

**8 כללים
פשוטים
לעולם
הניהול**

כה אמר הגורו של הניהול המודרני
פיטר דרוקר

פיטר דרוקר נחשב לאבי תורת הניהול המודרנית.

מיוחסת לו את הפיכת הניהול למדע אקדמי. במשך שנים שימש דרוקר פרופסור למדעי החברה והניהול. לאחר פרישתו ועד סמוך למותו המשיך לכתוב מאמרים ולייעץ לחברות בנושאי ניהול. הוא כתב ספרים רבים, האחרון שבהם הוא "המנהל היעיל בפעולה".

דרוקר נודע בתאוריות הגורסות כי יותר מכל דבר אחר, חברות נהנות מעובדים נאמנים ומכאן שעליהן לטפח אותם. עוד קבע כי על חברות לשים דגש רב יותר על טיפוח כושר ההמצאה שלהן ועל מאמצי השיווק, ופחות בנושאים פיננסיים. הוא השפיע ואף יצר בעצמו מושגים בסיסים בניהול, לרבות ביזור, הפרטה, האצלת סמכויות ומושגי יסוד אחרים בתורת הניהול. בין השאר דגל בתפיסה כי העובדים בעלי הערך הגבוה ביותר לחברה הם העובדים בעלי הידע, בניגוד לתפיסה קודמת שהעניקה יתרון לעובדים חזקים פיזית.

"בסופו של יום זה הכל אנשים"

כך, בתמצית, היה נוהג פיטר דרוקר לסכם את משנתו לגבי ניהול ארגונים. שנים רבות לפני שהיה מקובל לדבר על חשיבות העובדים, דרוקר כבר חזה כי בעולם הניהול המודרני הכוח יעבור בהדרגה לעובדים בעלי הידע. ארגונים מצליחים, כך אמר, הם אלה שיוצרים לעובדים שלהם את התנאים לעשות את העבודה בצורה הטובה ביותר; מנהלים צריכים להתוות לכפיפיהם מטרות, ולאפשר להם לקבל את ההחלטות כיצד להשיגן. במאמר שכתב תימצת את כל סודות הניהול כפי שראה אותם, בשמונה כללים פשוטים, אלה שלתפישתו יוצרים מנהלים אפקטיוויים. מנהלים שיחזיקו כללים אלה תחת ידם ימצאו בהם ערך רב. הלקח הבולט העולה מהכללים: אין מדובר כאן בכריזמה, מנהיגות או כוחניות, כל התכונות שבשנים האחרונות מיוחסות למנהלים המצליחים.



1. "שאלו מה צריך לעשות"

מנהלים רבים שואלים עצמם "מה אני רוצה לעשות"
במקום לשאול "מה צריך לעשות".
השאלה "מה צריך לעשות" מביאה בדרכך כלל כמה משימות.
מנהל יכול להתמקד במשימה אחת, לכל היותר שתיים.
הוא צריך לעשות את המשימה החשובה ביותר,
בתחום בו הוא מצטיין,
ואת שאר המשימות להאציל.



2. "שאלו מה נכון לארגון"

טריוויאלי? לא בטוח. מנהלים רבים שואלים את עצמם כל הזמן מה טוב לבעלי המניות, או מה טוב למנהלים או מה טוב לעובדים. השאלה הנכונה היא "מה טוב לארגון". בעלי המניות, המנהלים והעובדים כולם חשובים לארגון, אבל כל החלטה שלא טובה לארגון בסופו של דבר גם אינה טובה לבעלי המניות, העובדים והמנהלים.



3. "כיתבו תוכנית ביצוע"

תפקיד המנהלים הוא לחשוב, לבצע, אך לא לשכוח לתכנן:
מהן התוצאות שאנחנו מצפים להן, מה המגבלות, מה השינויים
שאנו עשויים להידרש אליהם,
מהן נקודות הבדיקה ומה תהיה תרומת הצעדים לארגון שלנו.
תוכנית הפעולה היא הצהרה ולא כתב התחייבות:
אסור לה להגביל והיא צריכה להשתנות.



4. "קחו אחריות על ההחלטות"

שום החלטה למעשה לא התקבלה,
כל עוד האנשים בארגון לא יודעים מי אחראי לה,
מתי היא אמורה להתבצע ומיהם האנשים שמושפעים ממנה.
לכן האנשים בארגון צריכים לדעת עליה, להבין אותה
ולפעמים גם לאשר אותה. נשמע פשוט?
נסו לחשוב כמה כישלונות ראיתם בארגון שלכם
משום שההחלטות לא עמדו במבחנים אלה.



5. "קחו אחריות על התקשורת"

מנהלים אפקטיביים מבטיחים שהתוכניות והצרכים שלהם במידע מובנים. הם משתפים את כ-ו-ל-ם ומבקשים הערות. מה שמחזיק בסוף היום את הארגון ביחד אינם הבעלות או הסמכות, אלא המידע.



מנהלים טובים מתמקדים בהזדמנויות ולא בבעיות. בבעיות צריך אמנם לטפל, אבל פתרון לא מביא תוצאות, הוא רק מונע נזקים: את התוצאות מביא ניצול הזדמנויות. מנהלים אפקטיוויים מתייחסים לשינוי כהזדמנות ולא כאיום. הם יחפשו כל הזמן שינויים בתוך הארגון ומחוצה לו וישאלו כיצד יוכלו להפוך את השינוי להזדמנות.



7. "הפכו ישיבות לפרודוקטיביות"

מנהלים מבליים חלק ניכר מזמנם בפגישות עבודה;
כדי ששיבה תהיה אפקטיבית צריך להחליט מראש איזה
סוג ישיבה זאת ולעשות את עבודת ההכנה בהתאם.
כדי ששיבות יהיו אפקטיביות דרושה משמעת,
לדבוק בסוג הפגישה וביעדיה.
כאשר מטרת הפגישה הושגה - היא מסתיימת.



אף פעם אל תגידו ואל תחשבו "אני" אלא תמיד "אנחנו".
מנהלים טובים יודעים שהאחריות הסופית
אינה ניתנת לשיתוף או העברה,
אבל הם גם יודעים שהאחריות מוטלת עליהם כיוון שהם אלה
שקיבלו את אמון הארגון.
על מנהלים טובים לחשוב על טובת הארגון
לפני שהם חושבים על טובתם האישית.



ולסיום, דרוקר המנוח זרק לנו תלמידיו טיפ קטן,
אמנם קלישאה, אבל קלישאה אחת חשובה שצריך תמיד לזכור:
תקשיבו, אחר כך תדברו.



תודה