

תבונה ורגישות בניהול

חזון, ערכים ופרקטיקה ניהולית על פי גישת Win³



חיים שפירא - haim@winwinwin.co

העמודים הבאים מציגים אַנְקְדוֹטָה ובה יסופר כיצד ומדוע החלטתי להדפיס את הספר שכתבתי בחברת **גסטליט חיפה בע"מ** למרות שאני מתגורר באיזור המרכז. זה לא מובן מאיליו להעדיף חֶבֹּקָה בלתי מופְּרָת מקריית חיים על פני מתחריהם אשר מצויים כחצי שעה נסיעה מביתי, למרות שאינני מפקפק ביכולותיהם הטכניות!!!

זו אינה פרסומת!!! לא קיבלתי אף לא אגורה שחוקה אחת עבור פרסום הסיפור הזה. התעקשתי לנסח את הדברים משום שמצאתי במקרה הזה דוגמא קלסית שאפשר להפיק ממנה תִּזְכָּנוֹת לחיים – תובנות שמחזקות את עיקרון **Win³**. ראיתי כיצד הדרג המבצע השפיע עלי יותר מההנהלה, השיווק והציוד גם יחד. קיבלתי החלטה לעבוד עם גסטליט בזכות ההתנהגות של עובדת צנועה אחת כדי להפיק את הספר, שהיה כל כך חשוב לי. והיא הבחינה בכך... **היא** הכריעה את הכף... בהתנהגותה.

בסוד אספר לכם, לא התחרטתי על החלטתי אף לא לרגע, גם כאשר העניינים השתבשו מדי פעם, משום שהבחנתי במחוייבות גסטליט לקיים הבטחות כמעט בכל מחיר.

ובכן, המעשה שהיה כך היה:

לאחר סיום פרק ההגהות ותיקוני העריכה, התפנית לבחון בתי דפוס כדי לבחור מביניהם את האחד והיחיד שיפיק את פרי עמלי לשביעות רצוני. מתוך הרשימה שהכנתי נותר מספר מצומצם של בתי דפוס בישראל ואותם החלטתי לבקר כדי לראות במו עיני את הציוד, האנשים והאווירה במקום. לצורך העניין ביקשתי להיעזר בחושי המחודדים מאוד של חברי, גדעון סעדי, שלווה אותי בתהליך הזה וסייע לי רבות בקבלת ההחלטה.

בעלי בתי הדפוס קיבלו את פנינו בחיוך והציגו את יכולותיהם. אנו מצידנו, ניסינו להבין האם הם יוכלו לעמוד בהתחייבויותהם המוצהרות - עמידה בלוחות הזמנים, בדרישות האיכות וכמובן באמינות הקשר עם אנשי המקצוע ובעל העסק. מעבר לכל אלה, אני חיפשתי חברים, שותפים למטרה שלי, שיהיה להם חשוב להפיק ספר איכותי ולא רק לצאת ידי חובה. דרישה מוגזמת בתקופתנו החומרית כל כך? אולי...

לא אטריח אתכם בפרטי הביקורים אך קטע הסיום עשוי לעניין אתכם משום שהוא גם פיקנטי וגם קשור, איך לא, לתהליכי ניהול וקבלת החלטות.



לקראת סיום תהליך בחירת בית הדפוס ביקרתי במפעל גדול ומרשים במיוחד באיזור המרכז. בעל החברה ליווה אותנו באגפים השונים של בית הדפוס. הוא הציג בגאווה את מכונות הדפוס המשוכללות והסביר אודות תהליכי ההפקה המשומנים היטב. התרשמנו מאוד. שוכנעתי שכדאי להפיק את הספר במקום ההוא. לבסוף הוביל אותנו בעל החברה אל מקום עבודת הגרפיקאים.

הגרפיקאים שפגשנו הרשימה אותנו במיוחד בתגובותיה הבוטות לאנשים סביבה ובביטחון המקצועי הרב שהפגינה.

