

איך נוצר מנהיג?

מדור חדש, שבו מנהלים בענף ה-IT מתבקשים לספר לחברי הקהילה דברים שלא ידענו עליהם, לחשוף תובנות ואפילו קצת פילוסופיה, ולספר איך הגיעו לאן שהגיעו • אלי משה, מנהל אזורי של היטאצ'י, הוא הראשון להרים את הכפפה, בסיפור גלוי לב ואמיץ על הדמויות והתחנות בחייו שעיצבו אתו להיות מנהיג

7 ובכם מכירים אותי מתפקידי המקצועיים. כיום אני משמש כמנהל הפעילות של חברת היטאצ'י בישראל ומאחורי 12 שנות ניסיון בתפקידים שונים בענף ה-IT שנות ניסיון של ניהול ופיקוד.

נעניתי לאתגר של אנשים ומחשבים, עם פתיחת המיזם החדש שלהם "אני וה-IT שלי".

זהו סיפור אישי שלי, סיפור על האנשים ועל אבני הדרך בחיי שהשפיעו באופן ישיר על הקריירה שלי ועל מה שאני. סיפור שהיום, בסביבות גיל ה-50, השכלתי לראות את חלקי הפאזל שיצרו מנהיג. כן, אני תופס את עצמי כמנהיג.

מנהיגים נבנים מאבני דרך שונות, נוצרים מאישיות שונה, מושפעים מאנשים שונים, וזו הסיבה שלכל מנהיג יש את הסגנון שלו - על חוזקותיו וחולשותיו. מהסיפור האישי שלי תבינו, שכמעט כל חיי הבוגרים היו סביב הנהגה. את התובנות לאיזה מנהיג אני כיום ומה השפיע עליי בחיים קיבלתי בקורס מנהיגות במיאמי בשנת 2015 בבית ספר IMD שעוסק במנהיגות.

הסיפור האישי שלי יתמקד באבני הדרך ובאנשים הבאים: אימי ז'ל, גידול ילדים, תנועת הצופים, יהודית אשתי, הצבא, ילדי.

אימי זהבה ז'ל

נולדתי בחודש השמיני במשקל 1,680 גרם. על זה הייתה בדיחה במשפחה, שאין לי סבלנות ואני רוצה הכל מהר (גם מי שעובד איתי כיום יגיד את זה).

לפני כ-50 שנה ילד במשקל כזה בפגייה היה בסכנת חיים, ולכן נדרש להאכיל אותו מהר שיגדל. מה מאכילים עיראקים? אורז בחלב, כמובן. את המחיר על כך שילמתי הרבה שנים אח"כ. כל החיים הייתי ילד שמן, וכולם ראו את זה מלבד אימי. היא הסבירה לי שזהו מבנה הגוף שלי וכולם פשוט מקנאים בי.

בתקופת הלימודים הייתי ילד בעייתי מאוד. גם פה כולם ראו את זה מלבד אימי. היא הסבירה למורים שמדובר בילד מקסים ושהבעיה היא שלהם... (מוכר לכם?) ושהם פשוט לא יודעים להסתדר איתו. בכל פעם שהמורים הזמינו את אימי לפגישות (ולא בגלל שהייתי הילד הכי טוב...) יעצתי להם שעדיף להם לא להזמין אותה, כי היא תסביר להם היכן הבעיה שלהם. הם לא האמינו לי עד שפגשו אותה.

בבית נחשבתי לילד עקשן, שמנהל את חייו באופן עצמאי. אבא שלי ראה בזה מרדנות וחוצפה - אימי ראתה בזה ילד אחראי, שלוקח שליטה על חייו, והיא עודדה אותי להמשיך כך וביקשה מאבי שיניח לי. כשנכשלתי בבחינות, אימי מיהרה להסביר, ש"הבחינה הייתה קשה מדי..." כשלא התעוררתי בבוקר לבית הספר, אימי ניגשה למיטה ואמרה: "תישאר בבית היום, לא יקרה כלום".

כיום, כאב לארבעה ילדים, אני בוודאי מבין שאין זו השיטה הנכונה לגדל ילדים, ונדרש להתאים את מידת הכוונה והמשמעת בהתאם לילד. זה לא פשוט, אבל אין ברירה...

אימא שלי הייתה אישה ללא השכלה תיכונית. היא גידלה את ילדיה על סמך אינטואיציה בלבד. האם יכול להיות שכבר אז, בחושיה הבריאים, הבחינה בתכונות המנהיגות שלי? מי יודע.

גידול ילדים

ועכשיו משהו על גידול ילדים, אתגר שכל אחד מכם בוודאי התמודד איתו או יתמודד בעתיד.

