

ניהול לתוצאות בארגונים, על פי תובנה מעמיקה ומבוססת לנפש האדם והחברה, תיאוריה ויישום.

תהליך הפיתוח האקדמי של תיאוריות הניהול בארגונים מתקדמת מזה כמאה שנה בהנעת ובהבנת המשאב האנושי שהוא מהווה על פי הגדרה את גְּסִיס קיום הארגון. בעולם המודרני פעולות אנשיות רבות, אפילו של חשיבה ופיתוח, מועברות לטכנולוגיה. יש לבחון מחדש את המרכיב האנושי ובמיוחד את תרומת הסינרגיה הבין אישית. עד כה תיאוריות הניהול התבססו על הבנת נפש האדם לפי פסיכולוגיה התנהגותית "קלאסית". במאמר זה מוצגת גישה של הסתכלות מהיסוד על מקצוע הניהול בגישה של פסיכולוגיה יהודית ומציעה יישום חדשני להשגת יעדים כלכליים ואנושיים כאחד.

ניהול מודרני בגישה יהודית

מאת: יוני כהן

אדר תשע"ב - מרץ 2012

הארגון – למה צריך אותו?

נפתח בהגדרה של ארגון: ארגון הוא חיבור וקשר של יותר מאדם אחד להשגת יעד משותף.

נבחן הגדרה זו כנגד ההתייחסות להתנהגות ארגונית בעולם מנהל העסקים. במקצוע ההתנהגות הארגונית בישומו בעולם של מנהל עסקים נוהגים להתייחס לארגונים עם שלשה מרכיבים, הבעלים, המנהלים והעובדים. ארגון מסוג זה תואם את ההגדרה הנ"ל מבחינת החיבור והקשר בין אנשים, אבל מצמצם אותו ע"י מיקוד של הגדרת תפקידים בהקשר של היעד אליו מכוון הארגון. הבעלים הם קובעים את היעד. התפקיד של המנהלים והעובדים הוא לספק את הביצוע לשביעות רצונם של הבעלים. חלוקת התפקידים הזו מעוררת שאלה: אם רק הבעלים קובעים את היעד, מדוע צריך ארגון כדי להשיגו? או בניסוח אחר, למה הבעלים לא פועלים להשגת היעד בעצמם?

ניתן היה לחשוב שהצורך בא מכמות גדולה של עבודה, שאדם אינו מסוגל לבצע לבד. אך זה מסביר למה צריך הרבה משאבים, זה עוד לא מסביר את הצורך בהתאגדות ובהתארגנות. יתירה מזאת אין הכרח לומר שהמשאבים הנדרשים הם דוקא משאבי אנוש. בעולם המודרני יש חלופה נוספת, שאף מבליטה את השאלה, חלופה טכנולוגית וניהולית. הרבה יעדים שבשנים קודמות הקימו עבורם ארגונים, כיום נעשים באוטומציה ומחשוב, ואפילו המעורבות האנושית נעשית במיקור חוץ (outsourcing) כך שה"ארגון", איננו ארגון כלל אלא מעט אנשים, יכול להיות אפילו אדם בודד, שמפעיל אמצעים טכנולוגיים וגם אנושיים להשגת יעדיו.

השאלות המתבקשות אם כך הן: האם יש יתרון לארגון? ואם כן מה יתרון זה? התשובה לשאלות אלו כפי שמוצע כאן במאמר הנוכחי, מהווה אחד הבסיסים להצלחת הארגון בהשגת יעדיו. היתרון הגדול של ארגון, זה כאשר התרומה המושגת מאנשי הארגון גדולה מזו של כל אחד בנפרד, השלם גדול מחלקיו. או בניסוח מתמטי $1+1 > 2$. נוסחה זו שסותרת אקסיומה מתמטית היא ההסבר אך גם התנאי לכך שיהיה יתרון לארגון ויתרון לאדם על המכונה. מנגד, ארגון שבו $1+1 = 2$ או גרוע מזה $1+1 < 2$ נכנס לסכנה שתחליפים באוטומציה ומחשוב יכולים להחליף אותו ולצמצם עד כדי ביטול את ההצדקה לקיומו של אותו ארגון.

שיטות ניהול

התייחסות אל ניהול כמקצוע אקדמי מקובל לקשור לתחילת המאה ה-20. ניהול וארגון היה קיים כמובן הרבה קודם, במיוחד בתחומים הצבאיים והמדיניים. המהפכה התעשייתית קירבה את התחום לחיי הכלכלה ולפעילותם היומיומית של אנשים רבים. גישה מדעית ראשונית פותחה ע"י פרדריק טיילור בשנת 1911 במה שהוא הגדיר Scientific management (Taylor, 1911) או בעברית, ניהול מדעי שגם זכה לכינוי 'טיילוריזם' על שם המפתח. אחד השיטות שהוא הציג להשגת יעילות נקרא time and motion study שיישומו על ידי מומחים ליעילות עשו מהפכה של ממש ביעילות תהליכים בעבודה, עם שיפורים של אפילו פי 3 או פי 4 בהספקי עבודה. ניתן לראות לממשל, ניסוי מתועד (Gilbreth, 1911) שנערך עם פועלי בניין. יכולת הביצוע הרקיע שחקים והדהימה רבים בכך שלימדו אנשי מקצוע מנוסים וותיקים איך לעשות את המקצוע שלהם עצמם הרבה יותר טוב ממה שעשו אותם בכל שנות עבודתם. טיילור התפרסם כיד ימינו של הנרי פורד בייצור המכוניות, ששם הוא פיתח וחדש תהליכים שעברו להיות שיטות הייצור המתקדמות בכל העולם.

הביקורת החזקה על המחיר האנושי במודרניזציה הזאת באה לידי ביטוי בקומדיה סאטירית "זמנים מודרניים" (Chaplin, 1936) עם השחקן צ'רלס ספנסר (צ'רלי צ'פלין). סרט שקט ללא מילים אך עם אמירה חזקה מאוד לגבי היחס בין האדם למכונה. **לא האדם מפעיל את המכונה, אלא המכונה מפעילה את האדם**. הייעול הגדול שהושג היה לו מחיר גדול ביחסי אנוש כלפי העובדים. הביקורת הגיעו עד כדי חקירות בקונגרס האמריקאי ולבסוף הגיע השלב הבא כאשר פותחה שיטת הניהול האקדמית הבאה על ידי מרצה בשם Elton Mayo בשיתוף עם Lawrence J. Henderson שכונתה Human Relations Movement (Mayo, 1933) (HRM) - גישת יחסי אנוש.

בשנים 1927-1932 Mayo וחבריו ביצעו ניסוי בחברת החשמל Western Electric ב Hawthorne. מטרת הניסוי היתה לבדוק מדוע קיימת תחלופה גבוהה של 250% של עובדים באחת המחלקות לעומת רק 6% בשאר המחלקות, וכן להביא לשיפור. במהלך הניסוי שינו את תנאי העבודה במחלקה זו. שינויים כמו תוספת בתאורת החדר, או הפחתה בתאורה וכן עוד שינויים הקשורים להפסקות ומנוחה, ושאלו את העובדות על העדפותיהן. התוצאה המדהימה היתה **שבכל** המצבים (העלאת תאורה, הורדת תאורה וכו') השתפרה רמת התחלופה, עד שזה ירד והשתווה ל 6% כמו בכל המחלקות. המסקנה שהגיעו אליה לאחר זמן היתה שהשיפור נעשה בשל העובדה **ששאלו את העובדות מה דעתן**. עצם ההתעניינות בדעתן על תנאי העבודה הביא לשיפור המיוחל.

שתי הגישות הנ"ל, גישת הניהול המדעי וגישת יחסי אנוש הפכו להיות אבי טיפוס להרבה מאוד שיטות ניהול מאז ועד היום. במהלך השנים חלק מהשיטות פותחו והוצגו כסינתזה בין שתי השיטות הנ"ל, אך בשלב ראשון לצורך הדיון הנוכחי נאפיין את השיטות השונות כבעלות נטיה לאחת מהשתיים, או גישה מדעית או גישת יחסי אנוש. בהמשך נמצא שלשיטות השונות, רובם ככולם יש מכנה משותף.

