



אל תתנו למוניטין לעלות לכם

חבר מביא אחר

המיתוס: שיטת חבר מביא חבר היא השיטה הטובה ביותר לגיוס אנשים. חגיגת לקר חושבת אחרת

«אודי הוא מנתח מערכות בחברה שנמצאת בתהליכי צמיחה זה זמן רב. במשאבי אנוש אזהבים אותו, כי כולם יודעים שיש לו המון חברים. ר"ק תפנה לאודי, והוא כבר יביא חבר מתאים לתפקיד. זה יותר פשוט מלשלוח מייל לאודי ולבקש ממנו שיחפש מועמד מתאים לתפקיד זה או אחר. אודי, שאוהב לעזור וגם אוהב את החברים שלו בסביבה, מרים מלפונים, שולה מיילים ותוך יום מזורמים קורות חיים לרבות הגיוס. מי לא מכיר את שיטת החבר מביא חבר, שארגונים אוהבים אותה כי היא מפשטת ומזילה תהליכי גיוס, מבטיחה מידת הצלחה, כי מישוה בארגון מוכן לקחת אחריות על ההמלצה שלו. העובדים אוהבים אותה, כי יש להם אפשרות להביא חברים, ומה יותר נחמד מאשר לעשות חסד עם חבר טוב או להביא את החבר'ה איתך לעבודה.»



שוברים מיתוס חגיגת לקר

לפעמים שיטת החבר מביא חבר מייצרת בעלות רקע דומה ומקבעת דפוסי חשיבה. אלה נאים על חשבון השונות, המגוון והאחרות

מעבר לטוב שיש בשיטה, צריך להניח את הרעת על כמה מתופעות הלוחאי שלה. הראשונה שבהם קשורה לפרופיל האנושי ולתמהיל הארגוני שנוצר בחברה. האמרה "אומר לי מי חבריך ואומר לך מי אתה" בנויה על ההנחה שבין חברים יש קווי דמיון, וחבר מביא את החבר הדומה לו. בדרך זו נוצר תמהיל הומוגני מבחינת הרקע החברתי והתרבותי, תפישות העולם, דפוסי החשיבה והסגנון האישי. הומוגניות מקלה על תהליכי תקשורת בינאישית, אבל לא תמיד משרת את הארגון. לפעמים שיטת החבר מביא חבר, מייצרת חבורות בעלות רקע דומה, מקבעת דפוסי חשיבה ומנציחה פרדיגמות ודרכי פתרון בעיות. כל אלה באים על חשבון השונות, המגוון, האחרות, אשר פותחות פתח ליצירתיות ולנוכחותן של נקודות מבט שונות בתהליך הפיתוח והייצור.

היבט נוסף הוא ה"שכונה" או ה"קליקה" שנוצרת במקום עבודה, אשר יכולה להשפיע גם על האווירה הבלתי פורמלית או על מערך היחסים החברתיים (בפרט כשיש כמה קליקות), אך גם על תהליכי הניהול. על רקע זה יכולים להיווצר מצבים בעייתיים.

למשל, חבר הביא חבר, שברבות הזמן הפך להיות עובד שלו. כיצד ינהל אותו? אפשר עוד להקשות לנוכח מצבים מורכבים אחרים: מה יקרה כשהחבר יאלץ לפטר את חברו, מסיבה זו או אחרת? או לתפוס את מקומו של החבר הטוב שפוטר. ואם כבר בפיטורים עסקנו, מנהלים מוצאים עצמם באי נוחות מול העובד שהביא חבר שאינו מוכיח עצמו בעבודה, ומרגישים מחויבות כלשהי כלפי זה שהביא אותו. כיוון אחר של בעייתיות הוא במקרה שהחבר הממונה ירצה לתגמל את העובד (שהוא במקרה חברו), ואז תיווצר מראית עין של העדפה. מתוך שהוא מודע לכך, יבחר שלא לתגמל אותו ואז ימצא עצמו בתסבוכת עם החבר.

חוסר ההפרדה בין מערכות יחסים אישיות למערכות יחסים בעבודה, יכול בסופו של דבר להקשות על מערכת יחסי העבודה, שמקבלת גוון אחר. הגם שהשיטה נוחה, יעילה ונתפשת כיום לשיטה המקובלת ביותר בגיוס עובדים חדשים, מומלץ להשקיע מחשבה בכיוון המחירים, ולבחון אם לא כדאי להביא גם אותם בחשבון.

