

בישראל כל אחד מרגיש מנהל

חברות ישראליות אינן ממהרות לאמץ את השיטה. אולי כי היא לא מתיישבת עם מבנה החשיבה הצבאי ההיררכי והעובד הישראלי לא מסתדר עם גבולות סמכות מטושטשים

בשימוש באופן ממוקד ומצומצם בלבד. "ישראלים לא אוהבים לדוות, בוודאי לא לכמה גורמים ברזומנית ובטח שלא בכתב", הוא אומר.

גם בחברת מלנוקס, המונה כ-420 עובדים, דנו באפשרות לעבור לניהול מטריציאלי, אולם פסלו אותה. לדברי אייל וולדמן, יו"ר ומנכ"ל החברה, "אני מאמין בניהול ורטיקלי, זאת הדרך היחידה שבה ברור לכולם מי אחראי על מה ולמה, אנחנו יוצרים שיתוף ידע באמצעות עדכונים באימייל".

"כתוצאה מהמבנה המטריציאלי יושבים בישיבות אנשים שחלק נכבד מהנושאים באותן ישיבות לא רלבנטיים להם", אומר שאול שלח, מנכ"ל סולבר, המונה כ-300 עובדים, "וגם ההפך - אי אפשר לזמן לאותה ישיבה עובד חיוני שבאותו רגע נמצא אצל מנהל בצד השני של המטריצה". לד"ר ריו, "הניהול המטריציאלי נולד בעולם כדי לעודד ראש גדול. בישראל ממילא כל עובד מרגיש שהוא מנהל".



אריה רימני, טלדור: "ישראלים לא אוהבים לדוות, בוודאי לא לכמה גורמים ברזומנית"

לבוס הדומיננטי יותר, ולא פועלים על פי שיקול הרעת הארגון". הניהול המטריציאלי בחברת טלדור נמצא

הניהול המטריציאלי קיים בעיר לם יותר מ-20 שנה, אולם עדיין לא השתרש בישראל. איתן ברנשטיין מ-AKT, המייצגת לחברות גדולות כיצד לבצע ניהול מטריציאלי ורואה במעבר למבנה זה צעד בלתי נמנע, מכיר בקשיים: "המבנים המטריציאליים מורכבים לניהול. הם דורשים יכולות ניהוליות שרובנו, כירשאים, לא טובים בהן", הוא אומר. מתברר שמבנה החשיבה הצבאי ההיררכי, הקשור בקשר הדוק לניהול הישראלי, אינו מתיישב עם האופי הנדרש מהמנהלים בשיטה המטריציאלי. "המטריצה יוצרת מצב שבו מי שנפגש עם הלקוח נושא באחריות, אבל הסמיכות לא נמצאת אצלו", אומרת דליה גונן מאלביט מערכות.

לדברי אריה רימני, מנכ"ל חברת טלדור, המונה 3,000 עובדים, "בסופו של דבר, עובדים לא מתנהלים נכון בגבולות המטושטשים של הניהול המטריציאלי, ומוצאים את עצמם מחויבים



מוטי קרן, יוניליוור: "הניהול המטריציאלי יכול להביא את העוצמות של קונצרן כמו יוניליוור לכל מהלך שאנחנו עושים"

נים האלה צריך לייצר". גונן מספרת כי אחד התהליכים הוא סקר שביעות רצון של לקוחות פנים, שמתקיים כדי להנחיל לעורבים את התפיסה שחברה בניהול מטריציאלי מתפקדת כמיקרוקוסמוס, ושגם בה מתנהלים יחסים של לקוחות וספקים.

נקודת מפתח נוספת להצלחה היא ניהול המטריצה המורכבת בדרך שמשדרת את הארגון. "צריך לבחון את השלב האבולוציוני שבו החברת נמצאת, ולפיו לשמור על גמישות", אומרת גיל-מור. "אם יש צורך בהיענות לאתגרים מקצועיים חדשים, המיקוד של המטריצה יהיה במנהלים המקצועיים, ואם בימים כתיקונם יש מיקוד בפעילות העסקית - המיקוד יהיה במנהלי היחידות העסקיות ובהחלוקה הגיאוגרפית".

חשוב לציין כי בארגונים רבים מקפידים לשלב את הבהירות של הניהול המסורתי כדי למתן את העמימות שנוצרת מכפיפות לכמה מנהלים. "אי אפשר לעבוד בשני קווים", אומרת סופרין. "בפועל אתה מחובר לכמה מנהלים ומקבל פירבוק גם מלקוחות ועובדים כדי לבנות את ההערכה השנתית שלך, אבל לא לכל המנהלים יש אותו משקל. בסופו של דבר, כמעט תמיד יש מנהל מרכזי אחד לכל עובד".



דליה גונן, אלביט מערכות: "המטריצה גמישה יותר ורבי-ממדית. היא חוסכת השקעה בפיתוח, והידע עובר ממקום למקום"

בעלי יחסי אנוש מצוינים, אומרת גונן מאלביט מערכות. "מנהלי פרויקטים בניהול מטריציאלי חייבים להיות כריזמטיים, החלטיים ובעלי כושר שכנוע, כאלה שיודעים להנהיג ולהניע אנשים". קרן מסכים עם ד"ר ריה של גונן: "מישהו שחייב ודאות מוחלטת ולא יודע לעבוד בעמימות לא ישרוד בניהול מטריציאלי גם אם הוא עובד מצויין", הוא אומר. "אנשים צודקים ולא חכמים לא ישרדו פה. צריך להבין פוליטיקה ארגונית ברמה גבוהה. זה בפירוש מנחה את גיוס העובדים שלנו".

תקשורת פתוחה

נוסף על גיוס עובדים המתאימים לתרבות ארגונית שמאפשרת ניהול בתנאי עמימות, מתנהלת פעילות נרחבת בנוגע לתרבות הארגונית הקיימת. "חשוב לטפח עבודת צוות טובה מאוד בארגון", אומרת גונן. "ההנהלה חייבת להיות מחנכת ולא מענישה, כדי שאנשים ייקחו סיכונים ויתנסו. אחד הדברים החשובים ביותר הוא תקשורת פתוחה. נניח שמנהל תוכנית מסוימת אחראי על פרויקט, חתם חוזה עם לקוח והגיע לבעיה שהוא לא מצליח לפתור; הוא זקוק לערוץ תקשורת להיררכיה הגבוהה ביותר בחברה, למנכ"ל. את המנגנון

כלכליסט BOSS HUGO BOSS

גבר מצליח מתמצא בכל הפרטים החשובים: ספורט, עסקים, גאדג'טים וכסף. בדיוק בשביל זה סידרנו לך מתנה שתשאיר אותך מעודן. **כי הפרטים עושים את הגבר.**



DETAILS MAKE THE MAN

מנוי לכלכליסט ל-4 חודשים בקניית כל אחד מבשמי בוס המשתתפים במבצע

מה נדרש לניהול מטריציאלי?

- 1 גיוס כוח אדם כריזמטי ובעל יחסי אנוש מצוינים, המוכן לחשוף ולהיחשף לכמה גורמים ברזומנית
- 2 טיפוח עבודת צוות טובה המאפשרת לכמה גורמים להיות בקשר כל הזמן
- 3 הנהלה מחנכת ולא הנהלה
- 4 ערוץ תקשורת פתוח בין כל העובדים עד לרמה הגבוהה ביותר בארגון
- 5 שמירה על גמישות במטריצה, ואפשרות למקד אותה לפי האתגרים המקצועיים העומדים לפני החברה