



תשמרו על קשר

עופר בראייר לא למד בתיכון ואין לו שום תואר נחשב בכלכלה – ולמרות זאת, הוא הופך במהרה לגורו חדש ולוהט בעולם העסקים המקומי ■ למה? כי הוא מומחה ב„נטוורקינג“, טרנד חדש שמטרתו ללמד אתכם להתיידד כמה שיותר מהר עם אנשים בעלי השפעה ■ יעקב פרי, ארז מלצר וישראל מקוב כבר עושים את זה ■ ואתם? || אורנה רביב

מספיק. אם אתה מרגיש כך, ואינך יכול לזהות את הבעיה, הסיכוי הוא שמשוה בתת-מודע שלך מונע ממך להתקדם. בראייר מציג עצמו כמי שחקר, למד ובנה מודלים לניהול ה„שטחים האפורים“. בספר הוא מביא את הדוגמה הבאה: „אדם שנכשל בנישואיו וכי עסקיו הוא בעל מנוע פנימי שמוביל לכישלון בשני התחומים האלו בחיים. במקום כלשהו במחוז של אר תו אדם, יש 'שטח אפור' שמוביל לכישלון. הכישלון עצמו אינו הבעיה, אלא סימפטום שנוצר על ידי השטח האפור. משהו במודל החשיבה של אותו אדם מר ביל אותו לעשיית הטעויות השונות, שהם סימפטור מים שונים המגיעים כולם ממקום אחד.“

נראה שרק מי שעבר את התהליך יכול להבין את משמעותן המלאה של המילים, שנראות במידה רבה אמורפיות. בכירים בחברות כמו אורנג', פלאפון, נט פיס, טבע, יורוקום, רשתות שיווק שונות וחברות הייטק עברו את התהליך של בראייר, ובלילות הוא עובר מול ארגונים ואנשים בארצות-הברית בעזרת האינטרנט. חלקם יגידו כי השיטות הליווי של בראייר עשו מהפכה בארגונים, חלקם מעידים כי עברו מהפכה אישית, ואחרים אומרים שעברו את התהליך והתאכזבו. כמעט כולם מסכימים שבראייר עצמו

לימד פסנתר כבר מגיל 12. בין הישגיו גם תארים באמנויות לחימה, שח, בלט מודרני וסיף. עוד בטרם מלאו לו 30 היה למרכז מגמה בבית הספר לאמנויות תלמה ילין, ויש לא מעט מוסיקאים בארץ שמייחסים לו את הצלחתם.

לפני כעשור נטש בראייר את עולם המוסיקה ועבר לעולם העסקים. בדרך הספיק להיות מרצה בבית הספר למודיעין עיסקי בבוסטון, ומרצה אורח בשורה של אוניברסיטאות וחברות בעולם, ביניהן גם דיסני. בימים אלה, הוא מבסס את מעמדו כסוג של גורו עור לה בקהיליה העיסקית הישראלית. כששאלים את בראייר מה מקצועו, הוא אומר: „או היום, מורה. תמיד מורה, או אם תרצו – מנטור“. מנטור, אגב, לפי מילון אוקספורד, הוא מורה או מרדף חכם הנוסך אמון בתלמידו.

מי ששוכר כיום את שירותי ההוראה של בראייר משלם אלפי דולרים. בתמורה, ברייאר מתחבר לו לזוריר. אי אפשר להבין על רגל אחת את תורתו ומי שנתו, ועם זאת, בספר *CREATE THE BUSINESS YOU WANT TO BREAKTHROUGH YOU WANT TO* „בראייר דוח ואסטרטגיות של המנטורים הגדולים בעולם“, כתב בראייר פרק משלו. „גם האנשים המצליחים ביותר מרגישים בצורך לשיפורים בחייהם“, כתב שם. „הם מצליחים, אבל הם לא מרגישים שזה טוב

במכללות יוקרתיות. בכנס השנתי הראשון לבוגרי תים (TIMI), מכון הטכניון לניהול בתל-אביב) שהתקיים לאחרונה, התייצב פרי, לצד עוד מספר מומחים בתחום כמו מנכ"ל טבע, ישראל מקוב, מנכ"ל נטפיים ארו מלצר, וסגן נשיא אמדוקס, אריאל אפרתי. חברי הקבוצה המכובדת הסכימו לתרום את אישיותם למדע: כל אחד מהם הפך ל„קייס סטדי“ אצל אדם בשם עופר בראייר, שהגיע על תקן האבא של המומחים. בראייר חלק את ממצאיו מול הקהל הגדול בכנס, ויי חלוק אותם בהמשך עם עוד אלפי קוראים בספר פרי עטו שעתיד לצאת לאור. כדי להבין מדוע אנשים כה בכירים ועסקים יסכימו לחשיפה מסוג זה, צריך להבין תחילה מי זה בראייר.