הכוחות היא יעוצת ארגונית ובעלת תוכן הייעוץ Lead

מחקר חדש שערך ד"ר איתי שטרן מבית הספר למינהל עסקים על שם קלוג, מגלה שלעיתים מוניטין גורמים למנהלים להחליט החלטות שגויות. "מדובר בנושא הרבה יותר מורכב מעוד פנייה לרני רהב"

מאת טלי חרותי-סובר

«בשנים האחרונות נע"ך מחקר אדיר בתחום המוניטין. תילי תילים של ספרים נכתבו על הדרך לבנות מוניטין שישרתו את החברה, הארגון או המנהל העומד בראשו, אבל אף אחד לא הזהיר מפני הסכנות הטמונות בו, אומר ד"ר איתי שטרן, מרצה בבית ספר למינהל עסקים על שם קלוג באוניברסיטת נורת'וסטרן האמריקאית.

באחרונה סיים שטרן, יחד עם פרופ' ג'אנט דוקריץ', פסי-כולוגית ארגונית מאוניברסיטת טקסס, מחקר שנושא מוניטין, הכרה עצמית ושיטותי פעולה בין חברות פרמה וביוטכנולוגיה. המחקר יוצא מנקודת הנחה כי מוניטין (Reputation) הם חלק מרכזי בכל תהליך קבלת החלטות, והשפעתם כפולה: בראשיתן של האדם החיצוני, זה שמסתכל על בעל המוניטין וצריך להעריך אותו. ובשנית, על בעל המוניטין עצמו ותהליך קבלת החלטות הנוגע לדרכו האישית.

שם טוב, אומר שטרן, טוב אולי משמן טוב אך עלול ליצור כמה הטיות בעייתיות בתהליכי חשיבה אנושיים.

לצורך המחקר עקבו שני החוקרים אחר 300 מדענים בעלי שם בתחום האקדמי שהחליטו להפוך ליוזמים והקימו חברות ביוטק. "לאותם אנשים לא היו כלל מוניטין בתחום העסקים. המוניטין שלהם הגיעו ממקום אחר לגמרי. משקיעים שפגשו אותם, בדרך כלל חברות פארמה גדולות, ידעו שאין להם 'קבלות' של הצלחה עסקית, אבל לרבים זה לא ממש שינה", אומר שטרן. "הם כל כך התרשמו מהמוניטין שצב" רוב בתחום האקדמי, שהיו משוכנעים שיצליחו גם בתחום החדש,

והיו מוכנים להשקיע הרבה מעבר לערך האמיתי של המנהל. לטענת שטרן, ההתנהלות הזו של המשקיעים נובעת מהחיפוש אחר ודאות בעולם שכולו חוסר ודאות. "אלא שהמתאם בין צפי ההצלחה ("איזה מדען רגול?") למציאות ("איזה איש עסקים הוא יהיה?") עומד פעמים רבות בסממן שאלה".

האגו מקשה על שיתוף הפעולה

מעניינות במיוחד היו תוצאות הבדיקה של השפעת המוניטין על המדענייזם עצמו. "חשוב להבין

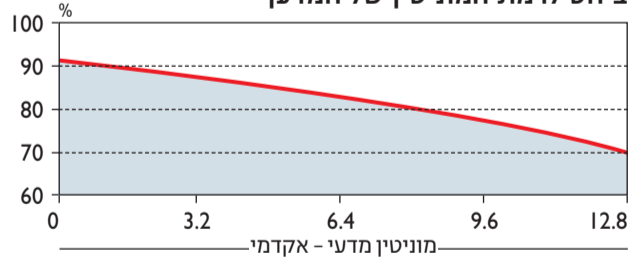
או מצד שני לנסות לדחות את ההשקעה או שיתוף הפעולה עד להבשלה משמעותית של המוצר – וכך לשמור לעצמו חלק גדול יותר מהשליטה, הרווח או המור" ניטין. תוצאות המחקר היו מר" בהקות: ככל שהמדען סמך יותר על המוניטין שלו – כך הוא רחה הכנסת משקיעים לחברה לשלב מאוחר יותר.

ומה הבעיה פה?

