



היהו המנהל הישראלי?

ממוקד בתוצאות, יזם בנשמתו, לא נותן פידבק

ממחקר שערכה חברת TACK עולה כי למנהלים הישראלים יש מאפייני אישיות דומים. "הו מנהל ממוקד הצלחה בטווח הקצר, כח הוא כלי עבודה משמעותי מבחינתו והוא נמנע מגילוי אמפתיה, סובלנות וסלחנות"



אורי דובי

התרבות הישראלית. אנחנו תרבות שפושה כבוד למי שמצד ליה, למי שמשיג הכי הרבה הקגאה - אנחנו כישראלים משקיעים הרבה זמן ומשאבים בבחינת הרשא של השכן, ונוטים לעתים לא לפרגן למי שמצליח. קורבנות - מתחושות הקורבנות המאפיינת את העם היהודי-הישראלי נובעת הפרנואידיה, התחר שה שרוצים להזיק לנו. לכן המנהל הישראלי עושה כל שביי כולתו כדי לא לתת לאחריים הוד מנות לעקוף אותו, לקטוף את פירות הצלחתו. חשוב לו להיות ראשון, ולדאוג שכולם יכירו בהי שגים שלו.

"בנוסף אנחנו תרבות שמר יחקה, ומכאן מגיעות גם יכולות ההרחקה של מנהלים ישראלים. הרבה פעמים הם לא מזהים התני גרורות, אלא רק כאשר אלה מיי צרות רעש אמיתי כמו דיבור נוטה או טריקת דלת. הם מסוג לים לדבר בישיבה על המלך, חרש שאותו הם מבילים, לשמוע אחרים מעבירים עליו ביקורת, ועדיין לצאת מהישיבה בתחושה שהצלחו לסחוף ולר תום את כולם."

מה הכח המניע את המנהלים הישראלים?

"מהמחקר שערכנו עולה על הכח המניע העיקרי הפועל על המנהלים הישראלים הוא הצורך לנצח, להשיג את האחרים - וההגם מתווכר לעניין הכח ככלי עבודה

מספרים על עצמנו הוא במה אנו עוסקים. העבודה היא כלי מרכזי להגדרה עצמית שלנו.

"כמה מאפיינים נוספים הם ודי זות, חוסר סבלנות ויחרון קצר. המנהלים ישראלים וריזים להבין מה מבקשים מהם, וריזים לבצע, וריזים לתקן. הם מגלים חוסר סבלי נות לכישלונות - שלהם ושל אחרים - אבל לא זוכרים לאורך זמן את כישלונותיהם.

"התגמול המידי הוא כלי עבר דה מרכזי שבאמצעותו חושב המנהל הישראלי שביכולתו ליצור מטיובציה אצל עובדיו. הוא מאמין בתגמולים מידיים כמו בונוסים, ארוחות ערב זוגיות, סופי שבוע - ומתאכזב שאינם יוצרים מטיובציה לאורך זמן. מאפיין נוסף הוא הצורך החזק בשליטה. כהנצאה מכך המנהל הישראלי משתדל להימנע ממה שנתפס בעיניו כהיגדרות למקומות של גילוי אמפתיה, סובי לנות וסלחנות. אלה תכונות הנתפ סות בעיניהם כרכות, והם מאמינים כי אם יהיו רכים מדי ינצלו אותם.

"מרכיב חשוב מאוד בתרבות הניהול הישראלית הוא החברות. רשת הקשרים החברתיים, הנטוור קינג, היא כלי מרכזי בבניית מסלול התקדמות. לכן מנהלים, בעיקר בארגונים גדולים, מקדיי שים זמן רב לשמירה על מערכות קשרים מרובות בידיעה שיום אחד זה יתגמל אותם."