השוואת שיטות ניהול לפי יעדים (נל"י, MBO) לניהול איכותי כולל (TQM)

בספר 'The Practice of Management' (Drucker, 1954) הוצגה שיטת ה- Management_by_Objectives MBO – בעברית, ניהול לפי יעדים (מ"י). מטרת השיטה היתה להתגבר על נטייה של מנהלים להתמקד על ביצוע שוטף של כל פעילויות היום-יום, ולחבר אותם ודרכם את העובדים למטרות הכוללות של הארגון. זה נעשה על ידי הצבת יעדים לכל אדם (ולעיתים קבוצה) בארגון שהשגת יעדים אלו זה מתכון להשגת היעדים הכוללים. לפי דרוקר השיטה באה לתת כלי לשיפור התועלת (effectiveness) וכן ליעילות (efficiency). השיטה הזו נקלטה בצורה נרחבת ביותר, כפי שנבאר לאחר הצגת ה-TQM.

שיטת ה- TQM (Total Quality Management) הוצגה ע"י סטטיסטיקאי אמריקני בשם Deming בשנת 1982 בספרו *Quality, Productivity, and Competitive Position* ששמו שונה בהמשך להיות *Out of the Crisis* (Deming, 1986) כשיטה עם 14 נקודות. המינוח TQM לא הוזכר בספר אך מקובל שהשיטה היא כפי שהוצג בספר. הרקע לזה הוא שדמינג הגיע ליפן לאחר מלחמת העולם השנייה והטמיע שיטות סטטיסטיות לצורכי בקרת איכות בתעשייה, שם הוא זכה לכבוד ואות הוקרה מהקיסר ביפן על פועלו. הוא "התגלה" בארה"ב בתקופה שהיה לחץ גדול בתעשייה האמריקאית שהם מפסידים את השוק העולמי לטובת היפנים, כאשר מה שנתפס בתור המפתח ליתרון היפנים זה האיכות בתוצרת היפנית.

עקרונות השיטה כוללים בין היתר שיפור מתמיד, שיתוף פעולה בין אנשים, וניהוג במקום ניהול (מלשון מנהיגות), כל זאת עם גישה סטטיסטית לבקרה ושיפור התוצרת. השיטה התקבלה במקומות רבים, לדוגמה במדינת ישראל, צה"ל החליט לפעול על פי עקרונות TQM.

שתי השיטות הנ"ל גם ה-MBO וגם ה-TQM מתייחסים לאנשים – לעובדים ולתוצר, אך בחלוקה בין ניהול מדעי לבין גישת יחסי אנוש ברור שבשיטת ה-MBO עיקר ההסתכלות היא על יעדים – לתוצאות יש לו יותר נטייה לניהול מדעי. לעומת זאת TQM שמסתכל במיוחד על התהליך ועקרונות שיתוף הפעולה נוטה לצד גישת יחסי אנוש.

בשנות ה-80 של המאה העשרים במקביל לכניסת ה-TQM הוחדר מושג לעולם הניהול, המינוח "משאבי אנוש". באנגלית Human Resources או בקיצור HR. לגמרי לא במקרה גם המושג של יחסי אנוש, Human Relations נקרא בקיצור HR. המושג הזה החליף מינוח קודם שנקרא "כח אדם" כאשר השינוי בא להכניס לתודעה את ההסתכלות האנושית יותר על העובדים ויחס לאנשים כאל משאב בעל ערך גבוה שיש להתייחס אליו בהתאם. הדבר בא לידי ביטוי כאמור בשיטות הניהול וגם בחוקי עבודה וזכויות עובדים. אבל ... אליה וקוץ בה, גם המושג הזה עצמו טמן בחובו את האפשרות לבחור האם לשים דגש על ה"משאב" או על ה"אנוש". כפי שנציג מיד היו שני גורמים שהיתה להם השפעה חזקה בעניין, הראשון - מצב הכלכלה (גם במאקרו וגם במיקרו), מסתבר שלגאות ושפל בעניין זה יש השפעה משמעותית. הדבר השני: היו התפתחויות טכנולוגיות עצומות שהשפיעו על שיטות העבודה ועל סוגי העבודה והעובדים.

רגע האמת – שיטות הניהול בתקופת משבר

שיטת ניהול איננה דבר שמחליפים לעיתים קרובות. היא קשורה ביחס הדדי עם ראשי הארגון ועם התרבות הארגונית שהם דוגלים בו. באיזה מצבים עושים בחירה מסודרת של שיטת ניהול ומימוש? יש להניח שזה נעשה בעת הקמת הארגון או בעת החלפת מנכ"ל או גורם בכיר מרכזי אחר. מעבר לזה, צפוי שינוי בשיטת ניהול, בעת משבר, בעת שזוהה צורך בשינוי שישמור על שרידותו של הארגון ו/או יעשה מהפך משמעותי בתוצאות הביצועיות שלו.

נדגיש שהעיסוק כאן איננו בשאלה איך לנהל משבר בתוך ארגון, אלא מה צפויים להיות ההשלכות על ארגון כאשר יש משבר כלכלי עולמי או מקומי. מה יהיו ההחלטות והפעולות הניהוליות המיועדות

להתמודדות עם תקופת משבר ואיך הפעולות האלו נגזרות משיטת הניהול הנהוגה באותו ארגון. נבחן את המאפיינים של משבר כפי שהוא מתבטא בתוך הארגון. ההשלכה המשמעותית הראשונה שיש ירידה בהכנסות, זאת כמעט ההגדרה של משבר. הכל מאט ושואף לעצירה, ואין קונים. המתחייב מכך זה כמובן להקטין את ההוצאות. איפה מקצצים? זאת השאלה שכל מנהל נאלץ להתמודד איתה. יש פתרון מאוד נפוץ לשאלה זו. הפתרון המדובר, לפחות בשלב ראשון של משבר הוא לרבים כל כך אינטואיטיבי שהשאלה בכלל לא קיימת. פתרון פשוט זה הוא קיצוץ בהטבות. תחת הכותרת הטבות יכול לבוא כל דבר, החל מביסקויטים בפנת קפה ועד טיולים ואירועים ובנוסים ותוספות של כסף ושוה-כסף בערך כספי רב. אמירה פשוטה ומקובלת של מנהלים בעניין זה הוא שזה או זה או פיטורין. בתקופות הקשות זה גם וגם.

מאיפה הגיעו כל ההטבות האלה מלכתחלה? מה היתה תרומתם לארגון? למה זה כל כך אינטואיטיבי שכל שקל שנחסך מתחום ההטבות פועל כעת לטובת הארגון? מדוע התרומה של הסרת כל כך ברור שהיא גדולה מהתרומה של השאתן?

במבט ראשון אלה אינן שאלות קשות בכלל, אבל כאשר עוסקים במרכיבים של יחסי אנוש בשיטות הניהול כדאי מאוד לעיין בהם. ההחדרה של תרבות יחסי אנוש כשיטת ניהול הופכת לאינטואיטיבי גם את ההבנה שהטבה מהווה גורם הנעה לשיפור פריון העבודה. עובד עם מוטביציה צפוי להביא יותר הכנסות לחברה מאשר עובד שלא קיבל תמריצים ועידוד. האם הגדלת ההכנסות אינו הפתרון הנכון למשבר אשר התחיל בהקטנת הכנסות?

המהפכה הטכנולוגית

ניתן לסווג את תהליכי השינוי בשיטת ניהול לשתי קבוצות. שינויים **שצריך** לעשות ושינויים **שאפשר** לעשות. בקבוצה הראשונה, שינויים **שצריך** לעשות, עסקנו בפיסקה הקודמת בהינתן מצבי משבר כאשר מתברר שהשיטה הקיימת לא מגיעה לתוצאות הנדרשות. הקבוצה השנייה, שינויים **שאפשר** לעשות היא תוצאה של מהפכה ביכולות הטכנולוגיות. תהליך כזה בחשיבה מהפכנית הוצג בשנת 1990 ע"י מייקל האמר, נשיא חברה לייעוץ ניהולי ובעברו פרופסור למדעי המחשב באוניברסיטת MIT במאמר

Harvard Business Review – (Hammer, 1990) Reengineering work: Don't automate, Obliterate . זה הוכר כשיטת ה **Reengineering**. הקו המנחה בשיטה שבמקום להשתמש בטכנולוגיה ליעיל את תהליכי העבודה צריך להשתמש בטכנולוגיה כדי לבטל את תהליכי העבודה. ההשפעה המכרעת ביותר התבטאה במשרות של ניהול, תיאום וקישור. הרבה משרות פשוט חדלו מלהתקיים.