"רוב הספרות מתייחסת למור" ניטין כאל נכס שמנהל חכם יודע להפיק מהם ערך רב. אכן, מצאנו שמנהלים נוטים לעשות שימוש במוניטין שלהם כפי שהספרות חווה, אך בניגוד לאמונה הרווחת,

אני מפורסם, ולכן מעדיף לעבוד לבד

הסיכוי ליצירת שיתופי פעולה בפיתוח מוצרים ביחס לרמת המוניטין של המדען



כמו לא מעט משקיעים, מדענייזם בעל מוניטין בטוח ביכולותיו ולא תמיד שם לב לעובדה שנתחום החדש מומחיותו קטנה בהרבה

גילינו שזה נכון רק כאשר למדען אין די אמצעים להמשיך בפיתוח לבד. כאשר למדען בעל מוניטין יש מספיק משאבים להמשיך לבד, המוניטין הופך ממשאב לאמונה ביכולת עצמית, הגורמת למדען לדחות שיתופי פעולה.

"במילים אחרות, שני מדענים

את מחזור חיי החברות האלה", אומר שטרן, שהגיע לישראל כדי ללמד בסימסטר הקיץ של תוכנית ה-EMBA של קלוג-דקנטי באוניברסיטת תל אביב. "מדען יכול לגייס משקיעים או ליצור שיתוף פעולה עם חברת פארמה גדולה כבר בתחילת הדרך,

בעלי די משאבים אך בעלי מור" ניטין שונה ייצרו שיתופי פעולה בשלבים שונים בתהליך פיתוח המוצר. בעל המוניטין יינטה לר" חות את שיתוף הפעולה. הבעיה, שהחלטה זו לא תמיד עולה בקנה אחד עם המציאות. מדענייזם בעל מוניטין אקדמי שמקנים לו הער" כה עצמית גבוהה, מפתח ביטחון עצמי שיוצר הטייה בתהליך קבי" לת ההחלטות.

גם הוא, כמו לא מעט משקיע" עים, בטוח ביכולותיו (כפי שעזרו לו להצליח בתחום האקדמי) ולא תמיד שם לב לעובדה שבתחום החדש מומחיותו קטנה בהרבה. המוניטין הקודם שלו כל כך גדול שהוא מתחיל להאמין לעצמו כי גם כאן יצליח לא פחות".

מניטוחן ליוהרה

"מחקר שנערך על ידי הייורד והמבריק ב-97 מצא שמנה" לים שבעברם רכישות מוצלחות מאוד שילמו מחירים הרבה יותר גבוהים, לעתים לא מוצדקים, על רכישות נוספות מתוך הסתמכות על הצלחותיהם בעבר. הם האמינו שאם עשו את זה אז, יצליחו גם בהווה או בעתיד ולא שמו לב למעבר המסוכן מביטוחן עצמי ליובריס – יוהרה, שהביאה אותם לקבלת החלטות קיצוניות ומזוי" קות. תהליך דומה עובר גם על אותם מדענייזמים".

באחרונה הרצה שטרן על המ" חקר החדש בכנס אירופי. אל הב" מה, הוא מספר, עלה אחד מבכירי חברת תרופות בינלאומית מוכרת שתיאר את הקושי של חברת פארמה כמו שלו להתמודד עם אותם מדענים שאיתם נוצר ש" תוף פעולה. "הוא לא הפסיק לדבר על האגו שמקשה מאוד על שיתוף פעולה פורה עם אותם אישים", מספר שטרן, "או במלים אחרות: המוניטין עולים להם לראש".

מה הוא המסר שמעביר

דעות
מכנסת המלים של
חברות הסלולר /
שמואל גלברט



איתי שטרן. שם טוב עלול ליצור הטיה בתהליך קבלת החלטות

תצלום: דן קיין

גבוהים אתה נהפך לפגיע יותר מרמת האכזבה של לקוחותיך. זה לא אומר שחברות לא ימשיכו לט"פ את המוניטין שלהן, כל אחת בתחומה, אבל צריך להבין שעניין המוניטין יותר מורכב מהתפישת הרווחת. כדי להשקיע במוניטין צריך להבין אותם, ולדעת שהדרך לבנייתם אינה עוברת בהכרח דרך עוד פנייה לרני רהב".
nihul@themarket.co.il