בראייר (42) אינו בעל הופעה מרשימה במיוחד, ובכל זאת אי אפשר להתעלם מנוכחותו. הוא מדבר הרבה ומצחיק, אינטליגנטי ביותר, סוחף וניסחף, מתנהג קצת כמו גאון מפורז, בעל התנהגות משעשעת, חניננית ויהירה. הוא איש של ניגודים: פעם הוא היה מוסיקאי מחונן, היום הוא תעשיית כסף.

חודלים לניהול השטחים האפורים

בראייר הוא אוטודידקט שלא למד בתיכון, אבל

כשפנו אליו והציעו לי להיות יו"ר סלקום, אמרתי לעצמי: מה אני מבין בתקשורת. לקחתי את התפקיד, והדבר היחיד שעשיתי היה להיות אנושי וקשוב, ולהשתמש בכישורי הניהול שלי. כך מסביר יעקב פרי, פעם סלקום היום יו"ר בנק המזרחי, את הצלחתו העיסקית. גם בכנאקות פרי לא הבין הרבה לפני שנכנס לתפקידו הנוכחי, אך הוא נחשב, לעומת זאת, מומחה של ממש ב„נטוורקינג“, או במילים פשוטות: מומחה ליצירת רשת קשרים ענפה שמסייעת לו לפתוח דלתות, להי תקדם ולהצליח.

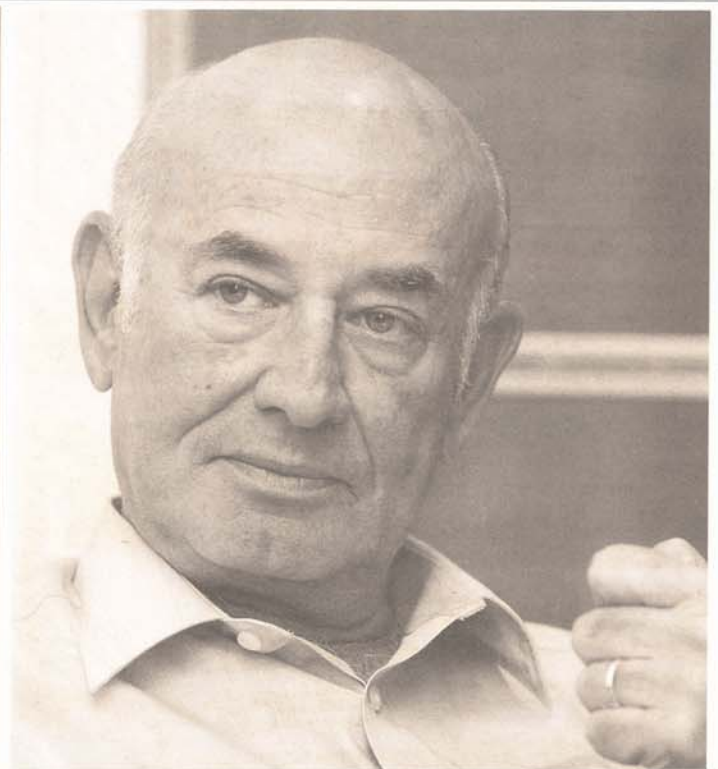
כולם מכירים את הטיפוס: זה שבכל מקום אליו הוא מגיע מכיר מישהו. זה שתמיד יכול לפתוח בשיח זה, גם עם אדם שהכיר לפני שתי דקות, סמול-טוק בא לו בטבעיות והוא תמיד מוצא מה לומר. זה שנזהר מרועים הליכות לאנשים הנכונים, בחוגים הנכונים. אנשים הנחנים להיות בסביבתו, והוא תמיד יכול להשיג הזמנה, אם זה למופע, קונצרט או אירוע ספר רט. הוא תמיד מכיר מישהו שמכיר מישהו, שמכיר מישהו שיכול לסדר.

