



## ראיון עם

### גיורא שלגי מנכ"ל רפא"ל לשעבר

ראיינו אריה רשף ושי צפריר



#### ***I did it my way***

גיורא שלגי הצטרף לרפאל בשנת 1960 כטכנאי אלקטרואופטיקה, לאחר התנסות אותה רכש בשרות הצבאי ורקע מקצועי כבוגר בסמ"ת במגמת מכשירנות. במקביל לעבודתו ברפאל, סיים בהצטיינות לימודי תואר ראשון בהנדסת מכונות בטכניון, ובשנים מאוחרות יותר השלים תואר שני בטכניון ותואר נוסף בתעופה וחלל באוניברסיטת סטנפורד. מילא שורה של תפקידים ברפאל במהלכה זכה פעמיים בפרס ביטחון ישראל, בפרס על שמו של פרופסור דוד ברגמן על הקמה וניהול של מרכז מצוינות בתחום האלקטרואופטיקה ובתעודת הוקרה מטעם אגודת SME האמריקאית, על ארגון מערך הייצור של חטיבת הטילים אותה ניהל. מילא את תפקיד המנכ"ל בשלב המכריע של מעבר רפאל מיחידת סמך של משרד הביטחון, שנמצאה במשבר שסיכן את קיומה, לחברה ממשלתית מצליחה. סיים את תפקידו בשנת 2004. כיום עמית מחקר בכיר במוסד שמואל נאמן, המקדיש את זמנו לחינוך טכנולוגי-מקצועי, העצמת התעשייה המסורתית, וטיפול מנהיגות הנדסית שמוסדות ההשכלה אמורים להכשיר.

#### **איך הגבת לשיר ששרו חבריך במסיבת הפרידה שלך מרפאל ?**

את השיר *I did it my way*, אותו השמיעו לכבודי חברי ההנהלה במסיבת הפרידה, קיבלתי כמחמאה וכהכרת תודה מרגשת. אכן הלכתי בדרך בה האמנתי, גם כשהסביבה שידרה מסרים הפוכים. עשיתי זאת מתוך דחף פנימי חזק, שהתבסס על מה שנראה בעיני כשכל הישר, שעיצוב של ארגון ישראלי מצטיין, חייב להישען על תרבות ישראלית ולא על חיקוי מתוך התבטלות של תרבויות ניהול זרות, שחלקן מיובא מה Ivy league של האקדמיה האמריקאית.

#### **איך הגעת להיות מנכ"ל רפאל ?**

לאורך כל הקריירה שלי זכיתי לקידום ביוזמתם של הממונים עלי. להיות מנכ"ל רפאל לא נמצא בסל השאיפות שלי, אבל הצעתי את עצמי לתפקיד, על רקע של משבר ארגוני חריף, שנמשך כעשר שנים. משבר, שגרם לכך שמנכ"לים חיצוניים איכותיים (אישית פניתי לשניים) או אנשי צבא בכירים, חששו למוניטין שלהם וסרבו ליטול את תפקיד המנכ"ל, שיחלץ את רפאל מהמשבר – משימה שהוערכה על ידם כחסרת סיכוי ונטולת תקווה.

קפצתי למים, למרות הידיעה שמדובר במשימה העלולה להסתיים בכישלון, שימחק באחת את הרקורד שצברתי לאורך ארבעים שנות עבודתי ברפאל. נטלתי על עצמי את התפקיד ממניעים, שהגיעו משני כיוונים מנוגדים: הכיוון הראשון - כתגובה אמוציונלית לפגיעה בכבודו של ארגון יקר, אליו התייחסתי כאל

<sup>1</sup> כותרת של השיר ששרו חברי הנהלת במסיבת הפרידה מגיורא שלגי לרגל סיום תפקידו כמנכ"ל רפא"ל

בית. הכיוון השני - הכרה מפוקחת, שהתבססה על נתונים, שיש ברפאל את הפוטנציאל ואת הכוחות הפנימיים, להמציא את עצמה מחדש, ולהפוך לסיפור הצלחה.

