כולם היו ישראלים".

22 בוטליו אלנה ופאואל קים, "המנכ"ל מהדלת הסמוכה", עמ' 46-47, הוצאת מטר.

פעם ברבעון נסע אלכס לארצות הברית כדי לפגוש אותם ולעדכן אותם בהתקדמות בניית המפעל. "באחת הפעמים, נתתי עדכון וסיימתי את דבריי כך: 'אני לא מבטיח שאהיה החבר הטוב ביותר שלכם, אך מבטיח שאתן את מיטב היכולת הפיזית והשכלית שלי כדי שהמפעל יהפוך לטוב ביותר של אינטל'.

לא אמרתי שאהיה אויב שלהם. מנכ"ל לא צריך להיות חבר או להימצא ביחסי חברות, כיוון שזה פוגע ביכולת השיפוט שלו. כמו כן זה משדר לארגון תחושה של 'יש ויש'. אין ארגון בלי פוליטיקה ארגונית, אך ניסיתי לדכא אותה כמה שיותר. זה חשוב לכל מנהל אך קריטי למנכ"ל".

אלכס המשיך והבהיר, "הנתמדות הזאת משמעה חוסר יכולת לשים גבולות ברורים, כתוצאה מהפחד לדרוש. מנהל דורש לפעמים, ויחד עם זאת ובאותה נשימה הוא צריך להיות רגיש לכל אחד".

אני פוגשת מנהלים שקשה להם לדרוש, ולכן הם עוטפים את הדרישה בהתנצלות כזו או אחרת. מנהל צריך להציב רף, לקבוע את הכללים ולהציג את הדרישות. אין לו צורך להתנצל, שהרי זה התפקיד שלו ולשם כך בדיוק מינו אותו.

אלכס היה ג'נטלמן, ועל כך העידו רוב המנהלים והעובדים ששוחחתי איתם. אך בל תטעה אתכם עובדה זו. הג'נטלמניות שלו לא באה בשום אופן על חשבון המקצועיות העסקית והעמידה ביעדים. היא באה לצידן. אלכס חי בשלום ובטוב עם כל אלה.

*

המשכתי לשאול את אלכס מהן לדעתו התכונות החשובות ביותר למנהל כדי שיהיה 'בן אדם'. הוא מנה אותן ואת משמעותן בזו אחר זו:

1. "אמינות – עשה את מה שאתה אומר. אל תבטיח את מה שלא תוכל לקיים. אל תשקר, זה ברור, אבל יותר מזה – דבר אמת. התנהג כמו שאתה דורש מהצוות, ותן דוגמא אישית.
2. אחריות – דבר יותר במונחים של 'אנחנו' ופחות במונחים של 'אני'. בהצלחות, הקרדיט הולך לאחרים; בכישלונות האחריות תהיה תמיד שלי כמנהל.
3. יכולת הקשבה – בהקשבה מלאה יש שני מרכיבים: לשמוע ולהבין.
4. ענווה – תכונה אנושית חשובה. אף פעם לא חיפשתי ולא ציפיתי לקבל הערכה מאנשים בגלל התפקיד שלי.

5. יכולת להודות בטעויות – צריך מספיק ביטחון כמנהל כדי לחזור ולהודות ששגית.

6. רגישות ואמפתיה – להיות מנהל שפשוט אכפת לו מהעובדים“.

איך בונים אמון?

אמון הוא הבסיס לכל מערכות היחסים שלנו בחיים. למעשה, הוא הדבר הראשון שצריך לבנות אם רוצים שמערכת היחסים תצליח. המילים 'אמון' ו'אמונה' נגזרות משורש משותף: א.מ.ן. מכך משתמעת היכולת שלנו לסמוך על מישהו ולחוש ביטחון שאנו בידיים טובות. מעניין שכשאדם בוחן את 'הנחמדות' ביחס למנהלים שהיו לו, נהיר הדבר כמעט לכל אחד ואחת ש'נחמד' הוא מה שנקרא באנגלית 'nice to have', אך ודאי שאינו גורם חיוני בבניית אמון. יחד עם זאת, יש מנהלים, בייחוד מתחילים, שמשקיעים אנרגיה רבה בלהיות נחמדים, מבלי להיות מודעים לכך שהתנהגות זו אינה נצרכת בשביל לבנות אמון.

אלכס ייחס חשיבות רבה לנושא האמון ביחסי מנהל עובד וטען ש'כל מנהל מתחיל מחפש את הדרך ושואל את עצמו איך לזכות באמון הצוות שלו'. כמוהו, גם יונתן ונד הדגיש, "אמון הוא דבר שצריך לרכוש, לטפח, לפתח ולשמר, וזו אכן עבודה".

מניסיוני, להלכה ולמעשה, בניית אמון היא עבודה ניהול סזיפית שאינה נגמרת. בכל פעולה שהמנהל עושה ובכל התנהגות והתנהלות שלו הוא רוכש אמון או חלילה מאבד אותו. קשה לבנות, אך קל כל-כך להרוס במילה אחת, במעשה אחד. בעידן הטכנולוגי כיום, לחיצה פזיזה, לעיתים בקלות דעת, על כפתור ה-'SEND' במקלדת, בטלפון החכם, בווטסאפ או בפוסט ברשתות החברתיות מזמנת טעויות, עלבונות, חרטות, ביוש (שיימינג) וכיוצא באלה, ולא ניתן להחזיר את הגלגל אחורה. על כן אני מקפידה לבדוק את עצמי שוב ושוב ולקרוא את מה שכתבתי, לפני שאני לוחצת על כפתור ה-'SEND', בייחוד אם דבריי נשלחים לתפוצה רחבה, ולפני שאני שולחת, אני שואלת את עצמי כיצד עשוי קורא המידע לקבל, להבין או לפרש את מה שכתבתי.

חשוב כל-כך להיזהר בדברינו ובמעשינו.

האם מנהל שמתאמץ להיות נחמד יכול לרכוש אמון?

"את בעיית הנחמדות רואים לא מעט, בעיקר בקרב מנהלים מתחילים. מצאתי את הנטייה הזו בייחוד אצל מנהלות חדשות – נשים. הבעיה מורגשת אף יותר כשמדובר בגיוס מבפנים, כאשר מנהל צומח מתוך הצוות", אמר אלכס.

כל מנהל מתחיל רוצה להצליח לגעת בלב העובדים שלו. יש מנהלים הסוברים כי

באמצעות הנחמדות הם יקנו את לב העובדים. אך בעולם המקצועי הנחמדות אינה מספיקה. יש משהו בינוני, שטחי ו'פשוט' בתכונה הזו.

אם כך, כיצד בונים אמון מול העובדים? כיצד יוצרים מצב שבו העובדים מאמינים לך, סומכים עליך ובוטחים בך?

"זה די פשוט. תשאלי את עצמך למה את מאמינה במישהו".

אלכס הציע לנו לחשוב על הסיבות שמאפשרות לתת אמון בממונים עלינו. כמנהל, שאל את עצמך מה המנהל שלך עשה שגרם לך לבטוח בו. זו יכולה להיות התחלה טובה.

"זה יכול לקרות אם מנהל שמתווה את הדרך הוא עקבי, מציג תוצאות ומקדיש זמן שווה לכולם, כדי שלא ייווצרו קליקות, ובה בעת אינו מפלה בין העובדים ומחלק את המשימות הארגוניות באופן שווה ביניהם".

בנושא הזה הוסיף יונתן לדבריו של אלכס ואמר שלדעתו, "הרכיב הראשון והחשוב ביותר שצריך להיות במנהל האנושי הוא האמון. זה דבר שהמנהל רוכש, מטפח ומשמר. זה מוביל לכך שאנשים ידעו שכשהוא אומר משהו, הוא מתכוון לזה, עומד מאחורי מה שהוא אומר וגם עושה. זה אפשרי כאשר העובדים מאמינים שהוא אומר להם את האמת בכל רגע נתון ולא 'מספר סיפורים'.

"זה מתחבר גם ליושרה וגם לדוגמא אישית, מה שנקרא באנגלית, 'walk the talk'. אלכס פעל לפי העיקרון הזה והנחיל אותו הלאה. ידענו שמנהל שאיבד את אמון הצוות שלו לא יוכל להמשיך לנהל".

דדי פרלמוטר²³ הוסיף, "אלכס נתן דוגמא אישית. הוא אמר דברים, ואפשר היה לראות שהוא מתנהג בהתאם למה שהוא אומר. זו תכונה שאינה מאפיינת אנשים רבים, כי יש הרבה אנשים שמספרים סיפורים, ואז כשלומדים להכיר אותם, רואים שזה לא בדיוק כך... אך אצל אלכס זה היה מדויק!"

שמוליק פרץ²⁴ סיכם, "למדתי מאלכס to walk the talk, והדרך הזו מבטאת כל-כך בעוצמה את המקום שיש לאדם ואת היחס לאדם".

23 דדי פרלמוטר עבד באינטל בשנים 1980-2014 בתפקידי ניהול בכירים במרכז הפיתוח בחיפה ובארצות הברית.

24 שמוליק פרץ עבד באינטל בשנים 1987-2008 בתפקידי ניהול בכירים במפעלים בירושלים ובקריית גת.

איך בנית את האמון כך בקרב הצוות שלך?

בינואר 1994 החל אלכס לעבוד כמנכ"ל מפעל הייצור בירושלים. הוא עבר מעולם הפיתוח בחיפה לעולם הייצור.

"היה לי ברור מהיום הראשון שאינני המומחה המוביל בייצור ובטכנולוגיה. היה לי ברור שאני צריך לרכוש את האמון של האנשים, ואני צריך לפתח הרבה יותר את כלי הניהול שלי. את הידע בניהול אנשים כבר היה לי.

רכשתי את האמון שלהם בצורה הפשוטה ביותר: לא דיברתי שטויות, אלא בהיגיון, שאלתי שאלות רלוונטיות, הייתי עקבי ולמדתי טוב־טוב את הנושא לפני שהחלטתי לשנות משהו".

אלכס העיד על עצמו כי לעיתים הייתה מידת המעורבות שלו מוגזמת. "קשה מאוד להבחין במה להתערב ובמה לא, וכאן באה לידי ביטוי מידת האמון הקיים בינך לבין הכפיפים שלך".

האם אפשר לסמוך על כולם במידה שווה?

הוא הוסיף והסביר כי מידת האמון אינה שוויונית בין כולם ואינה יכולה להיות כזו, מאחר שיש אנשים שהעבודה במחיצתם נמשכה זמן רב יותר, ובאופן טבעי נוצר כלפיהם אמון גדול יותר.

"בהתחלה שמתי דגש רב יותר בבניית אמון עם העובדים החדשים, אך מאוחר יותר שיניתי תפיסה זו, כי הבנתי שצריך לשים דגש בחשיבות הבעיה ולא בכך אדם. אני מאמין כי אם המשימה קריטית, אני חייב להיות מעורב ולהכיר את הפרטים, גם אם אני סומך על הבן אדם.

למשל אם החלטנו על יישום של תוכנית ארגונית, לא מספיק לקבל דיווח שוטף של מי שמוביל את הפרויקט. לא בגלל חשש שמסתירים מידע, אלא כי ייתכן שהם שמים דגש בכיוון שאינו נכון בהכרח".

אנקדוטה בנושא אמון סיפר לי צביקה בלוטשטיין, "בשנת 1999 אלכס קרא לי לדגל ואמר שהוא צריך מנהל חומרים ומנהל רכש, ואין לו זמן לגייס מישהו מבחוץ. וכשאלכס קורא לדגל, אתה אומר 'כן!' אף שעבור אנשי כספים המעבר לרכש נחשב פחיתות כבוד, עבורי זו הייתה ההחלטה הטובה ביותר שעשיתי בחיים.

