

אורן לשם, מנכ"ל FreeForm:

המנמ"ר בעידן המנכ"ל החדש - נקודות למחשבה

ומטה מיומן שמבין את הצרכים המבצעיים ותומך בהם להשגת המשימה. הדרך לסנכרן את המערכות היא בשפה משותפת של כל הגורמים.

השפה היא שפת הלוחמים ולא שפת הקצין המקצועי. קציני המטה מחויבים לדעת מהו "קרב התקדמות" ומהי "לחימה בציר הררי" בכדי לספק את התכנית המקצועית הטובה ביותר לסוג הלחימה הרלוונטי.

המנכ"לים כיום נבחרים לתפקידם בעידן אחר. תחרותי יותר, אכזרי יותר. למנכ"לים יש פחות משאבים, יותר רגולציה, פחות סבלנות של בעלי המניות ויותר סיכוי להיכשל בתפקידם.

כנגזרת, הם מחפשים מנהלים שמבינים ביזנס. מנהלים שמבינים את צורכי הארגון, שאינם כבולים בפרדיגמות ומסוגלים להשיג את המטרה. במינימום משאבים. בסנכרון מושלם ומהיר ליעדי הארגון.

בהנהלת החברה, רוב המנהלים מבינים ביזנס. הם ה"ביזנס" - שיווק, מכירות, רגולציה, קשרי משקיעים, כספים...

הם מדברים את שפתו של המנכ"ל. הארגון תחתם מבין את המשימה. הם ה"לוחמים".

ולכן כיום, תפקידו של המנמ"ר קשה יותר, תובעני יותר. המנמ"ר חייב להבין שעליו להדביק את הקצב. להתאים עצמו ולהתאים את ארגון ה IT למנכ"ל החדש.

אנשיו ומנהליו חייבים להבין את "המטרה" ו"המשימה" ולעבוד לאורם. לבד הוא לא יוכל. בוודאות.

מוטב אם המנמ"ר ישלח את אנשיו לשטח. את מנהל אבטחת המידע יחד עם נציג המכירות בשטח. לא בכדי לבדוק אם הוא עובר עבירה. אלא כדי להבין כמה קשה למכור ולסחוב את המחשב כל היום על הכתף.

האם ארגון ה IT מדבר "ביזנס"? חושב איך להביא ערך? חוסך בעלויות? יוזם ושואף להיות רלוונטי בארגון?

בעבר, למנכ"ל היה יותר תקציב, היתה פחות רגולציה, בעלי המניות היו סבלניים יותר.

את הפער בין ה IT לביזנס יכולנו לצמצם עם תוספת כ"א, דחיית העלייה לאוויר, הקטנת תכולות.

היום כבר לא. אין לו זמן ואת היעדים מצפים ממנו שישגי ברבעון הבא. המנמ"ר היום צריך לחשוב כמו מנכ"ל. להתנהג כמו מנכ"ל. להנהיג את ה IT ומנהליו לאור מטרות הארגון שהציב המנכ"ל. כל זאת בנוסף להיותו אחראי על ה IT.

ה CIO צריך להיות סמנכ"ל טכנולוגיות. אבל לא בגלל ה"טכנולוגיות". אלא כדי שיזכור שהוא "סגן מנכ"ל". נקודה למחשבה.

בחירת שני מנמ"רים בכירים (פועלים ולאומי) שאינם מתוך הארגון ולא מתוך הטכנולוגיה אינם מבשרים, לדעתי, שינוי באפיון בעל התפקיד המחשובי הבכיר בארגונים מכאן והלאה. הם מבשרים על שינוי מתמשך באפיון המנכ"ל החדש ובאילווצים בו הוא חי. האם ה-CIO התאים עצמו לשינויים אלה?



אורן לשם, מנכ"ל FreeForm

אני מציע להביט על המציאות בפרספקטיבה רחבה יותר משני הבנקים הנ"ל. רק לאחרונה פורסם על מינויים של מנכ"לים נוספים לתפקידי מנמ"ר. למה?

כסגן אלוף במילואים ובעל וותק של יותר מ 20 שנה כקצין לוגיסטי בסדיר ובמילואים נוח לי להמחיש את תפישתי מעולם המונחים הצבאי.

הצבא כבר מזמן ממנה קצינים לוחמים לתפקידי מטה בכירים.

גם חקי הראל, גם אודי שני וגם עוזי מוסקוביץ (ראשי אגף התקשוב האחרונים) היו מפקדי אוגדות שיריון ולא מפקדי "ממר"ם" או "שוהם".

ולמה מינו מפקדים לוחמים לתפקידים מקצועיים? קודם כל, כי תמיד נוח וקל יותר לקדם לוחם לדרגת אלוף מאשר קצין לוגיסטי או קצין מחשוב (וזאת אני אומר בצער רב). אבל לא רק עקב כך.

מפקד אגמי מכיר את השטח. גדל בשטח. הוביל גדודים וחטיבות וחש על בשרו את חוסר השליטה בכוח ואת המחסור/ העודף בנתונים. ניהל במו ידיו אירועי בטיחות של ירי כוחותינו על כוחותינו שמערכות מידע מתקדמות יכלו למנוע.

למפקד אגמי הרבה יותר קל לקבוע סדרי עדיפות ולהתמודד עם דרישות מבצעיות לא הגיוניות או יומרביות מידי.

קל לו יותר להגיד אפילו "לא" לקולגה ולנתח את הסיכונים המבצעיים בכך.

מפקד כזה (בהנחה שהוא טוב ומקצועי, כמובן) ינחיל לכל שדרת ה"טכנולוגים" תחתיו את תכלית עבודתם ומטרותם - לתת מענה לצרכים המבצעיים של ה"לקוחות" - הלוחמים והמפקדים.

בצבא יש "פקודת מבצע", אותה כל מפקד משנן - לכל מבצע מוגדרת "מטרה" ו"משימה". לכל מבצע יש רעיון מבצעי ונקודת הכרעה. גם קצין הקשר וגם קצין השלישות מכירים אותם ופועלים לאורם. המפקד ידרוש מכולם להבין את המשימה ולתכנן את תכניתם המקצועית כך שתתמוך בהשגת המשימה.

מפקד ידרוש להבין את הצרכים ולא "לאסוף את הדרישות". למפקד יש מלחמה לנהל ותפקידו המרכזי הוא לעמוד במשימה. לקבל החלטות בתנאי חוסר וודאות ולסנכרן את המערכת עליה הוא מופקד. ככל שהיחידה גדולה יותר, כך יכולת הפיקוד שלו נשענת על מפקדים בשטח

מפקד ידרוש להבין את הצרכים ולא "לאסוף את הדרישות". למפקד יש מלחמה לנהל ותפקידו המרכזי הוא לעמוד במשימה. לקבל החלטות בתנאי חוסר וודאות ולסנכרן את המערכת עליה הוא מופקד. ככל שהיחידה גדולה יותר, כך יכולת הפיקוד שלו נשענת על מפקדים בשטח