במאמר "גישות ניהול מודרניות בראייה השוואתית" (מבורך, 1996) נאמר כי הגישה של Reengineering (שינדוס בעברית) או בקיצור RE נכנסה בארץ תחת השם "ישיר", ביטוח ישיר, בנקאות "ישירה". במאמרו, מבורך מציין מאפיינים של השיטה ובתוכם שבירת הנחות היסוד בתהליכים קיימים בשאלות מהפכניות כמו לדוגמא במקום: "עסקים חייבים לבחור בין ביזור למירכוז", "עסקים יכולים להנות מתועלות הביזור והמירכוז כאחת" או במקום: "הקשר הטוב ביותר עם קונה פוטנציאלי הוא קשר אישי", "הקשר הטוב ביותר עם קונה פוטנציאלי הוא קשר אפקטיבי". עוד מאפיין שמציין מבורך במאמרו ב 1996 זה הניסיון למימוש מקסימלי של צמד ה P's בארגונים: "Paperless" ו "Peopless".

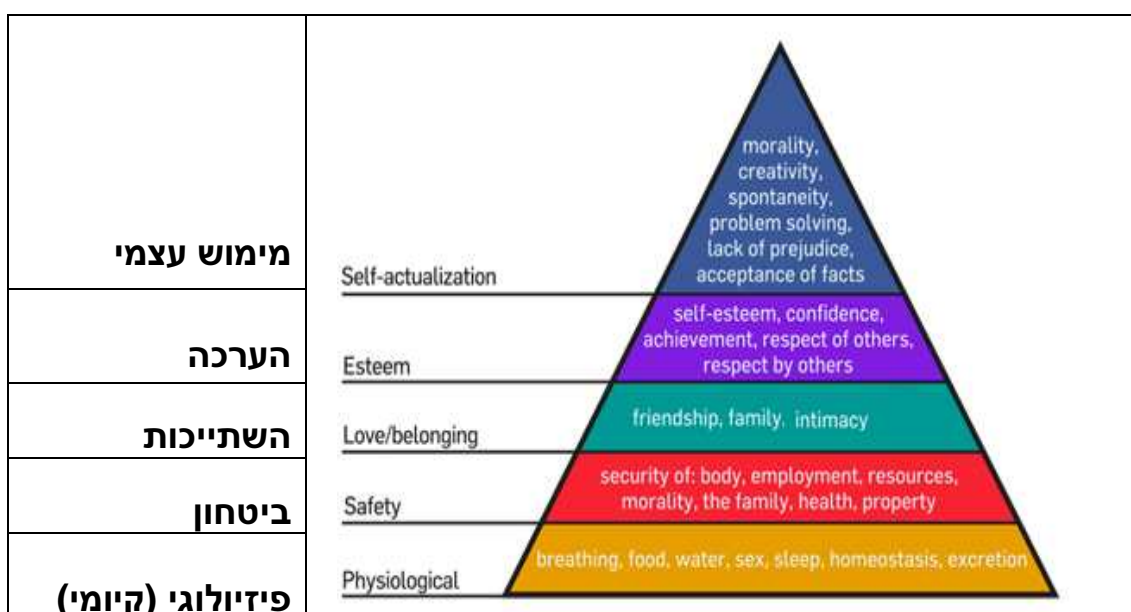
מה שקורה בפועל כיום אחרי הטמעה של גישות אלו, זה חזרה בצורה מרחיקת לכת לתחילת ימי הניהול המדעי. דוגמא בולטת ומאפיינת של יישום העקרונות האלו אפשר למצוא במרכזי תקשורת (call centers) אשר מהווים אולי את ההמחשה הטובה ביותר למהפכה הטכנולוגית והשלכותיה על עולם הנהול. יש חזרה למצב ש **לא האדם מפעיל את המכונה אלא המכונה מפעילה את האדם**. ההבדל היום הוא במודרניזציה של המכונות, עכשיו זה מחשבים. נציג שירות במרכז תקשורת הוא למעשה מופעל ע"י המחשב שאמור להיות מופעל על ידו. זמן העבודה שלו נמדד בשניות! המדידות הן מתחילת העבודה ועד סופו, וגם כל חלק בפני עצמו כולל הפסקות ליציאה לשירותים וכד'. בסוף

החודש יש סטטיסטיקות מדויקות ועל פיהם נקבעים הרבה ממרכיבי התנאים והשכר עד כדי הישארות בעבודה או העזבה. הלחץ התחרותי הוא עצום. בחלק גדול מהמקרים בסיס המשכורת הוא שכר מינימום, וה quota הנדרש מכל עובד ע"י ניסוי ותהייה ברמת הלחץ שניתן ללחוץ אותם.

יש כיום אנשים המתמחים בכל מה שקשור להנעת עובדים שמשתמשים במודלים שפותחו במשך כל השנים לזיהוי איזה תנאי עובדים יפיקו מקסימום תועלת משעות העבודה בהטבות אקסטרניזיות ואינטרינזיות. קשה לעיתים להימנע מתחושה שמדובר בהפעלה מכנית של ידע שהצטבר על נפש האדם בצורה שמדגישה שהמשאב האנושי יש לו 'מנגנוני הפעלה' כמו כל משאב אחר, ורק צריך ללמוד אותו ולהפעיל בהתאם. בפיסקה הבאה נעיין בתהליך שהביא לנקודה זו.

המכנה המשותף (הבעייתי) של ניהול מדעי וגישת יחסי אנוש

נקודת ציון חשובה בהיסטוריה של הרבה ממקצועות הניהול, שייכת לדיציפלינה אחרת. מדובר בפרסומו בתחום הפסיכולוגיה של אברהם מסלאו (Maslow, 1943) שנקרא הירארכיית הצרכים של מסלאו. תיאוריה זו אשר מוכרת בהצגתה בפירמידת הצרכים כפי שמובא כאן.



המודל הזה הוא חלק מהפסיכולוגיה ההומניסטית (אנושית) אשר מתמקדת בדחפים האנושיים ומה מניע אותם בחיים. הטענה הראשונית במודל הוא שאדם מחפש לספק את צרכיו לפי סדר עולה מבסיס הפירמידה ועד קודקודו. קודם כל הצרכים הקיומיים ולאחר מכן ביטחון אישי ועד למימוש עצמי. יש שמוסיפים עוד קומות. יש לא מעט הסתייגויות על שלימות התיאוריה שהוצגו אפילו ע"י מסלאו עצמו שהתהליך ודאי אינו מוחלט, כלומר שאדם כן דואג לצרכים גבוהים יותר גם אם טרם מימש את כל השלבים שמתחת. התיאוריה גם לא קיבלה תיקוף (הוכחה) בניסויים כוללים. עם כל זאת נראה שהחשיבה הזאת חדרה מאוד חזק לתודעה כללית, ובהקשר של מקצוע הניהול נראה שניתן למצוא קשר מסוים לחשיבה זו בכל תחומי הניהול הקשורים להנעת אנשים.

נתבונן בחלק המשותף לכל שיטות הניהול עד כה. כל השיטות מטרתן להשיג תוצאות ע"י האנשים בארגון. המוטיבציה של האנשים בארגון לעבוד ולפעול להשגת התוצאות קשורה תמיד להשגת צרכים שלהם באחד או יותר מהרמות בהירארכיית הצרכים. הבסיס זה בדרך כלל המשכורת, ההכנסות הנדרשות לקיום הבסיסי. במצב שצרכי הבסיס מסופקים בצורה סבירה ההנעה נעשית על ידי סיפוק צרכים גבוהים יותר. הדגש הוא שהצרכים מוגדרים לכל פרט בפני עצמו. לכל אדם יש לו את צרכיו

הפרטיים. המודל הזה עוסק בארגון כאוסף של פרטים ולא מתייחס לצרכי הארגון, כיון שאינו עוסק בזה. עם זאת, הפעלת המודל בהחלט כן מביא לתוצאות ברמת הארגון.