"אלכס ידע לקבל החלטות טובות ולא תמיד פשוטות גם לגבי גיוס כוח אדם. בשבועות הראשונים בתפקיד הייתי צריך ללמוד את התחום, והרגשתי שאלכס יורד איתי –

שלא לומר צולל איתי – לפרטים, כמו בשנה הראשונה שלי באינטל. בהתחלה לא הבנתי למה. הרי אחרי הכול אני לא עובד חדש, ואלכס מכיר אותי – הרי עבדנו יחד. דיברתי איתו על זה, כי עם אלכס אפשר היה לדבר בפתיחות על הכול, והוא אמר, 'אני צריך לרכוש את האמון מחדש בתפקיד, לא כך'."

מדוע המילה 'מקצועי' איננה חלק מרשימת התבחינים בוני האמון?

"זה לא כל-כך חשוב, ומשתנה ברמות שונות בארגון. מנהל מתחיל הוא בוודאי איש מקצוע. לפני 30 שנה הייתי אומר שזה קריטי, היום כבר לא. מובן מאליו שמנהל צריך להבין את הצד העסקי ואת הצד המקצועי של התפקיד."

האם הוא צריך להיות מומחה תוכן? לא. אך הוא צריך לוודא שבצוות שלו יש מומחה תוכן. כשאתה אינך מומחה התוכן בארגון, אבל התוכן הוא באחריותך, אתה צריך לרכוש את האמון של האנשים שלך על ידי פיתוח מיומנות לניהול האנשים ומיומנויות הניהול שלך.

זכייה באמון של צוות מושגת בזכות עבודה קשה ויום-יומית. אפשר לאבד את האמון בקלות רבה, ולכן כדאי להיזהר. אם איבדת את האמון, הזכייה בו מחדש כמעט בלתי אפשרית", סיכם אלכס.

ניהול בגובה העיניים

"להיות מנהל אנושי זה פשוט להיות אכפתי כלפי העובדים שלך, לא רק בהיבט המקצועי, אלא באופן כללי כבני אדם", אמר לי אלכס באחת השיחות הראשונות שלנו. "ארגון הוא אנשים", הצהיר אלכס. "אתה צריך להיות בקרב אנשים ועם אנשים. אתה לא יכול להסתגר במשרד. אתה צריך לדבר איתם". אכן, תפקיד ניהולי מתחיל ונגמר באנשים, וכמו שאומרים באנגלית, It's all about people. כמנהל, אתה בראש ובראשונה מנהל בני אדם, לא מטרות ולא משימות.

אלכס הזכיר לא פעם בשיחות בינינו שכאשר עובד מתמנה לתפקיד ניהולי בפעם הראשונה, עליו ללמוד כיצד לעבור מניהול משימות לניהול אנשים. הוא העיד שכאשר התחיל לנהל את המפעל בירושלים, "רוב היום לא ביליתי במשרד, אלא בקפיטריה. רציתי שאנשים יבינו שאני נגיש".

על כך העידה ד"ר אסנת בוסקילהיים²⁵, "אלכס האמין בקשר בלתי אמצעי עם העובדים. הוא הגיע לכל תוכניות ההדרכה ולפתיחה של כל קורס פיתוח מנהלים. הוא היה מחויב מאוד לתהליכים שעניינם אנשים. האנושיות שלו באה לידי ביטוי גם בזמן שהקדיש לאנשים בהדרכות, בהערכת ביצועים ובשיח עם מנהלים. מדיניות הדלת הפתוחה לא הייתה אצלו רק סיסמה – הוא אכן היה זמין עבור אנשים".

כל מי שעבד עם אלכס או שהכיר אותו כמנהל, ידע כי הדאגה שלו הייתה נתונה תמיד לעובדים ושהוא היה מאמין גדול בכבוד האדם.

לאינטל יש עובדי קבלן רבים בתחומים שונים, אשר מספקים לחברה שירותים מקצועיים משלימים. כך למשל בתחום מערכי המטבח וההסעות. כלל העובדים מזוהים על ידי תגים שונים, אשר מגדירים אותם בארגון כעובדי אינטל או כעובדי קבלן: לעובדי אינטל תג בצבע כחול, ואילו התג של עובדי הקבלן בצבע ירוק.

יונתן אמר כי "בתפיסה של אלכס לא היה הבדל בין עובדי אינטל לעובדי הקבלן. ככולם הוא נהג בכבוד, ואת כולם קידם בברכת שלום במעלית או במסדרון. בחברות רבות 'לא רואים' עובדי קבלן, אך אצל אלכס לא היו אנשים שקופים".

25 אסנת בוסקילהיים עבדה באינטל בשנים 1997-2007 כמנהלת צוות הפיתוח הארגוני במפעל בקריית גת ובפתח תקווה.

אלכס סיפר כי "בתקופת הקמת המפעל בקריית גת, שמנו לב שיש עובדים זרים שאינם אוכלים ארוחת צוהריים, כדי לחסוך את הכסף. לכן בנינו באתר הבנייה חדר אוכל לעובדים, ובתיאום עם חברת הקבלנות סיפקנו להם ארוחות צוהריים מסובסדות. דאגנו גם למים קרים בכל מקום".

לדבריו של שמוליק פרץ, "אלכס נקט גישה אבהית מאוד, מחבקת ומכבדת ללא שום הבדל. את כולם הוא העריך וכיבד. הנימוסים שלו היו אירופיים. הוא היה ג'נטלמן ותמיד התייחס בכבוד לכל אדם".

איזה סוג של תקשורת הקפדת ליישם עם העובדים?

"תמיד בירכתי לשלום כל אחד. זו איננה מחווה של נחמדות, אלא של נימוס וחינוך. השתדלתי להיות הראשון שמברך 'בוקר טוב'.

חלק מהאנושיות זה לקיים תקשורת לא פורמלית עם העובדים. חשוב לבנות סביבה שבה העובד יכול לשתף את המנהלים שלו, ושתהיה תרבות של שיח פתוח, שבמסגרתו אנשים לא יחששו להביע את עמדתם. חשובה גם הידיעה שאם עובד רוצה לדבר עם המנהל שלו או עם הבוס מעליו, הוא תמיד יכול. מנהלת הלשכה שלי ידעה שאם משהו פנה אליי, אני חייב לפגוש אותו תוך 48 שעות, בלי קשר למידת העומס של לוח הזמנים שלי".

ד"ר אסנת בוסקילה-ים סיפרה כי "אלכס היה נגיש מאוד וזמין לעובדים, חרף תפקידו הבכיר כל-כך". גם נירית כהן²⁶ העידה, "אלכס אהב לשבת בקפיטריה ולקיים בה פגישות, כחלק מהנוכחות שלו בארגון והנגישות לעובדים". אכן, אחד מסימני ההיכר של אלכס כמנהל היה הנגישות הבלתי אמצעית שלו לעובדים.

מנהל חייב להבין שחלק מתפקידו כמנהל הוא להקדיש זמן לעובדים: לראות אותם, לשוחח איתם, לשאול ולהתעניין בהם באמת, ובעיקר להקשיב להם. עליו לפנות זמן לשם כך, כי זהו חלק ממשימות הניהול שלו.

שרית ריחני ציינה, "הוא הקפיד תמיד לברך לשלום ושוחח עם עובדים שפגש במעלית. היה לו לב פתוח ביחס לאנשים, למרות המעמד הבכיר כל-כך שלו. הייתה בו פשטות שאפשרה להתחבר אליו", ונירית כהן העידה, "כשאלכס עבר ממרכז הפיתוח בחיפה לנהל את מפעל הייצור בירושלים, אנשים הסתובבו במפעל ושאלו את עצמם מי זה המנכ"ל הזה שמסתובב במסדרונות ושואל את העובדים 'מה שלומכם?' "

26 נירית כהן עבדה באינטל בשנים 1991-2018 בתפקידי ניהול בכירים בתחומי הכספים ומשאבי אנוש בכל מרכזי החברה בישראל.

*

לכמה מנהלים יש באמת תודעת שירות? זו שאלה שמעסיקה אותי לא מעט ומתחברת, באופן טבעי, גם לנושא הענווה בניהול.²⁷

לאזלו בוק,²⁸ מי שהיה סמנכ"ל משאבי אנוש של חברת גוגל, פורס את משנתה של החברה לגבי ניהול עובדים בספרו המרתק ומרחיב הדעת. כך הוא מסביר: "מה יכול מנהל לעשות בלי המקלות והגזרים המסורתיים? רק דבר אחד. 'מנהלים משרתים את הצוות', לדברי היו"ר שלנו, אריק שמידט. כברירת מחדל, סגנון הניהול בגוגל הוא כזה שבו מנהלת לא מתמקדת בעונשים או בתגמולים, אלא בפינוי מכשולים מהדרך ובמתן השראה לצוות שלה [...]. צריך רק אמונה שבני האדם טובים מיסודם, ודי אומץ כדי להתייחס לעובדים כאל בעלים, במקום כאל מכונות. מכונות עושות את עבודתן; בעלים עושים כל מה שצריך כדי שהחברות והצוותים שלהם יצליחו".

*

בקריאת ההגדה בליל הסדר אנו לומדים על ארבעת הבנים, ובהם הבן הרביעי, 'שאינו יודע לשאול'. על כן נאמר ביחס אליו "אתָ פָּתַח לו". זהו הבן האהוב עליי, כיוון שהוא מזכיר לנו בכל שנה מחדש את המחויבות שלנו כהורים, כמורים וגם כמנהלים ליזום את הפנייה והשאלה לילד, לתלמיד או לעובד. לכן ההגדה משתמשת בלשון הישירה 'את'. ייתכן שבחינוך זה טריוויאלי יותר, אך חשוב לזכור שגם בניהול זה רלוונטי לא פחות.

העובד הוא 'יחידה הוליסטית'. הוא אינו מגיע לעבודה במנותק מהאדם שהוא, אלא עם שמחותיו וצרותיו. המנהל צריך להיות ער ורגיש לכך. עליו להתעניין בעובד ולהבין שהעובד הוא יותר מסך כישוריו המקצועיים.

מנהל צריך להיות אכפתי כלפי העובדים שלו, לא רק בהיבט המקצועי, אלא גם באופן כללי, בהיותם בני אדם. כשמנהל שואל, מתעניין, מברך או משתתף בצער, הוא משדר לעובד את ההתייחסות אליו כבן אדם על כל התמודדויותיו. מנהל צריך להראות לעובד שאכפת לו ושהעובד באמת חשוב לו.

האם הרצון להיות אמפתי יכול לייצר בלבול אצל המנהל האנושי?

מושג שיכול לייצר בלבול אצל מנהל בהבנת המושג 'אנושי' הוא אמפתיה, שמשמעו היכולת לראות את העולם דרך עיניו של מישהו אחר, להיכנס לנעליו.

27 ראו בהמשך פרק זה.

28 בוק לאזלו, "ללמוד מהטובים ביותר", עמ' 19, 21, הוצאת מטר.

"יש גבולות אמפתיה בארגון עסקי או במקום העבודה", אלכס אמר, "כמנהל אני מבין אותך ברמה האישית, אבל אין ביכולתי לספק לך [לעובד] פתרון בתוך הארגון שלי מכל מיני סיבות. בכל ארגון יש מדיניות, פרוצדורות וקוד התנהגות. זה שאני מבין אותך לא אומר שאני יכול לפתור את הבעיה. יכול להיות שתצטרך למצוא פתרון במקום אחר".