עד לאחרונה נדמה היה שהטיפוס הזה פשוט נולד כזה, כך לפחות חשבתי עד שקיבלתי הזמנה לכנס שבמרכזו „סדנה לנטוורקינג“. מסתבר שיש לזה שם רציני, יש ספרים בנושא, הרצאות ואפילו קורסים

(המשך בעמוד 8)



צילום: יחסי ציבור



יעקב פרי, בראיור הדפים אותי

צילום: חן מיקא ארז מלצר. אהבת אנשים, זיכרון ויצירת קשרים

תשמרו על קשר

(המשך מעמוד 6)

הוא טיפוס יוצא דופן שמביא עימו גישה חדשה ומס' קרנת.

מבין החברות והאישים עימם עבד בראיור, יש הסכמה על כך שמדובר במנטור או יועץ מסוג אחר. השיטות שלו לא קונבנציונליות והמתחיקה שלו שונה ממה שהכרנו, 'אומרים חלק מתלמידיו. עם זאת, יש גם כאלה שלא מתחברים לשיטות שלו, וטר ענים כי "הוא חושב מהר ומדברר בביטחון, שמשדר לחלק מהאנשים היירות ושחצנות".

ליעקב קרמי (בעבר סמנכ"ל בכיר בפרטנר, כיום בדרך לתפקיד המנכ"ל בבאומן ברדיבנא) זה ברור: "בראיור הוא מורה". הוא מסביר, קודם כל הוא מורה בנשמתו. הוא אדם מאוד מיוחד. אם אתה מצליח להתחבר אליו, הרווחת. אם לא, אז מאוד קשה לעבוד איתו". לדברי קרמי, לבראיור יש "יכולת מדהימה כמורה ויכולת מרשימה של אבחון ומיקוד. אם אתה עובד איתו נכון, הוא מסר גל לאבחון במהירות צוואר בקבוק, חזקות. הוא ער ור להתמקד".

אילן גרינברג, מנכ"ל וירוקום, משבח בעיקר את יכולת האבחנה שלו. "זו הסיבה ששכרתי את שירותיו", הוא מפרט, "הוא איש אינטליגנטי בצד רה יוצאת דופן, ויש לו יכולת ניתוח מרשימה עם אינטואיציה בריאה. הוא חושב מהר. הוא לא

מתאים לכל אחד כי הטכניקה שלו לא קונבנציונ'לית".

על חוסר הקונבנציונליות של בראיור, כך נראה, מסכימים רובם. "הוא איש חריג, יוצא דופן על פי כל קריטריון", מספר יעקב פרי. "הוא בעל כישורים יר צאי דופן, גם מוסיקליים וגם מבחינת החשיבה האר' גונית ובניית המודלים. הדרך שלו יוצאת דופן באר' ריגניליות שלה. כל החוכמה של בראיור היא שהוא לוקח כישורים מולדים לצד כישורים נרכשים, והר' כך אותם למרקם אחד. הממחיות הגדולה שלו היא לאתר חורים שהורים בארגון או באדם ולעבוד עליהם. הוא איש שהדברים אותי, ואני מתכוון לשמוד איתו על קשר גם בעתיד".

זיכרון ואהבת אנשים

נטוורקינג הוא אחד מתחומי ההתמחות של בראי יר. "אני ממדל אנשים", הוא מסביר. "לאדם יש מני גגון הסיבה שדומה למערכת הפעולה, שיש בה תוכ' גות. אחת התוכנות היא זו שאחריות על הגטוורקינג. יש אנשים שפשוט איך יודעים איך לה' פעיל את התוכנה הזו". בראיור טוען כי נטוורקינג הוא מקצוע שניתן ללמוד עם אימון והדרכה מתאי' מים, והוא לקח את הנושא עוד צעדי קדימה כשניסה להכין בצורה שיטתית מה עובר בראשו של איש הג' טוורקי. עוד מספר חודשים ייצא לאור ספר פרי עטו, בו הוא מנתח את התנהגותם של 12 מנהלים בכירים בישראל הנחשבים למוצלחים בתחום הנטוורקינג. הגטורה: למצוא מכנים משותפים ביניהם וללמוד את השיטות.

