

המקום שבו גדלים מנהלים

בפס הייצור, בחדר הניתוחים, בספרייה או במסלול המרוצים - החוקרת הבריטית אמנדה גודאל בדקה את ביצועיהם של מנהלים בעשרות ארגונים ומצאה איפה צמחו המצטיינים שבהם

מאת **טלי חרותיטוב**



האם מנהל מוכשר של מפעל ארטיקים יכול לנהל בהצלחה גם חברת היי טק, בית חולים או אוניברסיטה. השאלה הזו עומדת במרכז ויכוח מר הניטש בין שתי אסכולות - זו הגורסת שמקצועני ניהול הם אלה שצריכים לאחוז בידם את המושכות בארגון, לבין האסכולה הטוענת את ההיפך: מנהל יתקשה להצליח ללא הבנה עמוקה של ליבת הארגון, לכן מנהל בנק חייב להיות בנקאי, מנהל בית חולים - רופא, ובראש אוניברסיטה צריך לעמוד אקדמאי מבריק. המציאות כדרכה מורכבת יותר מהתיאוריות המבקשות לנתח אותה, ומספקת הוכחות לצדקתן של שתי האסכולות.

לדוגמה, מרבית בתי החולים בחו"ל מנהלים על ידי מנהלים מקצועיים, לרוב אנשי כספים, בעוד שבישראל מקובל שדווקא המקצוענים - קרי, הרופאים - עומדים בראשם. גם הבנקים מנהלים על ידי בנקאים, וחברות היי טק על ידי מקצועני היי טק, אך חברות סלולר, מזון ומוצרים אחרים, מנהלות לרוב על ידי מנהלים מקצועיים שמגיעים מתחומים אחרים לגמרי. כך למשל לאחרונה מונה לנשיא אוניברסיטת חיפה עמוס שפירא שכרומה המגוון שלו רשומות סנו, חוגלה, אל על וסלקום.

אם היו שואלים את החוקרת הבריטית פרופ' אמנדה גודאל (Goodall) לדעתה על מינויו של שפירא, היא היתה אומרת שצעד מהסוג הזה עדיף שיעשה רק מחוסר ברירה. "עדיף מנהל מקצועי טוב על איש מקצוע רע", היא אומרת, "אבל בסדרת המחקרים שלי הוכח כי המקומות המצליחים באמת נוהלו על ידי אנשי מקצוע שמכירים את הארגון לפני ולפנים. לאדם שמכיר את המנגנון הפנימי קל יותר להבין את הצרכים והכיוונים שאליהם יש ללכת. אולי במקרה הספציפי הזה מדובר בבחירה נכונה, אבל לרוב, להיות מנהל טוב זה פשוט לא מספיק".

סיפורה האישי של גודאל אינו שגרתי. בגיל 16 היא עזבה את בית הספר ופנתה לקריירת דוגמנות שנמשכה עד גיל 20. אבל משהו היה חסר, "רציתי לשנות את העולם", היא אומרת. האידאליסטית המוחצנת עזבה את עולם הדוגמנות, הלכה לעבוד בגרינפיס וחיה תקופה בהדרו. כשהחלה לבריטניה עברה בגיוס תרומות לארגונים מהמגזר השלישי. את הקריירה האקדמית שלה החלה גודאל רק בגיל 33. "המהפכה לא הצליחה", היא אומרת בהומור בריטי יבש, "אז החלטתי ללמוד איך העולם עובד בשיטה אחרת". את הדרך התחילה בתואר ראשון בכלכלה ומדיניות ציבורית מלונדון סקול אוף אקונומיקס, אותו סיימה בהצטיינות יתרה. בעבודת הדוקטורט שלה שאלה בפעם הראשונה "האם נדרש מומחה כדי להוביל

מומחים?". העבודה, שהפכה לספר בשם "סוקרטס בחדר הישיבות" (Socrates in the boardroom), בדקה את אופן ניהולם של 55 מוסדות מחקר בריטיים. "התוצאות היו חד משמעיות", אומרת גודאל, "במקומות שבהם עמד בראש המוסד חוקר מבריק נרשמו גם ביצועים מחקריים וכלכליים טובים יותר לאורך זמן. לעומת זאת, במוסדות שבראשם עמד מנהל מקצועי, היו הביצועים, לרוב, פחות טובים". לדבריה ההסבר לכך פשוט: מובן שלא מספיק להיות חוקר מבריק כדי לנהל אוניברסיטה, אבל כשבאדם אחד מתקיימים שלושה תנאים: איש אקדמיה מוביל וידוע, יכולות ניהול של אנשים והבנה פיננסית - הוא יצליח יותר ממנהל מקצועי, למשל איש כספים מוכשר שלא מכיר מניסיון אישי את ליבת הארגון. "לרוב, המנהל שיביא להישגים מרשימים יותר יהיה המומחה בפעילות הליבה של הארגון, וזה קורה רק אם הגעת מתוכו", היא אומרת. גודאל המשיכה וחקרה 100 בתי חולים מהטובים בעולם, וגילתה פחות או יותר את מה שגילתם באקדמיה: בתי חולים שנוהלו על ידי רופאים, שהם גם אנשי ניהול, שגשגו יותר מכאלה שלא נוהלו על ידי רופאים. "המספרים מדהימים", היא אומרת, "בבריטניה רק 4% מבתי החולים מנוהלים על ידי רופאים ידועי שם, וכל השאר מנוהלים על ידי מנהלים מקצועיים. אין לזה שום סיבה למעט, אולי, מסורת. "העבודה שבתי החולים הטובים ביותר נוהלו דווקא על ידי רופאים לא מפתיעה. רופא בעל שם, כמו חוקר באקדמיה, יידע למשוך אליו רופאים טובים יותר. הוא גם יידע למה