אלכס הבהיר כי מתוקף אחריותו כמנהל, גם לו יש 'גבולות גזרה' של אמפתיה לעובד. מנהל אינו פסיכולוג. הוא אינו יכול לפתור את הבעיות האישיות של העובד מחד גיסא, ואינו יכול להתפשר על התפוקה בגין בעיות אלו מאידך גיסא.

זהו האיזון המתבקש בין אמפתיה למצבו של העובד והרצון הטבעי, הכן והאנושי שלנו כבני אדם לסייע לו, מצד אחד, ובין האחריות שלנו כמנהלים לתפוקה, לעמידה ביעדים ולחזון הארגוני מצד אחר.

*

עדות מרגשת לאמפתיה ולאנושיות של אלכס כמנהל מצויה בסיפורו של רענן בוקלמן: "היה מנהל שעבד בחדר הנקי, והייתה המלצה לפטר אותו, כי הדו"חות שהוא הנפיק על הפעילות היומית בחדר הנקי היו קטסטרופה. לא ניתן היה לקרוא את הדו"ח – הוא לא היה קריא, היה מבולבל ולפעמים אף עם טעויות.

"הזמנו, אלכס ואני, כמנהל משאבי אנוש, את המנהל לשימוע לפני פיטורים. הוא אמר לנו, 'אני דיסלקטי. אמרתי את זה כבר בריאיון הראשון. אתם לא יודעים?' אלכס עצר ושאל אותי, 'רענן, אתה ידעת מזה?' אמרתי לו, 'לא'.

"אלכס ביקש מהבחור לספר לו מה זה אומר, ואחר כך הוא עצר את השימוע ואמר למנהל, 'חזור לעבודה, אנחנו נדבר'. אחר כך אלכס שאל את המנהלים האחרים, 'מה אתם מצפים בעניין זה ממישהו שהוא דיסלקטי?' כשהמנהלים אמרו לו בתגובה, 'אבל אי-אפשר לקרוא את הדו"חות שלו, מה נעשה?' אלכס ענה, 'נמצא פתרון'. כמובן אותו מנהל לא פוטר בסופו של דבר".

*

הרצון שיראו אותנו, שישמעו אותנו ושלא ייתנו לנו תחושה שאיננו קיימים או שאנחנו אוויר' מדהדה את הצרכים האנושיים הבסיסיים ביותר שלנו, כמו הצורך בהשתייכות והצורך בכבוד ובהערכה. עובדים צמאים למנהל 'שיראה' אותם, שיתעניין בהם ושישענה למנחתם, בדיוק כמו ילד או תלמיד.

עמוס שפירא, שהיה בעברו מנכ"ל החברות חוגלה, אל-על וסלקום, מצהיר בפתח ספרו:²⁹ "כל אדם, מהעובד הזוטר ביותר עד גדול המנהלים, כל מי שפגשתי בדרכי – עובדים, מנהלים, לקוחות, ספקים, משקיעים – כל אחד ואחד ביקש בעיקר דבר אחד: להרגיש ראוי, לדעת שמקשיבים לו ושמודעים לקיומו".

לאלכס הייתה היכולת לגעת בכל אחד באופן אישי. בין אם היה זה ישראלי עובד מן המניין ובין אם עובד זר, הייתה לו רגישות לכל העובדים באשר הם.

על כך העידה נירית כהן, "כשהוא ניהל את המפעל בקריית גת הייתה לנו שיחה על מקום שבו אנשים יכולים לקחת פסק זמן ולנוח בתוך המפעל. כשאנשים יוצאים מהחדר הנקי, הם צריכים מקום מנוחה. השאלה הייתה איפה הם ינוחו. נכנסנו שנינו לקיפטריה והוא שאל אותי, 'ואיפה האנשים של המטבח נחים?' עובדי המטבח לא היו עובדי אינטל, אלא עובדי קבלן. כזה היה אלכס – ללא אפילו. כולם היו שווים בעיניו, קטן כגדול".

משה גולדברג סיפר כי "אלכס הקפיד על מה שנאמר במסכת אבות 'הווי מקדים בשלום כל אדם', והוא עשה זאת בצורה מדהימה. הוא היה מאיר פנים לכל אחד, עד אחרון העובדים. לא ראיתי מנהל בכיר כל-כך ש'יורד לעם', עד אחרון עובדי הניקיון. הוא הכיר את כולם בשמות, וקיים שיחות חולין עם כולם. הקרבה הזאת הייתה נדירה למנהל במעמד שלו. הוא ידע לדבר עם כל אחד בשפתו. בדרך כלל מנהלים שומרים על דיסטנס – ריחוק – אך אצלו היה 'אפס דיסטנס', וזה לא מקובל אצל מנהל במעמדו. הוא לא נזקק ליצירת ריחוק בינו לבין העובדים כדי לייצר סמכות".

גם ג'רי יודקובסקי³⁰ מתייחס לכך: "כשהקמנו את המפעל הראשון בקריית גת, Fab18, רוב העובדים היו גיוסים חדשים. בכל ישיבה שאלכס השתתף בה, מנהל הישיבה היה מתחיל את הישיבה על ידי הצגת הנושא ואלכס היה עוצר אותו ואומר, 'רגע, שנייה'. הוא זיהה את האנשים החדשים בחדר, ואז קם מהכיסא, ניגש אליהם, לחץ להם את היד ואמר, 'שלום, שמי אלכס. אני מנהל המפעל. איך קוראים לך? מה התפקיד שלך? בהצלחה!' זה לא היה סתם לעשות סיבוב, לצאת לידי חובה או לנפנף לשלום ביד. יש מנהלים שחושבים שכולם מכירים אותם ולכן הם לא צריכים להכיר את העובדים, אך מנהל שקם מהכיסא וניגש באופן יזום לעובדים – זה לא מובן מאליו. אלכס ניהל בגובה העיניים".

29 שפירא עמוס, "הראש הסוליות והנשמה", עמ' 27, הוצאת כנרת זמורה.

30 ג'רי יודקובסקי עבד באינטל בשנים 1994-2014, בתפקידי ניהול שונים במפעלים בירושלים ובקריית גת.

קים סקוט, שהייתה מנהלת בכירה בגוגל ובאפל, מחזקת בספרה³¹ את הנאמר לעיל: "רק כשבאמת אכפת לכם, כל כולכם, מהאדם כולו – רק אז תוכלו לבנות מערכת יחסים". היא מתוודה ומשתפת מניסיונה: בשנת 2000, במסגרת תפקידה כמייסדת ומנהלת של סטארטאפ, יחד עם שותף, כאשר פינתה בוקר אחד כדי לנתח מידע חשוב הקשור לתמחור, ניגש אליה קולגה מבוהל לגמרי ושיתף אותה שהוא עלול להזדקק להשתלת כליה. היא הקדישה לו שעה בניסיון להרגיע אותו. לאחר מכן היא חלפה על פני מהגדס שבנו היה מאושפז בטיפול נמרץ. היא הייתה חייבת לשוחח איתו ולהתעדכן. ממנהל נוסף היא שמעה שבתו קיבלה את הציון הגבוה ביותר במדינה במבחן משווה במתמטיקה. כשחזרה לשולחן העבודה שלה כבר לא נותרו לה משאבים רגשיים כדי לחשוב על תמחור. היה לה אכפת מכל אחד מהאנשים האלה אבל היא גם הרגישה מותשת, והייתה מתוסכלת מכך שלא הספיקה 'לעבוד' באמת. בצר לה היא התקשרה למאמנת המנכ"לים שלה, לסלי קוך, כדי לקטר באוזניה, "אז העבודה שלי היא לבנות חברה נהדרת או שבעצם אני רק מין בייביסיטר לרגשות?" לסלי, מנהלת לשעבר במיקרוסופט ודעתנית חסרת פשרות, בקושי הצליחה לרסן את עצמה. "זאת לא שמרטפות", אמרה, "קוראים לזה ניהול. וזאת העבודה שלך!"

זו, בעיני, תשובה נפלאה, ישירה ומדויקת, המזכירה למנהל להתייחס לעובדים שלו, בכל רגע נצרך. סקוט סיכמה בהבנה שלה שהעבודה הרגשית הזו אינה רק חלק מהעבודה, אלא היא בדיוק מה שצריך כדי להיות מנהל טוב.

31 סקוט קים, "כנות רדיקלית: איך להיות מנהל מצוין ועדיין לשמור על האנושיות", עמ' 23-24, הוצאת מטר.

לדעת לדרוש

תכונותיו האנושיות של אלכס קורנהאוזר ותרומתו האדירה לפיתוחה ולמיצובה של אינטל בישראל מצביעות על כך שהיה מנהל שידע איך להשיג תוצאות. הוא היה ידוע כמנהל תובעני ובלתי מתפשר, וכך אף העיד על עצמו. היו שאמרו לי שאלכס היה איש קשה, שפחדו ממנו או שהיו להם יראה וכבוד גדול כלפיו. אני התרשמתי שהיה כמו סברס בלי קוצים: מחוספס מבחוץ, אך רגיש ואנושי מבפנים. אומנם היו לו דרישות והוא לא חסך בהן, אך בסופו של דבר, אלכס היה איש של אנשים לא פחות משהיה תובעני.

אחד הציטוטים האהובים ביותר על אלכס, ובין הבודדים שהיו תלויים במשרד שלו במשך שנים, ממחיש את התפיסה של עבודה קשה המתבטאת, בין היתר, בניהול ברף הגבוה, מקצועי, תובעני ובלא ויתורים: There is no elevator to success; you have to take the stairs, ובתרגום לעברית: אין מעלית להצלחה, צריך לעלות במדרגות. אלכס עבד קשה כל חייו והאמין בעבודה קשה שמובילה להישגים. אין אדם שעבד עימו שלא ידע לצטט את המשפט הזה.

אלון אולמן, כיום מנטור לעסקים ובעברו מפקד סטי"ל בחיל הים, מעיד בספרו³²: "כמפקדי ספינות טילים נהגנו לומר לקצינים הצעירים (בדיוק כמו שאמרו לנו) שכדי להשיג שנה של ניסיון בים, צריך להפליג בים במשך שנה. אין קיצורי דרך במסע אל ההצלחה".

גם יונתן העיד, "אלכס היה מנהל תובעני כלפי עצמו וכלפי אחרים, שהאמין בעבודה קשה והציב רף גבוה וקשה". אכן אלכס לא עשה לעצמו הנחות, ועל כך סיפרה בהומור הדס שטאובר, "הכנתי את התקציב של המפעל החדש בקריית גת וידעתי שיש לאלכס רק שעה לשבת איתי על כך ולעבור על המידע שהכנתי. הייתי אז אימא לילדים קטנים, ועבדתי בלילות ולכן סימתי את המצגת בארבע לפנות בוקר ושלחתי לו באימייל. כתבתי לו: 'אנחנו נפגשים הבוקר בשעה 11:00. אשמח שתעבור על המצגת כי אין לנו הרבה זמן'. כשהגעתי לפגישה אמרתי לו, 'טוב אלכס, בטח לא הספקת לעבור על המצגת...' בכל זאת, היא נשלחה רק שעות ספורות לפני כן. אז אלכס אמר, 'מה זאת אומרת? ברור שעברתי! אני תמיד עושה מה שאומרים לי'.

32 אולמן אלון, "פריצת גבולות", עמ' 290, כתר ספרים בע"מ.

נתתי לו משימה בלילה, הוא הגיע למפעל בשש בבוקר וביצע אותה", סיכמה הדס.

*

ביקשתי מאלכס לזקק את שתי התכונות המשמעותיות ביותר למנהל כדי להיחשב אנושי, והוא ענה כך, "אתה צריך להיות אדם ערכי ואדם שמוכן לעזור, ועם זאת לא להתפשר על מקצועיות ולדעת לדרוש".