סיכום ביניים

- מתחילת המאה ה-20 יש שני נתיבים מרכזיים, הניהול המדעי הנותן יעילות להשגת תוצאות ולעומתו גישת יחסי אנוש הלוקח מימוש עצמי לכל האנשים ומצרף אותם בתהליכים ארגוניים לטובת הארגון.
- אילוצים כלכליים ופיתוח טכנולוגי ממקדים את ההסתכלות חזרה להשגת הייעול בתוצאות, ולכאורה מרחיק ממבט אל הצרכים האנושיים. נוצר מצב המחייב התבוננות, כיצד תהליך מרובה שנים של שיפור ביחס אנוש, מתהפך בעקבות שינויים כלכליים וטכנולוגיים.
- הצענו הסבר להבנת התופעה בכך ששתי הגישות עובדות על אותו רצף של צרכי האדם, בהירארכיית הצרכים, רק שבתקופות שהצרכים הם הישרדותיים משתמשים בשיטות פחות מעצימות ובתקופות של נוחות עוברים לצרכים גבוהים יותר. **התוצאה של זה היא שתורת הניהול והתנהגות הארגונית פיתחו את השיטות הדרושות להניע את האנשים בארגון להשגת היעדים, מבלי שיש הכרח לסנכרון בין זה לבין טובתו הנפשית של הפרט בארגון.**

ההשלכות המעשיות של המסקנה הזאת הם שניים:

1. בתקופות של משבר כלכלי מקומי או גלובלי מערכות ניהול שמשתמשים בהטבות מגוונות לחברי הארגון, שמים הטבות אלו בצד. נזכיר כי מטרת ההטבות היא עידוד לחברי הארגון להשקיע ולתרום להצלחת הארגון. היה אפשר לחשוב שדוקא בשעת משבר התרומה הזאת נדרשת יותר, אבל ההטבות נזנחות מסיבה פשוטה, אין בהן צורך! ההנעה לעובדים קיימת בגלל הצורך ההישרדותי האישי של כל אחד.
 2. אם המוטיבציה של כל פרט היא מכוונת על ידי סיפוק הצרכים האישיים וההעצמה האישית, אז ההישג והתרומה שהוא נותן לארגון היא גם עלולה להיות היכולת האישית בלבד, כלומר יש סיכון שלא תתקיים הנוסחה $1+1>2$ והמקסימום הצפוי הוא $1+1=2$.
- המסקנה הזאת מעוררת תקווה שאם נמצא מנגנון שיטתי לניהול מעודד סינרגיה הפוטנציאל להישגי הארגון יכול לגדול פי כמה!

נניח כהנחת יסוד שמציאת פתרון לגישה של ניהול ההתנהגות הארגונית אשר מסנכרנת ומתאמת בין הטובה האנושית וטובת הארגון באופן מהותי היא רצויה וגם אפשרית. בכדי למצוא ולפתח שיטה כזאת נעניין בתפיסה היסודית המשותפת למודלים הקיימים. מה שנראה ממה שהבאנו לעיל זה מסתכלים על צרכי האדם לפי הגישה הפסיכולוגית המקובלת כי מה שצריך לתת מוטיבציה והנעה ליחידים זה סיפוק צרכי הפרט והעצמתו. בתמורה לזה כל פרט מוכן לתת את תרומתו לארגון. נציע עתה ניתוח של מערכת היחסים בין היחיד לבין הארגון שממנו נוכל לזהות איזה עקרונות יכולים להוות חלופה.

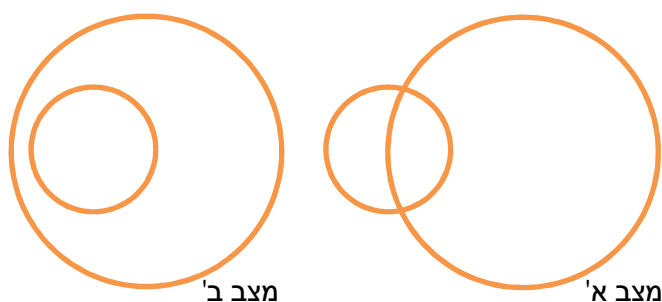
מהות הקשר בין היחיד לבין הארגון

על מנת להבין מהו התהליך הקורה בין הארגון לבין הפרטים שלו בצורה ציורית נזכיר הגדרה של שני מושגים:

אגוצנטריות – זה מצב בנפש שבו ה'אני' במרכז

אלטרואיזם – זה מצב הנפש שבו ה'אני' מבטל את עצמו לטובת האחר

מהו היחס בין ארגון לבין הפרטים המרכיבים אותו? נִדְמָה את זה לשני מעגלים האחד מייצג את הארגון והאחד מייצג את הפרט.



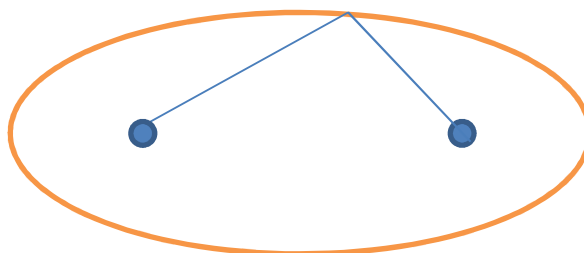
כל עיגול בפני עצמו על פי הגדרת מעגל הוא כל הנקודות במרחק שווה לנקודה מרכזית אחת, העיגול הבודד מייצג מצב אגו-צנטרי. מה קורה כשיש יותר ממעגל אחד? אותנו מעניין מצב של קשר בין המעגלים, לכן לא נתייחס למצב של נתק מוחלט. גם לא נדון במצב של חפיפה מוחלטת, כי זאת זהות, כלומר קיים רק מעגל אחד. המצבים שמעניינים אותנו זו חפיפה חלקית (מצב א') או מצב של מעגל אחד הבלוע בחבירו (מצב ב').

המצב הראשון של חפיפה חלקית, לכאורה אידיאלי לייצג שיתוף פעולה, כל עוד מוצאים את שטח הפעולה המשותף ובשטח זה יוצרים קשר בין שני המעגלים, או במקרה שלנו בין היחיד לבין הארגון. עם זאת צריך לשים לב שבעצם כל אחת מהישויות נמצאת במצב של דיאלקטיקה, ניגודיות כלפי השניה וגם בעצם בינה לבין עצמה. האיזורים שאינם בחלק המשותף כל הזמן מהווים ניגוד בין שני המעגלים וגם בתוך כל מעגל בפני עצמו בין שני חלקיו. זה בעצם מצב של מתח מתמיד שבו הכוחות של כל ישות מפוצלים בין העבודה המשותפת לבין המאמצים המופנים לאיזון הכוחות כלפי פנים וכלפי חוץ.

כאשר מעגל אחד בלוע בשני אז המעגל הפנימי אין בו ניגודיות, אבל זה המצב שהגדרנו לעיל כאלטרואיזם, מצב שיש התבטלות מוחלטת כלפי האחר.

אפשר לראות בשרטוט הנ"ל דימוי ליחס בין הפרט לבין הארגון הקיים כיום שבו סיפוק צרכי הפרט וסיפוק צרכי הארגון, בהחלט יכולים להיפגש בהגדרת התרומה והתמורה כל אחד כלפי השני אבל תמיד יהיה צורך באיזון מול צרכים סותרים, ובמיוחד בתקופות משבר כפי שראינו לעיל.

נציע עתה חלופה למערכת הזאת בעקבות פרופסור מרדכי רוטנברג אשר הציג חלופה לגישה של הפסיכולוגיה הקונבנציונאלית במה שהוא כינה **הפסיכולוגיה היהודית** או **פסיכולוגיה הצמצום**. בספריו 'קיום בסוד הצמצום' (רוטנברג, קיום בסוד הצמצום, 1990) (רוטנברג, מבוא לפסיכולוגיה של הצמצום, 2010), מרחיב רוטנברג על כך שהפסיכולוגיה הקונבנציונאלית מניחה את אותה דיאלקטיקה ביחסים בין אנשים, ובעצם גם בין האדם לבין עצמו, בשל הנחת היסוד שמערכת היחס של האדם לאחר הוא או אגוצנטרי או אלטרואיסטי. רוטנברג הציע מצב חדש שייחנה מהיתרונות של שניהם, שימור כח הפרט מצד אחד, והכללתו עם האחרים מצד שני. המצב הזה הוא כינה מצב **אלטר-צנטרי**. מבחינת הדימוי הציורי שהצגנו קודם התמונה תהיה של אליפסה עם שני מוקדים



אלטרצנטריות¹ - מתוך גישה דיאלוגית (לעומת דיאלקטית) הדיאלוג הוא תמיד דו-קוטבי ואף צד מצדדיו אינו אמור לבוא על חשבון האחר. ה'אני והאתה' אינם קיימים אלא מתוך היחס ההולך ומתהווה ביניהם, כאשר כל אחד מגיע להגשמתו העצמית רק על ידי ההשקעה באחר וההתגלות אליו.

