

מדור ראיונות



כולנו בחברה רקמה אנושית חיה ראיון עם ד"ר שלמה דוד - מנכ"ל חברת הבנייה יובל אלון



ראיינו: ד"ר אריה רשף וגב' נעמה בר-און שמילוביץ

ד"ר שלמה דוד הוא מנכ"ל שותף בחברת הבנייה יובל אלון ואחד ממקימיה בשנת 1996. במשך השנים חברת יובל אלון תכננה, יזמה ובנתה מגוון רחב של פרויקטים ברחבי הארץ. במקביל לניהול החברה, למד שלמה דוד לתואר שני ושלישי במנהל עסקים בבית הספר למנהל עסקים באוניברסיטת חיפה. שלמה דוד הוא גם עמית מחקר ומנהל המחקר במרכז הבין-תחומי לחקר רגשות באוניברסיטת חיפה.

ש: תוכל לספר לנו איך הגעת לתפקיד ומה הדרך שעברת?

ת: בשנת '90 בשלהי לימודי לתואר ראשון באוניברסיטת חיפה במסלול כלכלה ומנהל עסקים, כבר היה לי ברור שאני רואה את עתידי כעצמאי. למרות זאת, התקבלתי לעבודה באחד הבנקים הגדולים במסגרת עתודה ניהולית, עם הבטחה לניהול סניף לאחר התמחות מואצת. אני זוכר שהגעתי ליום הראשון בסניף בבית שאן, אליו לא נכנסתי. לא הייתי מסוגל. ראיתי את הפלורסנטים והתאים הקטנים ואמרתי לעצמי, שלא ייתכן שזה יהיה "המחר שלי" מעכשיו. השותף שלי, שהוא גם חבר ילדות מגיל 12, הקים במקביל חברת גינון. נכנסתי אתו לשותפות. מיד בתחילת השותפות הוא יצא למילואים של 35 ימים ונשארתי רק עם העובדים. כשהוא חזר ממילואים, העסק כבר ביצע עבודות בנייה. לגביי לא הייתה חשיבות לבחירה בין קבלן בנייה או גן, כי בשניהם לא הבנתי כלום. משם, למעשה, התחיל תהליך ארוך ומאומץ של למידה.

ש: איך הגעת לתחום הבנייה?

ת: הפרויקט הראשון היה חוזה גינון ופיתוח שהתפתח לפרויקט משולב של פיתוח, גינון ועבודות בטון. בשנת 90 החלה העלייה הגדולה של יותר ממיליון עולים מברית המועצות. צריך להבין את המציאות בזמן ההקמה של העסק. עד שנת 1990 כל חברות הבנייה, כולל אלו המוכרות עוד מאז הקמת המדינה כמו סולל בונה ורסקו, כבר ויתרו או איבדו את יכולות הביצוע שלהן, כך שהשוק היה מוכן לקבל "קבלן" שרק התחיל את דרכו, כי פשוט היה מחסור רב בקבלני ביצוע, והייתה דרישה לבנייה בהיקפים גדולים מאוד. ואנחנו, שני צעירים בני 26 ללא ניסיון וידע, מקבלים הצעות לבנות רציף בנמל חיפה, הרחבות של בניינים ובית ספר, מבלי להבין דבר בבנייה כי פשוט לא היו חברות ביצוע, וכל מה שנדרש ממך זה רק לרצות.

ש: מה היה בתקופה הזו שהוביל לכך?

ת: משנת '88 היה מיתון ארוך ועמוק בארץ וחברות הבנייה פשטו את הרגל או ששחררו את צוותי הביצוע, שהתנהלו לפי שיטת הניהול ההסתדרותית, וקבלנים איבדו למעשה כל עניין. אז מי שיכול היה לזוז הצידה, ומי שלא הספיק להבין את עומק המיתון הגיע לפירוק. ואנחנו שני חברי צעירים שמתחילים שנתיים

מאוחר יותר את החיים העסקיים, מוצאים עצמנו בסיטואציה של עלייה עצומה מברית המועצות וביקוש גדול לקבלנים מבצעים. כל קבלן שיפוצים הפך לחברת בנייה גדולה שבונה מאות יחידות דיור, ולפעמים גם יותר. מספיק שאמרת "אני רוצה להיות קבלן", וזה הספיק על מנת לקבל פרויקטים מאוד גדולים.

ש: ואף אחד לא בדק את הכישורים?

ת: אנחנו לא פגשנו דרישה. להערכתך, גם לא היה מי שיבדוק את הכישורים מאחר והיה חוסר גדול בכוח אדם שעסק בבנייה. אני חייב לציין, שהחוסר בדרישות מינימום הטרידו אותנו מההתחלה, והיה לנו ברור שזאת תקופה זמנית. לכן נרשמנו מיידית ללימודי ניהול עבודה ובטיחות, צעד שהיה קריטי בהמשך.

ש: אבל לא הייתה הסדרה מסוימת?

ת: שנה-שנתיים מאוחר יותר התחילה הסדרה ואכיפת דרישה לרישיונות ותעודות הכשרה. בשלב ההתחלתי שלנו, לא הייתה או לפחות לא הורגשה הרגולציה. המדינה נתנה תמריץ לבצע עבודה מהירה, עם דגש על מהירה, כך שאם סיימת בזמן של פחות משנה את הקמת הדירות, קיבלת בonus של 30,000 ₪ לדירה. מבחן האיכות בשלב הזה לא היה קיים. המבחן הקובע, כאמור, היה קיומה של הדירה לשימוש בזמן קצר. זאת הסיטואציה שבה אנחנו נכנסנו לעסק בתחום הבנייה. השוק היה צמא לכל מי שמסוגל לבנות, ואנחנו מוצאים את עצמנו בונים בית ספר בחיפה, שבזמנו קראו לו בית הספר "אלמוגי". באותה תקופה, ראש הממשלה רבין החליט שהוא סוגר את השטחים ליציאת עובדים, אז הצלחנו לאתר ולגייס לעבודה פנסיונרים של סולל בונה, מבוגרים שכבר היו בפנסיה שחלקם היה בעלי תעודות של מנהלי עבודה, ובעזרתם הקמנו חברת בנייה וביצענו את הפרויקטים הראשונים. למעשה, מהם קיבלנו באמת חינוך "בנאי" ראשון. מבחינתך, עד היום זה פלא וגאווה גדולה.

ש: ולא היו תקלות?

ת: כמעט ולא היו. מפתיע עד כמה התמימות הזאת גרמה לנו לעשות את הדברים בדייקנות. מאחר ואנחנו אנשים לומדים, רצינו מאוד שהכל יהיה כמו שצריך. שאלנו, התייעצנו והקשבנו והיינו מוכנים לקבל הערות מהמהנדסים. עשינו את הדברים בהקפדה ובחרדת קודש. כשאתה לא בטוח, אתה בודק את עצמך שוב ושוב.

ש: עשיתם השתלמויות מקצועיות?

ת: בשנה הראשונה עשינו קורס מנהלי עבודה. אין הרבה מנהלי עבודה בשטח, וגם היום יש חוסר מאוד גדול. לא מלמדים אותך לבנות. אין בית ספר לזה. מלמדים אותך בעיקר בטיחות. משם אתה מתפתח, ולאט לאט אתה הופך להיות קבלן חוזי. בשנים שלאחר מכן, הסמכנו את החברה ל-ISO 9000. בשלב הזה התחילו השאלות "למה אתם לא יזמים?". התשובה תמיד הייתה: עד שאנחנו לא יודעים לבנות בעיניים עצומות ובאיכות טובה, אנחנו לא מתקדמים ליזמות. להבנתך, יש הבדל בין קבלן בונה במשמעות של "קבלן ביצוע", לבין ההתחייבות בפני הדייר לבנות את דירתו כיום. האחריות פה היא אדירה. רק כשהרגשנו שאנחנו ממש בסודות הביצוע והמקצוע, נכנסנו לעיסוק היזמי.