לבסוף דחקתי באלכס מעט יותר ושאלתי אותו אם הוא בטוח שאפשר להיות מנהל שהוא גם תובעני וגם אנושי. "בוודאי!" הוא ענה נחרצות, "לא ראיתי איזשהו ניגוד".

אלכס מציג לנו את האפשרות של 'גם וגם' בניגוד לאפשרות של 'או-או'. זוהי האפשרות המורכבת יותר, והיא אינה טבעית לכולם, אך ניתנת ליישום. יש מנהלים תובעניים אך בעבור תכונה זו הם מוותרים על ה'בן אדם' שבהם. יש מנהלים אנושיים, במובן של 'נחמדים', שאוהבים לרצות אחרים אך משלמים את מחיר המקצועיות והשמירה על האינטרס הארגוני. כמו שאמר לי פעם גיסי, מנהל בהווייתו, "עם נחמדות לא משלמים במכולת", ו"נחמדות היא לא מקצוע".

מנהל שרוצה להיות 'נחמד' לעובדים שלו יכול לחוש שלא בנוח לדרוש מהם, או לבקש מהם לתקן את ביצועיהם, וכיוצא בזאת. אך חלק מתפקידו של מנהל הוא לדרוש מהעובדים, וכך להוביל את הארגון להצלחה.

אלכס אמר, "יש למילה 'נחמד' קונוטציה מעט שלילית. למשל, אם האמת כואבת מאוד, ואתה, כמנהל, מחליק את זה ולא מספר לעובד, או אם אתה לא מתאמץ או מחייך כל הזמן". אצל אלכס, שהיה אדם ישר כסרגל, 'נחמד' יכול היה להתפרש גם כ'לא אמיתי'.

כאדם וכמנהל אלכס לא יכול היה לחיות עם זה, כי מבחינתו, את האמת צריך לספר גם אם היא קשה, מעצם היותה האמת. באותה המידה, לא לעשות את המקסימום לטובת הארגון משמע בינוניות, ולחייך כל הזמן – זה לא טבעי. אני מאמינה שחיוך הוא נכס, ועל נכס שומרים ולא חושפים אותו בכל רגע נתון.

הקשיתי עליו עוד ושאלתי: איך שתי התכונות של מנהל – תובעני ואנושי – דרות בכפיפה אחת?

"מה זה תובעני?" החזיר לי אלכס בשאלה, וענה עליה, "מנהל תובעני משמעו מנהל שלא מוותר ועושה הכול להשיג את המטרה, אין אצלו כזה דבר קשה מדי, והוא צריך להיות כמה שיותר עצמאי".

אלכס הוסיף ואמר, "שיתפתי ברגשות. ראו כשהייתי כועס או שמח". זה היה אמיתי וטבעי. זה היה הוא לטוב ולרע, ויעידו על כך רבים מעובדי אינטל. הם סיפרו לי, למשל, שאפשר היה להבחין בקלות כשאלכס כעס, כי הוא היה מאדים בפניו ובפדחתו.

*

על הדיכוטומיה, לכאורה, שבין 'לדרוש' לבין 'להיות רגיש' אמר לי אהוד קפלן, "מצד אחד היו לאלכס דרישות גבוהות מאוד, והוא לא היה מוכן לוותר על שום דבר, אך מצד שני הוא אהב בני אדם".

אלכס ידע גם לכעוס ולהתעצבן כשדברים לא נעשו כפי שרצה או האמין, אבל עם זאת, כפי שהדגישה בפניי שרית ריחני, "הוא יכול היה לכעוס או לצעוק, אך מעולם הוא לא השפיל". אכן, אני חושבת ביני לבין עצמי, למרות שהיה תובעני, הוא אף פעם לא שכח להיות 'בן אדם'.

אהוד קפלן סיפר לי על אלכס, "הוא היה אדם קפדני מאוד, שמתרגז בקלות, לא מוותר על שום דבר, יורד לפרטים, אבל אוהב בני אדם. היה לו לב טוב והיה אכפת לו מכל אחד. הוא לא ויתר ודרש ביצועים מעל מאה אחוז. אלכס היה אדם קשה, אך הערכתי אותו מאוד". ישראל פרומן אמר לי, "מצאתי בו אדם שהיכולת המדעית והכישרים הניהוליים שלו לא כיסו על הרגישות והתבונה האנושית".

דדי פרלמוטר הוסיף, "אפשר לחשוב בטעות שלא היה אכפת לו מאנשים, אך ההפך הוא הנכון – האנשים היו חשובים מאוד לאלכס. עד היום אינני מצליח ליישב את הסתירה עד הסוף, בין אלכס האיש המאוד אנושי ומאוד חם לבין אלכס שמבחינת קבלת החלטות היה קר מאוד ומחושב, ושקלל נתונים, טבלאות ומספרים באופן מדוקדק".

גם שמוליק פרץ הדגיש, "שלא נתבלבל, אלכס היה מנהל נוקשה מאוד, נחרץ וחד כתער. הוא ידע להציב דרישות ולהעמיד אנשים על מקומם, אך ידע לעשות את זה בכבוד ובהערכה. אלה היו תמיד הזדמנות ופתח ללמוד ולהשתפר כדי להגיע ליעד הבא שלך בצורה טובה יותר".

צביקה בלוטשטיין: "למרות שאלכס היה מנהל תובעני מאוד, הכבוד לאדם היה תמיד בתוכו. הרגשת את זה תמיד, אפילו מחוץ למפעל, בין אם ברגעים קשים ובין אם בבעיות משפחתיות או אישיות. הוא ידע להיות קשוב ולתת תשומת לב לדברים מהסוג הזה. כלומר מחוץ למפעל הוא היה עוד יותר בן אדם – האדם יצא חזק עוד יותר".

*

לתפיסתי, לדעת לדרוש משמעו, במקרים רבים, להוציא את המיטב מהעובדים שלנו, וכך להצמיח אותם לגבהים חדשים. כמו שאמר הנרי קיסינג'ר, מדינאי יהודי-אמריקאי, מזכיר המדינה של ארצות הברית בשנים 1973-1977, באחד הציטוטים האהובים עליי ביותר על מנהיגות: "תפקידו של מנהיג הוא להוביל את ההולכים אחריו מהיכן שהם נמצאים אל מקום שלא היו בו מעולם".

בהמשך לכך סיפר לי אלכס כי חברי הצוות הקרוב שלו, שליווה אותו כמנכ"ל בהקמת מפעל הייצור בקריית גת, אמרו לו לא פעם כי יש להם קושי להתמודד איתו, "כי הייתי מנהל קפדן, תובעני ודורש שיפור מתמיד". אך אלכס ענה להם: "זה התפקיד שלכם [לדעת להתמודד איתי]. אני רוצה סביב השולחן הזה אנשים שיכולים ורוצים להתמודד איתי, מי שלא יכול או שלא רוצה, מקומו לא סביב השולחן הזה". אלכס המשיך והסביר, "הם ידעו שיש לי עמוד שדרה. לא נסוגתי, לא התנצלתי. הייתי מגיב כך גם כיום. 'אני לא אוסף בולים', כולם יצטרכו ליישר קו עם ההחלטות שלי. הם למדו להסתדר איתי, והם לא הפכו ל'יס-מְנִים'". נוסף על כך, הוא אמר, "כמנכ"ל, יש לי אחריות גם כלפי המנהלים שלי בארצות הברית. לא הסתרת י זאת ולא חששתי להגיד את הדעה שלי".

לסיכום, קים סקוט³³ מצטטת את דבריו של שר החוץ לשעבר של ארצות הברית, קולין פאוול, המובאים בספרו של אורן הררי The Powell Principles: "לפעמים המשמעות של להיות אדם שנושא באחריות היא לעצבן אנשים אחרים". סקוט מבהירה, "צריך לקבל את זה שלפעמים אנשים בצוות שלכם יכעסו עליכם. למעשה, אם אף אחד לעולם לא כועס עליכם – אתם כנראה לא מספיק מאתגרים את הצוות שלכם".

33 סקוט קים, "כנות רדיקלית: איך להיות מנהל מצוין ועדיין לשמור על האנושיות", עמ' 34, הוצאת מטר.

קשב כהזדמנות

הקשבה היא תכונה נדירה בנוף הניהולי. האם אנו קשובים מספיק? האם אנו מסוגלים להקשיב באמת, כדי להבין את האחר, או שאנו מקשיבים כדי להשיב לעומד מולנו, בבחינת "דע מה שתשיב"?

מנהלים רבים אינם יודעים להקשיב. הם אינם מנסים להקשיב, או שאינם מקשיבים באמת, כיוון שהם מאמינים שהם יודעים הכול או שהאמת היא נחלתם מתוקף תפקידם ומעמדם. לעיתים אין להם מספיק זמן או סבלנות.

מרשל גולדסמית הוא מן המומחים הידועים לאימון אישי למנהלים בארצות הברית, שהוכרז בידי מגזין 'פורבס' כאחד מחמשת מאמני המנהלים המובילים בעולם. בספרו המבריק, "ממנהל טוב למנהל מצוין"³⁴, אחד מספרי הניהול האהובים עליי, הוא מעיד כי אחת התלונות השכיחות ביותר שהוא נתקל בהן כמאמן של מנהלים היא שהם אינם יודעים להקשיב. הוא סובר כי אנשים מוכנים לסבול סוגים שונים של גסויות רוח, אבל לא את חוסר היכולת של אדם להקדיש לנו תשומת לב ולהקשיב לנו, שכן לה יש מקום מיוחד בליבנו. אולי, הוא משער, כי זה משהו פשוט, שאנו אמורים לדעת לעשות בקלות. "אחרי הכול, מה כבר צריך כדי לפתוח את האוזניים והעיניים ולסתום את הפה?"

אוסף ואומר כי אני נוהגת להמליץ על ספרה של אור-לי פקר "הזכות לנהל" כהכנה לתפקיד ניהול ראשון (ראו בהמשך). ספרו של גולדסמית הוא הבא בתור שאני ממליצה למנהלים לקרוא, ללמוד, לאמץ ובעיקר ליישם.

כדי להקשיב באמת, צריך לדעת לכופף את הראש ולבוא מעמדה של ענווה. למעשה, חוסר הקשבה הוא לטעמי אחד משני הליקויים של מנהלים רבים, לצד התנשאות. אצל אלכס, לעומת זאת, אחת התכונות הייחודיות כמנהל הייתה יכולת ההקשבה שלו. אלכס היה מנהל שידע להקשיב. יותר משדיבר, הקשיב.

*

כשאלכס החל לנהל את המפעל בירושלים, Fab8, הוא הודיע לעובדים שבמשך שלושה חודשים אין בכוונתו להחליט דבר, אלא אם כן ייווצר צורך דרסטי.

34 גולדסמית מרשל, "ממנהל טוב למנהל מצוין", עמ' 84, הוצאת מטר.

מה כן עשית במשך שלושת החודשים הללו?

"בפרק הזמן הזה רק דיברתי עם אנשים. הקשבתי. זה עזר לי ללמוד את הארגון. יש כאלו שבאו אליי מיוזמתם לדבר ויש כאלו שאני ביקשתי לדבר איתם".

על יכולות הקשב של אלכס מעיד מולי אדן³⁵ ומספר בציניות, "שאלו אותי חצי שנה לאחר שאלכס התמנה למנכ"ל המפעל בירושלים 'הוא גם יודע לדבר?' מאוחר יותר כבר ביקשו שירד להם מהוורידים...".