בהמשך המאמר נציג תמצית קצרה של תיאוריית הפסיכולוגיה היהודית, פסיכולוגית הצמצום שפיתח רוטנברג ואיך זה משמש כנקודת מוצא לפיתוח תורת ניהול והתנהגות ארגונית שיכולה לתת גישה אנושית בשילוב יעילות כלכלית.

ניהול בגישה יהודית (גישת הצמצום)

הצמצום

בספרי הקבלה היהודית מבררים שאלה בעניין תהליך בריאת העולם. א-לקים שברא את העולם ("הבורא") הוא אינסופי בכל הממדים ואפשר לשאול איפה יש מקום לקיומו של העולם(הרי כל האינסוף "תפוס", אז איפה יש מקום לעולם)? התשובה המופיעה היא כך "....וכאשר רצה השם יתברך לברוא את העולם, לא היה מקום לבראו מחמת שהיה הכל אין סוף. על-כן צמצם את האור לצדדין, ועל ידי הצמצום הזה נעשה חלל הפנוי. ובתוך החלל הפנוי הזה נבראו כל הימים והמדות, שהם בריאת העולם."

משמעות העניין שהבורא כביכול צמצם את המקום שהוא תופס כדי לאפשר מקום לקיום של העולם. אין כאן ויתור על השלימות אלא דרך לאפשר מקום קיום לעולם הנברא. ה'אור' המוזכר, בא לציין את השאיפה להתפשטות לאינסוף והרעיון המובע כאן ששאיפה של האחד אינה פוגעת במקומו של אחר.

ההסבר הנ"ל שהוא חלק מלימוד עיוני קבלי תיאורטי קבל ביטוי מעשי בהנהגה החסידית קבלית במשך הדורות בעם ישראל על ידי אמירה שדרך ההתנהלות האנושית בחיים בעולם מנסה לקחת עקרונות ממעשי הבורא וליישם בהנהגת החיים. המושג הזה של הצמצום התקבל כעיקרון שגם כאשר יש לאדם הסמכות או היכולת לכפות את עצמו על האחר, הדרך המועילה ליצור קשר וחיבור ביניהם היא על ידי צמצום. כל אחד מפנה מקום ומרחב קיומי לאחר. בראש ובראשונה הרבי החסיד נהג כך כלפי קהילתו וזה נכנס כהנחיה חינוכית בין אדם לחבירו. התנהלות הקהילות היהודיות בכלל והקהילות החסידיות בפרט, העמיקו מאוד בהבנת נפש האדם ועוד טרם התפתח בעולם המודרני הגדרות אקדמיות לטיפול במצבים נפשיים שונים התפתחה בקהילות הנ"ל תיאוריה ופרקטיקה שנתנה עוגן לחיים יהודיים לאורך שנים, לעיתים במצבים קשים הדורשים התמודדות מורכבת ביותר.

רוטנברג, פסיכולוג קליני וחוקר בכיר בתחום, ראה הזדמנות לשאוב מהידע וניסיון רב שנים המעוגן בתרבות וההווה היהודית, ולרתום את זה אל תחום הפסיכולוגיה המודרנית. בשל עקרון היסוד שהובא לעיל הוא כינה את זה **פסיכולוגית הצמצום** או **הפסיכולוגיה היהודית**. (במאמר זה אנחנו נשתמש לחילופין בשני המושגים). רוטנברג לא חקר רק בתרבות היהודית ומצא עוד סימוכין לעקרונות היחס לאדם לעצמו ולחברה שניתן להפיק מהם תועלת להבנה וטיפול. תפישה כזו הוא מצא בתרבות היפנית, המחנכת להתבטלות היחיד כלפי החברה ועל ידי כך לעבודת צוות בעל גוון תרבותי שונה מן המערב. ממצא זה יכול לחזק את היישומים כפי שנציע כאן בתחום ההתנהגות הארגונית כאשר כפי שצוין לעיל בניסיונו של דמינג להטמיע רעיונות שפיתח וטיפח ביפן היו מגבלות ביישום בתרבות האינדיבואליסטית המערבית.

פסיכולוגית הצמצום לא נשארה בתיאוריה בלבד ורוטנברג הוכיח במקרים קליניים של שיקום מתוך פשיעה של אנשים שאובחנו כנזקקים לטיפול פסיכולוגי משמעותי שבאמצעות היישומים של פסיכולוגית הצמצום הוא הצליח לחבר ולקשר בינם לבין הקהילה הרגילה.

¹ על פי הספר "מבוא לפסיכולוגית הצמצום, 2010 עמ' 128

העברה ליישום

נוצרה לנו הזדמנות עתה לחבר את התיאוריות לידי יישום בתורת הניהול וההתנהגות הארגונית. יש לנו את שיטת הפסיכולוגיה הקונבנציונאלית והעברה אל פסיכולוגית הצמצום. במקביל לזה יש לנו תורות ניהול מפותחות על בסיס הפסיכולוגיה הקונבנציונלית שניתן לעבור מהם לתהליך ניהולי מתקדם יותר על בסיס תורת הצמצום.

נתאר את המעבר ממצב למצב בטיפולוגיה הבאה

פסיכולוגית צמצום	פסיכולוגיה קונבנציונלית	
טיפולים קליניים בשיטות פסיכולוגיות צמצום	טיפולים קליניים בשיטות קונבנציונליות	טיפולים קליניים
התנהגות ארגונית בפיתוח מתקדם לפי פסיכולוגית צמצום	התנהגות ארגונית לפי פיתוחי ה 100 שנים האחרונות	התנהגות ארגונית

יעדי הפיתוח לשיטות ניהול מודרני בגישה יהודית

את פיתוח היישומים מגדירים בשלש רמות

רמה א' – פיתוח אישי בראייה ארגונית לחברי הארגון. הכשרה אישית לעבודה במרחב בו הפיתוח האישי והפיתוח הארגוני מְפָרִים זה את זה. (הפיתוח של האחד נעשה דרך הפיתוח של האחר).

רמה ב' – פיתוח נהלים ארגוניים לצוותים ולכלל הארגון המפיקים תועלת מירבית מהישות הקבוצתית. (כולל את כל תהליכי הניהול המקובלים מגיוס עובדים דרך ניהול ישיבות צוות ועד לתהליכי סיעור מוחות המתקדמים ביותר ליצירתיות וחדשנות פורצת דרך)

רמה ג' – פיתוח שיתוף פעולה בין ארגוני (הרבה מעבר ל win-win הידוע שמוצא מקומות לתועלת משותפת, אלא ע"י שכל ארגון מפתח את עצמו באמצעות פיתוח הארגון השני)

יישום - הסבר והדגמה

בתחום הטיפולי רוטנברג הציג מודל טיפולי-חינוכי דיאלוגי בעל ארבעה מימדים המתייחסים לכל מערכת חייו של האדם, הכוללים את מעגלי היחסים **הבין דוריים**, **התוך אישיים**, **הבין אישיים**, **והעל אישיים**. אנחנו נתחקה אחר כמה דוגמאות ונראה כיצד אפשר לבצע יישום בתחום ההתנהגות הארגונית.

עבור רמה א' שצוין לעיל ניעזר בשני מימדים העוסקים בפן של היחיד שהם המימד **התוך אישי** וגם במימד **העל אישי**. בתחום הזה של הפיתוח וההכשרה של היחיד להשתלבות מועילה בתוך ארגון

אנחנו משתמשים בכלים של אימון אישי בגישה יהודית כפי שמפותחים לדוגמא בבי"ס (כוונה) העוסק בתחום זה.

