

ירון בלומנטל ושגיב בן אריה

מונטגומרי חוטף תנומה

ב-23 באוקטובר 1942, בשעה 21:25, החל קרב אל-עלמיין, מהקרבות המכריעים של מלחמת העולם השנייה. הכוחות הבריטיים, בפיקודו של פילדמרשל מונטגומרי, פתחו בהרעשה ארטילרית על הכוחות הגרמניים בפיקודו של ארווין רומל. והנה באותו יום עלה מונטגומרי על יצועו בשעה 21:00, כמנהגו מדי ערב. הוא קרא במשך כחצי שעה בספר שהיה מונח לצד מיטתו, ואז כיבה את האור, הסתובב ונרדם.

יש יסוד לא הגיוני בהתנהגותו של מונטגומרי. בבית הספר לניהול הרי למדנו שאחריות שווה סמכות, ולכן ההיגיון הניהולי אומר שאם מונטגומרי, כמפקד הכוחות, נושא באחריות להשגת הניצחון, אזי הוא חייב להיות מעורב בניהול הקרב. מרביתנו לוקים באשלייה של לקיחת העניינים לידיים, ועל כן אנו מתקשים להבין את התנהלותו של מונטגומרי ועלולים לפרש אותה כחסרת אחריות. אנו חיים בתחושה שאם רק נהיה יותר אקטיוויים – כלומר נעשה יותר בעצמנו – אזי יתבצעו הדברים על הצד הטוב ביותר.

זו הסיבה שמרבית

המנהלים שאנו מכירים, לו היו בנעליו של מונטגומרי, היו בוחרים להישאר ערים כל הלילה, צמודים למערכות הקשר בבור הפיקוד, ובכך מביאים על סיפוקה את תחושת השליטה במציאות שכה הכרחית לבני אדם באשר הם. אך תרומתו המרכזית של המנהל הבכיר אינה בעשייה, אלא בהכרעה. תפקידו לדעת לקבל החלטות

תרומתו המרכזית של המנהל הבכיר אינה בעשייה, אלא בהכרעה. בתרבות הניהול בישראל, המקדשת עשייה, מתקשים מנהלים רבים לעשות את ההפרדה

משמעותיות ולעצב את המציאות העסקית והארגונית. בכך מתבטא הערך המוסף שלו. על כך הוא נמדד. הצלחת המנהל הבכיר תלויה ביכולתו להתמקד במרחב הכרעה ניהולי, שבו מתאפשרת הבחירה המיטבית בין החלופות השונות, אך גם ביצירת מרחב השפעה, הכולל מנגנונים ארגוניים תומכי עשייה כגון איסוף נתונים, יצירת חלופות להכרעה והבטחת ביצוע מיטבי לאחר קבלת ההחלטה.

בתרבות הניהול בישראל, המקדשת עשייה, מתקשים מנהלים רבים לעשות הפרדה בין שני המרחבים. מאחר שהנראות של פעולת ההכרעה היא לרוב נמוכה, נוצרת אצל מנהלים רבים התחושה שבעצם הכרעתם הם אינם עושים מספיק. זאת לעומת האקשן הרב שמציעה למנהל העשייה במרחב ההשפעה. הניסיון להתנהל בה בעת בשני המרחבים נידון לכישלון, מייצר תסכול ועשוי להביא את המנהל לידי תחושה כי הוא אינו מצליח לבצע את תפקידו. הפתרון הוא ביצירת הפרדה ביניהם ובויתור מודע על חלקים מהעשייה.

אם נחזור לסיפור שלנו, מונטגומרי הצליח להגדיר במדויק את הגבול בין המרחבים. לדידו, מרחב ההכרעה שלו לא כלל את ניהול הקרב. על כן יכול היה לישון שנת ישרים מבלי לחוש שהוא אינו ממלא את תפקידו כראוי ומבלי לחשוש שפקודיו יראו בו מי שמתחמק מאחריות. היכולת להפריד בין המרחבים נשענת בראש ובראשונה על הבנת המנהל את תפקידו כמכריע. זהו תנאי הכרחי אך לא מספיק. כדי לבצע את מלאכת ההכרעה, על המנהל לוודא כי בארגונו מתקיים מרחב השפעה שבו מתבצעים דרך שגרה ובאופן מיטבי תהליכי עבודה המקדמים הכרעה. בסופו של דבר זכה מונטגומרי, בעקבות נצחוננו באל-עלמיין, לתהילת עולם ולקידום מטאורי. דרך אגב, הוא לא היה היחיד שבוחר לנמנם במצבי הכרעה. בספר The Art of Napping מתוארים מעלליהם של עוד כמה מנמנמים סדרתיים מוכרים מדפי ההיסטוריה, החל בנפוליאון, עבור בווינסטון צ'רצ'יל וג'ון קנדי וכלה ברונלד רייגן וביל קלינטון. שווה קריאה לפני השינה.

הכותבים הם יועצים ארגוניים