מה המקור לתכונות אלה? ההשפעה העיקרית היא של

הוא חסיד של אלתורים. "עוד עלה מהמחקר כי המנהל הישראלי זקוק למשוב אבל מתק שה לתת אותו, וזו חוויה של עובי דים רבים בישראל. למנהל הסרה היכולת לבצע אינטגרציה בין משיי מות לאנשים, ליצור איוון בין הצר כים של העובדים. לכן פעמים רבות המנהלים מאוכזבים מכך שהאנשים הכפופים להם לא רצים בקצב שלהם, ולעתים תופסים את האני שים שעובדים תחתיהם כלא מספיק 'ממושמעים'.

"מבחינת רבים מהמנהלים הישראלים העבודה היא חלק עיקרי בחייהם, וזה גם מאפיין את הישראלי באופן כללי. כשאנחנו מציגים את עצמנו כבטיטואציות שונות - בין היתר כבטיטואציות חברתיות - הרבר הראשון שאנו

ארבעה סגנונות ניהול: A, האר מיניסטרטור - מאורגן, מסודר, שיטתי, פועל לפי הכללים; P, הפרודוקטיבי - תוצאתי, ממוקד כמעט אך ורק בשורה התחתונה; E - היום בנשמתו, I, האינטגר טור - זה שמייחס חשיבות לתהי רך, לאופן בו דברים נעשים ולא ליק תוצאה הסופית, לעבודת צוות וליחסי אנוש.

"סגנון הניהול של המנהל הישראלי, על פי המחקר שערכנו, הוא P ו-E. מצאנו אצלו עוצמות חזקות מאוד של הישגיות. חשוב לו השיג תוצאות בכל מהיר, הוא ממוקד הצלחה בטווח הקצר. כח הוא כלי עבודה משמעותי מבחי נתו. בנוסף, המנהל הישראלי הוא יום בנשמתו, מזה נגודת חיבתו לקיצורי דרך. המנהל הישראלי

בהם נתקלות חברות כבואן להט" מיע אסטרטגיה. "מהמחקר עלו מאפיינים של אופיו של המנהל הישראלי ותרבות הניהול הישראלי לית" אומר אור. השאלון שעליו התבסס המחקר נשלח לכ-2,000 מנהלים בכ-330 חברות. לדברי אור, השאלונים חולקו למנהלים בדרגות שונות - מנכ"לים, סמנכ"לים ודרג ראשי מחלקות, ראשי צוותים וראשי אנפים. ננר עם נערכו במחקר ראיונות עומק עם מנהלים. לדברי אור, המחקר כלל התייחסות למנהלים מהמגזר העסקי בלבד אבל מתוחמי פעיי לות מגוונים - פיננסים, הייטק, חקשורת ומזון.

מה הם האמפיינים של המנהל הישראלי?

"על פי מודל אריג'ס קיימים

מאת עינב בן יהודה

ממוקד תוצאות, כעל צורך בליטה, יום בנשמתו ומתקשה לתת פידבק - אלה הם חלק מהמאפיינים של המנהל הישראלי הער לים ממחקר שערכה חברת הייעוץ האסטרטגי TACK. ר"ד איתן אור, מנכ"ל החברה, נודר מלבצע הכללות. עם זאת הוא מציין כי לא ניתן להתעלם מכך שקיימים מאפיינים אישיותיים הבאים לידי ניטוי בקרב המנהלים הישראלים נלי קשר לדרגה הניהולית שלהם או לגודל החברה שבה הם עובדים. שנות לשמוע עובדים חברות על המנהלים שלהם", הוא מציין. החברה ערכה מחקר מקיף, שמטרתו הייתה לבחון את הקשיים

מגזין TheMarker גיליון מאי להזמנה התקשרו עכשיו: 1-700-700-250

50 מקומות העבודה המבוקשים ביותר

פרויקט מיוחד, בשיתוף BDI

איפה השכר הכי גבוה, איזה חברה מקדמת נשים, מי נותנת יותר הטבות - איך לפעול כשקמבלים הצעה להתחברה