עבור רמה ב' ניעזר בשני מימדים העוסקים באינטראקציות בין אישיות, המימד הבין דורי והמימד הבין אישי, כאשר נרחיב את זה לצרכים הנדרשים לנהלים ארגוניים והיבטים המיוחדים להתנהגות ארגונית.

עבור רמה ג' נגדיר מימד נוסף, המימד הבין קבוצתי אשר ידלה מהכלים הקיימים ברמה האישית והבין אישית וירחיב ליישומים המתאימים לשינופי פעולה בין ארגונים מקבילים וכן גם ליחסי ספק לקוח וכד'. ניעזר כאן ברבדים העמוקים של המימד העל אישי שאותו נסביר בהרחבה בדוגמאות היישום להלן.

דוגמא ליישום בין אישי על פי המימד הבין דורי

הרקע בפסיכולוגיה קונבנציונלית - בגישה הפרוידיאנית המקורית בהאשמות שבין הבן לאביו, בין דור לדור, אשר לפי אותה תיאוריה מדובר על קונפליקט מובנה. הדור הקודם בתחילת הדרך הוא החזק יותר ומוצא לו דרכים כוחניות לשמר יתרון זה, כדי למנוע החלפתו ע"י הדור החדש. אך זו מעין "גזירת גורל" שלבסוף הדור החדש ינצח בקונפליקט ולמעשה יחסל את הדור הקודם ע"י האשמה ותקיפה (בסיפור הטרגדיה האדיפלי זה ברצח, בפסיכואנליטיקה, זה בהדמיה, אבל התוצאה דומה, תחושת הניצחון של הדור הצעיר, כאשר בעצם הוא ניתק את עצמו מן העבר)

(רוטנברג) - החלופה היהודית נותנת גישה אחרת ליחסי אב-בן, ורוטנברג מציע את הדגם של עקידת יצחק בספר בראשית, כיחסי אב – בן המבוססים על צמצום. כאשר דבר ה' הוא ציווי ולא גורל. ציווי מאפשר בחירה חופשית לבני האדם להחליט על ביצוע מצוות ה' – או לא. גם בין אברהם ליצחק יש כאן השתתפות של שניהם, וגם ביחס בין אברהם אבינו להקב"ה יש התייחסות למעשה האדם, כלומר קשר הדדי בין האדם לבוראו. אברהם מוכן להקריב את בנו ואת כל העתיד הצפוי לצאת ממנו כדי לקיים את דבר ה', ואז הקב"ה נותן ציווי בקריאת מלאך מן השמים "אל תשלח ידך אל הנער". בסיפור זה אברהם ויצחק מימשו את מסירות הנפש האישית במלואה מבלי לגרוע מהשני או מהציוויים מאת הקב"ה.

דוגמאות ליישום בניהול מודרני בגישה יהודית: מערכת האינטראקציות הקיימים בארגון מתבצעים במה שמכונה 360° וזה כולל יחסים שיש להם מרכיבים מתוך יחסי אב-בן

(א) קשר בין בעל סמכות לכפיף שלו – אחד המרכיבים של יחסי אב-בן הוא הסמכות האב לבן וכן מרכיב המחויבות של הבן כלפי האב. הקשרים האלה הם כמובן בסיס ביחסי מנהל והכפיף שלו בתוך ארגון. יחסי הצמצום ביניהם ובינם לבין הנהלה כללית של המערכת. בניית מערכת הדיאלוג ביניהם בגישת הצמצום, מאפשר התפתחות אישית לאדם על ידי כך שהוא מפתח את המנהל שלו ולהיפך. זה מאפשר למשל לפתח מבנה ארגוני במבט חדש. אם עד עכשיו ביקשו לפחס את הפירמידה כדי לקשור את העובדים יותר ישירות לראייה הכוללת, אבל זה בא על חשבון יעילות של הירארכיה המאפשרת תקשורת בקבוצות קטנות (כמו בצבא), בגישת הצמצום ניתן ליהנות משתי העולמות.

(ב) דוגמא נוספת של יחסי אב-בן יכולה להיות רלוונטית בהקשר של אבות מייסדים של ארגונים יזמיים. זו תופעה ידועה בארגונים שיצאו לדרכם בייזום מבריק, סטארט-אפ מצליח, שנוצר בו תופעת ה Old Boys Syndrome התופעה שהאבות המייסדים, ממציאי הרעיון וראשוני היזמות מרגישים אבות על הרעיון או המוצר או הארגון כולו. איך מטפלים בזה לאפשר גדילה והתבגרות של הארגון ביצירת הדדיות בין הראשונים לממשיכים? המודל של פסיכולוגית הצמצום יש לה פוטנציאל גבוה במקרים שכיחים אלו להגיע לצמיחה והתפתחות

מהירה וחזקה, ולשמר את כח הראשוניות עם צירוף היכולת של הדם החדש שנכנס לעורקי המערכת.

דוגמא לפיתוח וטיפוח אישי על פי המימד התוך אישי

הרקע בפסיכולוגיה קונבנציונלית התייחסות האדם אל עצמו היא מרכזית בפסיכולוגיה הקלינית/טיפולית הקלאסית. כאשר מדובר בטיפול, דהיינו פתרון בעיה, אחד הכלים המרכזיים זה הדיאלקטיקה (הניגודיות) שיש בתוך האדם בין כוחותיו הפנימיים. בעצם לוקחים את ה'בעיה' ועושים לה מיפוי איפה היא יושבת בקונפליקט פנימי שיש לאדם שהם שייכים לאחד מהשניים:

(א) דחפים פנימיים רגשיים, יצריים לא רציונליים

או

(ב) השאיפות הרציונליות.

המצב ה'נורמלי', שאין בעיה, מוגדר כמצב שבו הרציונלי שולט על האי רציונלי. 'בעיה' היא כאשר מזהים שהמקור להתנהגות מסוימת באה מתוך התחום האי רציונלי והוא סותר את המעשה הנתפס כרציונלי.

בעצם יש את הצד הטוב (הרציונלי) והצד היצרי, הרע (והאי רציונלי). בכאשר מישהו לא מצליח להשליט את הצד הטוב ל הרע, הטיפול הוא במציאת דרכים לגרום לו להכיר בחוסר התועלת של הרע ולזנוח אותו.

בפסיכולוגיה יהודית המושג של היצר קשור ליצירה. בבריאת העולם כתוב "וויצר א-לקים את האדם..". מסבירים חז"ל שכתובת המלה בשני יו"דים באה לבטא שבאדם יש יצר טוב ויצר רע, אך הם בעצם דבר אחד הם – יצר. אותו היצר יכול להפנות את כוחותיו לטוב או לרע. במושגים החסידיים, קבליים יש מושג הנקרא העלאת הניצוצות, שמשמעותו מציאת ניצוצות של אור בתוך החושך שזה מציאת נקודות של טוב בתוך הרע עצמו. זה אומר בפועל שכאשר מטפלים באדם החורד מה'נורמה', לפני שדוחים ומנסים לבטל כל קשר בינו לבין מעשיו הפסולים והרעים, יש לעיין בתוך מעשים ותפיסות עולם אלו, ולהפיק מהם את ההיבט החיובי שלהם. הצלחה בפעולה זו של העלאת הניצוצות עשויה לסיים את הצורך בקיומו של הרוע, כי בעצם הוא השיג את המטרה שלשמו הוא הופיע בחייו של אותו אדם.

דוגמאות ליישום בניהול מודרני בגישה יהודית – מדד ידוע להצלחת מחלקת משאבי אנוש בארגונים זה רמת התחלופה בארגון. ככל שהמשאב האנושי יציב יותר, זה מראה על ניהול נכון של המשאב האנושי. זה כולל גיוס ומיון שמזהה נכון את המועמדים ולא מכניס מועמדים לא מתאימים וזה כולל גם את הטעות ההפוכה של זיהוי שגוי והחמצה של הזדמנות לקליטה של מועמד טוב. מקרה קיצוני של תחלופה בעייתית היא פיטורין בשל חריגה בעשייתו של אותו אדם בארגון. חריגה כזאת יכולה להתאפיין מצב שמזוהה אדם שהוט מתאים בתחום המקצועי, אך אינו מתאים לנורמה בהיבט ההתנהגותי חברתי. כאן בשימוש נכון של הפסיכולוגיה היהודית, יהיה ניתן לא רק להציל את האדם מפיטורין אלא גם למצוא איך זה מקדם את הארגון, איך 'העלאת הניצוצות שנעתה באמצעותו, קידמה את הארגון כולו'

הסבר ליישום המימד הבין אישי – בתחום המימד הבין אישי נמצאים כל נושא האינטראקציות הבין אישיות, וכמו שצוין לעיל יחסים אלטרצנטריים הם בסיס לשינוי ממצבים אגוצנטריים או אלטרואיסטים. המושג הזה של אלטרצנטריות משמש כנקודת מוצא לפיתוח כל תהליכי הניהול השוטף בגישה היהודית, גישת הצמצום. כמו סדנאות ניהול במגוון השיטות הקיימות, כך יש מענה חשוב של ניהול מודרני בגישה יהודית לספק 'חבילה' של תהליכים לניהול שוטף, וזה כולל בין היתר

תהליכי גיוס ומיון, ניהול ישיבות צוות, ניהול ישיבות בכלל, צוותי פרויקט, וכו' כל אלה יופיעו בנפרד ולא במסגרת מאמר זה.