בדצמבר 1998 קיבלתי את המינוי מידי שר הביטחון, יצחק מרדכי - מינוי זמני, שהפך תוך פחות משנה למינוי קבוע, שליווה אותי לאורך כהונה של שש שנים מרתקות.

### **איך ניהלת את התהליך שהפך ארגון במצב בעייתי לארגון מצליח?**

את תפיסת העולם, שליוותה את התהליך, סיכמתי במכתב הפרידה שלי מעובדי רפאל ומנהליה באילו המילים. "במהלך שנות עבודתי, ראיתי את רפאל בשלוש תקופות היסטוריות: תקופת החלוציות והצמיחה, תקופת השובע ואובדן הנכסים, ותקופת המשבר שהוביל לתפנית שהעלתה אותנו על מסלול של צמיחה והתחדשות.

מה עשה את ההבדל בין התקופות, ואיך קרה שאותה חבורת אנשים - איכותית, מוכשרת ובעלת מוטיבציה - הצליחה בתקופה אחת, כשלה בשנייה וחזרה להיות סיפור הצלחה בתקופה השלישית? כמי שהיה שותף לתהליכים שעברנו, כולל הטעויות שעשינו, הגעתי למסקנה שהצלחות והכישלונות שלנו לא היו תוצאה של מקריות ולא של כוח עליון, אלא תוצר של עיצוב נכון או שגוי של שלושת הממדים הבאים: רוח ארגונית - היוצרת סביבה המניעה אנשים לתת את המיטב והופכת ארגון רגיל לארגון מצטיין. מנהיגות - המעצבת מציאות חדשה במקום להיסחף אליה או להיגרר אחריה. ארכיטקטורה ארגונית - המלכדת אנשים למערכת מנצחת הכוללת את יעוד הארגון, את האסטרטגיה שלו, את ערכיו ואת תהליכי עבודתו."

### **כתבת ספר על המצאתה מחדש של רפאל - מדוע רק עכשיו?**

סמוך לסיום תפקידי, הועלו בפני הצעות לכתוב את סיפור התפנית ששינתה את פני רפאל, אך דחיתי אותן מסיבות שונות. כעת, בחלוף יותר מעשור מיום פרישתי, אני מברך על ההחלטה, משום שנתנה בידי את האפשרות לזכך לקחים ולהגיע לתובנות בעלות אופי אוניברסלי. הספר, תחת השם "המצפן הארגוני"<sup>2</sup> פונה לקוראים שהאתגר הניהולי מרתק אותם, ללא קשר לתחומי עיסוקם, למעמדם בארגון או לרמת האחריות המוטלת על שכמם. להערכתי הוא יוכל לסייע בידם להפיק תועלת מהלקחים שלמדנו, לקחים אשר אפשרו לנו להמציא את עצמנו מחדש, בעזרת 'מצפן ארגוני', שכלל יעדים שאפתניים, אסטרטגיה בהירה וערכי ליבה מכווני מטרה.

התובנות שנלמדו, מייצגות מכנה משותף רחב שאינו תלוי באופי הארגון, בגודלו או במבנה הבעלות שלו, משום שהן נוגעות בסוגיות אנושיות המתייחסות לשאלה: כיצד להנהיג תפנית שאפתנית ההופכת ארגון טוב לארגון מצטיין.

### **מה היו המכשולים העיקריים בהעברת רפאל"ל מיחידת סמך לחברה ממשלתית?**

המכשול המרכזי התמקד במימוש מהלך "סגירה - פתיחה" שנועד להתחיל את חיי החברה החדשה, עם מערכת הסכמי שכר, שתתאים לתעשיית היי-טק מודרנית.

בלשון החוק הפשוטה אמר המהלך את הדברים הבאים: רפאל ההיסטורית תיסגר, עובדיה ינותקו מהמדינה בתהליך שיכלול פיצויי פיטורין ופנסיה. רפאל, כחברה ממשלתית חדשה, תקלוט את עובדיה לשעבר כעובדי חברה בתנאי שכר חדשים.