רוצים להכשיר ילדים מגיל צעיר למנהיגות? למדו אותם לא לפחד מכישלונות, לא להיות מתוסכלים גם אם נכשלים, חנכו אותם להוביל לקבל החלטות, למדו אותם לדבר על חולשות (נהלו איתם שיחות על החולשות שלכם), תנו להם תחושה תמידית שאתם מאמינים בהם.

העניקו להם פרסים על מאמץ ולא רק על

תוצאות ולפני שהזכרים שבינינו מעבירים את כל האחריות לבת הזוג (כמו שאני עשיתי בטיפשותי במשך שנים), נציין שעל פי כל המחקרים, ילדים מקבלים ביטחון מהדמות האבהית בבית, ובנות הופכות להיות מנהיגות טובות יותר בגלל קשר חזק עם האב.

ועכשיו, מציע לכם לקרוא שוב את הפסקה הזאת ולהחליף את המילה "ילדים" ב"עובדים".

תנועת הצופים

לתנועת הצופים הצטרפתי שהייתי בכיתה ד' (בשבת צופי רמת חן). בכיתה ט' התחלתי להיות מדריך. מכיוון שגרתי בשכונת נווה יהושע ברמת גן (שהיא שכונה פחות נחשבת מרמת חן), נתנו לי להדריך תלמידי כיתות ד'-ה' של שכונת סלמה ג', שגם אז נחשבה לשכונה של ילדים "בעייתיים".

זו הייתה טבילת האש הראשונה שלי כמנהיג. ראיתי ילדים שמגיעים ללא תלבושת אחידה, כי אין מי שיקנה להם, ילדים שמאחרים, ועוד ועוד. היו גם תופעות של אלימות, והכל החל בבית, עם הורים קשי יום ומשפחות הרוסות. **הילדים האלו היו הסיבה המרכזית שהמשכתי להדריך במשך שנתיים נוספות, עד כיתה י"א.**

למעשה, אפשר לומר שאז הבנתי לראשונה, כבוגר, מה משמעות המילה מנהיג. פתאום אתה מבין שיש כאלו שרואים בך מנהיג, אתה הופך כלפיהם דמות לחיקוי. אתה מבין את גודל האחריות, גם ברמה האישית. להוציא אותם לטיולים של כמה ימים ולמחנות קיץ של כמה שבועות, ולהבין שהדבר הכי חשוב לך הוא להחזיר אותם הביתה בשלום. וגם למדתי את מה שאז לא היה ברור: לאפשר לכל ילד להשתתף בפעילות, גם אם להוריו אין היכולת הכספית לממן לו.

באחד מהטיולים נוצר מצב שמחצית הקבוצה לא יכלה להשתתף עקב בעיות כספיות. ביקשתי מאמי להכין מאכלים עיראקיים טיפוסיים: קובות וסמבוסק, כדי שנוכל למכור אותם ובתמורה שתתקבל נממן

את היציאה של הילדים שלא יכלו לשלם. זה הצליח. מכרנו הכל, אבל זה הספיק רק לחצי מהדרישה הכספית של השבט. את החצי השני דרשתי מראש השבט לממן, לאחר שסיפרתי לו איך השגנו את המחצית. הנה עוד שיעור שקיבלתי בחיי כמנהיג:

מנהיגים לא מקבלים את המציאות כפי שהיא. במידת הצורך הם פועלים לשינוי המציאות על ידי הגדרת חזון ותוכנית לביצוע, ורותמים יחידים לכדי קבוצה מגובשת עם מטרה אחת. בתנועת הצופים למדתי פרק חשוב במנהיגות: אחריות.

יהודית אשתי

יהודית ואני הכרנו בשירותי הצבאי והתחתנו בגיל צעיר (אני בן 24 והיא בת 22).



אלי משה ויהודית אשתו

בעת שהיינו חברים, קיבלתי הצעה לצאת לקורס קצינים. באותה תקופה, שירות קבע בכלל לא היה בתוכניות שלי, אבל יהודית דחפה אותי ועודדה אותי ללכת למסלול הזה. סיימתי את שירותי הצבאי בדרגת סא"ל.

בגיל 35, עם שלושה ילדים, פרשתי מצה"ל. לא היה לי שום ביטחון כלכלי ואף משרה לא המתינה לי בחוץ. גם כאן רעייתי יהודית תמכה בי והייתה בטוחה שאני אסתדר. היא צדקה. כיום אני מנכ"ל, וגם לפני כן מילאתי שורה של תפקידים בכירים.

