

לנהל מהבט

צירוף המלים "רוחניות בניהול" נשמע קשה לעיכול, אבל יותר ויותר מנהלים מאמינים שזה הדבר הבא. למה בעצם, ואיך זה קשור לכיסא הנדנה של ביל גייטס

מאת **שירי הרפז**

תצלום: איליה מליקוב

1 אוגוסט השנה המועדף לנוי אורלינס קבוצת מבקרים ממוקדת. לא המוניטין של עיר הג'אז משכו אותם לשם, גם לא סממיהם של תבשילי הקייז'ן והמטבח הצרפתי, אלא משהו אחר שנשמע גם הוא כמו תבשיל מיוחד עם מרכיבים לא צפויים: הכנס הבינלאומי של "האקדמיה לניהול" (AOM), ההתאחדות המקצועית הגדולה מסוגה, שהקצתה חטיבה שלמה של הרצאות לנושא "רוחניות בניהול". רוחניות וניהול? המוני המשיך תתפס בהרצאות המחישו כי השילוב הזה, שנש מע קשה לעיכול, כבר קנה לו אחיזה.

לנוכחים בהרצאתו של הפרופ' יוג'ין סדרלר סמית, מבית הספר לניהול של אוניברסיטת סארי שבאנגליה, היתה הודמנות להתוודע גם לנקודה ישראלית. סדרלר סמית הציג שם עביר דה משותפת לו ויועצת הארגונית אראלה שפי מיישראל, שכותרתה "לחשוב פחות ולהיות הכי מים יותר". בניגוד לאסוציאציה הראשונה שמעוררת הכותרת, סדרלר סמית וספי לא מציינים עים למנהל למחוק לעצמו כמה נקודות איי קיו. הם פשוט מאמינים שהשיבה רציונלית היא רק אפיק אחד לניהול מוצלח – לצד מיומנויות בין אישיות ורגשיות, וגם דמיון, יצירתיות ובי עיקר אינטואיציה.

"אנשים חושבים שרוחניות היא משהו

TheMarker 62 131071X 2004

משאבי אנוש << לקראת המנהל ההומני

תופכת לביצה. המנהלים פונים זה לזה ישירות, ולא כל שטות עוברת דרך מנהל המפעל".

גם אסף בשן, מנהל המו"פ בחטיבת הקפה של עליה, השתתף יחד עם 15 מנהלים בכירים בארגון בסדנה שהנחתה שפי. הרבה מחסומים ירדו שם, הוא אומר, ונוצרה היכרות אינטטיבית יותר בין המנהלים. "בעזרת התהליך השתפרה התקשורת בין המשתתפים. למדנו להקשיב, וביחודה שלי אנחנו שמים על כך רגש. אני עצמי התחברתי יותר לחולשות ולצדדים החזקים שלי, הסתכלתי על עצמי מהצד ומאז אני מקי פיר יותר על הקשבה לסביבה".

אצל נחום לנגנטל, בעבר מנכ"ל משרד התחבורה והיום מנכ"ל יומנטרה, חברת החזקות בתחום התיי טק והתחבורה (סרי מולטוריום), השינוי היה אקטיווי יותר. "הייתי המנכ"ל בעיר במשרדי הממשלה, עם תקציב של מיליארדים ביד ותחושה של המון כוח, ומולי ניצבו הפקידים האפרוריים של המשרד ולא ידעתי איך מנעים אותם", הוא מוסיף. זה, "הייתי מנהל מריבות עולמיות ושואג כל היום על כר לס. פיתוח צוות המנהל שנעשה עם שפי, עזר לנו להכיר אלה את אלה. יאנאו להתבודדות, עשינו מדיטציה, משחקים וסימולציות".

מאז ימי הסימולציות הספיק לנגנטל לחוות הנהלה שנעשה חוקי. כבר כמה שנים הוא מטייל במזרח הרחוק, בסין, יפן, וייטנאם, סקמבוריה ובעיקר הודו, ומי שוכנע שאלו רוב היה יכול להביא את אושר להמונים כישר

אל היתה נפתרת כאן בעיית תאונות הרכבים. אחרי הכל, הוא אומר, מלבד תנאי השטח אחרי אית לביעה הזאת גם הנישה הישראלית כל כך, זו הלא סלחנית, התובעת וכיזונית. ובניתיים, כחברה שהיא מנהל, מקפיד לנגנטל, על פי ערותו, להישאר נאמן לתפישת שיש לאהוב את העובדים ולא רק להשתמש בהם; לטפח תרבות ארגונית שהעובד ירגיש בה נוח וצוירת. הוא גם רואג שעובדי החברות השונות יכירו אלה את אלה. "היום אני מסוגל לא להוציא מלה מהי פה בשיבה של יותר משעה וכך להוכיח מנהי גות", הוא מעיד על עצמו. "למדתי להיות סלחן אמיתי, הבנתי שטעות היא חלק מהעשייה".