ש: וכמה זמן זה לקח?

ת: לקח לנו בין 10-11 שנים, זמן מאוד ארוך. גם הבנקים מאוד לחצו שניכנס ליזמות. זה נראה לא הגיוני שחברה בסדר גודל כזה שמבצעת בנייה של הרבה מאוד שכונות עבור אחרים, לא יוזמת בעצמה.

ש: כמה עובדים היו לכם בזמנו?

ת: בענף הבנייה מבחן הגודל אינו בכמות העובדים, אלא במספר יחידות דיור מבוצעות. אנחנו בונים באמצעות קבלני משנה. למעשה הכשרנו צוותים, ומי שניהל באופן טבעי את הצוות בדרך כלל לקח יוזמה ופתח תיק במס הכנסה ועבד עבור החברה בקבלנות. את הפטנט של להפוך קבוצות עובדים לקבלן יצרנו על מנת שלא נצטרך להעיר ולהוציא את העובדים מהמיטות בבוקר, כי גם במצב הזה היינו. בשנת 1992 בחורף הגדול, היינו נוסעים בין הכפרים ומעירים את העובדים בבוקר לצאת לעבודה. את התקופה הזאת סיימנו בכך שהם הפכו לקבלני משנה, ומנהל הבנק שלהם מעיר אותם בבוקר ולא אנחנו. ליזמות עברנו בשנים 2001-2000. זכינו במכרז הגרלה של המדינה בכרמיאל. זו הייתה הגרלה ללא עלות קרקע. בנינו כפרויקט ראשון שכונה שכללה 92 דירות ומרכז מסחרי.

ש: שם כבר הייתם צריכים לתכנן?

ת: כן, וזה שלב מאתגר - ללמוד להתמודד עם הבנקים בליווי ועם בירוקרטיה של תכנון והיתרי בנייה, ובעיקר עם שיווק ומכירות. כשאנחנו מסתכלים על התקופה הזאת היום, זה נראה מגוחך להיכנס למקצוע חדש לחלוטין בתמימות שכוז. צריך להבין, שכשחברת בנייה שבונה ויוזמת מאות יחידות דיור, כשכל דירה עולה בממוצע 1.5-2 מיליון שקל, ההיקף הכספי מגיע למאות מיליונים ולפעמים גם למיליארד שקלים. כמנהל צעיר, אתה צריך לדעת לכוון ולנהל תזרים מורכב ולא לטעות, כי תזרים מזומנים זה דבר מטעה. האמת היא, שהרבה מאוד אנשים טועים ולכן התחום הזה הוא לעיתים מסוכן. המחזורים גדולים יותר ממה שאדם מהישוב מסוגל לתפוס, וצריך לזכור שזה לא הכסף שלך, אלא זה כסף שצריך לשמש לבנייה. מאוחר יותר במשך השנים הבאות, הנושא הוסדר ברמה של ליווי בנקאי יותר מוקפד. לקח לבנקים כמה שנים להתחיל להסדיר את העניין הזה, ובמקביל לדיירים לדרוש את הליווי הבנקאי. יש עד היום ערים שהדיירים לא מעוניינים בליווי הזה בגלל העלויות הנוספות, ולדעתי זאת טעות.

ש: מיהם הגורמים שעובדים מולם בתחום הבנייה? אלו ממשקים קיימים?

ת: זאת שאלה מעניינת, מאחר שקודם כל צריך להבין את המורכבות בעבודה בעיסוק בבנייה. ביום-יום כמנהל בתחום אתה נוגע בכל הרמות. אתה יכול לעבוד מול אדריכל או בנקאי בכיר, ומצד שני להתנהל מול קבלן משנה ועובד שמגיע מהשטחים. למעשה, אתה צריך להיות עם יכולת לנהל שיחת טלפון עם סמנכ"ל בבנק, ולהמשיך את השיחה עם פועל בשטח בו זמנית. אתה צריך לדעת לא לטעות, כי השפה היא לא אותה שפה והמושגים הם לא אותם מושגים. אתה חייב להבין את הניואנסים של הצד השני בשיחה, מה אתה אומר ומה אתה לא אומר, באיזה מושגים אתה משתמש ובאלו לא. זו מיומנות קריטית למנהל בארגון שלנו. במקביל, פיתחנו לעצמנו דרך ניהול שהיא שונה. כל אחד מאתנו אחראי על תחום. אנחנו לא מנהלים ישירים. מנהלים שטיפחנו לאורך שנים מנהלים היום את החברה.

ש: שהם הסגל הקבוע של החברה?

ת: כן, הם הסגל הקבוע. אין בחברה שלנו תפקידים מסוימים, יש עשייה. ביובל אלון ככלל וכהחלטה ניהולית, לא מפטרים עובדים. הצוות הוא זה שגורם לבן אדם לעזוב אם הוא לא עושה את תפקידו. מאחר וכל אחד בצוות תלוי בשני כדי לתפקד, חוסר תפקוד של עובד אחד משפיע על הסביבה הרחבת.

ש: יש לכם מבנה ארגוני?

ת: המבנה הארגוני שלנו ייחודי. לפני 15 שנה קיבלנו החלטה לבטל את משרד המנכ"ל במשרד הראשי, מהלך שנועד לשדר לצוות במשרד שאין "אח גדול" שמפקח, והאחריות להצלחת המשימות מוטלת על כל אחד ואחת מהם ונדרשת על ידי השותפים שלהם בצוות.

ש: למה בעצם?

ת: כי אנחנו חושבים, שחברת בנייה מנהלת "מפעלים" במקומות גיאוגרפיים מרוחקים. מנהל מפעל צריך להיות במפעל שלו, ואם יש מספר מפעלים הוא נדרש להסתובב בין המפעלים. המשרד לא יכול להיות המהות, ובטח שלא מרכז זמן הניהול. אני פוגש מנכ"לים שלא היו באתרים שלהם מעולם. מנהל יכול לקיים פגישה בחדר הישיבות בכל אתר, וכך אנחנו נוהגים לעשות כל פעם באתר אחר. ככלל, אנחנו לא "מורידים" החלטות ביום-יום למנהלים. הניהול הוא רוחבי ושטוח לחלוטין. כל מנהל אחראי לתחום ראשי ותחומי משנה משתנים לפי מומחיות ופניות.

ש: מה זה נקרא תחום?

