

# לשחק, מחוץ לקופסא... ©

מה שחשוב... בפיתוח מנהלים

אבישי לנדאו



*"אתה יכול לעלות טוב יותר את אופיו של אדם במשך שעה אחת של משחק  
מאשר במשך שנה שלמה של שוח"*  
אפלטון

## פתח דבר אישי

"מה...אתה מתעסק עם קלפים?? (בהטיית מלעיל...) - כך חמותי באחד הימים לפני כשבע שנים, עם מבט עצוב על החתן ש"מאיגרא רמה" הולך ומידרדר לנגד עיניה ל"בירה עמיקתא" (משל לנפילה של אדם משיא הגדולה וההצלחה (החומרית, החברתית וכו') אל שפל המדרגה.

אני מודה שאם מישהו היה שואל אותי בשלהי הקריירה שלי כסמנכ"ל למשאבי אנוש ולשירות הלקוחות- תום פרק העבודה השכירה שלי, אם אי פעם אעסוק בפיתוח ובשימוש במשחקי ערכים מקצועיים- בוודאי הייתי מתבונן בו בתימהון.

וכיום, אחרי פיתוח ארבעה משחקים לחו"ל ולישראל, התנסויות מגוונות איתם בארגונים, בעולם החינוך, בקהילה ובמשפחה, שלי ושל רבים וטובים- אני מתקשה להבין איך לא נחשפתי עד אז לעולם מרתק זה.

## על המוח שלנו

"85% מהזמן אנחנו משתמשים במוח שמאל, שאחראי לעיבוד המידע מהסביבה. הבעיה: יש גבול לקיבולת ותחושת הלחץ היא תמרור אזהרה לקריסה הצפויה. הפתרון: לחזור להשתמש במוח ימין. האונה הימנית מכילה את מרכז השינה, הדמיון, הזיכרון ושאר התהליכים היצירתיים. כשעוברים להשתמש במוח ימין, המוח משחרר חומרים שנקראים אנדורפינים. המוח יכול לשחרר לפחות 20 סוגים כאלה, והם גורמים לנו להרגיש רוגע, עונג, הנאה ואושר. גם כשאנחנו נמצאים במוח ימין אנחנו קולטים מידע. אבל מוח ימין עובד בצורה אחרת. הוא קולט את המציאות ברמות שונות. מוח ימין ממלא את הבטריות, ומוח שמאל מרוקן אותן, כך שהקדשת יותר זמן ברמה היומית לפעילויות במוח ימין, כאלה שמסבות לנו אושר, מאפשרות לנו לתפקד יותר טוב גם במוח שמאל ביומיום". (ד"ר אורי גן-אל, רופא מומחה ברפואת משפחה, מומחה בהיפנוזה רפואית וסגן מנהל מחוז הדרום בשירותי בריאות כללית).

## מה קורה לנו בזמן המשחק?

המשחק מאפשר לנו להיות אמיתיים, להסיר את המסכות אשר אנו עוטים עלינו, לחזור לימי התום ולהיות אמיתיים. "Looking Good" אינו נמצא בזון שלנו ואנו משתחררים, משתעשעים תוך כדי המשחק והאמיתיות יוצאות החוצה. על פי התיאור הרפואי אשר ציטטתי קודם, ככל שניתן זמן לשהייה במשחק- תחושת הרוגע, ההנאה ותחושות נוספות תופסות מקום בהווה שלנו.

"מה שחשוב...משחק ערכים" פותח ע"ס ספרי העיון שלנו בעברית בתחומי ניהול ואימון על פי ערכים ונגזר מתוך המודלים הניהוליים שפותחו, במקביל לשאלוני הערכים ולתוכנת הערכים, על מנת לאפשר לנו להתחבר למי שאנחנו באמת, לתעדף את מה שחשוב לנו...ברמה האישית והצוותית, ומשם הדרך פתוחה לתרגום המשמעויות למופעים שונים בחיי הארגון.



## פיתוח מנהלים במאה ה-21

באוניברסיטאות המובילות בעולם המכשירות את מנהלי המחר, למדו זה מכבר, כי תלמיד לתואר שני או שלישי יצטרך להשקיע בלימוד עצמי גם לאחר סיום לימודיו הפורמאלי ופועל יוצא מכך- הן אינן דווקאיות בלימוד כל מודל שיווקי, כלכלי או עסקי ומקדישות זמן לניתוחי אירוע מתקדמים העוסקים בנושאי תשתית בארגונים, כמו: מנהיגות, תרבות ארגונית וערכים, הנעת עובדים, מערכות מידע מתקדמות ומבט אל עבר העתיד. כך גם הארגונים המתקדמים בעולם משקיעים כיום לא מעט משאבים בכדי להעניק כלים ולפתח את דור העתיד של המנהלים בתחומים אלו בכדי לאפשר להם להתמודד עם המורכבויות של האנשים בארגון (ההון האנושי בביטוי המנוכר משהו).

## מה שחשוב...לי, לך ולנו

העיסוק באמצעות משחק בפיתוח מנהלים בכלל ובעולם הערכים בפרט, מאפשר לנו לנהל שיח חוויתי אמיתי ובלתי מאיים. ככל שאנו מצליחים להתנתק מעולם העבודה ולחוש נינוחים יותר- כך נוכל להעמיק עוד ועוד ולזהות מה חשוב לנו באמת כיום, מה חשוב לעמיתינו, לנהל דיאלוג פנימי וחיצוני ממקום פתוח ואמיתי, לוותר ולבחור ביחד. דרך זו מאפשרת לנו להציב מאוחר יותר את רשימת הנושאים בפיתוח מנהלים וליצור תעדוף אמיתי ממקום נקי ואמיתי.

## לסיכום

את דורות העובדים הצעירים, "נפגעי מהפיכת התקשורת", עם בעיות קשב, סבלנות וריכוז, סף ריגושים גבוה- צריך לאתגר כל הזמן בכלים חווייתיים חדשים אשר יאפשרו להם גם לספוג וללמוד.

אין ספק כי עולם המשחקים המקצועיים מציב אתגר נוסף לפתחם של צוותי HR בארגונים. כלי המשחק יכולים לשמש לעבודה חוויתית על שורה ארוכה של מיומנויות ניהול ושל פיתוח המנהלים והפיתוח הארגוני. ארגונים מחפשים כיום יותר ויותר פעילויות חוויתיות אחרות ושונות ממה שהורגלנו, בכדי ליצור גירויים חדשים לאנשים ולחשוף אותם לעולמות אחרים.



הכותב הינו מנהל המרכז לניהול ואימון על פי ערכים, יועץ ארגוני בכיר ומאמן (MA), נציגות בישראל של חברת הייעוץ הבינלאומית M.D.S, שותף לפרופ' שמעון דולן: למהדורות בעברית של הספרים: "ניהול על פי ערכים" (המהדורה השלישית בקרוב) ו-"מה שחשוב...באימון / אימון על פי ערכים" (חדש!) ולמשחקי ערכים לחו"ל ולישראל (האחרון: "מה שחשוב...משחק ערכים"), שותף לפיתוח מודל "ניהוג משפחה על פי ערכים" (שת"פ עם מכון שינוי), סמנכ"ל למשאבי אנוש ו"שופט-צד" בבית הדין לעבודה (בעבר). [www.equity-mds.com](http://www.equity-mds.com)