לנגנטל, בשן וגבעתי אינם היחידים שאימי צו דרך ניהול רוחנית. "היום יש יותר לגיטימ ציה לרוחניות בניהול", אומרת הפיוס' ג'ודי גיל מהפקולטה לניהול באוניברסיטת ניו הייבן, שני מנתה עם המרצים בכנס בניו אורלינס. "אונני ברסיטאות מעודדות מחקר בתחום, וכבר לא שואלים 'רוחניות מהי' אלא מנתחים את השפעי תה על ארגונים".

TheMarker 66 131071X 2004

משאבי אנוש << לקראת המנהל ההומני

תלוש, מרפח. ההיפך הוא הנכון. הרוחניות מפר רת את האבק מעל המחשבות והרגשות ומכדיי רה את הסיטואציה", משתמשת שפי בלקסיקון שיועצים ארגוניים לא מרבים להשתמש בו. "אנחנו מדברים על פיתוח היכולת של האדם להרפות, להשאט את המערכות החושבות. היר כולת הזאת, להניח בעיה מטרידה ולבלת לים או לנקות את הראש במדיטציה, שוברת את רפוס החשיבה הרגיל ומפנה מקום לרעיון חדש. הרבה מהאינפורמציה הלא מודעת הרי מאוחס' נת דווקא באזורים שאינם אחראים לתהליכים הקוגניטיביים".

בנקודה זו קל, כמעט מתבקש, לעשות הכי עה ספקנית: כל כך הרבה טרנדים מתחממים על גבו של המנהל, או עכשיו כנראה הגיע תור רה של הרוחניות. וגם אם נניח שזו לא רק אופ' נה חולפת, האם אפשר כלל לנמק החלטה עסקית כלשהי באינטואיציה? שפי הורפת ביי קורת כזאת בשלווה. "הסכיבה העסקית בישר' אל מתאפיינת כהמון סערות, באי ודאות, במועוץ מתנפצות. כשהמורלים של הפקולטה למינהל עסקים – הכלים והתחוויות העסקיות – מפסיקים פתאום לעבוד, העוגן היחיד שעומד לרשות המנהל זה הוא עצמו".

שפי חשה כי היא יכולה להרשות לעצמה להשמיע השגות כאלה בנימה סמכותית. היא אמנם למדה בלסלי קולג' לימודי תואר שני בכריאות הוליסטיות בשילוב אמנויות, אבל ללסלי קולג' היא כבר הגיעה מצוידת בתואר

אני רובינשטיין, המנהלים של הסטארט אפ Video2b: "נתהנדס ישראלי שחי וחגיב בסביבה מלחיצה, התקשתי להעביר חסרים וביזבזתי אנרגיה על פוליטיקה ואגו במקום להשקיע במהות העבודה. כל זה השתנה, ולא רק זה. נפתחתי לעולם של מודעות ולמרות קשיי הקיום היחידותיים אני מגיע לעבודה במצב רוח טוב ומתייח שהכל יסתדר"



רק תתעצם בשנים הבאות. "בתרבות המערבית הפרודיו באופן בוטה בין איש הרוח לשליטה, המי לך הטכנוקרטי", הוא ממשיך את המנהל למנהיג. "כמוזה וגם ברת היהודית המנהיג הוא גם איש דיות. היום אנחנו פונים בכיוון הזה".

בינתיים נראה שמורי הדרך הם אלו החיים בשני העולמות. כמו שפי, גם יובל גיל, בעליה של CMS, חברה לניהול קונפליקטים, נוסע בכי ביש דו מסלולי, אבל הדרך שלו היתה הרבה יר תר מפותלת. גיל, עורך רין ומגשר, הוא גם מורה זן בכיר בבית הספר הבינלאומי לזן. בעבר שהה בחו"ל שש שנים וניהל עסקים בתחום החובלה והנדל"ן. אחר כך החליט ללמוד ראיית השבון ואת ההתמחות עשה באתר המן המשרדים הטובים בלונדון. כשחזר לארץ רצה להיות נגר דווקא, אבל התנגלגל לתפקיד ארט'דיירקטור במשרד פרסום מוביל. במקביל למד משפטים והחל לתרגל זן. כשסיים את ההתמחות בש. הר רוביץ הבין שעורך רין הוא לא יהיה. הוא עזב הכל ונסע לחפש את ייעודו במזרח.