הטיפים של מלצר

■ זיכרון הוא חיוני.

■ טפח את האחר.

■ אנשים צריכים להגדיר את מיקומם ביחס אליך ולסביבה, זה מסייע להם ליצור איזון בתחושת ההערכה העצמית שלהם.

■ צריך להרוויח סמכות ולהעניק אותה. זה יוצר אדרנלין שמאפשר לך להיות יצירתי יותר ומגביר את ההנאה.

משתתפי הכנס זכו ללמוד על שלושה מהמש' תתפים במחקר. המודלים של פרי, מלצר ואפרתי הרצנו בפני הקהל, כשכל מודל התבסס על שיחות ארוכות בין בראיור לבין נשואו. לדברי בראיור, הוא גילה כי המכנה המשותף לכל השלושה הוא "אהבת אדם". מדובר באנשים שבאמת אוהבים להיות בחב' רת אנשים, מתעניינים באנשים שסביבם ונהנים מהאינטראקציות השונות. שלושת המעגלים השולטים ביכולת הנטוורקי'

גג של מלצר, למשל, הם אהבת אנשים, זיכרון ויציר' רת קשרים וחברויות. מלבד אהבת אנשים, תכונת ה"זיכרון" חוררת על עצמה אצל כולם. פרי, למשל, העיר על עצמו כי הוא יכול להיכנס לחדר, ללחוץ ידיים לעשרים אנשים, ולאחר מכן יזכור את כל הע' שרים. גם מלצר מעיר על עצמו כמי שזוכר כל אדם שפגש, אפיה זה היה ועל מה דיברו. כך, למעשה, מצ' ליהם פרי ומלצר לצרף לרשת שלהם עוד ועוד אנ' שים.

בשלב השני של ניתוח המודל של מלצר, הציג בראיור את שלושת המעגלים הפנימיים שלו – אלה שמאפשרים לו ליצור חברויות: ההכרה בכך שכשא' ני נותן אני מקבל, ההכרה בחשיבותו של האחר והי' יכולת להוקיר את האחר. לדברי מלצר, אם אין רגש, יהיה קשה להרוויח את אותו אדם כחבר ברשת שלך. "שואלים אותי למה אני מחייך כל הזמן", אמר מל' צר. "אני מחייך כי אני נהנה מזה. מבחינתי זה סוג של פילוסופיית חיים עם שורשים מאוד עמוקים, אפילו בפרקי אבות נכתב 'עשה לך רב וקנה לך חבר' וזו השקעה עם תגמול רב, ואני מתייחס כך לדברים".

"זה לא בא טבעי, אבל ההחזר אדיר"

אפרתי, בחור צעיר, הוא אדם שונה לחלוטין ממלצר. אם אצל מלצר נרמה שהנטוורקינג בא מה' בטן, אצל אפרתי נראה כי זה בא מהראש. "אפרתי הפך את עולם הנטוורקינג לשיטה", אומר בראיור. "הוא צעיר וזה היה אתגר עבורו". אפרתי, בשונה