ת: הכוונה לתחום אחריות, אחריות למשימה. בחברה יש מספר מנהלים לתחומים, כמו מנהל תפעול, מנהל רכש, מנהל לקוחות ומנהל כספים, אבל זה רק התואר הראשי שלהם. כשכל אחד מהם מטפל במשימה מסוימת, האחריות של המנהל להביא לסיומה בהצלחה. אם דיברנו קודם על סינון של הצוות את המנהלים הכושלים, אפשר לתת דוגמה: אם למשל, פרויקט כולל יבוא של רכיב מחו"ל שדרוש למשימות הכלליות של החברה והאתגר נמצא במסגרת האחריות של המנהל המטפל, והוא לא מתנהל באחריות הדרושה להשלמת המשימה, הכשל ימנע מחבר צוות אחר שדרוש לו אותו רכיב לבצע את תפקידו דבר, מה שיגרום לכשל מתמשך. אז אחרי פעם-פעמיים שזה קורה, הצוות המנהל מסביב למנהל שנכשל יגרום לו להבין שהוא לא מתאים לארגון. החברה בנויה מאנשים מיוחדים שמסוגלים להפעיל את עצמם, דבר שמאפשר לנו להתפתח לתחומים נוספים. כך למשל, התחלנו לפתח לפני שמונה שנים תוכנה בשם פרובילד שמתנהלת באזור המרכז. התוכנה משווקת לחברות בנייה אחרות. זו תוכנת ERP שעוסקת בניהול רצפת ייצור של פרויקטים בראייה של ניהול כוללני של חברה. היוזמה לתוכנה התחילה כשבנינו פרויקט בדרום, ובאיזשהו שלב הייתי צריך לעצור את ניהול תחומי האחריות ולנסוע ולנהל את הפרויקט שנכנס לסיטואציה של צפי לאיחור במועד המסירה, וזה בבחינת ייהרג ובל יעבור. הסיטואציה אילצה אותי לנהל את הפרויקט מקרוב. זה היה פרויקט שנבנה על אדמת לס, שזה אומר שברגע שירד גשם אי אפשר להיכנס לשטח. הפרויקט כלל שכונה מאוד גדולה של בתים צמודי קרקע, וברגע שהגשם הראשון ירד נוצר מצב של בתים מפוזרים שאי אפשר להגיע אליהם. מנהל הפרויקט "הרים דגל", ובנסיבות האלה המחויבות לדייר היא אבסולוטית. כשאתה מוכר דירה, הדייר מחויב במשכנתא של 30 שנה, ואתה כקבלן מחויב למסור לו את הדירה בזמן ובאיכות מתאימה. זאת התחייבות שאנחנו לוקחים ברצינות גדולה. בשלב הזה, היה ברור בחברה שנדרש כלי לניהול שיציג רוחבית את המצב באתר לכל שדרת הניהול, ובמיוחד למנהל האתר. לפני כתיבת התוכנה, כשהיינו שולחים מהנדס לסקור את המצב העדכני של הדירות, היה לוקח לו יומיים-שלושה להעביר דוח, ובינתיים המצב בשטח היה משתנה כי אנשים עובדים בזמן הכנת הסקר. כתוצאה מכך, כשקיבלנו את הדוח, התמונה כבר לא הייתה עדכנית לצורך קבלת החלטות, ואז נדרשנו למעשה לכלי אוטומטי שמסוגל לקבל בזמן אמת את תמונת המצב. בעיה נוספת שחווינו, נבעה מכלי בקרת האיכות והיכולת הכושלת לתרגם לשטח את הממצאים. פעלנו אז בסביבת תקן ISO 9000, והיה סוקר טיב שמילא דוחות בדפים. באיזשהו שלב הוא טען: "אני ממלא את הדפים והם נמצאים פה בארון, ואף אחד לא מסתכל עליהם ואין סגירת מעגל". התוכנה היום עושה סגירת מעגלים, וכך הפכנו את היוצרות. קבלן, כדי לקבל תשלום הופך להיות אחראי לכך שיבדקו אותו, והוא למעשה זה שאחראי לקרוא למנהל העבודה לבדוק את איכות העבודה שביצע. ברגע שהעבודה נבדקת לפי דרישות כתובות מראש, התוכנה מייצרת חשבון. זאת אומרת, שאין לחץ על מנהלי העבודה לאשר את החשבון. הלחץ מגיע מקבלני המשנה לבדוק שהכל תקין. רק כשהעבודה נבדקה ונמצאה תקינה, נוצר אוטומטית חשבון. כך שמי שאחראי על הטיב הוא בעצם הקבלן. הוא מקבל אינדיקציה לטלפון שלו שיש תקלה, ויש לו זמן לתקן אותה עד החשבון. כך שהלכה למעשה, קבלני המשנה הופכים להיות בקרי האיכות

של החברה. בדרך הזאת אנחנו בעצם פורסים את החברה ומשטחים אותה. אנחנו לא מאפשרים ריכוז כוח אצל אורגן בחברה, ובטח שלא את המונופול על מידע או על קבלת החלטות. הכל ממופה בצורה מסודרת. מנהל העבודה יוצא לשטח עם טאבלט או טלפון. בבוקר הוא מקבל את סידור העבודה ואת הפעולות בכל דירה שהוא נדרש לבדוק. התוכנה דורשת לשרטט על התוכנית ולצלם את מקום הבדיקה, זאת כדי למנוע טעויות וגם לצורכי תיעוד. מגדלי עזריאלי החדשים נבנים עם התוכנה, ועוד פרויקטים רבים ברחבי המדינה.

ש: תוכנת פרובילד נותנת שירותים גם לחברות אחרות?

ת: כן בהחלט. חברות ביצוע גדולות וקטנות נהנות היום משימוש בתוכנה. במקביל, אנחנו גם בפיתוח מאומץ למודולים נוספים של שליטה וניהול בתוכנה.

ש: אתה יכול לתאר לנו איך נראה שבוע העבודה שלך?

ת: כעיקרון, היומן שלי מכוון לאתרי הבנייה של החברה. כל פגישה שניתן לקיים באתר או במשרד המכירות של האתר, מכוונת אוטומטית לאתר. אני משתדל להיות נוכח ככל האפשר בעשייה היום-יומית. האינטראקציה נדרשת מאחר והמנהלים נדרשים לתוצאות, וגם אני כמו כל אחד מהם כחוליה בשרשרת המשימות שמביאה להצלחת המשימה הכללית, נדרש לתוצאות במשימות שאני מנהל. אם צריך לפגוש את ראש עיר, לטפל במימון או להיפגש עם בעלי קרקע, תוצאות הפגישה משפיעות מיידית על תפקוד החברה בתחומים שונים. אני נדרש לספק תוצאה בדיוק כמו כל אחד מהמנהלים האחרים. למעשה, כל הארגון נדרש ונבחן ברמת התוצאה, ולכן יש חשיבות קריטית לזמינות היום-יומית של כל אחד מאיתנו לעמיתים בעבודה.

ש: האם אתה מסוגל בכל רגע נתון אם שואלים אותך מה קורה בחברה שלך, ללחוץ על הכפתור במחשב ולדעת מה קורה באתר?

ת: כן, ברמה של פרטי פרטים. אני מסוגל בלחיצת כפתור לקבל תשובה אם התקינו חלון בדירה מסוימת, כולל הצילום שלו. היכולת שלי לעשות בדיקה לכל בניין היא פשוט אין סופית. התוכנה עוקבת אחרי כל הפעולות, וכל הפעולות מצולמות ומתויקות. אם יש תקלה שמתגלה שנים אחרי מסירת הדירה, אנחנו יכולים לראות תמונות של הדירה משלב שלד, צינורות, אינסטלציה, חשמל, ריצוף, טיח - כל השכבות, מיזוג אוויר, הכל מצולם לפרטי פרטים כולל פירוט תקלות שתוקנו ומערכת הבדיקות שבוצעו. כבר אמרתי, שאנחנו לא מנהלים מערכת רגילה של בנייה, לא ברמת המחשוב והבקרה, ובטח שלא ברמת הניהול של האתרים. הארגון דורש אנשים לא רגילים, ואנחנו עמלים קשה באיתור ובפיתוח של ההון האנושי שלנו.

ש: הקונספט הזה קיים גם בחברות בנייה נוספות?

