

# מוכרים רעיון להנהלה? אל תחששו להתעמת עם התנגדויות של המנהלים

מכירת רעיון בארגון אינה דבר פשוט, גם כאשר הוא מגיע ממי שזה תפקידם בארגון • מחקר חדש מסביר מה מאפיין את הצוותים שמצליחים למכור רעיונות מהפכניים להנהלה – ומה את אלו שנכשלים • "לצד שליטה בנתונים, צריך להוכיח רצון לקדם את הנושא"

## כך תצליחו במכירת רעיון חדשני לארגון

בצעו הכנה מוקדמת מעמיקה של ההצגה

התכוננו גם לשאלות עסקיות, ולא רק על הנושא עצמו

אל תסתירו את הקשיים שעלולים לצוץ

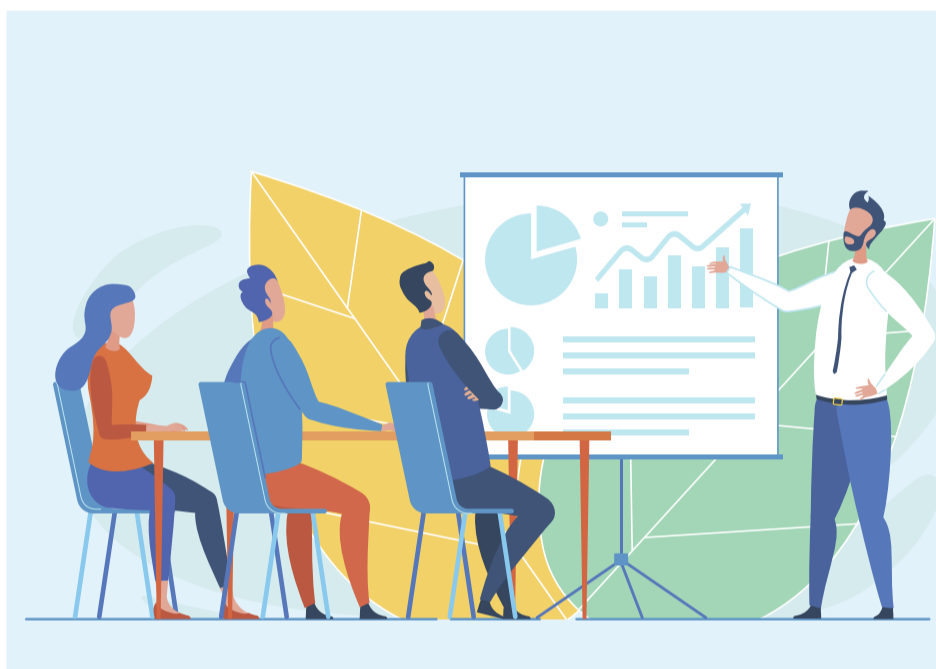
היו גלויים, גם אם אתם חוששים שזה יוביל לדחייה

אל תחששו מעימותים עם ההנהלה

הקפידו לדבר על הצלחות קודמות, ולא על כישלונות עבר

התמקדו גם ברגשות, ולא רק בהצגה רציונלית של הרעיון

האמינו ברעיון וביכולת שלו להתקבל



צילום: UnitoneVector/iStockphoto via Getty Images

### כיצד נמכור רעיון למנהלים בארגון? (Issue Selling)

**החוקרות:**  
פרופ' מרים ארז,  
פרופ' קריסטינה לאון

**המוסדות:** הטכניון  
ואוניברסיטת רדבאוד  
שבהולנד

**מועד המחקר:** 2022-2017

**שורה תחתונה:**  
הצוותים שמצליחים בכך מגיעים מוכנים יותר, מצליחים לראות את הנושא דרך עיני ההנהלה, מציגים אופטימיות – אך גם נכונות להתעמת עם ההנהלה

**פרופ' מרים ארז: "התרבות הארגונית מעודדת או הורגת חדשנות. תפקיד ההנהלה הוא לשכנע את העובדים כי היא באמת פתוחה לשינוי"**

הנהלה – אולי מחשש לעונש עתידי בארגון היררכי שעליו הוא נמנה – הוא נטה לתאר בעיקר את הצד החיובי של הרעיון, ולהימנע מעימותים עם ההנהלה, ופרשו בפניה את התמונה כולה. מסתבר שהנהלות מעריכות את הנכונות לומר: 'פה יכולה להיות לנו בעיה, וכך נתמודד איתה'. דווקא עמידה נמרצת מול ההנהלה נותנת יותר נקודות לצוות המציג רעיון, מאשר התקפלות בפניה."