על המעבר של אלכס לניהול של מפעל הייצור בירושלים מעיד דב פרוהמן בספרו:³⁶ "המנהל שהועבר ממרכז הפיתוח למפעל הייצור היה מנהל זהיר וחששן ביותר. את שלושת החודשים הראשונים בתפקידו החדש הוא העביר בניסיון להבין כיצד מפעל הייצור מתפקד. רק לאחר שרגליו ניצבו איתנות על הקרקע, הוא התחיל לערוך שינויים כלשהם. כתוצאה מכך, המעבר שלו לשם הוכתר בהצלחה".

מה שאלכס עשה במקרה זה הוא מה שסטיבן קובי³⁷ מתמצת במשפט אחד ביחס לעיקרון החשוב ביותר בתחום מערכות היחסים הבין-אישיים, שלדידו, הוא המפתח לתקשורת אפקטיבית: "בקש להבין תחילה, ואחר כך להיות מובן".

איך נהגת 'להקשיב' לעובדים?

"כשהייתי מנכ"ל מפעל הייצור בירושלים, הייתי מעשן. על כן שלוש או ארבע פעמים בשבוע הייתי יורד לאזור העישון ויושב לעשן עם העובדים, עם 'העמך', טכנאים למשל. הייתי שואל אותם מה הם חושבים על נושא כזה או אחר. שם אתה שומע מה עוברים האנשים ומה הם חושבים. אם שמעתי שיש פרויקט בכעיה, ידעתי שאני צריך לטפל בזה. הם לא חששו לדבר איתי, כי כך בונים את האמון הזה".

שרית ריחני חיזקה את דבריו ושיתפה, "אלכס, כמנכ"ל אינטל ישראל וכמנהל המפעל בקריית גת, היה יורד לאכול בקפיטריה והתיישב לאכול עם הטכנאים, שנחשבים ל'קו הראשון' בהיררכיה הארגונית. אלכס דיבר איתם כאחד האדם. זה היה אצלו שגרתי לחלוטין. הם כמעט נחנקו בזמן הארוחה", היא אמרה בחיוך.

"הוא אכן היה מנהל שידע להקשיב, לא מקובע וגמיש מאוד ביכולת שלו להשתנות עם הזמנים ועם הסביבה", הוסיפה נירית כהן.

35 מולי אדן עבד באינטל בשנים 1982-2015 בתפקידי ניהול בכירים במפעל בירושלים, במרכז הפיתוח בחיפה ובארצות הברית.

36 פרוהמן דב, "מנהיגות בדרך הקשה", עמ' 55-56, הוצאת מטר.

37 קובי סטיבן, "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד", עמ' 270, הוצאת אורעם.

חיים לוי³⁸ חידד, "אלכס לא רק ידע להקשיב, אלא גם ידע לקבל דברים, גם אם היו בניגוד לדעתו. מה שהנחה אותו תמיד היה לקבל החלטה שתיטיב עם הארגון באופן מקסימלי".

קרין אביב³⁹ הוסיפה, "הייתה לו אוזן קשבת, והוא היה נגיש תמיד להתייעצות". על כך העידה ד"ר אסנת בוסקילה-יים, "בישיבות צוות אלכס היה מקשיב בקשב מלא. הוא היה מקשיב המון".

למעשה, אלכס המנהל גילם את מה שאומר סיימון סינק, סופר ומרצה בריטי-אמריקאי ומומחה למנהיגות: "תקשורת יעילה מתחילה בהקשבה" (Effective communication starts with listening).

*

אנדי גרוב פורס בספרו המרתק, "רק פרנואידיים שורדים"⁴⁰ את האסטרטגיה שלו לגבי התמודדות עם שינויים בלתי צפויים, שאותם הוא מכנה 'נקודות מפנה אסטרטגיות'. הוא מסביר שאחת הדרכים לזהות מבעוד מועד נקודת מפנה אסטרטגית היא פשוט להקשיב למי שיודע בארגון.

"הקסנדרות שבארגון שלכם הן גורם עקבי ומועיל בזיהוי נקודות מפנה אסטרטגיות. קסנדרה הייתה כוהנת שניבאה את נפילה טרויה, ושמה הפך שם נרדף לרואי-שחורות [...] קסנדרות יכולות להתגלות בכל מקום שהוא בחברה, אבל בדרך כלל הן מצויות בדרג הביניים; לרוב הן עובדות במכירות. בדרך כלל הן יודעות על שינוי מתקרב יותר מהנהלה הבכירה, מפני שהן מבלות זמן רב בחוץ, 'בשטח', במקומות שרוחות עולם המציאות נושבות בפניהן. [...] הם לעיתים קרובות הראשונים שתופסים כי מה שהצליח בעבר כבר אינו מצליח עוד; שהכללים משתנים. בדרך כלל הם מתקשים להסביר את המתרחש להנהלה הבכירה, ולכן הנהלה זו מאחרת לעיתים להבין שהעולם משתנה סביבה, והעומד בראש החברה הוא לרוב האחרון שידע על כך".

בהקשר זה מספר גרוב בספרו על מנכ"ל חברת תוכנה שהתכחש לכל הביקורות שנשמעו סביבו על המוצר שלהם, ומנהלת באינטל העידה עליו, "הברנש הזה הוא תמיד האחרון שיודע".

38 חיים לוי עבד באינטל בשנים 1984-2008 בתפקידי ניהול בכירים במפעלים בירושלים ובקריית גת.

39 קרין אביב היא חברת משפחה ובעלת חברה לייעוץ ארגוני ומשאבי אנוש לסטארטאפים וארגונים.

40 גרוב אנדריו, "רק פרנואידיים שורדים", עמ' 30, 111, 112, 121, 122, הוצאת מטר.

“למרות שזה גוזל זמן, עשו כמיטב יכולתכם להקשיב להן, ללמוד מה שהן יודעות [הקסנדרות]. אם אתם מנהלים בכירים, עליכם לזכור שהתפקיד העיקרי של קסנדרה הוא להפנות את תשומת ליבכם לנקודות מפנה אסטרטגיות, ולכן אל לכם להרוג את השליח’ בשום מקרה ובשום נסיבות שהן, ואסור לכם להרשות לשום מנהל הכפוף לכם לעשות זאת.

“מאז הקמת החברה [אינטל] השתדלנו כולנו מאוד להפיל את החומות בין בעלי עוצמת הידע – אנשי מכירות, מהנדסים וכולי, לבין בעלי עוצמה ארגונית – האנשים השולטים במשאבים או מקצים אותם.”.

מנהלים, בבקשה פתחו את האוזניים, דאגו לשוחח עם העובדים השונים, אמצו תרבות של שיח ופתיחות, וכשמבקשים לשוחח איתכם – המנהלים הבכירים – אל תהרגו את השליח’. כך לא ייווצר מצב שבו תהיו אתם ‘הברנש הזה’, שיודע אחרון.

*

האם להקשיב לאחר משמעו בהכרח לקבל את דעתו?

על כך כתבה לי ד"ר קלרה ריספלר:⁴¹ “הגיעה אליי בקשה להכין הצעת עבודה למועמד, שחשבתי שאינו מתאים לנו לארגון. בזמנו אלכס היה צריך לאשר כל החלטה מסוג זה. רשמתי את כל מה שחשבתי והעברתי לאלכס, לרבות הנימוקים. אלכס החזיר לי מכתב (עדיין יש לי אותו) וכתב לי כך: ‘תודה קלרה. קראתי את כל מה שכתבת ואני מודה לך. תמשיכי לשתף ולהביע את דעותיך’. הוא לא קיבל את המלצתי, אך הייתי בשמיים. מה שמתסכל זה לא אם לא מסכימים עימך, אלא אם לא מקשיבים לך. אם לא מאפשרים להשמיע את קולך”.

המונח ‘כלכלת הקשב’ (The Attention Economy) משמעו שבכל רגע נתון גורמים רבים מתחרים על הקשב ותשומת הלב שלנו, כך שהקשבה היא אתגר גדול שבעתיים. למונח הזה התייחס החוקר היהודי-אמריקאי וחתן פרס נובל לכלכלה, הרברט סיימון, כבר בשנות ה-40-50 של המאה ה-20. אך בעידן שלנו, עם פריצת הרשתות החברתיות לחיינו, ניכר כי הן השולטות העיקריות בכלכלה זו. כמות המידע סביבנו הולכת וגדלה, אך יכולת הקשב שלנו לא השתנתה. סיימון האמין כי המשאב החסר ביותר במנהל הציבורי אינו כסף, כי אם יכולת ההקשבה של מנהלים.

41 קלרה ריספלר עבדה באינטל בשנים 1990-2015 במערך משאבי האנוש של החברה באינטל ישראל, אירופה וארצות הברית.

קשב הוא משאב יקר ומוגבל, ולכן לעיתים אנו מנסים לעשות שלושה דברים במקביל באותה נקודת זמן. למשל לשוחח בטלפון, לעיין בהודעת ווטסאפ שנכנסה ותוך כדי כך גם לשלוח אימייל.

זה אינו עובד כך. להקשיב באמת משמעו להיות ממוקדים כולנו בדבר האחד שלו אנו צריכים להקשיב. זה קשה במיוחד כשיש גורמים שונים שבכל נקודת זמן דורשים את תשומת הלב שלנו, ואף נלחמים עליה, ורוצים שנקשיב להם.

איך אפשר להמשיך לפתח את יכולת ההקשבה בארגון?

“חשוב לעובדים לדעת שהם יכולים לדבר עם המנהלים לא רק על בעיות מקצועיות אלא גם על בעיות אישיות. זה לא אומר שיש למקום העבודה פתרון עבורם, אך הרבה פעמים כל מה שעובדים מחפשים הוא אוזן קשבת ולא פתרון.”

ייתכן כי מנהלים אינם מקשיבים לכפיפים שלהם בשל מחשבה שלפיה הם כבר יודעים, ומה יכולים עובדיהם ללמד אותם. ייתכן שהמנהלים רואים בהקשבה לעובדיהם בזבוז זמן, הפוגע בזמן העבודה היקר; ואולי זה מחמת חוסר רגישות, חוסר סבלנות כלפי העובד או חוסר קשב ניהולי. תהא הסיבה אשר תהא, המחיר יכול להיות כבד.

לפעמים לא תהיה למנהל תשובה, אך עצם ההקשבה, תשומת הלב, הרגישות, הקדשת הזמן – בוודאי אם המנהל הוא בכיר – הן חלק מהתשובה, וכל מה שהעובד צריך ורוצה באותו הרגע. כשתקשיבו לעובדים שלכם, בין אם תרצו ללמוד מהם, לשמוע את עצתם או להקשיב לצרתם – רק תרוויחו מכך כמנהלים.

אלכס כמו קרא את מחשבותיי בפגישתנו. הוא הפך לרגע למראיין ושאל אותי, “את יודעת מה העונש הגדול ביותר של מנהל?”

התשובה שנתתי לו לא הייתה נכונה, כלומר לא כיוונה לדעתו. ניתן לחשוב על תשובות “לגיטימיות” כמו חוסר אמון או חוסר שיתוף פעולה, אך הוא הפתיע אותי. “העונש הגדול ביותר של מנהל”, אמר, “הוא כאשר הוא לא מתעניין במה שהעובד עושה. הידיעה של העובד שהמנהל מודע למה שהוא עושה בארגון – היא המפתח.”

ניכר כי המנהל מפסיד במקרה זה פעמיים: הן משום שהוא אינו מעורה מספיק במה שקורה בארגון שלו, והן משום שהוא אינו מתעניין באמת במה שעובר על העובדים שלו ואינו מראה להם כי באמת אכפת לו מהם.