ת: פחות בחברות בנייה, ויותר בחברות טכנולוגיות. אני זוכר שלמדתי על שיטת ניהול יפנית של חברה שטוחה שכוללת מנהל שמסתכל מקרוב על כל העובדים, זה קונספט שאני לא אוהב. אני לא רוצה שאנשים יעשו הצגות, כי הצגות לא מייצרות תוצאות. אני צריך אנשים שיספקו עשייה והצלחה. ברגע שמישהו מושך זמן, הוא מושך את כל החברה כי כולם תלויים אחד בשני. בחברה קלאסית, לחשב יש תפקיד, ולמנהל התפעול יש תפקיד, ולמנהל הביצוע יש תפקיד, ואז כל אחד עושה את תפקידו ומקסימום מעכב את עצמו. פה החשב יכול לטפל בנושאים קלאסיים של מנהל התפעול, כי הוא יותר חזק עכשיו בתפעול בנושא מסוים בגלל היכרות עם פקיד מסוים, ומנהל התפעול יכול לטפל במשימת ביצוע כי הוא יותר חזק עכשיו בנושא הזה. מנהל בעצם לוקח סמכות ואחריות, וכמובן מעדכן את בעל האחריות הראשי. אין ספק שזה לא ניהול סטנדרטי.

ש: איך אתה בוחר את האנשים?

ת: אני לא בוחר, הצוות בוחר אותם מתוך צורך. אני מביא אותם לפוזיציה. המשימה שלי, בגלל מבנה האישיות של הצוות, לשכנע שצריך איש צוות נוסף. אנשים מעדיפים לפעמים לעשות בעצמם מאשר ללמד, ולכן זה תפקידי לראות כשמנהל עמוס מדי ולא משחרר לאחרים, לעזור לפזר משימות בצורה נכונה יותר.

ש: יש לכם פונקציה של משאבי אנוש?

ת: בחברת הביצוע, מנהל התפעול מתפקד כמשאבי אנוש. את עתודת המנהלים בחברה אנחנו מאתרים מתוך הצוות שלנו. לצורך העניין, יכולה למשל להגיע מזכירה שמגלה יכולות ורצון, והיא יכולה להתקדם להיות מנהלת. יכול להגיע מישהו לתפקיד של עוזר מנכ"ל ואתה מזהה אצלו יכולות ונחישות, אז הוא לוקח פוזיציה. אני לא מונע מאנשים לקחת, אלא יותר מזה. אני גם מקפיד שמנהלים לא ימנעו מעובד לקחת אחריות וליזום. זה כל הקוד הגנטי של החברה. לא קרה כלום אם טעית, ולא קרה כלום אם נכשלת. זה חלק מעלות ההכשרה בתנאי שאתה לומד ומשתפר בהמשך. בשאר החברות, למשל בחברת התוכנה, העיקרון דומה אבל הפרקטיקה קצת שונה.

ש: האם ניתנות לעובדים הכשרות על מנת לגרום להם להתפתח, כמו למשל יציאה ללימודים?

ת: ברמת הביצוע כמובן. אנשים שהם ראשי צוותים, יוצאים לקורסים של מנהלי עבודה ואני אתן דוגמה עדכנית. החשב של החברה שהוא רואה חשבון עם תואר שני, החליט שמאוד מפריע לו שהוא לא מצוי מספיק בנושא דינים, והוא יצא השנה ללימודי משפטים.

ש: מיוזמתו?

ת: היוזמה היא שלו, אבל החברה מממנת חלקית וגם נותנת גיבוי ברמה של ימי החופש.

ש: במבנה הקלאסי של חברה, יש מנהל משאבי אנוש שהתפקיד שלו הוא לשפר את ההון האנושי של החברה. אחד התפקידים שלו הוא לפתח הכשרות לעתודה ניהולית. האם יש תפקיד כזה בחברה שלכם?

ת: זה תלוי איפה. בחברת התוכנה בהחלט יש. בחברת הבנייה בביצוע, יש מי שאחראי לעניין הזה. אבל הוא לא מוגדר מנהל משאבי אנוש, כי אין אפשרות בחברה שמתעסקת בכל כך הרבה תחומים ליצור משאבי אנוש מתמחה. מה שטוב למתכנת, לא טוב למנהל עבודה או לפועל בניין. למעשה, כל מי שעובד בחברה הוא עתודת ניהול בפוטנציאל, כך גם בחברת התכנות. בעניין הזה יש שוני גדול בין ענף הבנייה לעיסוק בתוכנה. זה עיקרון שמאוד קשה להסביר לעובדים בתוכנה, במיוחד בחברת התוכנה שהיא חברה צעירה יחסית שהנוהג של מהנדסי תוכנה הוא שהם מחליפים כל שנתיים מקום עבודה. כאן הכשל הגדול. אני חושב, שהם נכשלים מלהבין שאם אתה רוצה להתקדם באמת, אתה לא יכול להחליף כל שנתיים מקום עבודה, אלא צריך להתמקד ולהתקדם לא רק מבחינה טכנולוגית, אלא גם מבחינת האחריות. מבחינתם אתה בהתחלה בדרגת Junior, ואחרי 5 שנים אתה בדרגת Senior. ההתקדמות היא כתוצאה מהוותק, וזה משהו שלדעתי מביא אותם בגיל 40 להיות לא רלוונטיים. מאוד קשה ללמוד כל חצי שנה טכנולוגיה חדשה וכישורי ניהול חסרים. אם בגיל 40-45 עדיין לא ניהלת, אתה כבר לא תנהל.

ש: איך עובדים בחברת הבנייה יודעים שיש להם אופק התקדמות?

ת: העיקרון המנחה שצריך להבין הוא, שחסרים אנשים טובים בכל התחומים. לשאלתך, איך עובד יודע שיש לו אופק להתקדם, התשובה היא בהתנהגות. עובדים זוטרים רואים את המקבילים שלהם מתקדמים, ומבינים שהמפתח להתקדמות נמצא במוטיבציה ולקיחת אחריות. לא חסרות הזדמנויות להתקדם, וזה בונה צוות מאוד מכוון מטרה. מאוד יפה בעיני שבחברה ותיקה כמו שלנו יש כבר דור שני של מהנדסים, שההורים

עבדו בחברה והבנים מגיעים אחרי טכניון ומדברים את השפה כאילו הם נולדו בחברה. אתה מבין איזה משקל יש לעבודה בחיי המשפחה של העובדים, וזה ממלא אותנו גאווה.

ש: אתם עושים שיחות משוב לעובדים?

ת: בעיקרון כן, אבל לא בצורה הסטנדרטית.

ש: שיחות משוב מסודרות?

ת: לא לכל סוג עובדים זה מתאים.

ש: כל אחד מאתנו שעובד במקום העבודה, רוצה לדעת האם הוא בסדר והאם הוא עומד ביעדים, וכמנהל יש לך ראייה רחבה וניסיון על מנת לסייע לו להתפתח. זה מקובל בארגונים רבים.

ת: כן זה מקובל בארגונים, אבל זה גורם למה שאני מאוד חושש ממנו. אני לא רוצה שמנהלים ירשימו אותי, הם צריכים להרשים את החברים המקבילים שלהם. אנשים בארגון שלי פוגשים אותי תדיר, ובסך הכל יודעים מה מצבם בארגון.

ש: אבל בתור קואוצ'ר שמסייע לעובד להתפתח וללמוד מטעויות?

ת: אנחנו בונים בניינים. אין חוכמות, התוצאות נראות למרחוק.

ש: אבל אם אני עובד עשיתי טעות?