הנהלה – אולי מחשש לעונש עתידי בארגון היררכי שעליו הוא נמנה – הוא נטה לתאר בעיקר את הצד החיובי של הרעיון, ולהימנע מעימותים עם ההנהלה, ופרשו בפניה את התמונה כולה. מסתבר שהנהלות מעריכות את הנכונות לומר: 'פה יכולה להיות לנו בעיה, וכך נתמודד איתה'. דווקא עמידה נמרצת מול ההנהלה נותנת יותר נקודות לצוות המציג רעיון, מאשר התקפלות בפניה."

### האופטימיות מידבקת

עיקרון נוסף שסייע לצוותים שהצעותיהם התקבלו היה אכזר של הצלחות קודמות, בניגוד לצוותים שנכשלו או הצליחו חלקית – שהם תמקדו יותר בכישלונות העבר. גם בהנהלה יושבים בני אדם, שבאשר טבעי מתחברים יותר לחיובי מאשר לשלילי, אומרת ארז. "כאשר מוזכרים כל הזמן כישלונות, צובעים גם את הרעיון החדש באותו צבע. הצוותים שהצליחו פחות מאחרים היו אלו שחזרו הרבה על משפטים כמו: 'אנחנו לא רוצים להיות במקום שבו היינו אז', או 'עדיף שלא להגיע לנקודה הבעייתית הזו', במקום לומר: 'זוכרים כמה הצלחנו במקום הזה? לשם אנחנו רוצים לחזור'."

מנגנון נוסף שנמצא אצל הצוותים שהצליחו היה אופטימיות וביטחון מקדים ביכולתה של ההנהלה שמולה הם פועלים לקדם חדשנות. "הצוותים שנכשלו נכנסו מוכסים. הם היו משוים כנעים שהמכירה לא תצליח כי ההנהלה נוטה לתפישתם, לדחות נכנס מובס לחדר, כך תיראה גם מכירת הרעיון. לעומת זאת, כשיש לצוות חווייה של הצלחות קודמות במערכת היחסים מול ההנהלה – האופטימיות מידבקת."

לדבריה, זאת נקודה חשובה עבור ההנהלות. כאשר יוצא לכם שם של שונאי חדשנות, או כשהתרבות הארגונית שאי תם מובילים לא מעודדת חדשנות, יגיעו אליכם צוותים פחות נלהבים – ולכן לא פעם גם פחות מוכנים. "התרבות הארגונית מעודדת או הורגת חדשנות. תפקיד ההנהלה הוא לשכנע את העובדים כי היא באמת פתוחה לשינוי", מסכמת ארז. יש עצה אחת שתוכלי לתת לצוות שמגיע להציג רעיון מול ההנהלה? "אל תחששו להיות אמור ציונליים. הצגה רציונלית בלבד לא תמיד מאפשרת חיבור אמיתי לרעיון. להפך, הצוותים שלא הצליחו או הצליחו חלקית נטו לתת הצגה יבשה ורציונלית מאוד, ולכן היו פחות משכנעים. בשורה התחתונה, עבור מכירת רעיון מוצלחת צריך לשלוט בנתונים, לדעת לענות על שאלות שעולות מעיני ההנהלה, לא לחשוש להתעמת עם הקושי שנובע מהרעיון החדש – אבל גם להוכיח התלהבות כנה ורצון לקדם את הנושא. כל אלה יביאו להצלחת המכירה."

הנהלה", מסבירה ארז. הכנה היא חלק מרכזי מהצלחת מכירת הרעיון להנהלה. מנתוני המחקר עולה כי הצוותים שהצליחו הגיעו מוכנים יותר למפגש. הם הכירו את הנושא היטב – לא רק מהצד של הפיתוח, אלא גם מהצד העסקי – וידעו להתבונן על הנגרם גם דרך העיניים של ההנהלה, ולכן היו מוכנים גם להתנגדויות שעלו במהלך הצגת הרעיון.

"הצוותים שהצליחו ידעו לדרוש על השוק, על המודל העסקי, על השינויים שתדרש ההנהלה לבצע בארגון עבור המוצר החדש ועל העלות המשוערת לעומת הרווח לאורך זמן. כששאלו אותם על סיכונים אפשריים, הם היו מוכנים עם תשובות טובות", אומרת ארז. "לעומתם, הצוותים שנכשלו או הצליחו חלקית היו עסוקים בעיקר בהצגת המוצר או השירות, מבלי להתייחס להיבט העסקי שנובע מהם. גם אם הרעיונות היו מבריקים, לא היו לצוותים תשובות למה שמטריד באמת את ההנהלה: כמה זה יעלה, מה יש כרגע בשוק, מהם הסיכונים, אילו משאבים יידרש הארגון להסיט עבור הדרוש החדש ומה יקרה אם ייכשל. הם לא הגיעו מוכנים מספיק למפגש, או חשבו שתפקידם הוא למכור רעיון – ולא את המעטפת העסקית כולה."