סטיבן קובי, המוכר בעיקר בזכות ספרו “שבועת ההרגלים של אנשים אפקטיביים

במיוחד", שהפך לרב-מכר במדינות רבות בעולם, ובהן גם ישראל, כותב בספרו:⁴² "התקשורת היא המיומנות החשובה ביותר בחיים. את מרבית שעות הערות אנו מעבירים בתקשורת. [אך] מעט אנשים יחסית עברו הכשרה כלשהי בהקשבה [...]. אם אתה רוצה ביחסי גומלין יעילים עם הזולת, להשפיע עליו, תצטרך תחילה להבין את הזולת [...]. בדרך כלל אנו מבקשים להיות מובנים תחילה. מרבית האנשים אינם מקשיבים מתוך כוונה להבין; הם מקשיבים מתוך כוונה להשיב. הם מדברים או מתכוונים לדבר".

ג'ורדן פיטרסון, פסיכולוג קליני קנדי, מבקר תרבות ואחד האינטלקטואלים החשובים בימינו, כותב – מעט בציניות – בספרו⁴³ העמוק והמסקרן "12 כללים לחיים", שהגיע לראש רשימת רבייה-מכר בקנדה, בארצות הברית ובבריטניה: "הקשבה היא שימת לב. תופתעו לגלות כמה דברים אנשים יגלו לכם אם תקשיבו. לפעמים, אם תקשיבו לאנשים, הם אפילו יספרו לכם מה הבעיה שלהם. לפעמים הם אפילו יספרו לכם איך הם מתכוונים לפתור אותה. לפעמים זה יסייע לכם לתקן משהו אצל עצמכם". גם כשהיה לאלכס קשה לקבל את הדברים במבט ראשון, לאחר ששקל את הנתונים הוא השתכנע. זה התאפשר הודות למוכנות שלו להקשיב לאחרים.

איך נהגת להתמודד עם ביקורת ששמעת?

"כשמוניתי למנכ"ל מרכז הפיתוח בחיפה, נתן לי אלון שבט, יועץ ארגוני, עצה. הוא אמר לי, 'אלכס, תהיה קשוב לכל ביקורת שאתה מקבל, אבל תדע שיש ביקורות שאתה צריך לקחת אותן, לשים על הכתף ולהעיף אותן. יכול להיות שזה יגרום לטעויות, אבל אל תיתן לכל ביקורת להשפיע על סגנון הניהול שלך, כיוון שזה יסיט אותך מן הדרך".

נירית כהן: "כאשר ניהלתי את כל מערך התגמול והשכר של אינטל, אלכס היה מנכ"ל המפעל בירושלים. הבאתי הצעה לפורום ההנהלה שצריך להפריד בין טבלאות השכר של הייצור לטבלאות השכר של הפיתוח, כי אז, בשנות ה-90, היו מרכזי הפיתוח שוק חם מאוד, והייתה העלאת שכר של 20 אחוזים בשנה למהנדסי הפיתוח. אלכס נעמד בפני הפורום, כעס עליי נורא ושאל אותי, 'את רוצה להגיד לי שמהנדס בייצור שווה פחות ממהנדס בפיתוח?' עניתי לו, 'אני לא אומרת לך את זה, אבל השוק אומר לך את זה. כלומר השוק משלם אחרת למהנדס פיתוח מאשר למהנדס ייצור לכן לא תשלם לו אותו דבר'. הוא התרגז באותו מעמד, אבל מאוחר יותר הוא חשב על זה

42 קובי סטיבן, "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד", עמ' 271-272, הוצאת אורעם.

43 פיטרסון ג'ורדן, "12 כללים לחיים", עמ' 252, הוצאת שיבולת.

ועשה את מה שנכון ומה שצריך לעשות”.

כל מנהל מתמודד עם מינון כזה או אחר של ביקורת. לא ניתן לרצות את כולם. רוב המבקרים אינם רואים את התמונה הרחבה שיש למנהל ואינם חשופים לכל המידע שהמנהל נחשף אליו. צריך להקשיב ולהתייחס לכל ביקורת, אך אין צורך לפעול אחרת בעקבות כל ביקורת שנאמרת, וודאי שלא לקחת אותה אישית. אני קוראת לזה היכולת לנטרל את 'רעשי הרקע' ולהתמקד בעיקר – להוביל את הארגון להצלחה.

ענווה בניהול

לצערי, יש כנראה קשר מובנה, כמעט 'טבעי', בין התנשאות וניהול. לעיתים קרובות מדי, עובדים שהופכים למנהלים או מתקדמים לדרגת ניהול בכירה לוקים פתאום בחשיבות עצמית יתרה. הם מצפים שישרתו אותם, ומנהלים את הארגון מן העמדה של 'אני חשוב' ו'מגיע לי'.

אני מבקשת להבחין בין שני סוגי אגו: האחד הוא 'האגו הטוב', במובן של הכרה בערך העצמי שלך. הוא חשוב וחיוני לתפקוד שלך כמנהל, לתחושת הביטחון שלך ולמסוגלות שלך לנהל; והאגו השני הוא 'האגו הרע', במובן של חשיבות עצמית, המוביל ליהירות ולהתנשאות שמהותן הרסנית.

היטיב לבטא את הדיכוטומיה בין שני סוגי האגו הללו האדמו"ר רבי שמחה-בונים מפשיסחה, שחי באמצע המאה ה-18 בפולין. הוא אמר, "לעולם יהיו לו לאדם שני כיסים. באחד יהא מונח 'אנוכי עפר ואפר', ובשני – 'בשבילי נברא העולם'." זהו אחד הציטוטים האהובים עליי, והוא משקף את האיזון הבריא בין מודעות עצמית והכרה בערך העצמי לבין ענווה והבנת מקומנו בעולם.

על 'האגו הטוב' כותב דניאל לובצקי, מייסד ומנכ"ל חטיפי הבריאות קיינד (Kind) בספרו:⁴⁴ "המניע החזק ביותר של המוטיבציה האנושית, יותר ממניע כספי או חמדנות, הוא פשוט האגו. לכולנו יש אגו. כולנו רוצים בהכרה בתרומותינו. כולנו רוצים שיכבדו אותנו. זה נורמלי להרגיש כך [...] אגו בזכות עצמו אינו דבר רע. אגו בריא מסוגל לספק לכם ביטחון עצמי לפעול למימוש חלומותיכם [...] אך תחושת חוסר ביטחון עשויה לשמש תמריץ להשיג יותר. יותר מדי אגו עלול לגרום ליהירות, ופחות מדי אגו עלול לפגוע ביכולת שלכם לבקר את עצמכם".

על 'האגו הרע' וההרסני כותבים וילינק ובאבין בספרם הנפלא והמחכים:⁴⁵ "אגו מעכיר ומשבש כל דבר: את תהליך התכנון, את היכולת לקבל עצות טובות ואת היכולת לקבל ביקורת בונה. הוא עלול אפילו להחניק את חוש ההישרדות של אנשים. לעיתים קרובות, האגו שהכי קשה לאדם להתמודד איתו הוא האגו שלו עצמו. לכל אחד יש אגו. האגו מניע את האנשים המצליחים ביותר בחיים [...] אבל כשהאגו

44 לובצקי דניאל, "מתשוקה להצלחה", עמ' 166, הוצאת מטר.

45 וילינק ג'וקו ובאבין לייף, "אחריות וניצחון", עמ' 105-106, הוצאת מטר.

מטשטש את כושר השיפוט שלנו ומונע מאיתנו לראות את העולם באופן מציאותי, הוא נעשה הרסני. כשאינטרסים אישיים נהיים חשובים יותר מהצוות ומהצלחת המשימה הכוללת, הביצועים נפגעים והתוצאה היא כישלון [...]. יש לצמצם את האגו ולפעול בדרגה גבוהה של ענווה“.

בהמשך לגישתם של וילינק ובאבין ניתן להזכיר את דבריו של הנשיא האמריקאי לשעבר הארי טרומן: “מדהים כמה תוכל להשיג אם לא אכפת לך מי יקבל את הקרדיט“.

להלן אנקדוטה אישית קטנה הקשורה לכך. לאחר מספר שנים שבהן שימשתי מרצה בתוכניות הניהול בבית הספר ללימודים מתקדמים במכללת הרצוג, פנה אליי מי שהיה אז רקטור המכללה, ד"ר עזרא קהלני, וביקש ממני לקחת על עצמי את התפקיד של ראש תוכניות הניהול לתואר שני במכללה. ההודעה על המינוי שלי לסגל המרצים יצאה באימייל בסוף הקיץ, כשהמרצים לא היו בקמפוס.

פגשתי אותם לראשונה, בתפקיד הניהול החדש, בישיבת הסגל שקיימתי מספר שבועות לאחר מכן. אחד המרצים בצוות הביע את רצונו לכבד אותי בתפקידי החדש כראש החוג וארגן לי בחדר הישיבות כיסא לישיבה בראש השולחן. הודיתי לו, אך סירבתי בנימוס.

התיישבתי על אחד הכיסאות מסביב לשולחן ולא בראשו. לא הייתי צריכה להראות לכולם או להזכיר להם שאני המנהלת. הם ידעו זאת. היה לי חשוב יותר להראות להם שאני חלק מהם, שאני כמותם, ושאלו צוות אחד. מסתבר שלעיתים כיסא אחד יכול להעביר את המסר. כך לפחות אני מקווה שקרה.

קים סקוט כותבת: “מעטים הדברים שפוגמים במערכות יחסים אנושיות יותר מאשר תחושת עליונות“.

אנא, היפרדו לשלום מההתנשאות ומהחשיבות העצמית כי הן אויבות ולא אוהבות. עשו טובה לעצמכם ושחררו אותן. לעיתים זה דורש עבודה עצמית פנימית, אך בהחלט אפשרי.

*

לענווה בניהול יש שני היבטים – ההיבט התפיסתי וההיבט ההתנהלותי. ההיבט התפיסתי משמעו האופן שבו אתה תופס את עצמך ואת תפקידך כמנהל. האם אתה תופס את עצמך כאדם החשוב ביותר בארגון, שבלעדיו דברים לא יתקדמו? האם

46 סקוט קים, “כנות רדיקלית: איך להיות מנהל מצוין ועדיין לשמור על האנושיות“, עמ' 32, הוצאת מטר.

אתה מאמין שאתה יודע הכול, שאתה צודק תמיד ושאינ לך צורך להתייעץ עם אחרים או להקשיב למגוון הקולות בחדר?

אלכס האמין שאפשר להיות מנהל מוכשר ומצליח ולהישאר עניו וצנוע. בווידיאו אישי אמר לי אלכס שהעולם שלנו משתנה בקצב מסחרר. "מצד אחד מה שלמדתי באוניברסיטה כבר לא רלוונטי, ומצד שני מה שקראתי כשהייתי בן 15 נחשב אז כמדע בדיוני, כיום הוא כבר מציאות. לכן, אני חושב שאחד הדברים החשובים ביותר למנכ"ל הוא ההבנה וההכרה שלא כל הידע ולא כל החוכמה אצלו.

אף אחד לא מכיר טוב אותנו יותר מאשר אנו עצמנו. בהיכרות הזאת אתה צריך להיות כן עם עצמך ולהכיר מהם התחומים החזקים שלך ומה פחות. זה דורש ביטחון עצמי לחשוף זאת מול הצוות ולהיעזר במה שצריך. לא פחות חשוב, להתייעץ ולשאול כמה שיותר".

*

ההיבט השני של ענווה בניהול הוא ההתנהלות. בדרך כלל יש קורלציה ישירה בין דרגת הניהול שלך לבין חבילות השכר וההטבות שבאות לצד התפקיד והמעמד. יש מנהלים שמה שמניע אותם לתפקיד הרם הוא בעיקר ההטבות והשכר, והם דואגים להראות לכולם את מה שהם מקבלים.