ת: מאחר ועובד עד רמת מנהל אתר נדרש לשימוש בתוכנה, הוא לא יכול לעשות טעות, כי אין שיקול דעת. אתה נכנס לחדר בבניין ואתה יודע בדיוק מה אתה צריך לבדוק, מה אתה צריך לעשות ובאיזה יום אתה צריך לעשות. אתה יודע בדיוק כמה פאנלים צריך, מה כמות הצבע וכיוצא בזה. אתה גם יודע מה תעשה בעוד שנתיים. הכל מתכונן לפרטי פרטים וממוחשב ברמה כזאת ששיקול דעת לא קיים. אצל מנהלים יש את הערך המוסף שנדרש ברמת המחשבה, היוזמה והחידוש, ולזה יש משוב מידי.

ש: כשאתה מתייחס לראייה הרוחבית שצריך להרשים את יתר חברי הקבוצה שלך, אתה יודע שיש טכניקה של משוב 360 מעלות ששואלים גם את העמיתים לחוות דעתם?

ת: השאלה של העמיתים היא פשוטה. אם הארגון מתפקד, אז הוא הולך לכיוון הנכון. אם תראה את רמת הקרבה בין המנהלים אצלנו, לפעמים זה מדהים אותי כמה הם קרובים.

ש: זה מתקיים גם אחרי שעות העבודה?

ת: לגמרי, זה פשוט לא ייאמן, זה כמו בעל ואישה. זה בנוי בצורה כל כך עדינה, שאם אני אדרוך שם במקום הלא נכון אני מפר איזשהו איזון, ואני לא רוצה שיהיה מצב מהסוג הזה. העובד לא יוצא בבוקר לעבודה בשבילי, הוא מתאמץ להצליח בעבודה בשביל האנשים שהוא עובד לצידם. יש פה מחויבות וחברות, ולי זה חשוב שכך זה נבנה.

ש: זה נשמע כמו אוטופיה.

ת: זו לא אוטופיה, ככה מרקם אנושי חברתי מתקיים. אני כל הזמן קושר אחד בשני מבלי להפריע. שלא נבין לא נכון, כל היעדים נמצאים ומתוכננים מראש, אני יודע בדיוק ברמה של יום מה מתוכנן להתבצע ומה התבצע.

ש: קורה לך שאתה מתרגז על עובד?

ת: ברור, כי כולנו בני אדם. אבל אני לא מתרגז על עובד, אני מתרגז על עמית לעבודה. אני יודע את מקומי, זה מאוד עדין. להחזיק ארגון כזה 30 שנה במתח מבלי להפר את האיזון זו בעצם האומנות. זו גם הסיבה שאתה לא יכול לשבת על מישהו צמוד 24 שעות. אני רוצה שהם ירגישו שהם נותנים דין וחשבון בפריסה, ולא לבן אדם אחד.

ש: כמה עובדים יש לכם בחברה?

ת: אנחנו בסביבות ה- 40 עובדים, אבל לא כולם הם ברמה הזאת. 25 עובדים הם ברמת הרקמה שאנחנו מדברים עליה.

ש: תחום הבנייה הוא מאוד מורכב. מהם האתגרים המרכזיים שאתה נתקל בהם?

ת: האתגר הכי גדול שלנו זה לצפות את פני העתיד, כי כשאני עושה עסקה בנדל"ן, כלומר רוכש קרקע, אני מממש אותה לפעמים רק אחרי 12 שנה ולפעמים אחרי 20 שנה. אני בונה עכשיו פרויקט של 300 יחידות בקרית ביאליק, שהעסקה שם נחתמה בשנת 1999. במדינת ישראל קשה לראות את פני העתיד. אין פרויקט שאין במהלכו מלחמה, מיתון ושר אוצר עם יומרות שמתחלף באחר עם יומרות אחרות. כל פרויקט עובר חוויות, שאני חושב שבמדינה מתוקנת אתה לא פוגש בכל שנות חיידך, ואתה צריך להתנהל בתוך הסיטואציה הזאת.

ש: אז מה עושים על מנת להתמודד עם הסיטואציה המורכבת הזאת?

ת: כל דבר לגופו. לדוגמה ב-2002 בפרויקט בכרמיאל, שרנסקי היה השר השיכון והוא הצהיר שהוא נותן מענק של 125,000 ₪ לזוגות צעירים שיקנו דירות, רק שבפועל הוא לא נתן כלום אלא רק עצר את המכירות לשנה. המשמעות של עצירת המכירות במשך שנה, היא לא המימון. המשמעות היא, שזה מרוקן לך מחלקות בחברה. המכירות קטנות, ואז עובדים מתחילים להיות בסיטואציה שהם מחפשים את עצמם על מנת להצדיק את הקיום שלהם. מצב כזה אנחנו פותרים בשיטת הניהול שלנו- אותו בן אדם שמשועמם תופס עכשיו פוזיציות אחרות ומרגיש חיוני ומועיל.

ש: אז זה למעשה ניהול בתנאי אי-ודאות?

ת: כן בהחלט. אנחנו פועלים בתנאי אי-ודאות מוחלטת.

ש: אתה ישן טוב בלילה?

ת: אני ישן טוב בלילה בזמנים מסוימים, ובהרבה מאוד פעמים לא. יכול, לדוגמה, לבוא השר כחלון ולהחליט שהוא יוזם את תוכנית "דיור למשתכן" והמשמעות של זה היא, שאם קנית קרקע נניח ב-400,000 ₪ ליחידת דיור אז פתאום המדינה משווקת קרקע סמוכה במחיר אפס, ועכשיו צריך להתחרות בזה. בקרית ביאליק, למשל, מצאנו את עצמנו בהפרש של 400,000-500,000 ₪ לעלות קרקע מהמתחרים, וזו סיטואציה שקרתה לא מעט. זה לא שמדינת ישראל מתכננת לטווח רחוק. המדינה יכולה להחליט מהרגע להרגע שהיא מוציאה את המשקיעים מהשוק, ואתה תכננת פרויקט למשקיעים ופתאום אין משקיעים. זה לא שאתה יכול מחר להחליף את סוג הדירות, כי רישוי מחדש במדינת ישראל לוקח שלוש שנים. אנחנו מנהלים מערכת שעובדת בחוסר ודאות מוחלט. מאז הקורונה, החלו להימכר דירות בקצב מהיר שלא פגשתי בכל שלושים השנים שאני בתחום, ואין לי הסבר מדוע. אני לא יודע מתי זה מתחיל ומתי זה ייגמר. כשאני לא יודע להסביר לעצמי את השוק שאני עובד בתוכו, זה אומר לא לישון בלילה, כי אתה לא יודע אם זה ייגמר מחר. יש פה הרבה דילמות כמו למשל, האם אתה פותח עוד פרויקטים? האם אתה פותח מגדלים למכירה? כי אם זה נגמר מחר

ומכרת שתי דירות ונעצרת, אז כשאתה בונה בניין בן 10 קומות זה לא נורא, אבל שאתה בונה בניין של 24-23 קומות זה כבר משחק אחר. אין לך יכולת לצפות את פני העתיד, כי אין מודל כלכלי מנחה מאחר והמדיניות משתנה תכופות. זו סיטואציה שאתה אמור לדעת לתפקד בתוכה. אני חושב על קבלנים צעירים שצריכים להתנהל בשוק כזה, זה כמעט בלתי אפשרי.

ש: מה באמת הכישורים שצריך להיות למנכ"ל של חברת בנייה?