"בתרבות הישראלית קיימת תחושה של פרנואידיות, שרוצים להזיק לנו. לכן המנהל הישראלי עושה כל שביכולתו כדי לא לתת לאחרים הזדמנות לעקוף אותו"

"פעמים רבות מנהלים ישראלים לא מזהים התנגדויות. הם מסוגלים לדבר בישיבה על מהלך חדש, לשמוע ביקורת ולצאת בתחושה שהצליחו לסחוף את כולם"



איתן אור
הצורך לנצח

תצלום: איל טואג

העסק של אנא שלהם

אחד המאפיינים של המנהל הישראלי, שעלו במחקר שערכה חברת TACK, הוא השיעור הגבוה של מנהלים בעלי מוטיווציית בעלות. מסביר איתן אור: "מוטיווציית בעלות היא פיתוח הודעות מוחלטת עם הארגון, כאשר העובד מרגיש שמקום העבודה הוא שלו. במקרה זה נוצרת זהות אינטרסים בין צורכי הארגון לצרכים האישיים של העובד, שמאמין כי כתוצאה מהצלחת הארגון גם הוא יצליח".

אור מציין כי מכיוון שהמנהלים הישראליים מונעי הצלחה, הם מזדהים באופן עמוק עם הצלחה של הארגון ומייחסים אותה פעמים רבות לפעולותיהם. "יש לכך כמובן היבטים חיוביים רבים, אך גם שלילים", אומר אור. "ההיבט השלילי בא לידי ביטוי, למשל, כאשר מתעלמים מהאופן שבו ההצלחה הושגה, בין היתר באמצעות אגרסיוויות מוגזמת או עבודה קשה מדי. מוטיווציית הצלחה על-ידי ליצור אצל המנהל ציפייה לא ריאלית שכולם יתנהגו כמוהו, יעבדו כמוהו, וזה עלול לפגוע בסביבת העבודה הישירה שלו. בנר" סף מוטיווציית הצלחה עשויה לעורר ציפיות אצל המנהל לתגמול מסוים, לקידום, ועלולה להיות בעייתית מבחינת הארגון אם ציפיות אלה אינן מתממשות".

עינב בן יהודה

הפנים ארגונית לא קיימת או פחות משמעותית".

מהניתוח שלך עולה תמונה לא מחמיאה במיוחד של המנהל הישראלי.

"אני לא חושב כך. לדעתי מהניתוח עולות איכויות רבות של המנהל הישראלי – האופי היוזם, ההתמקדות במטרה, החיפוש אחר אפשרויות צמיחה. המנהל הישראלי נאמן מאוד למקום עבודתו, גם זו תכונה חיובית. הוא לא ממהר להח" ליה מקום עבודה".

מה עשוי לפגוע בנאמנות הזו? מה עשוי לגרום לעזיבה?

"שני דברים עיקריים: המנהל הישראלי יעזוב את מקום העבודה אם ירגיש שלא עמד ביעדים שהציב לעצמו, ואם הוא רואה שלא יוכל להתקדם מספיק גבוה, לטעמו, בארגון".

מרכזי. המנהלים מרגישים כל הזמן בתחרות, כל הזמן מסתכלים לצדדים ולאחור כדי לוודא שהם ראשונים. זה בא לידי ביטוי גם בתחום התגמול שלהם. הם עוסקים בלעשות השוואות – כמה אחרים מקבלים, ומדוע אני לא מתוגמל באופן דומה".

האם יש הבדל במאפיינים האישיותיים של מנהלים באירגונים שונים?

"כמעט לא. גילינו הבדלים מסוימים בין ארגונים גדולים לקטנים. בארגונים גדולים המנהלים למדו, לעתים בליט ברירה, לפתח סבלנות לתהליכים, ולפעמים זה מתסכל אותם. הם יודעים שכדי לעשות דברים יש צורך בשיתוף פעולה, להתמודד עם בירוקרטיה פנים ארגונית. בארגונים קטנים ניתן לקצר תהליכים, הבירוקרטיה