דוגמא ליישומים ארגוניים ובין-ארגוניים על פי המימד העל אישי והבין קבוצתי

הרקע בפסיכולוגיה קונבנציונלית תפיסת העולם המערבית המודרנית רואה כערך עליון את הרציונליות. מושג נוסף מרכזי בהתנהגות של האדם היא רמת המודעות שלו. אדם רציונלי עם מודעות לעצמו ולסביבתו בהתנהלות היומיומית שלו הוא למעשה האדם הנורמלי, הסביר והמתפקד. כאשר אדם חווה חוויות של חרדות, הזיות, או חוויות מיסטיות מסוגים שונים הוא עלול להיות מאובחן כחורג מהנורמה ולהיות מאובחן כדרוש טיפול. הטיפול יכול להיות פסיכולוגי. גם ללא החריגה אל מחוץ לנורמה, משתמשים ברצף של הרציונליות והיכולת למודעות באבחונים התנהגותיים והתאמה במסגרות שונות. גם ההתנהגות הארגונית משתמשת בכלים ובמדדים בתחום זה כדי להגיע אל מצב של תפקוד אופטימלי של אנשים בארגון, בינם לבין עצמם וכן בשיתוף פעולה עם אחרים. אנשי גיוס ומיון מקצועיים ובמרכזי הערכה מאבחנים את ההתאמה של מועמדים לוודא שאינם חורגים מנורמות המצופות מכל אדם בארגון.

בפסיכולוגיה יהודית רוטנברג, שעסק כקצין מבחן במקרי קיצון (פשיעה חמורה) מציג בהקשר הטיפולי מגבלות הנוצרות מהגישה הנ"ל ובכך שאינה מכילה את החורגים אלא מעבירה אותם אל התחום המודע/רציונלי ומשאירה לטיפול 'רק' בעיות רגשיות. החלופה של פסיכולוגיית הצמצום שמציע רוטנברג הוא "ניסיון ליצור פסיכולוגיה דיאלוגית שאיננה מדברת על השיגעון אלא איתו". במאמר זה אין אנו עוסקים בטיפול מכל סוג שהוא, אבל התשתית התיאורטית שנציג מיד יכולה להיות מאוד שימושית בתחום הניהול הארגוני גם אצל אנשים ה'נורמלים'.

המושג פרד"ס המופיע בספרי קבלה היהודית זה ראשי תיבות של: פשט, רמז, דרש, סוד שעוסקים בארבעה סוגי מקורות ביהדות ובסוגי ההתייחסות הנדרשת להבנתם. זה אומר שמקור תורני, אמוני, דתי, יכול לקבל פרשנויות בעומקים ורבדים שונים. רוטנברג משתמש בחלוקה הזו של שיטות הפרשנות שמטרתם הבנת מהות החיים והעולם, כדי לתת פרשנויות אפשריות למצב הנפשי של האדם. לשימוש הזה במושג פרד"ס יש שני היבטים

האחד זו הקבלה או אנלוגיה, שכמו שפרשנות המקורות יכולה להיעשות ברבדים שונים כך אפשר לעשות בתחומים נוספים, במקרה שלנו בנפש האדם.

ההיבט השני קשור לתכנים המקוריים הנלמדים בשיטות הפרד"ס, שהרי האדם ונפש האדם הם חלק מרכזי ומהותי בעולם. בצד היישומי בהתנהגות ארגונית נתייחס לשניהם' כך שהאדם הבודד והארגון ביחד יהנו מהכוחות החזקים הטמונים באדם הבודד ואיך שכוחות אלו באים לידי ביטוי בסניגריה עם אותו סוג של כוח המצוי אצל כל אחד מאנשי הארגון.

את המצב של 'פשט' שבעולם הפרשני הכוונה להבנת דברים כפשוטם רוטנברג משווה למצב הקוגניטיבי העוסק בתחום הרציונלי הישיר. בקצה השני נמצא מצב 'סוד' שאת זה הוא מייחס למי שנמצא בתחום המיסטי הלא רציונלי. רוטנברג מסביר שבעצם **כל טיפול פסיכולוגי עוסק בפרשנות הניתנת למצבים במציאות ובמחשבה**, וככל שיש יותר אפשרויות לגיטימיות אזי מרחב הפעולה הטיפולי גדול יותר. בהיבט הטיפולי רוטנברג מציע את עולם הדמיון כמקביל לרמז ולדרש, בעיקר הדרש, שזה במקבילה הפרשנית, נותן פירושים חלופיים לאותה מציאות מבלי לגרוע בפירוש הפשוט ובמקרה שלנו הקוגניטיבי. כלומר המטפל 'פוגש' את המטופל בעולם הדרש שלו שזה עולם הדמיון, ונותן כבוד למקום זה. אני מציע כאן לקחת צעד נוסף וליצור טיפולוגיה מליאה בשני הצירים של הרציונלי מול האי רציונלי ושל המודע מול הבלתי מודע.

אי רציונלי	רציונלי	
רמז	פשט	מודע
סוד	דרש	לא מודע

בניהול מודרני שבו הפתרונות הטכנולוגיים מאפשרים ביצוע משימות רבות מאוד של ניהול, תיאום וידע ללא צורך בהתערבות אנושית ישירה, יש הזדמנות למצות את הפוטנציאל של היתרון האנושי לכל עומקו ורוחבו. 'ארגון חושב' שישתמש בכלי ניהול שפותחו במיוחד בהסתכלות על נפש האדם ועל ייחודיותו יכול להגיע להישגים גדולים.

העבודה השוטפת של אדם בארגון נמצא בתחום ה'פשט', כלומר בתחום המודע והרציונלי. שאר הרבדים כמובן קיימים ברקע, אבל צריך לשים לב איזה כלי ניהול מתייחסים לזה באופן ברור. כפי שהוסבר לעיל תיאוריות המוטיבציה השונות שמים לב להירארכיית הצרכים בקביעת התנאים וההטבות הנדרשות להניע כל עובד בביצוע תפקידו. צריכים להיות ערניים שבשעות משבר ולעיתים גם ללא משבר, תיאוריות אלו למעשה **מנצלים** חרדות וקשיים אחרים כדי להניע אנשים. גם בתחומים של העצמה צריך להבחין מתי מדובר על חיזוק נפשי חיובי או סיפוק שאיפות ותיאבון ליעדים עם השלכות בעייתיות כלפי האדם וכלפי סביבתו.

איך נעביר ליישום? אם נעבור מהעובד היחיד למצב של עבודה בצוות או התייחסות לארגון כולו, נוכל לראות ראשית את עצם המעבר מיחיד לרבים כיעד לאופטימיזציה עבור כלי הניהול. הסינרגיה ויכולת ההפריה ההדדית של עבודה בין אנשים שונים מבוססת על היכולת של לטפל בתחומי ה **דרש**, **הרמז** ו**הסוד**, של כל עובד כלפי עצמו ולאחר מכן בהיבט של הצוות או הקבוצה. עובדים שהתקשורת ביניהם מעבר לתחום הקוגניטיבי מנוהלת נכון יכולים ליצור עוצמה שהיא הרבה יותר מחיבור סוכם של הפרטים. תחום הדמיון יוצר קשרים רב ממדיים בין אנשים, הבנה והפעלת כלי ניהול על בסיס זה יכולים להביא ששני אנשים שעובדים יחד יכולים להגיע ליכולות שלהם בריבוע ואולי אפילו בחזקת שלש (צריך בנפרד להגדיר מדדים וכלים לבחון את זה), קשה לשער את הפוטנציאל של ארגון שלם שעובד בהתאמה בכל הרבדים.