המעבר המוצלח של המכשול התחלק לשניים: החלק הראשון - להגיע להסכמים בין המדינה לעובדים. תהליך שהצליח הודות לכישרון ונחישות של רבים וטובים מחבריי. החלק השני - לשמר מורשת ונכסי ידע, שנמצאו בידי מנהיגות ליבה איכותית ומצטיינת אותה היה חיוני לשמר. הצלחתי לתרום לכך,

<sup>2</sup> קישוריות לספר באמצעות האתר של AMAZON <http://amzn.to/2CAJ2Bj> או האתר של סטימצקי <https://www.steimatzky.co.il/html/הארגוני-המצפן/שלי-ג'ורא>

בזכות תפיסת עולם ניהולית שנשענה על מורשת, ערכים, יעדים שאפתניים ואסטרטגיה בהירה. לקחי ההצלחה של רפאל מודגשים, על רקע הכישלון של תהליך סגירה פתיחה ברשות השידור הציבורית, שנוהל בדרך שגויה שגרמה לעזיבת רוב הטאלנטים לרשתות שידור מתחרות.

### **מהיכן שאבת את תפיסת הניהול שאיתה באת לתפקיד המנכ"ל ?**

המקורות אשר מהם שאבתי את תפיסת עולמי הניהולית, לא הגיעו מלימודי ניהול ממוסדים, אלא דווקא מעולם האמנות שתחילתו בילדותי, כצייר חובב והמשכו בעשייה הנדסית ששילבה מרכיבים דומים של רגישות, דמיון, אסתטיקה, מוטיבציה, מקצוענות, אינטואיציה, חוויית עשייה ותשוקה לחדשנות. עם השנים למדתי שהדמיון בין שני העולמות קיים גם ברמה הארגונית – בשניהם נדרשות מערכות אנושיות החותרות להצטיינות ושלמות ביצוע, על בסיס אותם המרכיבים.

### **אילו עצות אתה יכול לאור ניסיוןך לתת למנכלים כיצד לנהל ?**

הזדהות מלאה עם הארגון ומבט לאופק רחוק המציב את השאלה "היכן הארגון חייב להיות בעתיד" במקום השאלה "היכן הוא יכול להיות מחר". פינוי זמן מנכ"ל מעיסוק בשוטף, על ידי מינוי חברי הנהלה איכותיים ויצירתיים. להעניק להם סמכויות וחופש פעולה סביב 'מצפן ארגוני' הכולל: ייעוד שאפתני, אסטרטגיה ברורה וערכי ליבה הנשענים על דוגמה אישית.

כך נהגתי, כאשר ערב הפיכתה של רפאל לחברה ממשלתית, הגדרנו שני יעדי מטרה ראשיים, שנתפסו על ידי הסביבה החיצונית כהזויים וחסרי סיכוי: היעד הראשון – לחצות מכירות של מיליארד דולר לשנה, שעיקרן יגיע מעסקאות ייצוא (ההגדרה נעשתה כשרמת המכירות עמדה על כחצי מיליארד דולר, רובן למערכת הביטחון הישראלית). היעד השני – לשלב את הטוב משני העולמות: את המרכיבים הטובים של הייעוד, המורשת והערכים עליהם גדלנו ברפאל ההיסטורית, לצד היתרונות של התנהלות עסקית מצטיינת. כשהצגתי את הרעיון לאלוף (מיל.) בני פלד שהתנסה בשני העולמות, של פיקוד על חיל האוויר וניהול חברת אלביט, קיבלתי את תשובתו הנחרצת "מה שאתם הולכים להקים זה אנדרוגינוס שלא יביא ילדים לעולם". אחד ממפתחות ההצלחה של רפאל הראוי למחשבה בכל ארגון עסקי, מתייחס לרווח הכספי. בניגוד לנורמות הקיימות, לא התייחסתי לרווח הכספי הנקי כאל מטרה עליונה. במקומו התייחסתי לרווח הגולמי כאל יעד ערכי שכלל את שני הרבדים הבאים: אבן בוחן למצוינות הניהולית והמקצועית של עובדי החברה ומנהליה. מקור להשקעות שיבטיחו את תרומתה הלאומית של רפאל בטווח הארוך - מעבר לאופק שלי כמנכ"ל.