ת: השאלה אם אתה קבלן מבצע או שאתה יזם, אלו שני דברים שונים שלכאורה הציבור לא יודע להבדיל ביניהם. יזמים יש כמה סוגים: יש יזמים שהם קבלנים, זאת אומרת שהמפעל שלהם הוא לייצר דירות. יש יזמים שהמפעל שלהם הוא לייצר כסף ופחות מעניין אותם העשייה והמוצר, הם מייצרים הון כספי לעבודה. אנחנו פוגשים אותם יותר באזור המרכז, חברות שמגייסות כסף מהציבור והכסף הוא המטרה. המשחק הוא ההון שנמצא בחברה שאיתה עובדים, ולכן גם התכונות שונות. אני חושב שקבלן שגם בונה, צריך קודם שתהיה לו את היכולת להחזיק שנים של פעילות, מעבר לתכונות. קודם כל, הוא צריך להחזיק ארגון חי שעולה הרבה מאוד כסף לחודש, לא חי רק מבחינה תזרימית, אלא גם מבחינת החיוניות של האנשים, כי אנשים שלא פוגשים עשייה מאבדים את זה. איש מכירות למשל, שלא פוגש לקוח, גם כשמגיע לקוח אחרי חודש והוא מאוד רציני ורוצה לקנות, איש המכירות כבר לא מאמין ללקוח שהוא באמת רוצה לקנות. אתה חייב להחזיק את האנשים באיזשהו מתח לעשייה. בעיסוק שלנו זה טיפה יותר קל מאחר ואנחנו בעלי הקרקעות שאנחנו מפתחים, אז אני תמיד מסוגל להסיט את הספינה הזאת לעיסוק ולקידום של קרקעות ונכסים שנמצאים כרגע בתהליכים מסוימים. מאחר והמנהלים בחברה לא רק מבינים בתחום הספציפי שלהם, אלא אני כל הזמן דואג שהם יהיו בקיאים גם בתחומים אחרים, אז הם יכולים לקחת פוזיציות עם כובד משקל גדול יותר במצבים בהם התחום שלהם כביכול "מתייבש".

ש: אם קורא לך עכשיו שר השיכון ומבקש ממך המלצה כיצד להכשיר דור של קבלנים, מה היית ממליץ לו?

ת: בישראל זה קל, הוא צריך לדאוג שיהיו קרקעות זמינות כי הביקוש קיים.

ש: אבל מה עם האנשים?

ת: זה משאב שניתן להכשיר בזמן קצר יחסית.

ש: ואם אני רוצה להקים אקדמיה להכשרת קבלנים?

ת: יש הכשרות שצריך לעשות, התחום הזה מאוד "רזה" בהכשרות שלו.

ש: איזה תחומים הם צריכים ללמוד?

ת: הם צריכים להבין מה זה קרקע, משום שקרקע זו תורה בפני עצמה. הם צריכים להבין את תהליך הרישוי, מה זה שיווק נדל"ן כי זה לא שיווק רגיל. הם צריכים לדעת לבחון פרויקט ולהבין איך הפרויקט הזה יכול להתנהל בכל הסיטואציות שדיברנו עליהם, והרשימה עוד ארוכה.

ש: מה לגבי הנדסה?

ת: אני לא חושב שלהנדסה יש פה משקל. אתה חייב להבין שאתה פועל בשוק מאוד בירוקרטי. לדוגמה, השנים האחרונות בחיפה הן שנים שבהן הבירוקרטיה בעצם דחקה והוציאה את הקבלנים החוצה מהעיר. נדרש ממך להבין את הסיטואציה והמציאות שאתה נמצא בהן, ואיך אתה עוזר למציאות שלך להיות יותר טובה. מדובר בפרויקטים שהם גדולים מאוד, שהיכולת שלהם להשתנות במהירות לא קיימת.

ש: הלימודים שלך לתארים אקדמיים עזרו לך בדרך הניהול שלך?

ת: כן, חד-משמעית. את התואר הראשון עשיתי בכלכלה ומנהל עסקים, מה שנתן לי מושג כללי בענייני כספים. אומנם לא ברמה המעשית, כי כשסיימתי את התואר הראשון לא ידעתי מה זה תזרים מזומנים ומה המשמעות שלו, שזה בעצם הדבר הכי קריטי למי שמנהל עסק. אחר כך, ככל שהתקדמתי בעבודה שלי הבנתי שחסר לי ידע משפטי. אז עשיתי תואר שני במשפטים, וזה תרם לי מאוד. כשאתה רוכש קרקע ואתה עושה עסקה בנדל"ן, אתה נדרש להבין ברמה המשפטית ניואנסים שאחר כך הם קריטיים. העצות שאתה מקבל הן מצוינות, אבל בסוף האחריות היא עליך כי אתה זה שרושם את הצ'ק ואתה זה שנותן את הדין אם משהו לא נעשה כמו שצריך. אחר כך, מאוד עניין אותי איך זה יכול להיות שבזמן מסוים מגיעים הרבה מאוד אנשים למשרד מכירות ובזמן אחר לא, למרות שאני מפרסם ולמרות כל מה שלמדתי בלימודי הכלכלה על ריבית נמוכה. ניסיתי להבין למה כל התיאוריות הכלכליות לא מתממשות במשרד המכירות שלי. למה למשל, ביום אחד אני יכול פתאום לקבל הרבה מאוד אנשים עם צורך בדירות ויום אחר לקבל בדיוק הפוך. אז פניתי למי שהיה סטודנט איתי בתואר הראשון, פרופ' דורון קליגר וביקשתי ממנו שנראה איך אנחנו בודקים את זה, והוא לקח אותי לפרופ' הראלי והתחלנו לבדוק את זה. הרצנו רגרסיות על מנת להבין את הסיטואציה, והתברר שריבית ופרסום לא משפיעים על זה אלא מה שמשיע זה דווקא פרמטרים של מזג אוויר ולחץ ברומטרי שמהווים טריגר עבור אנשים להגיע למשרד המכירות. למשל, אנחנו יודעים שבימים גשומים יותר אנשים מגיעים למשרד.

ש: בדקתם בספרות אם זה בא לידי ביטוי גם בתחומים אחרים?

ת: כן, זה היה מסע מרתק כי פגשתי חוקרים מתחום התנהגות בעלי חיים. עשיתי מסע ארוך באפריקה ומאוד נהניתי מהתהליך, כי קראנו הרבה תיאוריות של התנהגות בעל חיים והחלפת בתי גידול. לאט לאט אתה מתחיל להבין, שבבסיס קבלת ההחלטות שלנו אנחנו מאוד בסיסיים והיצר החייתי מנחה אותנו פעמים רבות. בתור כלכלן ומשפטן, אתה תמיד תופס בני האדם כיצור מאוד לוגי ורציונאלי, אבל אנחנו יודעים שזה לא נכון. עבודת התזה שעשיתי בתחום הזה גרמה לי להבין שאני לא מבין אנשים מספיק טוב, אז את הדוקטורט כבר עשיתי בתחום של רגשות.

ש: וזה הקנה לך הבנה יותר מלאה?

ת: אני חושב שכן. קודם כל ההבנה המוחלטת שאתה לא מתעסק במחשבים אלא באנשים.

ש: אם אנחנו צריכים לכתוב עכשיו ספר הכנה למנהל, מה המסרים הכי חשובים שצריך להעביר?