על מנת להבין את המשמעות של עבודה בכל רבדי הנפש ניקח כדימוי את הנגינה. כבר עשו בעבר אנאלוגיה בין ניהול ועבודה ארגונית למקהלה או תזמורת, אך אנחנו נתחיל מהבסיס. ניקח לדוגמה אדם שלמד נגינה בכינור, הוא יודע לקרוא תווים ולבצע את היצירות עם תווים. השומע מן הצד שמכיר, יוכל לזהות את היצירה ולהנות מהביצוע. אין ספק שביצוע ע"י אמן מנוסה, מוזיקאי אשר המוזיקה היא בעומק נפשו יניב ביצוע עשיר ומשמעותי יותר. נחשוב מה יקרה עכשיו עם נוסף עוד אמן, אחיו התאום של האמן הראשון, עם אותם יכולות ואותו ניסיון. ניתן לו כינור זהה והם ינגנו דואו. נדאג לכמה שיותר זהות והם ינגנו בדיוק את אותו קול באותה רמה, נגינה הנקראת יוניסון. נגינה כזאת מצד אחד פחות מעשירה מאשר נגינה בקולות שונים או בליווי, אך מצד שני הצורך לזהות בקצב הוא חזק יותר כי כל סטייה תורגש מיד. אם הם מצליחים לעשות ביצוע מושלם, האם זה ידמה לכינור אחד בעוצמה פי שניים יותר גבוהה? בודאי שלא! הצירוף המתוזמן של מוזיקה איכותית המגיעה למעמקי הנשמה תתן אפקט שהוא לאין ערוך עוצמתי יותר מאשר הגברת עוצמת הקול בלבד. האנלוגיה בארגון היא אותה נוסחה שאנחנו שואפים אליה $1+1>2$, עבודה שנקודת המפגש בין האנשים בה אינה רק ברובד הרציונלי הישיר אלא פיתחו ביניהם הבנה של עומק מחשבתי משמעותי יותר יכולה להניב $1+1>>2$ בדומה למוזיקאים שמוציאים פעמיים את הצליל הזהה אבל מגבירים הרבה, הרבה יותר מאשר את עוצמת הקול.

יישום בניהול מודרני בגישה יהודית – אנחנו עוסקים ברמה ג' הרמה היותר גבוהה של היישומים. אם ניקח לדוגמה צוות שרוצה לקיים סיעור מוחות לתכנון שהוא מאוד משמעותי כמו לפיתוחים

והמצאות חדשניות או תכנון אסטרגי יצירתי ומשמעותי, ניתן להכין ולהכשיר מראש את חברי הצוות בהכנה אישית לעבודה ברבדים עמוקים של חשיבה (אימון אישי ייעודי) ולאחר מכן עם הנחיה מתאימה להפעיל סיעור מוחות המאפשר הפקת יכולות ושימוש באנרגיות משותפות ברבדים העמוקים להשגת תוצאות. כאן גם ניתן לעשות הפעלה של צוותים במימד הבין קבוצתי, להשגת שיתוף פעולה בין ארגונים (לדוגמה קבוצות מהתעשייה והאקדמיה מאותו תחום יכולים להגיע לידי השגים משותפים מרשימים אם יהיו להם הכלים לעורר ולקדם תיאום ושיתוף פעולה מועילים). במפגשים מעין אלו הברקה אחת טובה שתצא מכמה שעות של הכנות יכולה להצדיק את כל ההשקעה שיש בה גם הישג לארגון ובו זמנית פיתוח אישי עוצמתי לכל יחיד משתתף.

סיכום ומסקנות

האדם באופן טבעי הוא חברתי, ועוד מימי בראשית כשאמר הקב"ה "לא טוב היות האדם לבדו, אעשה לו עזר כנגדו", התא המשפחתי הבסיסי הוא בזוג. בהמשך זה משפחה, שבט ועם ברמה הסוציאלית. בדורות האחרונים גם בתחומי העשייה המסחריים והתעשייתיים וכן בפעילויות התנדבות ואחרות פותחו סוגים שונים של התארגנות והתאגדות שאף מוגדרים משפטית כישויות עצמיות. ביהדות מוכר היטב המושג של ה"כלל" לעומת ה"פרט" כאשר הכלל יש לו תכונות ויכולות שאין בפרט גם מבחינת חובות וזכויות וגם במהות של ביצוע. פיתוח תורת הנפש במחשבה היהודית מעלה את האדם באשיותו וביכולותיו החברתיות להוות חלק מ"כלל".

תורת הניהול המודרנית רשמה הישגים מרשימים ביכולת להניע אנשים וביכולת לקבץ אנשים יחד לפעולות משותפות במסגרות ארגוניות מגוונות. בשנים האחרונות ההתפתחויות הטכנולוגיות והתרבותיות הגדילו משמעותית מצד אחד את האפשרות לשחרר בני אדם מפעולות מכניות רבות הנדרשות לקיום וביצוע יומיומי ומצד שני את התודעה לצורך האדם לפעול כמה שיותר מפעולותיו בצורה שנותנת לו משמעות נפשית פנימית. ברגע שאדם מצליח לאחד בין מה שהוא צריך לעשות לבין מה שהוא רוצה לעשות, אזי מעשיו יכולים לקבל עוצמות גדולות בהרבה.

במאמר זה הוצעה אפשרות של איחוד הפיתוח האישי עם הפיתוח הארגוני בצורה שמאפשרת זיהוי ומיצוי כוחות של בני אדם בתוך ארגונים. הודגמו יישומים בפועל שמייצגים ראייה כוללת שיתרונות הארגון ודרך מעשית להוציא אותם לפועל.

על כותב המאמר – יוני כהן

יוני כהן יליד 1962, קיבל תואר ראשון בפזיקה והנדסת אלקטרו-אופטיקה מביה"ס הגבוה לטכנולוגיה, ירושלים בשנת 1988. בשנים '88-'99 ניהל צוותים בכירים לפיתוח ואינטגרציה של מערכות אופטיות מתקדמות בחברת קלא-טנכור העוסקת בבקרת תהליך בתעשיית המיקרו-אלקטרוניקה. בשנת 1999 מונה למנהל טכני בקונסורציום WFCM בפרוייקט מגנט של המדען הראשי. סיים תואר MBA בביה"ס למנהל עסקים של אדינבורו באמצעות מכללת רמת-גן בשנת 2001, ומאז החל במחקר ופיתוח של גישה ניהולית עם יעילות כלכלית-אנושית הרואה יתרון לארגון בהנאת עובדים ולא רק בהנעת עובדים. הגישה הוצגה בפני חתן פרס ישראל פרופסור מרדכי רוטנברג, מפתח הפסיכולוגיה היהודית, אשר תמך בקידום ומחקר של הרעיון. במקביל משנת 2001 היה יוני מעורב בניהול בפועל של ארגונים במגזרים רבים, בתעשיית הייטק, בתעשייה כללית, במגזר העסקי ובמגזר השלישי בתחום המלכ"רים. כיום עובד כיועץ ארגוני ומאמן אישי בגישה יהודית (לימודים בבי"ס "כוננה"), ומציג לראשונה במאמר זה תמונה כוללת ליישום מורחב בשיטה זו.

Bibliography

Chaplin, C. (1936). Retrieved from Youtube:

<http://www.youtube.com/watch?v=CRReDRHDYhk8>

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT press.

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

Gilbreth, F. (1911). Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=IDg9REgkCQk>

Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 7.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4).

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

Taylor, F. W. (1911). *Scientific management*. New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.

כוונה. (n.d.). Retrieved from <http://www.kavana.co.il/>

מבורך, ב. (1996, מרס). גישות ניהול מודרניות בראיה השוואתית. *10, אקדמיטיב*.

רוטנברג, מ. (1990). *קיום בסוד הצמצום*. מוסד ביאליק: ירושלים.

רוטנברג, מ. (2010). *מבוא לפסיכולוגיה של הצמצום*. ראובן מס: ירושלים.