"הרזולוציה של הפירמידה, בכותרות העמודים, נמוכה מדי" קבעה בהחלטיות לאחר שפתחה את הקובץ שהעברתי לידיה. "הספר יראה גרוע עם תרשים כזה" פסקה.

"ומה את מציעה לעשות?" שאלתי כשהבנתי שהחומר שהגשתי אינו ראוי לדפוס.

"להחליף את הפירמידה בכל העמודים" השיבה.

"האם תוכלו לעשות את זה?" שאלתי בהיסוס.

"השתגעת?" השיבה בזעף ותקעה בי מבט נעלב. "אתה יודע כמה עבודה נדרשת לצורך העניין? צריך לשנות את כל העמודים, אחד אחד". בעל החברה חיך באי-נוחות ולא הגיב.

הרהרתי באיכות התקשורת הצפויה לי עם הגרפיקאית, עם בעל העסק שהגיב כשם שהגיב בתהליך המכירה שלו ועם עובדים נוספים שעדיין לא נחשפתי לתרבות הארגונית שלהם. "לאילו תגובות אזכה אם יתעוררו קשיים או חילוקי דיעות במהלך ביצוע ההוצאה לאור, לאחר החתימה על הסכם ההפקה?" שאלתי את עצמי... חזרנו אל הרכב עיפים ולא ממש מרוצים.



בדרך, הציע גדעון לנסות עוד מקום אחד בחיפה. אתר האינטרנט שלהם סיפק מענה לשאלות טכניות שעניינו אותנו אבל מרחק הנסיעה לחיפה הטריד אותי. ידעתי שבמהלך הפקת הספר אאלץ לבקר את בית הדפוס פעמים אחדות. שעה או שעה וחצי לכל כוון לא הגדילו את היתרון שייזקף לזכותו של בית הדפוס באיזור הקריות.

שרה לב – מנהלת לשכת המנכ"ל לחצה עלינו לבקר אותם ולהתרשם מהמקום ומהאנשים במו עינינו. היא הסבירה שאין טוב ממראה עיניים וכי לא די בקבלת הצעת מחיר במספרים קרים אלא כדאי מאוד להרגיש את השטח, את האווירה ואת התלהבות האנשים כדי להעריך את איכות העבודה והיחס האישי בו נזכה. היססתי. לבסוף, גדעון שכנע אותי. גדעון הוא טיפוס סקרן והרפתקאן מטיבעו. "מה כבר יכול להיות?" תירץ את המלצתו. "אז נשקיע שעתיים-שלוש בנסיעה למקום שלא הכרנו. לפחות, נהנה מהנוף שמציע לנו כביש 6 ונכיר אנשים חדשים". התקשרתי לשרה וביקשתי להודיע שנגיע בתוך כשעתיים אליהם.

יובל קימחי, מנכ"ל גסטליט, ליווה אותנו באגפים השונים של בית הדפוס, בדיוק כמו בבתי הדפוס האחרים. הוא הציג בגאווה את מכונות הדפוס המשוכללות והסביר אודות תהליכי ההפקה המשומנים היטב אך הקפיד להדגיש היכן עלולות להתפתח תקלות... ומדוע... הוא דאג להבהיר שוב ושוב שלא תמיד הכל מתקדם כמתוכנן... נסיוני כמהנדס לימד אותי שתקלות מתרחשות תמיד, גם לאחר הסמכה של **ISO-9000** ואפילו **CMMI Level 5**. תקלות מתעוררות כאשר אנשים עובדים... למרות הצהרות מעוררות ביטחון שהתהליכים משומנים היטב... גם הפעם התרשמתי מאוד ושוכנעתי שכדאי להפיק את הספר – והפעם בחיפה. לבסוף הוביל אותנו יובל אל מקום עבודת הגרפיקאים, כמו בבית הדפוס במרכז הארץ.