פרופ' קריסטינה לאון  
צילום: באדיבות המצלמת

רעיון (Issue Selling). המפגשים המוקלטים נותחו לעומק בתהליך ארוך כדי להבין מהם התנאים להצלחת מכירת הרעיון ומתי התהליך נכשל, מס' בירה ארז. "זאת לכאורה דלת פתוחה: החברה משלמת לאנשים כדי להביא מחקר ופיתוח, ולכן אמורה להיות קשובה לרעיונות החדשניים. אבל לא כך המצב."

### ניהול סיכונים

מהמחקר עלה כי בשניים מתוך ששת המפגשים שנבחנו הצליחו המציעים "למכור" את הרעיון להנהלה, בשניים אחרים הם נכשלו – ובשניים נוספים הרעיונות "נקנו" חלקית. "צוותים שרוצים לקדם רעיון צריכים לדעת שלא מובן מאליו שהוא יתקבל, ולהכיר את שלוש הרגליים המרכזיות של המכירה: אופי המפגש, הצגת הנגרם שאוהבת הארגונית – הכוללת יחסים קודמים שהיו לצוות עם



פרופ' מרים ארז  
צילום: תומר אפלבוים

רוחה רעיונות חדשניים". לפני כחמש שנים החלו ארז, מבכירות חוקרי החדשנות בישראל; ופרופ' קריסטינה לאון, ראשת התוכנית למינהל עסקים, פיתוח ארגוני ועיצוב באוניברסיטת רדבאוד בהולנד – לבצע מחקר שטח ייחודי. המאמר שבו נכלל המחקר התקבל בימים אלה לפרסום בכתב עת יוקרתי בתחום.

בניגוד למחקרים כמותניים המקובלים בדיסציפלינה, הפי עם מדובר במחקר איכותני שכי לל מאות שעות של הקלטות וידאו, שנערכו במהלך מפגשים בין צוותי מחקר ופיתוח בארגוני נים שונים בהולנד לבין הנהלות הארגונים. בכל המפגשים – שבהם לקחו חלק 120 אנשי הנהלה, חרי קרים ומפתחים – הוצגו רעיונות חדשניים ופורצי דרך. ההקלטות העניקו לחוקרות הזדמנות נדירה לקבל הצצה בזמן אמת אל תוך חדר קבלת ההחלטות בעת מכירת

### טלי חרותי-סובר

"לא מעט מחקרים כבר הס' בירו עד כמה חשובה החדשנות לארגון, בעיקר בימים האלה, אומרת פרופ' מרים ארז, ראשת מרכז ידע לחדשנות בטכניון והוקרת בפקולטה להנדסה, תע"י שייח וניהול. "לבאורה, זהו נושא טריוויאלי: חברה שלא תאמץ חדשנות – תיעלם. הדוגמאות רבות: מבלוקבסטר ונוקיה, עד חברות שהתעקשו להמשיך לייצר כרבות במקום לעבור לייצור מכוניות. כולן התאדו מעל פני השטח."

מסיבה זו, טבעי שהנהלות יח פשו רעיונות חדשניים כל הזמן. אלא שלדברי ארז, זה לא תמיד קורה בפועל. "מדהים לגלות כמה פעמים הנהלות רחוקות רעיונות שמגיעים מתוך הארגונים שלהן, גם כשהם מגיעים מאנשים שזה תפקידם", היא אומרת. הסיבות לדחיית רעיונות חרישים על ידי הנהלות הן רבות ומגוונות: החל משאננות ומנוחה על ורי דפנה (גישה של "אם זה לא שבור, אל תתקן את זה"), וכלה בנטייה לשמרנות וחשש מנטילת סיכונים שעלולים לזעזע את הספינה. "רוב החברות נזכרות שהן זקוקות לחדשנות רק כשמצבן קשה, אך לא פעם מאוחר מדי", אומרת ארז. "לא לחינם בחר אנדי גרוב, המנכ"ל המיתולוגי של אינטל, לקרוא לסיפרו 'רק הפרנאודים שורדים'. על רקע זה, חשוב להבין מדוע הנהלה