טיין האישי שלהם וזה של החברת שלהם; מדובר בתחום מורכב ורבי-פנים. מחקרים כבר הוכיחו שחברות צריכה או שירותים אשר נתפשו על ידי לקוחותיהן כבעלות מוניטין גבוה בתחומן ועשו למשל re-call (קריאה לצ"כ רכנים להחזיר מוצר מסוים) נפגעו הרבה יותר מחברות בעלות מוניטין פחות גבוה שעשו את אותו הרבר. כשאתה יוצר סטנדרטים

מחקר שנועך נ-97' מצא שמוהלים שבענום רכישות מוצלחות מאוד שילמו לעתים מחירים לא מוצדקים על רכישות נוספות. הם לא שמו לב למעבר המסוכן מביטחון עצמי ליוהרה

חברות שבראשן עומד אדם בעל מוניטין מוצק בתחום האקדמי, גם אם עוד לא הוכיח את עצמו בתחום העסקי, ולכן תהליך בדיקת הנאותות (דיו ריליג'נס) צריך להיות עמוק ומשמעותי. כזה שאינו מסתמך בעיקר על התרשמות ממוניטין קודם. זה נשמע טריוויאלי אבל מסתבר שלא. "למנהלים בכלל הייתי מציע ללמוד היטב את תחום המוניטין

המחקר למנהלי חברות הפארמה ולמדענים יזומים העומדים בראש החברות הקטנות? "למדענים יזומים הייתי אומר: דע לנצל את המוניטין שלך כש צריך אבל אל תיתן להם לבלבל תהליכי קבלת החלטות משמעותיים. זכור כי מדובר בהטיה ונסה להתגבר עליה. לחברות הפארמה הייתי מציע לשים לב לעובדה שהן נוטות לשלם יותר עבור

המעבר להודו

עבר להודו מעורר חששות רבים אצל העובדים ובני המשפחה, אומרת רייך, הפעילה בהודו יותר מעשור. "חלק מהחששות מוצדקים וחלק נובעים מחוסר ידיעה ותפישת מוטעה של הודו. בפועל הודו אינה זולה כמו שאנשים עשויים לחשוב, רילוקיישן של משפחה למומבאי הוא יותר יקר ממעבר לקליפורניה. "בעוד שבקליפורניה הילדים יוכלו ללכת לבתי הספר הציבוריים, במומבאי הם ירצו ללכת כמו כל הזרים לבית הספר הבינלאומי, אשר עולה עשרות אלפי דולרים בשנה. משפחה של שלושה ילדים הופכת להיות הוצאה אדירה, ודיי רה נוחה במומבאי יכולה לעלות יותר מבית אמי ריקאי ממוצע במרכז העיר".
בסמינר ישתתפו מומחים רב תחומיים ונציגי חברות אשר עשו את הצעד, הציבו עובדים ישראלים בהודו ויוכלו לחלוק את ניסיונם עם הקהל. הכנס יתקיים ביום חמישי, 24 ביולי בבית התעשייה בתל אביב ב-16:15 אחה"צ.

בשנים האחרונות הודו מושכת אליה הרבה חברות ישראליות. בבנגלור מספרים על קיבוץ ישראלי, שכר לל רק אנשי הייטק אלא גם את נציגי חברות הנדל"ן שהחלו להציף את הודו. לשכת המסחר ישראל-הודו בשיתוף עם לשכת המסחר ישראל-אסיה, יקיימו בקרוב סמינר ששמו "עוברים להודו: רילוקיישן – הפן המעשי".
הסמינר מיועד למנהלי כוח אדם, מנהלי כספים וכל המתעניין בהודו. בסמינר ישתתפו, בין היתר, ד"ר גילי פורטוגה לשעבר בכיר בט"ב, ד"ר חנה אורנוי מחברת ספר בנושא, עו"ד אבי נוב ונציגי חברת הביטוח הרפואי דיויד שילד.
לדברי מנחת הכנס עו"ד ענת ברנשטיין-רייך, חברות ישראליות הבינו שעל מנת להצליח עליהן להתחייב למדינה, והתחייבות משמעה הצבת צוות קבוע ופתיחת משרדים מקומיים. "להבריל מרילוקיישן לארה"ב, המי



מגדל בנגלור. בנייה מואצת

תצלום: אי.פי

רילוקיישן
טלי חרותי-סובר

בפועל הודו אינה זולה כמו שאנשים עשויים לחשוב. רילוקיישן של משפחה למומבאי יקר יותר ממעבר לקליפורניה