והנה עוד מסקנה: מאחורי כל מנהיג/ה נולד חיבת להיות בן/בת זוג תומכת ומאמינה. לא רק ברמה הרעיונית יהודית האמינה תמיד ביכולות האישיות שלי ותמכה בכל החלטות שלי, אבל מעבר לזה. היא יודעת לתת עצות ולראות דברים שרק לאחר זמן מה אני מצליח לראות אותם.

במציאות של היום, כדי לפתח קריירה נדרש **בן זוג תומך, מאמין, שמוכן לשלם מחיר**. וזה מה שהיה לי לאורך כל הדרך.

צבא

כאמור, שירתתי בקבע 17 שנים. בגיל 26 הייתי מ"פ ביחידת שדה עם אחריות ליותר מ-100 חיילים. השירות ביחידות שדה יחד עם פיקוד על חיילים פיתח אצלי יכולות של קבלת אחריות על החלטות, קבלת החלטות בטווח זמן קצר - תוך כדי ניתוח סיכונים, הסתגלות מהירה לשינויים, עבודה בתנאי לחץ ומחויבות לעמידה ביעדים. למדתי מה המשמעות של הובלת צוות מתוך אמונה שמה שאתה עושה - אתה עושה תוך כדי חשיבה חיובית תמידית ובאנרגיות חיוביות. בדיעבד, יש הקבלה בין מנהיגות בעולם העסקי לבין מנהיגות בעולם הצבאי:

• **האומץ לקחת החלטות.** צריך להשלים עם כך שלא כל החלטה תתברר כנכונה, אבל חשוב לזכור, שנכון לאותו רגע, יש סיכוי גבוה שהיא הייתה נכונה, אלא אם כן לא נשקלו כל הפרמטרים.



משפחת משה בהרכב מלא: עומר, עדי, יהודית, ליעם, אלי ורועי

• **להסתגל לשינויים** - זאת ציפייה לא רק מהמנהלים שלנו, אלא גם מהעובדים שלנו. צריך להשריש תרבות ארגונית שבה אנשים לא יירתעו משינויים ויהיו שלמים עם הקרבה מסוימת מצדם למען השינוי לטובת הפירמה. בדרך כלל, יש שני גורמים מרכזיים שמקשים על שינויים בארגון: **חוסר רצון לצאת מאזור הנוחות ואגו גדול.**

• **תהליך למידה ומחשבות חיוביות** - כמו בצבא, גם בעולם העסקי מתרחשים אירועים "שלילים", והסיבה שזה נכתב כך היא, שמכל אירוע שלילי **עסקי** ניתן ללמוד, וזהו שלב מחייב בתהליך הלמידה.

ראיינתי יום אחד מנהל לקוח, שאמר לי שהוא לא הפסיד אף עסקה בחייו. מובן שלא



אלי משה ואימא זהבה ז'ל

האמנתי לו. עניתי לו: "הפסדת הרבה עסקאות בחיי, ואני שמח על כך". רק אז הוא "נזכר" בכמה הפסדים. הדבר העיקרי לאחר אירועים של תקלות, אכזבות, או עזיבה של עובד הוא לנתח מה שאירע ולחשוב באופן חיובי על ההמשך.

הידעתם, כי המוח בנוי לחשוב באופן שלילי ולא חיובי כי זו דרכו להגן על עצמו מאכזבות. מחשבות שליליות מעלות ב-31% את הסיכוי למחלות.

ילדים

מנהלים שעושים קריירה לא צריכים לוותר על חיי משפחה, ואפילו ההיפך הוא הנכון - הבית, הילדים והאישה הם המקום הבטוח שאליהם חוזרים כדי לקבל אנרגיות, ושם הם מרגישים הכי בטוחים שאפשר.

ארבעת ילדי, לא רק שהם חלק מהמקום הבטוח הזה, הם גם מאפשרים לי להשתפר כל הזמן ולשאוף למנהיגות טובה יותר. לנו, המבוגרים, יש הרבה מה ללמוד מילדים, צריך רק להתבונן בהם ולהקשיב היטב.

"מנהיגים לא נולדים, הם מתפתחים", אמר פעם **רודולף ג'וליאני**, ראש עיריית ניו יורק לשעבר. אני מסכים עם האמירה הזאת, ולדעתי, 95% מכישורי המנהיגות ניתנים ללמידה, ובעיקר אפשר לסגלם על ידי תרגולים ואימון.

כדי להיות בתהליך למידה תמידי בחיים, אני מאמין בשני דברים עיקריים שאני מחפש בכל מי שעובד איתי - **לב ענק ואפס אגו**. יש לי הרבה מה ללמוד ולעשות בנוגע לשתי התכונות הללו, ולכן אני מקפיד להיות בקרבת אנשים כאלו, על מנת ללמוד מהם יום יום.