



## על אדריכלות וניהול

**"לפני כמה חדשים ישבתי במשרדו של סמנכ"ל פיתוח עסקי באחת מחברות הבניה המוכרות, ושמעתי אותו אומר לי: 'כבר זמן רב שאני מתכנן שניפגש. אני עוקב אחרי העבודות שלך לאורך שנים. קשה להיות אדריכל בימינו, ואני רואה את המשרד שלך צולח את כל המשוכות, ולא רק שורד – אלא גם מצליח' מעבר לצליל הנעים של הפרגון, הפגישה היא אישרה לי שוב, שאנחנו עובדים נכון. לא רק בפן של המוצר העיצובי והאדריכלי – אלא גם בהיבטי הניהול של המשרד."**

שירות טוב. ולכן, כדי להתמודד עם כל אתגרי הניהול, אני תמיד שואף שהמשרד יהיה סופר-יעיל, סופר-אחראי, וסופר-מדויק. אנחנו עובדים בתפוקה גבוהה מאד, וזה מאפשר לי לייצר נמרצות אל מול משרדים גדולים ועם ותק. זה מאפשר גם לצבור נסיון וללמוד, ולייצר ערך מוסף אל מול משרדים צעירים.

בפגישה ההיא, התעניין אותו סמנכ"ל איך אנחנו מצליחים לעמוד ביעדים של עשרות פרויקטים במקביל, עם צוות של חמישה אדריכלים. ענתי, שפרויקטים אדריכליים מתנהלים עם גרף שאופייני להם: הקפיצות הדרסטיות של המאמץ המרוכז – הן מרווחות, ובין מאמץ כזה למשנהו, יש מרווח שבו הפרויקט מתקדם במקצב של צד שלישי. למדנו עם הזמן להשתמש באופן המיטבי עם הכח שלנו ולתמרן בין פרויקטים, שבאופן טבעי אינם מסונכרנים.

אם הזכרנו את האדריכלים שעובדים במשרד, ב-HNA לא עובדים שעות נוספות. בתור החלטה. אני חושב שזה אומר משהו על היעילות של העבודה במשרד.

### יש לך עצה למשרד בתחילת הדרך?

ההכשרה והניסיון בתחום הניהולי עבור אדריכלים הם בדרך כלל מזעריים. לא לימדו אותנו באוניברסיטה לנהל עסק או להוביל צוות, ואני מעולם לא התנסיתי בכך. את העסק הקמתי בעשר האצבעות שלי, את הלקוחות הבאתי בעצמי ובזכות עבודה קשה, וכל מה שאני יודע היום על ניהול הוא ידע שנרכש לאורך הזמן, עם הרבה ניסוי וטעיה, הפקה של לקחים, ובניה של מנגנוני הטמעה. אם יש לי עצה טובה היא זו: חשוב להיות כנה ולהבין היכן החולשות של העסק – לפתח אותן ולטפח אותן. ברמה המנטאלית איך לא, חשוב מאד להתנהל עם בטחון עצמי, אופק מתוכנן ומתעדכן, וערימות, ערימות של אופטימיות.

האדריכל הראל ניר הוא הבעלים של משרד האדריכלים המצליח HNA. המשרד עוסק ב-10 השנים האחרונות בתכנון פרויקטים למגורים בהיקפים של בניינים ושכונות, למגוון רחב של לקוחות וגופים. פגשנו אותו לשיחה מעט שונה, כדי לשמוע על הפן הניהולי של המשרד

### תוכל להרחיב על אתגרי הניהול במשרד?

בהחלט. הצלחה של משרד אדריכלים, במיוחד משרד שנחשב קטן, צריכה להתמודד עם כמה מגבלות של תחום העיסוק:

ב-HNA אנחנו עוסקים ברוב המקרים בתכנון פרויקטים בתחום המגורים. הלקוחות שלנו מתנהלים בתוך איזורים של סיכון פיננסי, ולכן ברוב המקרים אין התאמה בין התזרים של הלקוח לבין התקדמות העבודה. לרוב, אני מתחשב מאד בצרכים הללו וזה מאלץ אותי להתנהל במשרד בזירות ויעילות ולהשתמש בתכונה במשאבים שלנו.

לזה צריך להוסיף את מבנה המשרד: אני מעסיק אדריכלים מיומנים ומנוסים, וכל אחד מהם הוא מנוע של כמה וכמה פרויקטים שהוא מנהל. אני מעמיס הרבה על הכתפיים הרחבות שלהם, ומאפשר להם להוביל. זה מייצר אצלם תחושה של סיפוק ושל שייכות למפעל, אבל כמוכן זה מחייב אותי להגדיל את ההשקעה בעובדים שלי.

אם שני הגורמים הקודמים לא מספיקים, תוסיפי למשוואה את הרוויה במשרדי האדריכלים, ואת התחרות הסמויה, מול משרדים מנוסים יותר, או משרדים צעירים יותר.

### איך מתגברים על האתגרים האלה?

כמו בכל עסק, כדי לתת שירות טוב – חייבים להצליח, וכדי להצליח, חייבים לתת