"לרוב המנהל שיביא להישגים גבוהים יותר יהיה המומחה בפעילות הליבה של הארגון וזה קורה רק אם הגעת מתוכו"

בית החולים זקוק ולמה לא. הוא איש מקצוע לכן אי אפשר יהיה לספר לו סיפורים שאולי אפשר לספר למנהל מקצועי". גודאל בחנה את התיאוריה שלה גם בתחומים רחוקים מתחום עיסוקה, כמו למשל ניהול בתחום הספורט. מחקרה האחרון של גודאל, היום חוקרת במכון IZA ללימודי עבודה בכון גרמניה, בחן את תחום מרוצי המכוניות.

במחקר הזה נבדקו לאורך 15 שנה ביצועיהם של כל מנהלי הצוותים (Team Leaders) שהשתתפו במסלול המרוצים היוקרתי פורמולה 1. בין מנהלי הצוותים היו שני סוגי מנהלים - אלה שהגיעו מהשטח והיו נהגים בעצמם והמנהלים המקצועיים. "באופן שיטתי הראו הנתונים כי אלה שהיו נהגים מעולים, שהפכו למנהלי צוותים, הובילו להישגים הרבה יותר משמעותיים ממנהלי הצוותים שלא הגיעו מהשדה", אומרת גודאל. "אפשר להשוות את הנתונים האלה למציאות שאנחנו חווים היום בתעשיית המכוניות. היום, יותר מאי פעם, ניתן לראות את ההבדלים בניהול בין ג'נרל מוטורס האמריקאית הכושלת, לחברות גרמניות או בריטיות (כמו לילנד למשל). באירופה מנהלי החברות האלה הם תמיד מהנדסים שהתחילו מרצפת הייצור. בחברות האמריקאיות לעומת זאת, ניתן לראות לא מעט מנהלים מקצועיים שהוצנחו לתפקיד ללא היכרות מעמיקה עם התחום. לאורך זמן זהו אחד ההבדלים בין כישלון להצלחה".

את מזכירה לא פעם שאנשי המקצוע הטובים הם המעולים בתחומם. "נכון. זה קריטריון חשוב. המקצוענים צריכים להיות מצוינים קודם כל בתחומי הליבה שלהם, ובנוסף אנשי ניהול טובים". **אלא שהם לא תמיד בנמצא.** "נכון, לכן אם יש לך אוניברסיטה כושלת ואין חוקר מבריק שהוא גם מנהל מצוין - קח מנהל מקצועי. בבית חולים - יותר טוב להעסיק מנהל מקצועי טוב מאשר רופא רע. עם זאת, צריך לטפח לתפקידי ניהול אנשי מקצוע. זו תמיד תהיה הבחירה היותר טובה לאורך זמן". ■

שם	תחום	היום	מסלול
סטלה הנדלר	יו"ר הוט	נשיא אוניברסיטת תל אביב	שירות ביחידת 8200, 1993 - הקמת ציק פוינט עד היום
גיל שויד	בעלים ומנכ"ל ציק פוינט	נשיא אוניברסיטת תל אביב	כימאי בעל שם עולמי, ראש קתדרה, יו"ר הקרן הלאומית למדע
פרופ' יוסי קלפטר	נשיא אוניברסיטת תל אביב	נשיא אוניברסיטת תל אביב	כימאי בעל שם עולמי, ראש קתדרה, יו"ר הקרן הלאומית למדע
פרופ' גבי ברבש	מנהל בית חולים איכילוב	נשיא אוניברסיטת תל אביב	רופא מומט, סגן מנהל שיבא, מנכ"ל משרד הבריאות
צביקה זיו	איש עסקים, לשעבר מנכ"ל בנק הפועלים	נשיא אוניברסיטת תל אביב	שורת תפקידי ניהול עד למנכ"ל לות הבנק

שם	תחום	היום	מסלול
דוד אבנר	דירקטור	נשיא אוניברסיטת חיפה	איש מכירות בסנו, מנכ"ל חוגלה, מנכ"ל אל על, מנכ"ל סלקום
ארי מלחור	מנכ"ל משרד הפרסום גלר נסיס	נשיא אוניברסיטת חיפה	מנכ"ל ואח"כ סמנכ"ל אסטרטגיה גלובלי בחוגלה-קימברלי
ארז חלצר	יו"ר גאון אחזקות	נשיא אוניברסיטת חיפה	מנכ"ל: קריאו סאיטקס, נטפים, אפריקה ישראל ועוד
ד"ר עמרי פרו	יו"ר ובעלים של רשת מקדונלדס ישראל	נשיא אוניברסיטת חיפה	מרצה לכלכלה באוניברסיטה העברית, מנכ"ל כיתן
עמוס שפירא	נשיא אוניברסיטת חיפה	נשיא אוניברסיטת חיפה	איש מכירות בסנו, מנכ"ל חוגלה, מנכ"ל אל על, מנכ"ל סלקום