



נעשה ונשמע. ושוב נעשה

ולהחליפו בתמיכה הגלובלית בהודו נדון להיכשל. כמוהו גם המנכ"ל שינסה להסביר מדוע יש להמשיך לרכוש מח" שבים ניידים וזלים יותר מספק מקומי שהוא מכיר ונותן לו שירות מעולה, על פני הנחיית הקורפורייט לרכוש מחש" בים יקרים יותר מהספק הגלובלי. בדת כמו בדת, עושים ושומעים. ואחר כך שוב עושים. הקורפורייט עלול לטעות אבל הוא לרוב אינו משתכנע מטעונו מקומיים. כל טיעון מתורגם להתנגדות לשינוי ומטופל ככזה בסופו של דבר. יש מנהלים שיחסם אל הקורפורייט דומה ליחסים בין יל" דים בגיל ההתבגרות להוריהם. רוצים את הכסף שלהם אבל לא מוכנים שההורים יגידו להם מה ואיך לעשות. התאגידים האמריקאים סבלניים אל המנהלים הללו עד שהם אינם מהווים עוד סיכון מבחינת אוכדן ידע, אם יוחל" פו. אם ימשיכו למרוק, יפגוש אותם בסופו של יום מייל מה"הד קווארטס" באוקלהומה. "צר לנו לסיים את עבוד" תך", יכתב שם.

פערי התרבות הללו מעוררים שאלות גם ברמה הלאומית. שכן מדינת ישראל מנהלת יחסים דמויי הורים-ילדים בגיל ההתבגרות עם הממשל האמריקאי כמ" עט מאז היווסדה. מזווית ראייה תאגידית אמריקאית, העור בדה שישראל תלויה בארצות הברית כלכלית נותנת לה זכות דיבור בכל הנושאים המרכזיים שהמדינה עוסקת בהם. ככה זה עובד. ראשי המדינה בעבר הכירו את השיטה הזו ולמרות הנטייה הישראלית לרהב גם כשאנו מחוברים למציאות, למדו לא למתוח את החבל הזה יותר מדי. לכן, מסקרן יהיה לראות מה יעשה ראש הממשלה שגם כך שי" חק לא מעט עם החבל הזה בקדנציות קודמות, כשהוא שבו יביד נערי גבעות שגם כך לא סבורים שהם חייבים משהו למישהו, וזלת קבוצות האינטרס ששלחו אותם לכנסת. בתרבות הישראלית, הכוחנות גוברת על חוקי הקורפור" רייט ולא בהכרח בעל המאה הוא בעל הדעה. החרדים, למ" של, לא חשים שהעובדה שהם חיים על חשבון החילונים אומרת שהם צריכים להיענות לתרבות הארגונית שהחילו" ניים היו רוצים להשליט. ביחסי קבוצות המיעוט והרוב בין שראל, סוגיית מי מממן את מי אינה משפיעה על מי מקבל את ההחלטות. את האמריקאים זה לא ישכנע. בבואו של ראש הממשלה לשרשר את התרבות הזו כלפי מעלה אל פטרונינו האמריקאים, ספק אם הם ישתכנעו שאין לו ברי" רה אלא להיות כנוע. מדינת ישראל ושלוחיה לא ימצאו שם אמפתיה. בטוח יהיה מעניין.

dr.shilony@S2R.co.il

החודשים האחרונים היו לא קלים עבור מנהלים ישראל" ליים של חברות גלובליות רבות, לא רק לאלה מההייטק. גלי הפיטורים שהחלו בארצות הברית מגיעים גם לכאן. סודה סטרים, אינטל, מטא ופיליפס, מפטרות עובדים והר" שימה הזו עוד תתארך. בתקשורת העובדים מביעים תסכול ותחושת בגידה. אחרים מדברים על אתגרי ההעסקה הצ" פויים להם ומתקשים להבין כיצד הארגון שלו נתנו את הנשמה מסוגל לזרוק אותם אל הכפור התעסוקתי. כל אחד עם הסיפור שלו והתחושות שלו. בתקשורת עוסקים גם במתח בין תרבות הפיטורים האמריקאית הקרה, בה ניתן לפטר עובדים בהודעת מייל, לבין דיני העבודה בישראל המחייבים שימוע. מעניין לדעת כמה עובדים מתוך אלפי המפוטרים של החודשים האחרונים ניצלו בזכות השימו" עים. ניתן לנחש שבודדים בלבד.

אלה לא רק ענייני הפיטורים. ניהולם של הסניפים המ" קומיים של החברות הגלובליות מחייב התמודדות מתמדת עם פערים תרבותיים בין התרבות הארגונית של החברה האם לבין התרבות של החברה הישראלית או הסניף המ" קומי. פערים אלה בולטים עוד יותר בחברות ישראליות שורשיהן כאן, ונרכשו על ידי תאגיד אמריקאי. מנכ"לים ישראלים רבים מתמרנים בין התרבויות תוך שהם נקרעים בין הדת התאגידית האמריקאית הנוקשה, לבין הניסיון לייצר או לשמר תרבות ארגונית שיש בה ממדים קהילתיים, חברתיים, שלא לומר משפחתיים.

הדת התאגידית האמריקאית, זו הנלמדת בבתי ספר עי" לית למנהל עסקים והמשווקת על ידי מנכ"לים של תאגידי ענק ומומחי ניהול, מבוססת על כמה עקרונות פשוטים: על ארגונים לייצר תמונת עתיד ברורה באמצעות חזון ואסטר" טגיה; עליהם לצמוח באמצעות מה שמכונה צמיחה אורג" נית, ובאמצעות מהלכים של רכישות ומיזוגים; תוך כדי כך עליהם להשיא ערך, היינו להרוויח כסף. משמע, לצד הצ" מיחה, הם צריכים גם לדעת להתייעל, או במילים פשוטות - ארגונים צריכים לדעת לגייס עובדים כשצריך אותם, ולפטר עובדים כשכבר לא צריך. על פי הדת התאגידית האמריקאית מנכ"ל טוב יודע להרוויח כסף, לחבר אנשים לארגון, למדוד אותם, להוציא מהם את המקסימום - ולפ" טר אותם בעת הצורך.

מי שמפתע מהמהלכים הללו ומהקור הנושב מהם הוא נאיבי, או שכח שזה לא אישי. הדת התאגידית האמריקאית מתנהלת על פי ניסיון מצטבר של עשרות רבות של שנים, ומתוך אמונה בכך שיש דרך אחת מרכזית לנהל תאגידים בהצלחה. הדרך הזו אינה נקשרת לאדם או למקום. היא נקשרת לתועלת. מנכ"ל ישראלי שינסה לשכנע את התא" גיד האמריקאי לא לסגור את מרכזו התמיכה בלוד

מנכ"לים
ישראלים
בחברות
גלובליות
נקרעים
לעיתים בין
הדת התאגידית
האמריקאית
הנוקשה, לבין
הניסיון לייצר
או לשמר
תרבות ארגונית
שיש בה ממדים
קהילתיים,
חברתיים,
שלא לומר
משפחתיים

ד"ר איתי שילוני הוא מייסד ומנכ"ל S2R, חברה לייעוץ ארגוני אסטרטגי ומרצה עמית בביה"ס אריסון למינהל עסקים באוניברסיטת רייכמן

page

363