אלכס העיד על עצמו, "לא חיפשתי סמלים: לא רכב גדול, לא מקום חניה שמור ולא הטבות או גינוני כבוד. מנהלים רבים יודעים 'להצדיק' את הדבר הזה. ככל שאתה עולה בפירמידה, אתה מקבל או חשוף ליותר ויותר הטבות כאלו: עוזר לשכה, מנהל לשכה וכולי. חייבים לשמור את אלו בפרופורציה, אחרת זה מתפשט בתוך הארגון.

בעבר, במשך שנים, כולם באינטל טסו במחלקת תיירים, כולל המנהלים הבכירים. אני טסתי במחלקת עסקים רק כשחליתי, בשנת 2003. מעולם לא חיפשתי כבוד או כותרות, ולא פניתי לעיתונות. היה לי הרבה יותר חשוב שאנשים יעריכו את התוצאות והמקצועיות שלי מאשר אם עליתי בדרגה או קיבלתי עוד תואר כזה או אחר".

לאזלו בוק מעיד על גישתה של חברת גוגל בעניין זה: "המנהלים הבכירים ביותר אצלנו מקבלים הטבות, תוספות ומשאבים זהים בדיוק לאלה של העובדים החדשים ביותר שמתקבלים לחברה. אין חדרי אוכל, פנסיות או מקומות חניה מיוחדים למנהלים. הערכים הללו צריכים גם להיראות לעין. אפילו המנהיגים הבכירים ביותר אצלנו הם רק בני אדם".

בפגישה אחרת עם אלכס הוא אמר לי, ובהקשר אחר, "לא זוכר מעולם שיזמתי שיחה של העלאת שכר בשבילי". המשפט הזה מתייחס, כמובן, לכל שלושים שנות הקריירה שלו באינטל, מהרגע שהתחיל לעבוד כמהנדס פיתוח. כזה היה אלכס. העובדה שהוא העיד כי מעולם לא פנה מיוזמתו לביקש העלאה בשכר היא בעיניי עדות לסדר העדיפויות שלו ולמניעי הקריירה שלו, שהיו קודם כול תחושת אתגר, משמעות, סיפוק ותרומה למדינת ישראל.

שרית ריחני הוסיפה, "פעם אלכס פגש עובד שביקש לשוחח איתו. אלכס ביקש שהעובד יגיע אליו למשרד לשוחח. כשהעובד שאל, 'היכן המשרד שלך?' אלכס ענה, 'אתה יודע איפה שרית יושבת? אז אני יושב קובייה לידה'. הוא לא הרגיש שום פחיתות כבוד לומר זאת. אף פעם לא היה לו אגו, והוא מעולם לא ביקש כבוד".

לימור אסיף, העוזרת האישית של מנכ"ל חברת Tower Semiconductor, שאלכס היה חבר דירקטוריון בה יותר מ-12 שנים, אמרה לי, "הוא היה צנוע, להבדיל מאחרים בדרגתו ובמעמדו".

דודו פחימה⁴⁸ סיפר לי, "באחת השנים, בערב יום כיפור, הרכב של אלכס נתקע ליד ביתו בירושלים. הוא התקשר לחברת הליסינג וביקש רכב חלופי. כאשר הגיע אליו בחור צעיר עם הרכב החלופי, הוא אמר לאלכס, 'הבאתי לך רכב של מנהלים' – משמע הפתעתי אותך עם רכב משודרג של מנהלים".

הבחור הצעיר הזה כלל לא ידע שעומד מולו מנכ"ל אינטל ישראל, בכבודו ובעצמו. אך יתרה מזאת, הוא לא ידע שזהו הדבר האחרון שעניין את אלכס – רכב של מנהלים. כמה אירוני.

נראה שאלכס, המנהל האנושי, על אף מעמדו ותפקידו הבכיר מאוד, ואף שהרוויח ביושר את טובות ההנאה הנלוות לכך, נשאר אדם פשוט וצנוע בהליכותיו ובהתנהלותו.

אלכס היה מנהל מזן נדיר, ששילב בניהולו שתי תכונות שאינן שכיחות בקרב מנהלים – יכולת הקשבה וענווה – לצד יושרה מקצועית, אומץ ניהולי, השגת תוצאות והישגים ומחויבות מתמדת לאינטרסים של מדינת ישראל ושל חברת אינטל בו-זמנית.

48 דודו פחימה הוא נהג מונית שנתן שירות הסעות לאלכס במשך 19 שנה.

לדעת לבקש סליחה

בוטליו ופאואל כותבות בספרן:⁴⁹ "עוד לא פגשנו מנהל בכיר שלא עשה טעויות שעלו ביוקר. כשאתה מנהיג, רוב הדברים שלא עולים יפה אינם באשמתך הישירה, אבל הם תמיד באחריותך".

להיות אנושי משמע גם לדעת להודות בטעויות.

אחד הדברים שלימד אותי בעז, אישי, הוא שאי־אפשר להתווכח עם רגשות. אם אדם אומר לך שהוא נפגע ממך, אין זה רלוונטי אם את מאמינה או חושבת שפגעת בו או לא, אלא חשובות תחושתו והעובדה שהוא מרגיש פגוע ממך.

על כן קבעתי לי כלל, ואני משתדלת לנהוג על־פיו: אם אדם אומר לי שהוא נפגע ממני, קודם כול אני מתנצלת על עצם זה שהוא מרגיש פגוע ממני. אחר כך יהיה לי זמן להבהיר או להסביר שאולי לא הבין אותי נכון, או שלא התכוונתי, או שפשוט טעיתי וכולי. למדתי שאם מקדימים התנצלות, אזי מסירים את חומות המגננה אצל הצד השני, והוא נעשה פתוח יותר לקבל ולהקשיב.

אפשר ששתי המילים שקשה ביותר לבני אדם לומר הן 'סליחה' או 'טעיתי'. לרבים מאיתנו קשה להודות בטעותנו או לבקש סליחה. לבעלי תפקידים בכירים, כמו מנהלים, קשה אף יותר. עם זאת, כשמנהל מתנצל או מודה בטעותו, הצוות רואה שהוא בשר ודם, שיכול גם לטעות, בדיוק כמוהם. בהקשר זה מוסיפות בוטליו ופאואל:⁵⁰ "אם אינך מוכן להיות פגיע וכן בנוגע למה שאתה עצמך צריך [עוד] ללמוד, או בנוגע לדברים שעליך לוותר עליהם, עדיין אינך מוכן למשרת מנכ"ל". על כך אוסיף אני – ואינך מוכן למשרת ניהול כלשהי.

מרשל גולדסמית מסביר בספרו:⁵¹ "התנצלות היא אחת המחוות החזקות הקיימות במחסן המחוות האנושי. היא חזקה כמעט כמו הצהרת אהבה. זה כמעט כמו לומר 'אני אוהב אותך' במהופך. זוהי מחווה מפתה שאי־אפשר לעמוד בפניה, והיא משנה ללא היכר את מערכת היחסים".

מנהל שמוכן להיות פגיע בנוגע לטעות שעשה או לחולשה שלו מעודד גם את מי

49 בוטליו אלנה ופאואל קים, "המנכ"ל מהדלת הסמוכה", עמ' 39, הוצאת מטר.

50 שם, עמ' 88.

51 גולדסמית מרשל, "ממנהל טוב למנהל מצוין", עמ' 83, הוצאת מטר.

שסביבו לאמץ את אותה התנהגות של שיתוף בפגיעות. כמובן אף אחד לא רוצה מנהל שטועה שוב ושוב, ושמוגלותו לנהל מוטלת בספק, אך לעיתים רחוקות גם למנהל מותר לטעות, כי כידוע – רק מי שלא עושה אינו טועה.

למה קשה לנו להודות בטעויות?

קשה לנו להודות בטעויות כי זה נתפס בעינינו כחולשה. קשה שבעתיים להתנצל בציבור, קבל עם ועדה. "בין אם הטעויות היו של אנשים שאני בחרתי או סביב החלטות שאני אישרתי, צריך לפתח בתור מנהל מספיק ביטחון עצמי כדי לחזור לצוות ולהודות בזה", אמר אלכס.

במילים אחרות, יש להתנצל ולהודות בטעות, למרות שקל מאוד לגלגל את האשמה לפתחו של האחר, כמו מנהל זוטר או עובד מן השורה, כדי לזכות את המנהל הבכיר. גולדסמית קובע בספרו⁵² כי "אין שום תירוץ לניסיון לחפש תירוצים". גם המשוררת האמריקאית קימברלי ג'ונסון כתבה: "אף פעם אל תקלקל התנצלות עם תירוץ".

על כך אמר אלכס, "זה לא מובן מאליו לשאול קודם את עצמך, כמנהל, איפה טעית, לפני שאתה מחפש ומצביע על טעויות של מישהו אחר. היו מקרים שלא צדקתי. הודיתי בזה שטעיתי באופן ישיר ובלתי תירוצים. העיקרון שהנחה אותי הוא: שאל את עצמך כמנהל איפה אתה טעית, לפני שאתה ממחר להצביע על טעויות של מישהו אחר".

*

חיים לוי סיפר עליו, "המפגש הראשון שלי עם אלכס היה התנגשות חזיתית. בתחילת שנות ה-90 עבדתי במפעל הייצור בירושלים. היינו זקוקים במפעל לטסטר, שרק אחד כמותו היה קיים באינטל ישראל, והוא היה במרכז הפיתוח בחיפה. ביקשתי שיעבירו את הטסטר לירושלים, כי במפעל הייצור היינו זקוקים לו הרבה יותר (בחיפה השתמשו בו מעט). הצעתי שכאשר יצטרכו במרכז הפיתוח לבצע בדיקות, ישלחו אותן אלינו לירושלים.

"אך אלכס, שהיה אז מנכ"ל המרכז בחיפה, סירב בתוקף. הלכנו שנינו לדב פרוהמן, שהיה המנהל האחראי על אינטל ישראל, כדי שיכריע במחלוקת בינינו. לאלכס היה טמפרמנט חם, והוא התנגד וצעק בפגישה. בסופו של דבר דב הכריע שהטסטר יעבור לירושלים, ואלכס לא אהב את זה.

"המפגש השני שלי עם אלכס היה בשנגחאי, סין. אלכס התמנה למנכ"ל המפעל

52 גולדסמית מרשל, "ממנהל טוב למנהל מצוין", עמ' 76, הוצאת מטר.

בירושלים. בשנגחאי היינו צוות של מנהלים מהמפעל בירושלים, ואלכס הגיע לפגוש אותנו שם ולהציג את עצמו. אמרתי בליבי, חיים, אתה צריך לחפש עבודה אחרת. אלכס דיבר איתנו, ולאחר מכן קרא לי לצד והתנצל על מה שקרה בפגישה ההיא. מאז הפכנו לידידים בלב ובנפש.

סיפור ששמעתי מפיה של רותי רבין:⁵³ "התחלתי את תפקידי באינטל חודשיים-שלושה לפני האירוע. הייתי די טרייה בארגון, ולא ממש ידעתי 'מי נגד מי'. אלכס היה אז מנכ"ל מרכז הפיתוח בחיפה, ובאותו שבוע הוא שכב בבית עם שפעת וחום גבוה. באחד הימים הגיעה לאוזניו שמועה שבאחת המחלקות כתבו מכתב מחאה להנהלה, שרצתה לפטר עובדת ניקיון.

"אלכס התקשר אליי ואמר לי, 'אני רוצה שתגידי לי מי כתב את המכתב הזה מייד! מייד!' אמרתי לו, 'אלכס, תקשיב, אני לא אגיד לך מי זה הבן אדם'.