חשיבותו של הרווח הנקי לחוסנה הכלכלי של רפאל, לא ירדה מהפרק, אלא קיבלה נקודת מבט שונה, עם תוצאה מפתיעה לטובה - בהפוך על הפוך, אי ההשתעבדות שלנו לרווח הנקי בטווח המיידי, אפשרה השקעות ארוכות טווח משמעותיות שתמכו בחדשנות נועזת, שהובילו לפיתוח של מערכות פורצות דרך שזיכו את רפאל בהצלחות עסקיות יוצאות דופן, שהפכו את רפאל לשיאנית הרווח הנקי בהשוואה לחברות הממשלתיות המקבילות לה.

### **איך משכנעים את ההנהלה למהלכים שכאלה ?**

זכיתי להנהלה מצטיינת, בעלת מחויבות עמוקה לארגון והזדהות עם הצורך לשנות כיוון ולצאת לדרך חדשה מאתגרת ונועזת. קומץ חברי הנהלה שלא הזדהו עם התהליך ועם תוצאותיו הצפויות לא נשאר אתנו. נושאים מרכזיים זכו לדיון פורה עם הקשבה הדדית והשפעת המשתתפים על תוצאותיו. לדיונים שניהלתי הגעתי ללא סיכום ידוע מראש עם רצון להקשיב בפתיחות לאנשים חכמים ממני. חייתי בשלום עם דיונים "לא מסודרים", שאפשרו לאנשים להתפרץ עם הערות ביניים, שמהן יצאה לעיתים האמת, בדומה לילד שקרא "המלך הוא עירום" בסיפור הילדים עליו גדלנו. לא התביישתי להציג בעיה ולהודות שאין בידי תשובה שאני בטוח בה, עם כוונה להקשיב. המושגים של כוח ושל שליטה לא נכללו בכללי המשחק שלי,

משום שהם מדכאים יצירה מקורית, שבדומה לאמנים זקוקה לסביבה המעודדת חופש ביטוי. אם נחזור לסוגיית הכוח... איך אפשר להימנע ממנו כאשר נדרש לבצע מהלכים קשים וכואבים? התשובה - בנחישות ובאמפטיה בדומה להורה שלוקח את ילדו לניתוח מסוכן אך מציל חיים (התנסיתי בכך, כמנהל חטיבת הטילים, כשנאלצתי לפטר מאות עובדים בתקופת המשבר של שנות ה-90).

### **מדוע החלטת לסיים את תפקידך כמנכ"ל?**

סיימתי את התפקיד ביוזמתי משתי סיבות: רצון להתחיל פרק חדש, וההכרה שמיציתי את הפרק שהתאים לסגנון המנהיגות שלי. מחליפי אלוף (מיל.) ידידיה יערי, קיבל מכונית מרוץ איכותית אותה הוביל לשיאים חדשים.

### **יש ויכוח בין חוקרים שונים האם זה נכון יותר להביא מנכל מבחוץ או מתוך הארגון? מה דעתך?**

ארגון בריא, נכון שיצמיח מנכ"ל מתוך שורותיו. מנכ"ל חיצוני יכול לתרום לארגון, כאשר נדרש שינוי בתרבות הארגונית, דוגמת המינוי של אלוף (מיל.) מוסה פלד כמנכ"ל, שהטמיע ברפאל די.אנ.איי של התנהלות עסקית, שלא היינו יכולים להצמיח מתוך עצמנו. מינוי קבע של מנכ"לים חיצוניים משדר מסר שלילי הפוגע באיכות ובמוטיבציה של המנהיגות הפנימית.

### **כיצד התנהל התהליך האסטרטגי?**

הצורך זוהה מיד עם כניסתי לתפקיד, זכה לכינוי אסטרטגיית 2010, והתנהל בצורה הבאה: האסטרטגיה הוגדרה כנדבך ב'מצפן הארגוני' שכלל לצידה את הגדרת הייעוד ואת ערכי הליבה שישרתו את מימושו. האסטרטגיה גובשה על בסיס עבודת מטה שהתחלקה לצוותים שכל אחד הכיל גזרה מתוך הארגון דוגמת טכנולוגיה, שיווק ומשאבי אנוש. שכרנו יועץ חיצוני עם הבנה טכנולוגית ומבצעית טובה, שתיפקד כמנחה שסייע בתהליך חשיבה שהוביל אותנו לסכם מסמך אסטרטגי תמציתי, ברור ומאתגר, שזכה לרמת הזדהות גבוהה של צוות ההנהלה.

