

## מה למדתי ממנכ"לית מיקרוסופט

כשקבעו לי את שיחת הפודקאסט עם **מנכ"לית מיקרוסופט** ישראל לשעה 7:30 בבוקר - פה כבר חשדתי.

כשהגעתי מנומנם והלום, **שלי לנצמן** כבר היתה בשיאה, אחרי הקפה השלישי שלה באותו יום, מלאת אנרגיות. הבנתי שמדובר פה בטיפוס יוצא דופן.

מסתבר ששלי התעוררה באותו יום ב-4:30 לפנות בוקר והספיקה כבר לבשל, לעשות כביסות, לערוך קניות, לדבר עם בני המשפחה וכמה חברות, לעבור על כל העיתונים, לשלוח מיילים ומשימות לצוות שלה...

האנרגיות של שלי מייצגות את מה שעובר על מיקרוסופט בשנים האחרונות. בתחילת העשור היה נראה שהיא הופכת לסוג של דינזאור, שהלך קצת לאיבוד בג'ונגל ומביט מהצד על ממותות האינטרנט החדשות - פייסבוק וגוגל.

אבל בשלוש השנים האחרונות, מאז שסאטיה נאדלה התמנה למנכ"ל העולמי, החברה חזרה לצמוח והוסיפה לשוויה 250 מיליארד דולר (יותר מ wework + airbnb + uber - ביחד). החברה השילה מעליה תחומים לא רווחיים בהם התקשתה להתחרות, כמו חטיבת הסלולר שלה ושל נוקיה, ונכנסה לתחומי צמיחה משמעותיים ובראשם שירותי הענן, עם "מיקרוסופט אז'ור" שהפך לשני בתחום לאחר אמזון.

על פניו, נראה שסיבת השינוי היא בעיקר בחירה אסטרטגית נכונה של תחומים מתפתחים בשילוב טכנולוגיה. אבל כשמביטים מעט עמוק יותר, שלי מספרת שעיקר השינוי היה בתרבות הארגונית ורוח החברה. סאטיה הבין שמה שבולם את מיקרוסופט הוא לא טכנולוגיה כזו או החלטת אחרת, אלא התרבות הארגונית, אותו דבר חמקמק ובלתי נראה שעוטף את הכל.

שלי מספרת שלפני עידן סאטיה, מיקרוסופט היתה חברה שהיתה ממוקדת בעיקר ב...עצמה. מיקרוסופט עשתה מה שהיא ידעה לעשות ונטתה לשמר את זה, היא "הכילה" בעיקר את עצמה. סאטיה הוביל שינוי במשימה העיקרית של החברה: במקום "להיות מערכת ההפעלה של כל מכשיר בעולם", סאטיה הגדיר את המשימה כ"צירת אימפקט והעצמת אנשים וארגונים".

מאחורי המילים הגדולות האלו עמד שינוי אנושי מהותי וקריטי שמתבסס על תיאוריית ה-grow mindset של פרופ' דואק, אשר מחלקת את האנשים בעולם לכאלו שיש להם תפיסת fix ולכאלו עם תפיסת grow. המקובעים הם כאלו שחושבים שכשרון הוא מתנת אל ותפקידם הוא לדעת הכל ולהצטיין בהכל. אלו עם תפיסת הגדילה מבינים שלא כישרון הוא המנוע אלא כישורים, ולכן הם בעיקר חייבים להתפתח וללמוד כל הזמן.

שלי מספרת שאם פעם נניח היא היתה קוראת לעובד לפידבק רבעוני ומתמקדת בלספר לו "שהוא לא עמד ביעדים שלו" - כיום השיחה נראת אחרת לגמרי. קודם כל, את המצב שלו הוא במילא כבר יודע, כך שאין צורך לנזוף בו שהוא לא עומד ביעדים. במקום, השיחה תתמקד באיך לתת לו כלים וכישורים כדי שיוכל להצליח.

השאלה הגדולה ביותר, לדברי שלי, זו שכל עובד צריך לשאול את עצמו, היא מה האימפקט שאני מביא, מה הערך שאני יוצר לחברה וללקוחות.

מספרים שפעם ביל גייטס היה תופס אנשים בישיבות ומתחיל לטחון אותם בשאלות עומק, ואם הם לא היו יודעים משהו הוא היה מעלה אותם על המוקד. כיום לא מצפים במיקרוסופט מאנשים "לדעת הכל", אלא דווקא "ללמוד הכל". כיום זה לגיטימי במיקרוסופט לענות לשאלות ב"אני לא יודע, תן לי ללמוד את הנושא ולחזור אליך". התוצאה היא שהחברה היום הרבה פחות שחצנית והרבה יותר פתוחה ללמוד ולהשתנות בהתאם לצרכי השוק.

למדתי משלי כמה חשובות אותן "יכולות רכות", אנושיות ובין-אנושיות, כדי ליצור את אותן "הצלחות קשיחות ומדידות". הבנתי שבסוף מה שחוסם כל חברה מלהתפתח הוא לא הכלים הטכנולוגיים ואפילו לא החלטות מלמעלה על המגמה הבאה. מה שבולם חברות רבות הוא ההתנהלות היומיומית, הנטייה להגן על מה שכבר יודעים לעשות, להתמקד במה שחשוב לנו ולא במה שהלקוח צריך. הדברים הקטנים, כמו איך מתנהלות פגישות, או איך אנחנו מגיבים למישהו שחושב אחרת לגמרי מאיתנו.

למדתי ממנה שבסוף, עם כל הסיסמאות והערכים, הכל מתחיל מדוגמא אישית והכל הכל - מתכנס ל**ניהול אגו**. איך אתה תופס את עצמך, האם אתה מבין (אבל באמת מבין) שאתה לא יודע הכל, האם אתה פתוח (אבל באמת פתוח) להשתנות, והאם יש בך אמפתיה (אבל באמת) לעובד שעומד מולך וליכולת שלו לצמוח.

למרות שכולנו כמנהלים למדנו כבר לדקלם את הסיסמאות הנכונות, אנחנו לא תמיד מקפידים ליישם אותן ביומיום. יש איזה פער בין והתפיסה שלנו את עצמנו - לבין מה שבאמת קורה בשטח.

האתגר העיקרי של כולנו הוא מודעות עצמית. כמה קשה זה לראות את עצמך מהצד, ולכן צריך לשאול ולחפש מי יכול להיות מספיק כן וישיר (ובטוח) לאמן ולגדל אותנו. מי יכול להראות לנו את הבלינד ספוטס שלנו ולהציע עוד נקודות מבט.

אני יוצא אל השבת הזו עם המון שאלות של בחינה עצמית ורצון להמשיך לגדול ולהתפתח. האם אני פתוח? האם אני לומד? האם אני יודע להתנתק מהאגו שלי?

כדאי להקשיב לשיחה המוקלטת המלאה עם שלי, בלינק הבא, זו באמת חצי שעה של השראה: <http://bit.ly/2nkot8j>

שבת שלום,  
גפן