כעבור שנה הארה הגיעה. גיל הבין שהיית עוד הוא עזרה לולת. מצויד בתוכנה הזאת חזר לישראל, הקים את מרכז נדנדו צדק – וב' מקביל התמחה בנישור. מבחינתו יש כאן המשי



כיות צרופה: על מתרגל הזן לסגל לעצמו נדרי בת, התנהלות נמונה בין בני אדם, סיבולת ואי נרגיה, יכולת מדיטציה, סבלנות ותבונה, הוא אומר. כל אלה יכולים רק להועיל לעבורת המני שר. "כמגשר אתה צריך לטייע לצדדים, בלי להכניס את עצמך. הנוכחות שלך אמורה לעזור ולאפשר", הוא מתנסח.

כדי להגשים את ייעודו ולעזור לחברה, בחר גיל לנסות לעשות שינוי בארגונים גדוי לים המשפיעים על המשק. היום הוא עובר עם חברת החשמל, בנק הפועלים, הוועדות המחוזי ות לתכנון ובנייה, נהגלת כביש 6 ועוד. "הקו" נפליקטים קיימים במקומות שונים בארגון. אנחנו ממפים את הקונפליקטים ואת נתיבי הדי רימה ודרכי ההתמודדות אתם.

בתוך נתיבי הודימה של כל קור נפליקט אנחנו מתחילים לעצב מנגנונים שימנעו את התפתחותו – למשל נציב תלונות, שירות לקוחות ועוד".

אתה מאלו שלמדו בסדנאות של גיל היא מירה שורדך, העומי דת בראש חברת משה שורדך להי נרסה אורחית ועבודות מתכת ומכנתת כיו"ר הוועדה לקשרי קהילה'תעשיות ושירות בתי הסודר. היום שורדך מיישמת את מה שלמדה שם בפרויקט המאפי שר תעסוקה בשכר לאסירים, מלמרת את האסירים ומנהלי העי בורה שלהם איך לא להיקלע לעימותים. "אני עורכת סימול ציות על איך להקשיב ולהתנהג במשך העבודה. את האסירים אני מלמרת איך לנהל משא ומתן לא

אגרסיווי, ואת מנהלי העבודה במפעלים המעי סיקים אותם – להיות קשובים יותר לאסירים, להבין שלפעמים קשה להם להבין דברים בסיי סיים ולא להשפיל אותם. כשהאסירים שהשי תתמו בקורס שאלו אותי למה אני עוזרת להם, הסברתי שאם לא נפתח להם את הדלת לחברה הם ייכנסו לנו דרך החלון".

אבי רובינשטיין, היום המבעלים של חברת הסטארט אפ Video2b ובעבר מנהל פיתוח באורבוסט, ויוקים וחברות נוספות, ביקר גם הוא בקבוצת הזן של גיל. הוא החל לעשות זאת לפני שבש שנים ונשבה. "כמהנדס ישראלי שחי ומגויב בסביבה מלחיצה, התקשתי להעביר מס רים וביזבזתי אנרגיה על פוליטיקה ואגו בני קום להשקיע במהות העבודה. כל זה השתנה, ולא רק זה. נפתחתי לעולם של מודעות ולמי רות קשוי הקיום היומיומיים אני מגיע לעבודה גם לצד גוהג טוב ומניח שהכל יסתדר. היום אני גם טק, שמצליפים בשוטים ועוקרבים כדי שהעובדים יגיעו לשיא של תפוקה ובסופי מת' פלאים מרוע הם נכשלים במשימתם. אני ושוקפי מוצאים עצמנו אמרים לא פעם לעור בדי לך הביתה למשפחה".

אראלה שפי, "כשהתוודעים של המקולטה למינהל עסקים – הכלים והתחוויות העסקיות מפסיקים מתאים לעבוד, העוגן היחיד שעומד לרשות המנהל זה הוא עצמו"

תנועה וציור וגם אמנויות לחימה. במחקר המשותף שלה ושל סדרלר סמית תיודגלו 32 מנהלים הלומדים בתכנית MBA כמה טכניקות כאלה ותועדו את ההתנסות ביר מן. לאחר חודשים הם דיווחו מהי האפקטיוויות של כל טכניקה – ושי פי אמרת שההשפעות המרווחות היו חיוביות, מביטות בקבילת החלטות ועדי יכולת ריכוז וקי ביטת סדר עסקית. לרבריה, המשוב היה שהי תקבל במחקר חוזר על עצמו גם בדיווחיהם של מנהלים ישראליים שעברו סדנאות בנושא. "מנהלים מתאמנים בהפעלת הכלים בחיי היוי מיום, בעת קבלת החלטות או קונפליקטים בעי בורה, היא מפתח. "המציאות נשארת כפי שהיתה, אבל תפישתם אותה משתנה".

