

תבונה ורגישות בניהול

חזון, ערכים ופרקטיקה ניהולית על פי גישת Win³



חיים שפירא - haim@winwinwin.co

האנשים היקרים שהצקתי להם בשאלות ובהצגת רעיונות, בשלהי המאה הקודמת, היו מאוד אדיבים וסבלניים כלפי. חלקם גילה עניין בדברי ואף ניאות להגיב בכתב למאמרים הראשונים והבלתי בשלים שערכתי. הם נחשפו לתיאורית הקשר בין שלושת בעלי העניין שעלו אז במוחי: **לקוחות, בעלי מניות ועובדים**. התרומה החשובה ביותר של האנשים היקרים הללו התבטאה בשאלות המביכות שהם הציבו בפני, שאלות שלא תמיד מצאתי להן תשובות. רגעי המבוכה האלה אילצו אותי לחשוב, לנבור בספרות המקצועית, לעיין במספר הולך וגדל של מאמרים וספרים, לתחקר אנשים וללמוד מודלים של מצויינות וגישות ניהול שונות ומשונות. כל אלה דחקו בי להציף שאלות משלי ולחפש תשובות גם בתחומים שלא נחשפתי אליהם קודם לכן. הם עודדו אותי להקשיב יותר לאנשים סביבי, לנסות לעמוד על תחושותיהם ועל הגורמים להתנהגותם.

דרכי חשיבה מעניינות תרמו לגיבוש הרעיונות של Win³ בראשית הדרך. אנשים שהשפיעו על תפיסת הניהול הזו היו **אלדד אורן, אמתי קרן, גיורא בניוביץ, ד"ר דן קליין, דפנה גורלנד, יוסי נדיבי, ד"ר יוסי נטוביץ, ישראל רבי, מרק ויינברג, ד"ר ענת צפוני ושמעון ברק**. העצות, ההארות והשאלות שלהם הן שעודדו אותי להמשיך לחקור, לשאול, להתעמק ולשנות. עשרות ההערות וההארות מעוררות המחשבה שהציע **עדי שגן**, תרמו במידה ניכרת לאיכות המהדורה הראשונה. תודה רבה, עדי.

תודה לד"ר **מק שייבה** על הרעיונות המקוריים והמחשבות המרתקות שהתגלגלו במהלך הנסיעות הארוכות והיומיומיות בין מרילנד לוירג'יניה בארה"ב.

לאורך כל הדרך, ובמיוחד במהלך חמש שנות הכתיבה, המשכתי להטריד את הטובים בידידי בהצגת דילמות ובוויכוחים שהניבו רעיונות נוספים, שלא כולם מוצגים בספר הזה. חלקם מנוסחים לקראת האתגרים הבאים.

תודה ל**מאיר זלצר** על השיחות, הרעיונות והעצות המועילות.

תודה ל**רן פיינשטיין** על ההערות החשובות ומאירות העיניים בתחום החוק והמשפט, לעו"ד **בטי סגיר** על הערותיה בנושאי גישור, לעודד **טנקוס** על השעות המרתקות והחשיבה המיוחדת, לתמר **גלבו** בנושאי חינוך והוראה, לאוראל **ביטן** על הרעיונות השיווקיים והעצות בנושאי העיצוב ו**לאריאל בנימיני ברין** על תגובותיה והצעותיה המועילות. תודה לד"ר **יוסי גוזני** על התובנות בחישוב החוסן הארגוני, שודאי יתבטאו באתגרים הבאים הנצבים לפתחו של הצוות המתגבש לקראת המשך התאמת גישת Win³ לסביבות פעילות נוספות. תודה לד"ר ניצב משנה **פיני יחזקאלי** על הערותיו שחיזקו תגובות של מפקדים בכירים בצה"ל. בעקבות תגובותיהם שיניתי את אופן ההצגה של חלק מהנושאים, כדי להתאימם לחשיבה בארגונים בטחוניים.

תודה ממש מיוחדת אני חב לידידי הקרוב, **יעקב כנפו**. למרות פער הגילים בינינו, למדתי ממנו כה הרבה ואני ממשיך להנות מתבונתו ומרגישותו הניהולית הראוייה לכל שבת. לחמי, **בן ציון בארי**, אני מודה מאוד על הבדיקה הדקדקנית והיסודית של כתב היד אשר כללה אימות נתונים, השוואת תכנים במקומות שונים והארות מקוריות. תודה, בן ציון, מעומק הלב על הערך המוסף הרב שתרמת לדיוק ולאמינות הספר.

תודה לשני בני, **יובל** שהיה מוכן להפסיק כל פעילות, חשובה ככל שתהייה, כדי להקשיב, להעיר ולבקר ואיל אשר הקדיש מחשבה רבה ורעיונות אין ספור, שתרמו לאיכות התרשימים ולעיצוב הספר. בלעדיהם הרעיונות היו מוצגים באופן שונה לחלוטין.

את התודה החמה ביותר אני חב לאהובתי וחברתי לחיים – **ד"ר חגית שפירא**, שנסיינה הניהולי, רגישותה, תבונתה האדירה וכושר ההבעה שלה, עזרו לחדד את המסרים, לעצב את מבנה הספר ולהפוך אותו לקריא וברור הרבה יותר. עידודה ותמיכתה של חגית, בכל המישורים, במהלך שנות הכתיבה, עזרו לכולנו לעבור את התקופה המרתקת והמרגשת הזו בצורה נעימה כל כך.

לסיום, שמרתי תודה הראויה, להערכתך, לתשומת לב מיוחדת לעובדי ולמנהלי **גסטליט חיפה בע"מ**. התודה הזו ראוייה לציון מיוחד (עיינו באנגדוטה **בחירת בית דפוס**) בזכות התנהגות שחקניה – עובדי ומנהלי גסטליט, שבהתנהגותם ביטאו את הערכים המוצגים בספר.