גיבוש האסטרטגיה נמשך כשנה והטמעתה התחוללה בזמן אמת, משום שהיא הופנמה כהלכה על ידי חברי ההנהלה שהיו שותפים לגיבושה. הגדרת ערכי הליבה תוך הסכמה רחבה של הסגל הבכיר נמשכה כשנתיים, והטמעתה הייתה בבחינת "סיפור שלא נגמר" שחייב תחזוקה בלתי פוסקת, שחייבה מעורבות מנכ"ל וכך נהגתי.

### **האם זה חדר לכל שכבות הארגון?**

למדתי מניסיון מצטבר של עשר שנות משבר, שקיימת בעיית תקשורת בין ההנהלה לבין העובדים, פערים שמפגשים או תכתובות של ההנהלה עם העובדים לא הצליחו לגשר. בהמלצתו של פרופ' אילן משולם מאוניברסיטת חיפה, החלטתי להפיץ את פרקי הסיכום השבועיים של דיוני ההנהלה לפרוץ של כאלף מנהלים שכלל את חברי הדירקטוריון וארבעה רבדים ניהוליים (סמנכ"לים, ראשי שטחים, מחלקות ותחומים). הכוונה הייתה להגיע לתקשורת ישירה עם רבדים רחבים ככל האפשר מקרב מנהלי הארגון ועובדיו. כ-60% מן הדיונים הוקדשו לנושאים, שנגעו לעיצוב ולהטמעת המצפן הארגוני דוגמת מדיניות, אסטרטגיה, ערכים, ארגון תהליכי עבודה והפקת לקחים. פרקי הסיכום נכתבו על ידי והופצו בחתימתי כדי להבטיח את בהירות המסרים ואת מחויבותי האישית. כתובת המייל שלי הופיעה בתחתית הסיכומים וכל מי שפנה אלי בשאלה או בביקורת, זכה לתשובה מיידית.

סקר שבחן את אפקטיביות המהלך, בוצע לאחר כשנה עם התוצאות הבאות: שיעור המשיבים עמד על כמחצית. כ-2/3 מתוכם מהרובד הניהולי הזוטר של ראשי תחומים. יותר מ-90% סברו שהמסרים ברורים, בהירים ורלוונטיים עבורם כמנהלים. כ-95% מן המשיבים ציינו שהם מעבירים את המידע כולו או בחלקו לעובדים הכפופים להם. השיח הפתוח שלי עם הארגון, אפשר את שיתוף הפעולה בהחלטות קשות שאותן

נדרשתי לקבל, בתקופה שבה עלה חשש לקיצוץ חד בתקציב הביטחון, שאיים להחזיר אותנו לימים האפלים של שנות המשבר. אין ספק שההשקעה הייתה ראויה, משום שתרמה להטמעת המצפן הארגוני, ולכן המשכתי בנוהג עד לסיום תפקידי כמנכ"ל. אינני יכול להיות אובייקטיבי, אבל אומר את דעתי. אם להתבונן על הצלחתה של רפאל במהלך עשר שנים לאחר שסיימתי את תפקידי, אין לי ספק שמרכיבים מרכזיים ב'מצפן הארגוני' הוטמעו ונשמרו.

### **האם התמודדת עם מקרים קריטיים?**

כנכנסנו, עם השקעה עצמית גדולה מאוד, לפרויקט אסטרטגי מורכב וגדול ממדים שחייב שיתוף פעולה הדוק בין חטיבות. על רקע של חיכוך מתמשך ואגו לא מרוסן, הפיץ אחד מראשי החטיבות מייל לאנשיו, בו הורה להם שלא לשתף פעולה עם החטיבה שהובילה את הפרויקט. משהגיע המייל לידיעתי קראתי לשיחה את ראש החטיבה כדי להודיע לו שהוא יוצא מיידית ממעגל ההנהלה. הסיבה - פגיעה גסה בערך ליבה "רפאל אחת" שהודגש חזור והדגש, כערך ליבה מרכזי שמי שיפגע בו יזכה ממני לתגובה חסרת פשרות.