ת: אני חושב שהאויב הכי גדול של המנהל הוא האגו שלו. אני חושב שזה נכון גם לגבי חוקרים באוניברסיטה או רופאים. אתה לא יכול להיות הבעלים של הידע כולו, אתה לא תוכל לגדול אם אתה תתבסס רק על מה שאתה צובר. הרבה מאוד אנשים שוכחים שאנחנו חיים רק תקופת חיים אחת, ואם תשתף פעולה עם עוד חמישה אנשים שרוצים את אותה המטרה אז צברת ניסיון חיים של חמישה. כלומר, אותה תחושת בטן שמצילה אותנו או עוזרת לנו להחליט, ברוב המקרים היא בעצם צבירת הניסיון שלנו. אז אם אני לוקח איתי את אלה שמקבילים לי במקום להפוך להיות מוביל שמסתכל אחורה כדי לראות אם יש מישהו שרץ אחריו, אני מקבל פה ערך מוסף אדיר. נוצר כאן יתרון של פי 20, כי יש לך עוד 20 אנשים שרצים איתך קדימה.

ש: אז אתה אומר שבמקום להגיד 'אני' צריך להגיד 'אנחנו'?

ת: זה לא רק להגיד, להגיד לא יעזור. אם התנהגת כך, אז זה יעבוד.

ש: אתה מכיר את הספר של קולינס "Good to great" שערך מחקר על חברות בארה"ב שהצליחו לעלות מ-good to great. הספר כולל פרק מעניין שעוסק במנהיגות שבו הוא טוען, שהתכונה הכי חשובה של מנהל זו עוונה. הוא נותן כדוגמה את אחד המנהלים הכי גדולים בחברה בארה"ב, שאפילו לא הייתה לו חניית מנכ"ל.

ת: אני אשיב בדוגמה מהזמן האחרון. כשמהנדסים שלנו נשלחים להטמיע את התוכנה אצל לקוחות (חברות בנייה), הם אמורים לספק מידע בסיסי על הלקוח על מנת שהליך הקליטה של התוכנה יהיה מיטבי. בכל חברת בנייה יש שיטות והיררכיות ניהול מסוימות. לצורך כך, הכנו טופס שהמהנדס שמגיע לחברה להטמעה ממלא, והוא רושם בו את בעלי התפקידים בחברה והסמכויות שלהם. כדי לראות איך הדבר הזה עובד בסביבה שאנחנו מכירים, ביקשנו מהמהנדס המטמיע שימלא את הדוח הזה גם לגבי חברת יובל אלון בענף ביצוע, והוא אכן מילא. תחת הקטגוריה של המנכ"ל הוא רשם את השם שלי ושל השותף, ואז אני אמרתי לו: "תקשיב, אני לא מנהל את חברת הביצוע". אני באופן מודגש לא מנהל בפועל. אני מתנהל בחברת הביצוע ממש מאחורי הקלעים כדי לא לשבש את הסדרים. הוא מצידו ענה לי: "מבחינתי יש מנהל לחברת הביצוע וזה אתה". זאת אומרת, שמבחינתו לא הייתה בכלל שאלה מיהו המנהל, וזה מדהים להתבונן על היכולת של הארגון להבין את ההיררכיה בצורה נכונה גם אם ניסית להגיד "אני לא פה". לכן, אני טוען שלאגו אין תפקיד. אתה מנהל אם אתה מקצועי ומתנהג כמנהיג של המערכת על ידי עבודה קשה ובמתן דוגמה אישית. אם הכוח מגיע מזה שאתה יכול לפטר מישהו, זה לא כוח זו שררה. מנהיגות זו אופרה אחרת.

ש: אז מהו המקור של הכוח?

ת: מקצועיות ודוגמא אישית, אבל לא ברמה של "אני", אלא ברמה שהעובד יודע שאם הוא נתקע הוא יכול לשאול אותך, ואתה תיתן לו תשובה, לא תשובה מזלזלת ולא תשובה מבקרת ושזה לא ישמש כנגדו. להיפך, זה ישמש כנגדו אם הוא לא יישאל. אתה שאלת מתי אני כועס, אני כועס כשעסוקים בחשבונות וברושם. אל תשכח שהארגון מנהל תקציבי עתק, אז אם הוא לא שאל והוא טעה, זה בסוף עולה לארגון הרבה מאוד כסף. אני לא רוצה שהעובד יחשוב אם הוא יכול להתקשר אליי, אני רוצה שהוא יתקשר ויקבל תשובה. כך אני נוהג כשיש לי שאלה בהתמחות של אחר בארגון, וכך אני מצפה מהמנהלים שלי לעשות.

ש: זה בדיוק עוסק בנושא של אמון בין אנשים.

ת: כן, זה אמון בין אנשים. אתה גם צריך להיות באיזושהי צורה מאוד בטוח בעצמך כדי לא לחשוש לשאול שאלות "טיפשיות", פשוט כי אתה לא יכול לדעת הכל. ואם אפשר להוסיף לאמון פרמטר נוסף – אכפתיות, כי אמון לא יהיה במקום בו לאנשים לא חשוב שתצליח או שיהיה לך טוב.

ש: אחד המושגים שבשנים האחרונות עוסקים בו הוא "ארגון של פחד", שמתאר את החשש של עובדים להגיד את האמת למנהלים שלהם. הרבה פעמים עובדים שהולכים לדיון, חושבים מה הם צריכים להגיד כדי להשיב את רצונו של המנהל. הסיפור שאתה מספר על הארגון שלך שונה, אם אני מבין נכון?

ת: זה נכון, אבל ליתרון יש גם חיסרון גדול, שאתה צריך להיות מודע אליו בשיטת ניהול שכזו – קשה מאוד לקיים נהלים. ברגע שאתה נסמך על כישורים אישיים, אז כשמישהו לוקח על עצמו את התהליך כולו, אחרי איזושהי תקופה הנוהל נמחק וכבר לא קיים.

ש: אז איך אתה מתמודד עם זה?

ת: זו נקודת הכשל בשיטת הניהול הזאת. מאחר ואתה נסמך על יכולות אישיות, מאוד קשה לשמר נהלים. בגלל שאתה לא נותן דין וחשבון למנהל, אלא רק למקבילים לך, הנהלים הם משהו שצריך להילחם עליו כל הזמן. השיטה שלי להתמודד עם אובדן של נהלים, נמצאת בדיווח של מנהלים שנמצאים בתקופת התמחות

ועוברים בין בעלי התפקידים ובעצם חולקים איתם את יום העבודה לתקופה קצרה ובזמן הזה הם כותבים דוח על כל יום. חלקם כותב הערות והצעות, כך שבין השורות אני יכול להבין אם הנהלים מתקיימים.

ש: אז אולי נהלים מיועדים לאנשים בינוניים, ולא לאנשים טובים שיודעים את המשימות שלהם?

ת: אני אסביר למה אני חושב שזה משפט לא נכון. אם למשל, נלך לנוהל בצבא שבו כשאתה עובר במקום שיש קווי מתח עליון אתה צריך להוריד את האנטנות מהגיפים, הנוהל הזה נקבע כי מישהו התחשמל מנגיעה של אנטנות קשר בקווי מתח עליון בלבנון. לא כל מדינה היא מדינה מסודרת שקווי המתח העליון בה גבוהים. בלבנון למשל, קווי המתח העליון נמוכים. אנחנו היום לא בלבנון ויכול להיות שהנוהל הזה נשכח, אבל בפעם הבאה שמישהו ייכנס ללבנון, חיילים יתחשמלו מאי הקיום של הנוהל. גם בארגון עסקי יש שינויים בכוח אדם ובמצבי שוק, ואנשים חדשים צריכים לקבל כיוון ונוהל שנכתב מתוך ניסיון.