הגרפיקאית הרשימה אותנו במיוחד בתגובותיה הנעימות ובביטחון המקצועי הרב שהפגינה.

"הרזולוציה של הפירמידה, בכותרות העמודים, נמוכה מדי" קבעה לאחר שפתחה את הקובץ שהעברתי לידיה. "צריך לשנות את כל העמודים" פסקה.

"ומה את מציעה לעשות?" שאלתי לאחר ששקיבלתי חיזוקים נוספים שאמנם החומר שהגשתי אינו ראוי לדפוס.

"יש כמה אפשרויות" השיבה והחלה לפרט בפני באילו כלים כדאי לי להשתמש ומה בדיוק עלי לעשות.

"האם תוכלו לעשות את זה?" שאלתי גם הפעם.

"אין בעיות" השיבה. "רק תשאיר לי את הקובץ ואת קבצי התרשימים, אנחנו נבדוק שוב ונחזור אליך" אמרה ורשמה את מספר הטלפון שלי.

הודתי ליובל על האירוח ופנינו לצאת מבית הדפוס. **חן**, הגרפיקאית, מיהרה אל דלת היציאה כדי להוסיף פרטים אחרים שנזכרה בהם מאוחר יותר.

הרהרתי באיכות התקשורת הצפויה לי עם צוות הגרפיקאים, עם המנכ"ל שהצביע על כשלים אפשריים בתהליך המכירה שלו ועם עובדים אחרים שעדיין לא נחשפתי אליהם. "אם תהליך המכירה הזה מייצג את התרבות הארגונית" הרהרתי בקול, "אז הבחירה אינה קשה. אני יכול להעריך כיצד נתמודד ביחד אם וכאשר יתעוררו קשיים או חילוקי דיעות במהלך ביצוע ההוצאה לאור"... חן חן לך **חן**. עזרת לי להחליט!

חזרנו אל הרכב עיפים אך מרוצים.

בחירת גסטליט חיפה הוכיחה את עצמה.

זכיתי לשיתוף פעולה מדהים, באווירה נעימה וברצון עז לעזור ולהפיק את הטוב ביותר, מבלי לחסוך במאמצים ובחומרים. על כך רציתי להודות **לשרה לב**, כמובן, שהצליחה לשכנע אותי לא לוותר ולראות כיצד העבודה מתנהלת בפועל.

רציתי להודות גם **לזהבה**, מנהלת מחלקת הקדם-דפוס, **לליאון ולאלברט** על היחס האדיב והסיוע הטכני. תודה מיוחדת **לגלי** ממחלקת הגרפיקה שליוותה אותי באופן אישי במהלך ההפקה, השקיעה מזמנה החופשי בערבים בביתה, כדי לספק תשובות לשאלותי וקיבלה בהבנה וברצון טלפונים מחוץ לשעות העבודה.

תודה **ליוסי** שבדק וכייל שוב ושוב, בצורה הכי מקצועית שאפשר, את גווני הצבע בהדפסת הכריכה עד שסיפקה את שביעות רצונו המקצועית.

דני, הדפס, שהביא לדפוס את 456 עמודי הספר, העניק לי ביטחון מלא שאני מפקיד את האוצר שלי בידיים טובות ומקצועיות. הוא בחן בקפידה יתירה כל נקודה, כל שבב של פגם אפשרי לפני שהריץ את מכונת הדפוס בתהליך האופסט. תודה, דני.

תודתי נתונה גם **לציון**, מנהל הכריכה וכמובן, **לעדן** שליווה את התהליך מבעד לעדשות התפ"י **ולמיכה**, מנהל הייצור, שחיפש כשלים מתחת לאדמה כדי לספק לי את הטוב ביותר.

ליובל קימחי, מנכ"ל גסטליט, רציתי לאמר כל הכבוד! הקמת צוות לעניין. תודה על הכול.

😊😊😊 להתראות בסיבוב הבא 😊😊😊