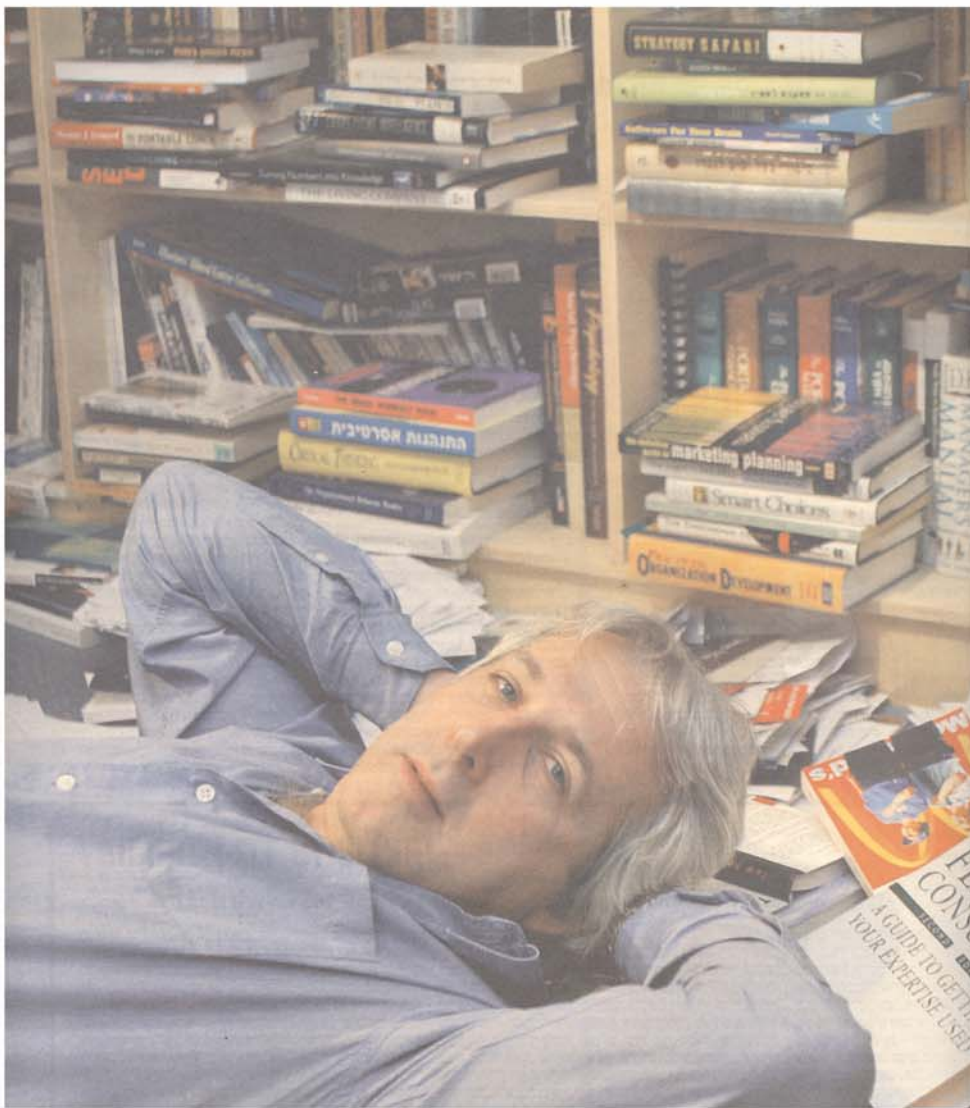
למה סטלין גבר על טרוצקי?

ב"תים", מכון הטכניון לניהול בתל-אביב, מסבירים למה נטוורקינג הוא הצלחה – ולא רק בעסקים

גם ייחב הסביר לנוכחים באירוע את חשיבות הנטוורקינג. "אמא שלי תמיד דחפה אותי להתחבר עם ילדים. מגיל אפס היא הסבירה לי כמה חשוב שיהיו לך חברים בחיים", הוא אומר. "האמריקנים מבינים את זה טוב מהישראלים. כשהם מזכירים כל אחד שנובר לידם, כ'שיהיה לך יום טוב', זו הדרך שלהם. אחרי זה, כשבמקרה יפגשו אחד מעשרות האנשים שניכרו במקור באיזה אירוע, הם כבר יתחילו לד' בר איתו בחופשיות – הם הרי כבר מכירים". ייחב, שהתגורר באר' צות זהרית מספר שנים, מודה כי הדרך האמריקנית אליה נראית ליי' שראלים כצביעות, "אבל לי הרבה יותר נעים לקבל יחס כזה, כמו שמחמם לי את הלב לקבל ברכות בחג המולד ובחגים אחרים. זה עניין של גישה ודתי יחסות".

