



מי מהאנשים
בתמונה הוא
המנהל?

תצלום: גטי אימג'ס

אפשר לדבר עם מישהו בכיר?

בהייררכיה של עולם העסקים ההודי, "מנהל כללי" הוא תואר הניתן למנהל זוטור, ו"אקזקיוטיב" הוא מי שרק סיים ללמוד. אז איך מבקשים לדבר עם הבוס?

מאת עו"ד ענת ברנשטיין-רייך

פגשתי בטיסה מנהלי מכירות של חברה ישראלית בדרכם לפגישה חשובה בהודו. "יש לנו פגישה עם מנכ"ל החברה ההודית, ואולי סוף סוף נוכל לסגור את העסקה שעליה אנחנו עובדים כבר יותר משנה", סיפרו לי בפנים מלאות תקווה. בטיסת החזור מצאתי אותם אכלים וחפויי ראש. "מה קרה?", שאלתי, והם ענו בחצי פה: "זה לא היה המנכ"ל". שאלתי אותם למה כוונתם, והם הסבירו שאותו "מנכ"ל היה בעצם בעל התואר General Manager, שאינו מקביל ל"מנכ"ל" כמשמעותו בארץ, אלא למנהל תחום שלא היה די בכיר כדי להחליט בעניינם.

הייררכיית התארים בעולם העסקים ההודי שונה מזו המקובלת במערב, וחברות זרות נופלות לא פעם בפח הסמנטי הזה. ללא הבנת המבנה הארגוני ההודי נבזבו זמן על אנשים שלא יקדמו אותנו בדרך לעסקה הנכספת, וגם נגלה את קלפינו מוקדם מדי במשא ומתן. למשל, התואר Executive, שניתן אצלנו לכבירים ביותר, נחשב לתואר הזוטור ביותר אצל ההודים, כמעט בדרגת מתלמד. כשתיפגשו פנים אל פנים עם אותו אדם החותם בתואר "אקזקיוטיב" בתכתובת המייל, לא יהיה לכם ספק שהציער העומד לפניכם אינו מנהל את



החברה. גם הנושא בתואר Manager עשוי להפתיע: אצלנו הנהנה מדרגת מנהל הוא בכיר ואפילו המנכ"ל, אך בהודו מי שנושא בתואר הזה הוא עובד זוטור בעל ניסיון של שנתיים בלבד. ראיתי לא מעט ישראלים שבכרטיסי הביקור שלהם מופיע התפקיד "מנהל" או "מנהל כללי", ולא פלא שבהודו הם לא זוכים לכבוד המגיע להם. ההייררכיה משמעותית בהודו, ובעלי הדרגות מצפים לדבר עם מקביליהם, ולא עם בעלי תפקידים נחותים יותר. לא מוזמן ערכתי היכרות בדואר האלקטרוני בין סמנכ"ל ישראלי לסמנכ"ל הודי. הישראלי, שטרם הבין את כללי המשחק ורצה להציג את השלוחה הישראלית בהודו, הכיר לסמנכ"ל ההודי את מנהל המכירות שלו בהודו. ההודי, בתגובה, הפנה את העניין לטיפולו של מנהל בדרג נמוך יותר. התואר הבכיר ביותר בארגון ההודי הוא Managing Director או CEO, ודווקא התואר President, שאצלנו מייצג את הרמה הגבוהה בארגון, יכול בהודו להיות תואר של מנהל חטיבה ולא בהכרח של הארגון כולו. "סמנכ"ל", וכל תואר אחר המתחיל במילה Chief, יעידו על מעמדם של המחזיקים בהם בארגון. בכל ארגון תמצאו מבנה שונה במעט, ולכן כדאי ללמוד את ההייררכיה הארגונית. הפער בין התואר לתפקיד שהוא מייצג בא לידי ביטוי כשחברות בהודו, שוכרות צוותים מקומיים ואינן מקדישות די תשומת לב לתארים שהן מעניקות לעובדים שלהן.

אי ההתאמה פוגמת ביכולתם של הנציגים למלא את תפקידיהם. כך, כשחברות ישראליות נוהגות להצמיד למנהל מקומי את התואר Regional Manger - אל להן להתפלא שאותו מנהל אינו מצליח בעסקים. התואר "סמנכ"ל לטריטוריה" יעשה את העבודה, אבל גם Country Head יקבל הרבה יותר כבוד מבעל תואר "מנהל אזורי". להייררכיה יש מקום חשוב גם בנייהול המשא ומתן בהודו. חשוב להבין עם מי נפגשים ובאיזה דרג מתנהל המשא ומתן. השתתפתי באחרונה במשא ומתן שנמשך כמה שבועות בתכתובת מיילים והגיע לכדי פגישה. הדיונים המייגעים נמשכו יום שלם, והסתיימו דקה לפני שהיינו חייבים לעזוב לשדה התעופה. ברגעי לחץ שכאלה, באופן טבעי, אנחנו רוצים לתת את המחיר או התנאי הטוב ביותר שלנו כדי להספיק להגיע לטיסה. אבל, עד שלא פוגשים את האיש הבכיר בארגון, המשא ומתן לא באמת מסתיים, ואסור לתת את המחיר הכי טוב מבחינתנו. הישראלים שנכחו במשא ומתן היו ברילמה, שכן לא היה ברור אם "הבכיר" יתפנה להיפגש אתנו ולא ידענו אם הגיעה העת לתת את המחיר הסופי. למזלנו, הבכיר התפנה, המחיר הסופי נקבע, ידיים נלחצו והמשא ומתן הסתיים בהצלחה ולשביעות רצון הצדדים. בדרך למטוס לא הסתרנו את החיכוכים. ■

הכותבת היא מנכ"לית משותפת ב-A&G Partners, סגנית יו"ר לשכת המסחר ישראל-הודו ונשיאת אגודת הידידות ישראל-הודו. לתגובות: anat@angp.net