כששפי מתייחסת לטכניקות עוקפת החשיי בה, שמאפשרות את לידתם של רעיונות חדשים, היא נשלמת באיילנות נבוהים בניחוץ. אחד מהם הוא זה המדי נפלם התפוע. ניוטור, הוא אומר, אוטרת, והני נפתח תחת העץ. ואילו ארכימס היה צריך לצלול באמבט כדי לקפוץ עם האארי ריקה שלו, ואינשטיין השתמש כמה שינה "מעגלים אינטואיטיביים": כאשר נקלע למבוי סתום נהג לקום ולחוג במעגלים, ותלמידיו סיפי רו שלפתע היה עוצר, מרים את ראשו, מתייך וממשיך הלאה. ביל גייטס, להבריל, לא מתקדם במרחב. הוא מוכר כמי שהוגה רעיונות על כיסא נדנדה, והיטש הגע באופן מונטוני ומכניס את היושב עליו להלך רוח מדיטטיווי.

כירוע, לא כל מי שמתנדנד על כיסא נדנדי דה מפיך רעיונות מהסוג שהפך את מיקרוסופ' פט למה שהיא. אבל יותר ויותר מנהלים מאמינים שהרפיה, הפנייה לתחושות הבטן, אכן תעזור להם בניהול השוטף.

ירון קמחי, חבר הנהלת דור ההמשך בהתאחדות התעשיינים ומנהלה של חברה לציור רפואי, השתתף במפגש על אינטואיציה בניהול, בהנהי ייתה של שפי. "מנהלים צריכים לקבל החלטות לכדי, בתנאי אי' ודאות קיצוניות. אני משתמש בשילוב של ידע, רסיון ותחושת בטן, והכלים האלו עוזרים לי לנטרל רעשים ולחזק החלטות", הוא אומר ומעיד שברור ההמשך מגבשים עכשוי תכנית של חרשנות ניהולית שתכלול טכניקות לפיתוח רוחניות ואינטואיציה.

גם במפעל המילט שנה חיפשו נתיבי רוחני שם החלטה האנושי הדרוי ושלוו לשפי עשרה מנהלי ותרבות האנושי הדרוי ושלוו לשפי עשרה מנהלי מטה ר36 מנהלים בדרג נמוך יותר. "בהתחלה הייתי ספקול", אמר מנהל המפעל, עופי נבתי, "אבל בתוך זמן קצר התחלתי להרגיש את התו" אכל בתוך זמן קצר המפעל במפעל באופן את, הן בין עובדים למנהלים והן בין המנהלים לבין עצי מס. אנשי המטה, שהיו אינרודיואליסטיים מאוד וגרמו קוטר תיאום עצום בין המחלקות, הפכו לר' גישים יותר לעובדיהם ומשתפים יותר. היום דברים נפתרים ברמת השולית ולא כשזו כבר



"אנשים חושבים שרוחניות היא משהו תלוש, מרפח. ההיפך הוא הנוכח. הרוחניות מפזרת את האבק מעל המחשבות והרגשות ותהירה את הסיטואציה. אנחנו מדברים על פיתוח היכולת של האדם להרפות, להשקיע את המערכות החושבות. היכולת הזאת, להיות נעים מטרדה ולוקות את הראש במדיטציה, שוברת את דפוס החשיבה ומפנה מקום לרעיון חדש"

שני במינהל עסקים מאוניברסיטת תל אביב. עכשיו, זה שלוש שנים, היא עוסקת כמה שהיא מכנה "פיתוח המנהל השלם" או "המנהל ההומי ניי" – זה המשתמש בקשת הרבה יותר של תנוי גיה ומתבסס על ש"שכחו במגרש המשחקים של הילדות, תקופה שכל עלה וגרוטאה נראו בה עולם ומלואו".

שפי מוכירה למנהלים את מה שנוגח במגי רש הציבה ולהשתמש בה, מתוך אמונה שהחברה הזאת תהפוך אותם ליצירתיים יותר, בטוחים בהחלטותיהם ומורעים לעצמם ולאנשים מסביבי. הרויך מחדש נעשה באמצעות טכניקות עוקפת חשיבה כמו מדיטציה, דמיון מורדך,