"אלכס אמר, 'מה? איך לא תגידי לי? איך אני יכול לתת בך אמון?' אמרתי לו, 'אני לא המלשינה הלאומית של הארגון. אני משאבי אנוש. מה שאני כן יכולה לעשות זה לדאוג לכך שמי שכתב את המכתב יגיע אליך ויסביר לך למה הוא כתב זאת'. אלכס התרצה, ומאוחר יותר הוא הביא את המקרה הזה לדיון עם הצוות שלו – הנהלת מרכז הפיתוח בחיפה. לאחר הדיון הוא ניגש אליי ואמר לי, 'את יצאת צודקת, ואני לא. כולם הצדיקו אותך ואני מבקש ממך סליחה'.

מרשל גולדסמית⁵⁴ טוען כי התנצלות מאפשרת לשים את העבר מאחור. ממילא לא ניתן לשנות אותו, אך אפשר להתנצל על טעויות שנעשו במהלכו. כשאדם מתנצל, אפילו לקרי הלב קשה לעמוד מנגד. כשאדם אומר 'אני מצטער', "הוא הופך את האחר לבעל בריתו, אולי אפילו לשותפו. זהו הקסם שתהליך זה יוצר".

בוטליו ופאואל⁵⁵ גורסות כי "ההבדל בין אובדן אמון לבין חיזוק האמון [במנהל] טמון ב'אומנות ההתנצלות' – ביכולת שלך כמנהל לקחת אחריות אישית על הטעויות שלך, באופן ישיר וללא כחל וסרק, ולהתנצל עליהן".

אלכס סיכם בשאלה ובמענה עליה, "מה הסכנה הגדולה בביקורת? כשהביקורת נתפסת כאשמה, אך הצד השני רואה שאתה לוקח חלק מהאחריות, העוקץ של האשמה יורד, ואז חל שינוי".

53 רותי רבין עבדה באינטל בשנים 1991-2012 בתפקידי ניהול משאבי אנוש במרכז הפיתוח בחיפה.

54 גולדסמית מרשל, "ממנהל טוב למנהל מצוין", עמ' 83, הוצאת מטר.

55 בוטליו אלנה ופאואל קים, "המנכ"ל מהדלת הסמוכה", עמ' 39, הוצאת מטר.

האם ניתן ללמד מנהלים להיות אנושיים?

"אני חצוי בסוגיה הזו. אנושיות קשה ללמד. לא קל לאנשים להשתנות. אפשר לעדן התנהגות. קשה להביא מישהו להתנהג באופן אנושי באמינות ובטבעיות. זאת תהיה עבודה קשה מאוד. האם הייתי לוקח מנהל מקצועי שהוא לא 'בן אדם' כמנהל? אני מאמין שלא, כי הוא לא יכול להצליח בטווח הרחוק".

ניכר כי מקצועיות של מנהל, רבה ככל שתהיה, אינה מחפה ואינה מפצה על אי-היותו 'בן אדם'. בסופו של דבר עובדים הם לא רובוטים, ויום אחר יום הם מבקשים מהמנהל שיכבד אותם כבני אדם.

האם מנהל שאינו 'בן אדם' יכול להצליח?

מנהל מקצועי שאינו יודע להיות 'בן אדם' ושהתנהגותו מתאפיינת באחת או יותר מהתכונות הללו: גסות רוח, השפלה, אימתן כבוד, חוסר הקשבה, חוסר רגישות והתנשאות, מגיע לתפקיד הניהול מנקודת התחלה נמוכה ביותר. יהיה עליו לעבוד קשה מאוד על עצמו, ועדיף שיקבל ליווי מקצועי אם ברצונו לממש את הפוטנציאל השלם שלו להצליח כמנהל.

במילותיו של אלכס: "קשה לי לדמיין מנהל שיצליח בתפקיד אם הוא לא 'בן אדם'. ייתכן שיצליח בטווח הקצר, אך בטווח הארוך זה לא יעבוד. המבחן האמיתי הוא לא בזמנים הטובים, אלא בזמנים הקשים, ורק במקום שהיו קודם הבנה ומערכת יחסים של אמון וכבוד הדדי, העובד ידע להתמודד ולתפקד במצבי לחץ ואתגר. במצב כזה, העובד ייתן לא רק מאה אחוזים, אלא יותר מזה.

אפשר לשפר את ההתנהגות אך לא בלימוד פורמלי. לימוד פורמלי לא יגרום לשינוי. רק מנהל שחווה כישלון מול הצוות שלו יהיה מוכן, אולי, להשתנות; מנהל שנכווה ומוכן לבחון בכנות מה היה החלק שלו במשבר. זה דורש תהליך אישי. רק אז יש סיכוי לשינוי".

אם כך, מנהל השואף גם להיות 'בן אדם', אך זה אינו טבעי מבחינתו, צריך לעבוד על כך. התהליך צריך לכלול בירור עצמי נוקב וכן, ובעיקר מחויבות אמיתית להשתנות ו'לעשות מעשה'.

סיכום

למאיה אנג'לו, סופרת ומשוררת אמריקאית ידועה, מיוחס משפט שאני אוהבת ונוהגת לצטט: "אנשים ישכחו מה אמרת, אנשים ישכחו מה עשית, אבל אנשים לעולם לא ישכחו כיצד גרמת להם להרגיש". מאוחר יותר גיליתי את המשפט הזה גם ברשימת הציטוטים האהובים על אלכס.

כל אוהביו ומוקירי זכרו של אלכס, והם רבים, לא שכחו כיצד גרם להם להרגיש. הם סיפרו לי שהיה מנהל אכפתי, שהתעניין באמת בבני אדם ושהיה קשוב. זה בעיקר מה שסיפרו לי. את זה הם זכרו, כי זה מה שהלב זכר.

הם לא זכרו את הדו"חות שנתבקשו להגיש בתוך שעות ספורות, ולא את הדרישות הגבוהות, המשימות והביצועים. הם בעיקר אהבו אותו וכיבדו אותו. מאוד.

בשיחות שקיימתי לאחר פטירתו של אלכס עם עובדים, מנהלים ובכירים שעבדו איתו במרכזים השונים באינטל, העלו אותו כולם, ללא יוצא מן הכלל, על נס וציינו, בראש ובראשונה, את היותו 'בן אדם'.

"הוא קודם כול היה מענטש. ראית את זה בכל מקום", כך העידה נירית כהן.

בהקשר זה אי-אפשר שלא להזכיר כאן שוב את המשפט, בה"א היידוע, של אלכס: "להיות מנהל זה תפקיד זמני; להיות בן אדם זה תפקיד לכל החיים".

במילים פשוטות הוא מזכיר לנו מה באמת חשוב בחיים. לפני הכול, תהיה בן אדם. זה חשוב יותר מהמנהל שבך, שהרי בסופו של דבר התפקיד מסתיים, בין אם עזבת ובין אם פרשת לגמלאות. את התפקיד עוזבים, אך אדם אינו יכול לברוח מעצמו. מכל זווית שתביט על הדברים, זה תמיד תהיה אתה.

*

"יציאה לגמלאות היא סוג של מבחן אישיות", אמר אלכס, "המעיד עד כמה אתה מסוגל להתנתק ממה שהיית בעבודה, ממה שהיית בחיים המקצועיים שלך. הסוד הוא להבין שכמנהל אתה צריך להיות אותו האדם – מי שאתה – כי אתה לא הופך להיות שונה או אחר עם היותך מנהל. הגם שאתה 'יושב על הבמה', נמצא במרכז, ומשחק תפקיד, בסופו של יום זו אינה הצגה, אלא אתה מביא את עצמך יום-יום כמנהל לארגון, את מי שאתה".

אם תבין עם הפרישה לגמלאות שהתפקיד הזמני שלך הסתיים ושאתה נשאר עם התפקיד העיקרי שלך – להיות 'בן אדם', אזי הפער בין הזהות המקצועית שלך, מי שהיית בעבודה, לזהות האישית שלך, מי שאתה ומי שתהיה לאחר הפרישה לגמלאות, יצטמצם משמעותית.

כשאדם מסיים את עבודתו, בין אם במסגרת יציאה לגמלאות ובין אם בשל מעבר לארגון אחר, הוא נפרד רק מהתפקיד, אך נשאר עם עצמו, כל עוד הוא חי עלי אדמות. אנשים בתפקידים בכירים יכולים לעיתים להתבלבל משיכרון הכוח שבא עם התפקיד הרם. אולם ברגע שהתפקיד נלקח מהם והם 'מסירים את הדרגות', הם חוזרים, בין אם הם רוצים ובין אם לאו, להיות כאחד האדם.

דמיון נפלא לרעיון זה מצאתי בכתבתו של דב איכנולד,⁵⁶ מנכ"ל ומו"ל הוצאת 'ידיעות ספרים', שסיקר את פגישתו של הנשיא לשעבר, רובי ריבלין, עם נשיא ארצות הברית, ג'ו ביידן, ערב פרישתו של ריבלין מהנשיאות. בדרך לארצות הברית שאל איכנולד את הנשיא היוצא אם יש לו תוכניות, פניות או הצעות לתקופה שלאחר הפרישה מהתפקיד. ענה לו ריבלין: "היו לי חיים לפני הנשיאות ויהיו חיים גם אחריה. חיי היום-יום אינם מפחידים אותי. אשמח לחזור אליהם. לעמוד בתור כאחד האדם בבנק, לערוך קניות בסופר. הרי לא נולדתי נשיא, נולדתי כבן ירושלים, ולזה אני חוזר".

כמו שאמר אלכס, "בסוף, כל תפקיד הוא זמני. יש רק תפקיד אחד בחיים שאתה ממלא אותו כל החיים – להיות אתה עצמך".

*

כשיצרתי קשר עם אנשים שהמליצו לי להיפגש איתם ולשמוע מהם על אלכס, התשובה השכיחה ששמעתי מרובם הייתה, "בשביל אלכס אני אעשה הכול". אלכס כבר אינו איתנו, ואינו יכול לשמוע זאת, ובכל זאת הם הרגישו מחויבות פנימית אמיתית לעשות זאת בעבורו ולשוחח איתי. ככה זה כשהלב אינו שוכח.

אהוד קפלן טען כי "האנושיות שלו חיפתה על התובענות, ולמרות התובענות אהבו אותו". ואני משלימה – רובם אם לא כולם. בסופו של דבר ובקיצם של החיים, מה שנשאר מאנשים הוא אהבה.

56 איכנולד דב, עיתון "ידיעות אחרונות", 2.7.2021.

תובנות ניהוליות



1. מנהל צריך לדעת לדרוש. זה חלק מהתפקיד שלו. אין מקום להתנצליות.
2. זכייה באמון של צוות היא עבודה קשה, יום-יומית, שאפשר לאבד בקלות רבה. אם איבדת את האמון, הזכייה בו מחדש כמעט בלתי אפשרית.
3. "את פתח לו" – היא המחויבות שלך כמנהל: לפנות, לשאול, להתעניין באמת, ולדבר עם העובדים שלך.
4. חשוב לעובדים לדעת שהם יכולים לדבר עם המנהלים, לא רק על בעיות מקצועיות, אלא גם על בעיות אישיות. פעמים רבות העובדים מחפשים רק אוזן קשבת ולא פתרון.
5. להיות אנושי זה גם לדעת לומר 'טעיתי': שאל את עצמך כמנהל איפה **אתה** טעית לפני שאתה ממחר להצביע על טעויות של מישהו אחר.
6. האגו של החשיבות העצמית הוא אויב! שחררו אותו לשלום.
7. בסופו של דבר, כל תפקיד הוא זמני. יש רק תפקיד אחד בחיים שאתה ממלא אותו לכל אורכם, והוא להיות אתה עצמך.