מית שחבריה יתעשרו בנטוורקינג. "ת'ר, שבין לקוחותיו נמנים ביל קלינטון, ביל גייטס, ג'ק וולש וכן "ישראל מקוב שלנר", סבור כי אי אפשר להצליח באמת בעולם העס' קים מבלי להיות מומחה בנטוורקינג. "לא מומן קראתי ספר על חייו של טרוצקי. לאורך כל הספר נדהמתי – הרי טרוצקי היה צריך להיות מנהיג רוסיה. הוא היה מלומד, שנון, אינטלקטואל, ולגין כתב צוואה לפיה הוא היה צריך להיות המנהיג. ובכל זאת, סטלין, שהיה הרבה פחות מלומד ושנון, גבר על טרוצקי. פתאום הבנתי שהסדר הוא נטור' רקינג. סטלין היה איש של אנשים, הוא הכיר את כולם. טרוצקי לא היה נחמד. הוא היה טיפוס קצר רוח ולא היתה לו סבלנות לאנשים. בסופו של יום, האנשים רצו את סטלין".

תים, מכוון הטכניון לניהול בתל-אביב, הוקם ב'97 על ידי הדיקן לשעבר של אוניברסיטת MIT, פרופ' לסטר ת'ר, הנחשב כיום לאחד ההכלכלנים והיועצים המובילים בעולם. המכון הוקם בשיתוף עם יורם ייחב, כלכלן שעסק במשך שנים בניהול בכיר בחברות בינלאומיות. תוכנית תים בנויה מסדנאות והרצאות שבמסגרתן עוסקים במש' תתפים ברילמות המשותפת לכל החברות. תים מציגה עצמה כתוכ' נית שמטרתה ליצור יתרון תחרותי לחברות ישראליות בשוק הגלוב' לי באמצעות פיתוח ייעודי של צוותי ההנהלה הבכירים. נטוורקינג, מבחינתה, הוא כל מרכיז למנהלים לצורך התפתחות עיסקות. בכור' נת תים, המונה כ-600 בוגרים, כולם מנהלים בכירים בחברות המובי' לות בישראל, להפוך את קהילת בוגרי המכון ל"קהילה פעילה ודינ'



הטיפים של אפרתי

- שמור על קשר מתמיד עם חברי המעגל הראשון.
- אנשים מקושרים מקושרים לאנשים מקושרים, אבל הם לא חייבים להיות בלדרים.
- צור מערכת פידבקים עם הקבוצה המקושרת היטב.

ממלצר, מתייחס לנטוורקינג כאל פרויקט. "כל אחד חייב להיות מודע לעובדה שהוא צריך להשקיע בזה", הוא אומר, "זה לא בא טבעי, אבל ההחזר הוא אדיר".

המעגלים הבסיסיים של המודל של אפרתי הם איתור אנשי מפתח, איתור מירע והיכולת לחלוק את תו, ורישות פנימה והחוצה (כלומר בתוך החברה ומחוצה לה). כשאפרתי, האחראי באמרוקס על רכישות ומיוגים, תופר עיסקה בחו"ל, הוא צריך לדעת גם איך למכור אותה להנהלת אמרוקס. היכולת להיות מרושת בתוך החברה חשובה לא פחות מהיכולת להיות מרושת מחוצה לה, כי מבחינה עסקית אין ערך לאחד ללא השני.

המעגלים הפנימיים המאפשרים לאפרתי לעשות זאת כוללים מודעות, ערנות והשקעה. הוא צריך להיות מודע כל הזמן לצורך לאתר את האנשים לרשת, להיות ערני כדי לשמור על ראשוניות בהעברת המידע (ראשוניות היא ערך מפתח בתחום בו הוא עוסק) ולהשקיע הרבה בקשרים שהוא יוצר. הוא צריך לשמור על קשר הדוק, לעתים יומיומי, עם אנשי המעגל הראשון שלו בחברה ומחוצה לה, וליצור עימם מערכת של פידבקים תמידיים. פרי הוא במידה מסוימת שילוב של מלצר ואפרתי מבחינת הגישה שלו לנטוורקינג – שילוב של רגש ושכל. יש לו אמנם נטייה טבעית לתחום, אך הוא מאוד מחושב. יש אצלו גרעין שהוא טבעי, בשינוי לוב מידה רבה של השקעה ואימון.