### **האם לא ידעת על תכונותיו אלה לפני שמינית אותו?**

ידעתי שהוא "פרא אדם" אבל הכרתי באנרגיות החיוביות שלו, בתקווה שבמעמדו כסמנכ"ל ידע לגלות בגרות, להציב גבולות ולכבד את עמיתיו. על הפגיעה שלו בערך רפאל אחת לא הייתי מוכן להתפשר. בדיעבד – שגיתי בבחירתו.

### **איך ניתן לסכם את תפיסתך כמנהל?**

שאפתי לצוות הנהלה שיענה על הצפיות הבאות: מחויבות מלווה ביכולת לעצב ולהזדהות עם 'מצפן ארגוני' שאפתי. שותפים שישמיעו את דעתם גם כשהיא מנוגדת לדעת הרוב, כולל דעתי שלי, תוך נכונות להודות בטעויות ולשנות כיוון. שותפים שאוכל להפקיד בידיהם סמכויות, שיאפשרו לי לא להיסחף לפעילות השוטפת. טיפוסים בעלי מאפייני אישיות שונים, כדי לתרום לגיוון מחשבותי. רצון שאחד מהם יתמנה למנכ"ל שיחליף אותי (מטרה שלא הצלחתי לעמוד בה).

**איך אתה תופס את הפונקציה של ניהול משאבי אנוש בארגון? מה תפקידה? התפקיד חשוב ביותר, במיוחד בתקופה הנוכחית של דור צעיר עם צפיות ומושגי חשיבה חדשים, בעולם שיממש את המהפכה התעשייתית הרביעית שתייתר אנשים לטובת רובוטים עם תבונה מלאכותית. זו גם הסיבה שאינני מתחבר לביטוי **משאב**, שנלקח מתרבות אמריקאית המשתמשת בו לעובדים ולמכונות כאחת ושוכחת שעובדים הם בני אדם. האיר את עיניי בנושא חבר סגל בפקולטה לתעשייה וניהול, שכך חונך כסטודנט. הדברים הזכירו לי את האירוע הבא - במפגש שקיימנו עם תעשייה ביטחונית אמריקאית גדולה שאתה היה לנו פרויקט משותף, סיפר לנו איש הקשר האמריקאי, שהחברה נמצאת בעיצומו של תהליך פיטורין שאותו הם מזדרזים להשלים לפני חג המולד. שאלתי מיידית, את מה שכל ישראלי היה שואל: "מדוע מפטרים לפני חג המולד?" והמארח השיב בטבעיות גמורה: "מפטרים לפני החג כדי לחסוך את עלויות השכר של חופשת החג." דוגמה לארגון שיכול לחסוך את משרת מנהל משאבי אנוש ולצרף אותה למנהל הרכש.**

### **איך צריך להתנהל התהליך?**

מנכ"ל, בנוסף לתפקידו לעמוד במשימות החברה, עליו לראות את עצמו כמי שמופקד על הרוח הארגונית המייצגת את הכישרון והמוטיבציה הקולקטיבית המורכבת מהמגוון האנושי של עובדי ועובדות החברה. כדי לקיים את המערכת המאוד מורכבת, הוא חייב שיימצא לצדו סמנכ"ל מקצועי המסייע בידיו. אמת המידה להצלחת הארגון בתחום הרוח הארגונית היא מידת יכולתו לגייס כישרונות ולשמור עליהם בסביבה עתירת פיתויים. נפל בחלקי לעבוד עם אנשים מוכשרים מאוד, שעמדו בפני פיתויים חומריים חיצוניים משמעותיים, עד כדי הכפלת שכר, משום שאהבו את מה שהם עשו והרגישו נאמנות לארגון ולאנשים איתם עבדו.