ש: כל הנושא שאתה מדבר עליו, נמצא בחלקו תחת הקטגוריה של ארגון לומד. איך אתם לומדים מהתקלות של עצמכם? האם יש איזשהו מנגנון?

ת: אנחנו לא ארגון שעוסק רק בתחום אחד. הנוהל בעניין של ניהול תקלה בחברת תוכנה שונה משמעותית מהנוהל בחברת הבנייה. ברמת ההפצה, בחברת הבנייה התקלה מתוקנת ברמת התוכנה באופן מיידי. כלומר, תחקיר והוראות ביצוע מעודכנות, וזה נשאר לתמיד. בחברת התוכנה יש נוהל של כותב קוד שנבדק על ידי מנהל הצוות שלו, ועדכון תקלות וסיבות בשיבת בוקר, אבל זה כמובן לא מחזיק ידע לטווח ארוך.

ש: אם למשל, היתה תקלת בטיחות בעבודה, איך אני מעביר את זה בין כל מנהלי המשנה באתרים?

ת: על מנת לקבל אישור לבצע שלב, צריך לעדכן את זה בתוכנה ולצלם שדרישת הבטיחות תוקנה. תקלה שנובעת מחוסר בבדיקה מקדימה, נבדקת ומוכנסת מיידי לתוכנה שמשמשת את כל אתרי החברה. בנוסף, פעם בחודש יש ישיבת בטיחות שבה מעודכנים כל בעלי התפקידים בכל תקלה.

ש: מה שאתה אומר הוא, שנוהל אם מקפידים עליו, יוצר מצב של אפס תקלות?

ת: נוהל נכתב ומשופר כתגובה לרצון לראות תוצאה של מפגש עם המציאות ועם המקרים שהמציאות מפגישה. המשמעות של קיום הנוהל היא, שלמקרים שכבר ראינו או שאנחנו צופים יש כבר פתרון, אבל זה תלוי בערונות ניהולית, ואני אתן לך דוגמה. בחברה היה נוהל שבסוף יום העבודה נעשית צבירה על קלטת או דיסק של כל הדאטה האחרונה ופעולות הנהלת החשבונות. בסוף היום, איש צוות היה לוקח קלטת הבייתה למקרה שמתרחשת שריפה או תקלה, אז לפחות הנתונים היו שמורים יום אחד אחורה. מה שקרה בפועל הוא, שהפסיקו לעשות את זה כי זו טכנולוגיה ישנה, והכל נמצא היום בענן. הלכה למעשה, אף אחד לא טרח לעדכן שהנוהל הזה לא מבוצע. אני לא הייתי מעודכן שהנוהל הזה נעלם. מישהו לקח את האחריות לדבר הזה, מתוך מחשבה שזאת אחריותו להתאים את הטכנולוגיה לזמן. גילינו את זה כשנעשה ניסיון לפרוץ לשרת שלנו בענן.

ש: איך לא ידעת מזה?

ת: זה היה ברור לכולם, שמאז הקלטת והנוהל עברנו לשמירת מידע על שרתים, ושאינן יותר צורך בטכנולוגיה של צריבה. אבל אני לא הייתי בסוד העניין של הפרט הזה, וזה התברר כטעות. ברור לי שככל שהזמן עובר, הטכנולוגיה והמציאות משתנים, ונהלים שלא מתאימים את עצמם לזמן מתפוגגים. זאת מלחמת מאסף שאנחנו מנהלים לקיום ועדכון נוהלי עבודה.

ש: אתה מציין את זה כנקודת תורפה?

ת: כן, זאת נקודת תורפה, שצריך להכיר בה ולמצוא לה פתרונות טכנולוגיים מתאימים.

ש: יש ספר שנקרא "הפסיכולוגיה של השלומיאליות בצבא", שכתב אותו פסיכולוג אנגלי בשם נורמן דיקסון. הספר כולל מספר מקרים כאלה, כמו למשל מקרה בצבא האמריקאי. בחיל התותחנים האמריקאי כשהתותח היה יורה, מפעיל התותח היה לוקח צעד אחד אחורה והרבה שנים לא הבינו למה. מסתבר שפעם התותח היה רתום לסוס וכשהתותח היה יורה אז הסוס היה קופץ אחורה, וזה מה שהוביל את מפעיל התותח לקחת צעד אחד אחורה. תופעה כזאת מתקיימת בהרבה ארגונים, שמנסים להבין מדוע עושים דבר מסוים וקשה להבין למה.

ת: הארגון שלנו למד בדרך הקשה שאם הוא לא עושה את זה, יש לזה עלות. ככל שעובר הזמן, אנשים בוטחים, שלא בצדק לטעמי, באיזושהי טכנולוגיה רחוקה. יש ענן, ענן זה מעבר לתפיסה שלנו. הטכנולוגיה שכוללת את שמירת הדאטה בענן, זה להסתמך על שרת שנמצא באיזשהו מקום. ושלא נטעה, לשרת הזה נכנסים לאו דווקא כדי לקחת את הדאטה, אלא למשל, כדי לכרות ביטקוין. אין ביטחון, גם אם נדמה לך שהביטחון מלא, והתוצאה היא שהדאטה נעלמת. אני לא יכול להרשות לעצמי את הדבר הזה, ולכן אני רוצה את זה בברזל. וכשאני אומר את זה, אז זה נראה לדור הצעיר שאני לא מעודכן, אבל אני מאוד מעודכן. בסוף היום, יש לנו אחריות ללקוחות ולחברות שאנחנו מנהלים את הכסף שלהם.

ש: אם היית עושה סקר לקוחות של אנשים שקנו דירות בחברה שלך, מה היית מקבל?

ת: כשאנשים מוכרים דירות של יובל אלון, אז הם רושמים ביד 2 "דירה של יובל אלון", כלומר הם יכולים לדרוש יותר כסף כי יובל אלון בנתה. אנחנו משתדלים לתת שירות גם אחרי שנגמרת תקופת האחריות, למרות שאני לא בהכרח בטוח שזה עושה לקוחות יותר מרוצים. חברים שלי שקנו דירות מחברות שלא נותנות שירות ללקוחות, חיים עם זה ומקבלים את זה ואין להם שום בעיה עם העניין הזה.

ש: אז למה החלטתם בכל זאת לתת שירות?

ת: כי חשבנו, שזה מה שיוצר את המוניטין של המכירה. אבל אני חושב, שבסוף השוק פועל נוכח המחסור או ההיצע. אם יש הרבה מאוד היצע, אז היכולת שלך למכור יותר רק בגלל שאתה בונה יותר טוב היא לא גבוהה. השוק מגיב לחוסר, להיצע ולמחיר.

ש: אבל יחד עם זה אתה ממשיך לתת שירות?

ת: כן, כי זה נמצא ב"אני מאמין" שלי, ואני מרגיש יותר נוח עם עצמי.

ש: איך אתה רואה את החברה שלך בעוד 10 שנים?

ת: אני חושב שאנחנו נעשה פחות או יותר אותו הדבר בנושא של ייזום ובנייה, כי אנחנו אוהבים את זה. חשבנו על זה הרבה מאוד, כי הייתה בזמנו מגמה בחברה לעבור ליזמות ופחות לביצוע, אבל חלטנו שהחוזק שלנו מגיע מהביצוע. צריך באמת להבין, שאנחנו פשוט אוהבים את מה שאנחנו עושים. אי אפשר להיות במקצוע הזה מבלי לאהוב אותו.

[חזרה לתוכן העניינים](#)