שלושת המעגלים הבסיסיים של פרי, כפי שמצא בראייר, הם היכולת להיות אנשי, היכולת להיות יות קשוב וכושר המנהיגות. "צריך תכונות מסוימות במוט באדם", אומר בראייר ביחס לפרי. "אם יש לך גרעין של שכולל את התכונות הדרושות, אתה יכול לשדרג אותן על ידי אימון. הוא אימן את עצמו מו ושדרג את התכונות האנושיות שלו". פרי מעיד על עצמו כבעל פילוסופיה סדורה: לזהות את ערך האחר ולהכיר בו. "כך אני רואה את העולם. כפי שאני רואה את העולם, כך אני מנהל את חיי ועסקיי", הוא אומר. הפילוסופיה של פרי כוללת גם שליטה במאויים, הרכבת הפאזל של המידע הממוקד והזהויה האנושי. לרבריו, המוטו שלו הוא, "תביא לכותרת את הדבורים עם הצוף ולא עם הרעל".

"כישורים שהם בהחלט נלמדים"

מדובר בכישורים שהם בהחלט נלמדים, אומר בראייר. "זה נכון שיש אנשים שנולדים עימם וזה נכון שיותר קל לפתח את הכישורים האלה אצל אנשים שיש להם פוטנציאל טבעי, אבל בשורה התחתונה, הכל עניין של לימוד ואימון. גם נער תיכון תמים

שמתגייס לצבא וכעבור חצי שנה הופך ללוחם לא נר לך כך. הוא הוכשר לך באמצעות לימוד ואימון".

אבל איך עושים את זה בפועל?

"צריך לבחון את מיקומך בעולם ביחס למערכות הנטוורקינג. צריך לזהות מי מקושר ומה שווים הקשרים שלו. מייצרים עימו פס רחב של תקשורת מסיבית, אינפורמציה נכנסת ואינפורמציה יוצאת. מי ששווה ייכנס לרשת שלך".

אבל זה אופורטוניסטי לחלוטין. מה קרה להתחברות עם אנשים פשוט כי נעים לך איתם? התחברות שלא לצורך ניצור?

"כל החיים הם עיסקאות של קח ותן. גם זוגיות היא סוג של נצלנות, מערכת של קח ותן. אנשים מקבלים ואנשים נותנים, האחד לא בא בלי השני. מי שמתכחש לך פשוט אינו מודע לזה".

יש אנשים שנכנסים לחדר והם כמו אוויר. אף אחד לא רואה אותם ולא פונה אליהם. כיצד תלמד אותם להיות מה שהם? לא? מה אם הם ביישנים או חסרי ביטחון?

"זה קורה לאנשים בגלל איך שהתמודדו עם פועל. מנגנון החשיבה שלהם אומר משהו שהוא גם משהו. אדם יכול לרכוש ביטחון עצמי בשיטתיות, צעד אחר צעד. אולי הוא לא יהיה ארו מלצר בסוף הדרך, אבל הוא יהיה פי עשרה ממה שהוא כיום. כל אחד מנצל 0.2% מהפוטנציאל שלו. אפשר להגדיל את זה לפי 10, כלומר ל-2%, וזה עדיין שיעור קטן ביותר מהפוטנציאל שלו".

אבל יש אנשים עם לשון כבדה. הם לא קלילי שיחה ומכול-טוק לא נבלל בין כישוריהם.

"זה לא עובד כך. צריך להתאים את המיומנויות למנגנון הקיים, לחזקת במנגנון. כמו שאי אפשר

הטיפים של פרי

- דע את יכולותיך.
- דע לזהות את מעמדך בתוך המערכת.
- אמץ לך את הסגנון המתאים לך כדי להגיע לאנשים.
- אמן את זכרונוך.
- למד לבטא עצמך היטב ובצורה רהוטה.
- למד כיצד להשתמש נכון במידע ובאינטונציות כדי להעביר את המסר שלך.
- היה מסוגל להעביר מידע אל וממרכזי נטוורקינג.

ללמד פרה לרקוד, צריך להתאים את הכישורים לאדם, ללוחות אותו ולהדריך. ממפים סיטואציות נוחות, מייצרים סיטואציות ומוצאים את הדרך, כל אחד בצורה המתאימה לו. המטרה היא קיצורי דרך בעולם העסקי".

מי האדם הכי מקושר בעולם?

"ביל קלינטון. הוא אדם שכולם רוצים להיות חב"רים שלו, מספר אחת בנטוורקינג. המודל שלו נלמד בבתי ספר לניהול. האמריקנים רואים בנטוורקינג חלק חשוב מהיומיום – בעסקים ובחיים". ■