כראש חטיבת הטילים נוכחתי גם במקרה הפוך. אריה, שחקן נשמה מצטיין, שהודיע על עזיבה מיידית, לאחר ששמע את התבטאות המנכ"ל, ערב גל הפרישה הגדולה הראשונה מרפאל, שאמר מעל במת האודיטוריום "כל מי שרוצה יכול ללכת הביתה". לשאלתי את אריה מה יעשה לאחר שיעזוב את רפאל, השיב - "אני קודם כל עוזב משום שלא מוכן להישאר במקום שכך מתייחס אלי". למזלי הצלחתי להרגיע אותו. קיבלתי כמחמאה את העובדה שפתח בפני את ליבו. אילו נתפסתי כמנהל לא קשוב, קיימת סבירות שאריה לא היה מגיע אלי והיינו מפסידים אדם יקר ומקצוען מצטיין.

אינדיקציות לרוח ארגונית רעה, ניתן לזהות כאשר מחפשים אנשים שייטלו על עצמם משימות אתגריות הכרוכות בסיכונים ו"אף אחד לא קם" - דוגמת ראש פרויקט עם מוניטין של הצטיינות, שסירב ליטול על עצמו את שרביט המנהיגות של פרויקט נועז וחדשני. כששאלתי מדוע סירב, ענה במילים הבאות: "סירבתי משום החשש שהמנהלים שלי יותירו אותי פצוע בשטח."

המבחן האנושי מגיע לשיאו בתחום יחסי עבודה, במיוחד כשהארגון נדרש להצטמצם ולהיפרד מעובדים. התנסיתי בתהליך כואב שכזה ובהצלחה, בזכות שתי התובנות הבאות שעמדו בניגוד לנורמה אותה ירשתי מקודמי.

התובנה הראשונה - מי שסבור שאמפתיה בניהול יחסי עבודה מצביעה על חולשה - טועה. רגישות משולבת בהוגנות, שאינה נמנעת מהחלטות כואבות וקשות, זוכה להבנה, משום שאינה נתפסת כניסיון להכנעה כוחנית, הגוררת תגובה כוחנית ונטולת מנצחים.

התובנה השנייה - מנהל ארגון הניצב בפני קונפליקטים אנושיים מורכבים, כדאי שישאל את עצמו "מה הייתי עושה אילו העובדים היו בני משפחתי?" ואת התשובה שתקבל כדאי שיוסיף לארגז הכלים שלו.

### מה צריך להיות הדגש בהכשרת מנהלים?

את מה שחסר בהכשרות הקיימות - טיפוח מנהיגות וערכים.

נושא הראוי לדיון וחשיבה נוגע לטיפוח תרבות ניהולית המתאימה לישראל. חיקוי מתוך התבטלות של תרבויות ניהול המציבות רווח כיעד אולטימטיבי, מוביל במוקדם או במאוחר לשתי התוצאות הרעות הבאות:

התנהלות נטולת אתיקה וערכים, מהסוג שהובילה למשבר ה subprime בארצות הברית ולשערוריית dieselgate של פולקסוואגן; והשנייה, התנהלות קצרת אופק המובילה לכשל של החברה בטווח הארוך. למדינות כארצות הברית וגרמניה יש אקוסיסטם עוצמתי היכול לחיות עם כשל של חברות גדולות - "מכה בכסף" מבחינתן, המשולה לשריפה מקומית ביער גדול עם עצים גדולים, שיצמיח במהרה עצים גדולים חדשים.

למדינה קטנה כשלנו אין את הלוקסוס הזה. כשל של חברה גדולה דוגמת טבע, יותיר קרחת יער שספק אם תצמיח אי פעם עץ גדול דומה.

אי לכך אני סבור שתרבות הניהול של חברות ישראליות, חייבת להציב צמיחה בת קיימא כערך עליון, ולא את הרווח כמטרה אולטימטיבית. הרווח הכספי, כפי שהוכחנו בדוגמה של רפאל, חייב להיות תוצאה מובהקת של משהו גדול יותר המוצב לפניו.

אני מרשה לעצמי לנחש, שחברות ענק מצליחות ומצטיינות, שצמחו במדינות קטנות בסדר הגודל שלנו, דוגמת PHILIPS ההולנדית שנוסדה בשנת 1891 וחברת NESTLE השוויצרית שנוסדה בשנת 1866 פועלות ברוח דומה - אחרת לא היו שומרות עמדות הובלה לאורך תקופות כה ארוכות.