

דברים שרואים ביחד, לא רואים לבד

בנג'מין פרנקלין נהג לעשות שימוש בקבוצת עמיתים; נפוליאון היל המליץ עליה, הצביע עליה כעל חלק מהמתכון להצלחה וכינה אותה קבוצת mastermind; ויותר ויותר אנשים בעולם הניהולי והעסקי מצטרפים לקבוצות על-בסיס שיתוף עמוק. מהי שיטת ה־mastermind ולמה "All of us are smarter than one of us"?

"קבוצת המאסטמינד פותחת לי את הראש לדרך חדשה, לחשוב ולראות דרכים חדשות לפתרון בעיות בחיים המקצועיים והאישיים".

ד"ר גד ליפינר, מנכ"ל Braintact בע"מ, יזמות ביוטכנולוגיה

רוני דוניץ

N ילו נפוליאון היל היה חי היום, ייתכן שהיו מרביקים לו תארים שונים ו"מודרניים": "מאמן להצלחה", "מרצה למוטיבציה ולהשראה", "מורה לרוחנית עסקית" וכיוצא בזה. היל, כידוע, נפטר מזמן, אך ספרו "חשוב והיה עשיר" – אחד מרבי המכר הגדולים בהיסטוריה שיצא לאור ב־1937, כשארזה"ב עשתה את צעדיה הראשונים לצאת מהמיתון הגדול ביותר בתולדותיה – עדיין מבוקש ביותר בחנויות הספרים. הספר נכתב לאחר שהיל חקר במשך 25 שנה את 500 האנשים העשירים ביותר בארה"ב באותה תקופה ולמד "מהו הסוד מאחורי ההצלחה". הנחקרים הבולטים במחקר היו איל ההון מתחום הפלדה, אנדרו קרנגי, והממציאים הגדולים של אותו הדור – ממציאי הטלפון, הנורה החשמלית, תעשיית הרכב ואף תעשיית הצמיגים.

היל מצא שכמעט כל הטייקונים הללו, ללא יוצא מן הכלל, היו קשורים בדרך כלשהי לקבוצת "עמיתים" שהיו שם, לרוב אי-שם, ברקע, בצד, מאחורה, אך אף פעם לא מקדימה. היל מצא

←



"People join together"
מאת קוביושי
אוסאגאוה, 1850, יפן.
אנשים העוזרים זה
לזה להצליח – עוזרים
לעצמם להצליח יותר



שהמצליחנים הגדולים ייחסו במידה רבה את הצלחתם המפוארת לקשר שפיתחו עם אותם עמיתים, שהשפיעו וסייעו להם בדרך. היל קרא לקבוצת העמיתים הזו "mastermind", שאולי כדאי לתרגמה לעברית ל"רב-מוח". לפי היל, ההתייעצות, הפתיחות והקשר המחייב וההרדי דחף את חברי הקבוצה קדימה, כדבריו:

"The coordination of knowledge and effort of two or more people who work towards a definite purpose in the spirit of harmony... create a third, invisible intangible force which may be likened to a third mind (i.e., a "mastermind")."

היל לא יצר משהו שלא היה קיים קודם, הוא תיאר אותו, הגריר אותו וביסס אותו. למשל, בנג'מין פרנקלין, אחד מהאבות המייסדים של ארה"ב, איש אשכולות שבין עיסוקיו נמנו מדע, פוליטיקה, כתיבה, דפוס ואחרים – יצר קבוצה בשם "junto", שמנתה כ-12 חברים. החברים הגיעו ממקצועות שונים ומגוונים, ונפגשו פעם בשבוע במטרה לשפר את עצמם, תוך כדי תרומה לאחרים ולקהילה. נראה כי פרנקלין שאב את הרעיון מסיפורי המלך ארתור, של אנגליה בימי הביניים, על 12 האבירים והשולחן העגול, המזכיר לא מעט את המאסטרמינד של ימינו.

חשוב לציין, עד היל, מעטים נהגו להשתמש בקבוצות עמיתים. גישת המאסטרמינד הפכה לפופולארית בכל העולם בהשראת כתביו.

כמו פלטפורמה טכנולוגית איתנה, או רעיון טוב, עם הזמן נולדים יישומים שונים ומטרות שונות. כך ה-mastermind צמח ותקע שורשים בעיקר בעולם העסקי והאישי, במקומות בהם שיתוף מסוג זה אינו תמיד מובן מאליו.

היום ישנן קבוצות מאסטרמינד רבות בכל פינה ובכל תעשייה בארה"ב והן הוכיחו את עצמן כנכס יקר-ערך למשתתפים. יש קבוצות המורכבות ממנכ"לים מתעשיות שונות, באחרות החברים הם מנהלי אגפים שונים בתוך הארגון. בלי קשר לסוג הקבוצה, חשוב לציין שהמכנה המשותף לרוב נמצא בפונקציה וזה או דומה שהם מבצעים (כגון: מנהלי מכירות, מנהלי פיתוח, מנהלים של חברות משפחתיות וכדומה).

רעיון המאסטרמינד פופולארי ביותר אצל עצמאים מתחומי הנדל"ן, הייעוץ, עריכת הדין, רפואת השיניים ועוד. ונראה כי הצורך בתמיכה אצל אנשי עסקים עצמאיים הוא גדול מזה של מנהלים שכירים בארגונים, אך מניסיוני אני יכול לומר שההיפך הוא נכון. מנהלים בארגונים נמצאים לא מעט בתוך "מערבולות" של מאבקי כוח פנימיים ועימותים בינאישיים, ולכן גם להם חשובות התמיכה והחשיבה המשותפת של המאסטרמינד כמסגרת מוסיפת ערך.

קיימות קבוצות שמטרתן היחידה היא להעלות את רף הביצועים של חבריהן. וישנן קבוצות שהרגש הינו יותר על שיפור בקבלת החלטות, או שיפור ביכולת האישית ואיזון טוב יותר בין העבודה והיי הפרט. ניתן לארגן ולהפעיל קבוצת מאסטרמינד ללא תשלום וללא הנחיה, ולמעשה רוב הקבוצות בעולם פועלות בצורה כזאת. הניסיון מראה שהקבוצות הנותנות את התשואה הטובה ביותר להשקעת חבריהן על ציר הזמן גובות תשלום ומונחות על ידי אדם עם רקע, ניסיון ומקצועיות בתחומי הניהול, עסקים, הנחייה ופיתוח אישי.

לא מעוניינים לעשות רושם

קבוצת המאסטרמינד חייבת להיות אינטימית וקטנה מספיק, בכדי

לתת לחבריה להתבטא ולשתף, אך גדולה ומגוונת דיה, על-מנת להעשיר את המרחב עם האישיות, החוכמה והניסיון של כולם. דרוש מבנה מוסכם, דיסקרטיות, מרחב בטוח, מחויבות הדדית, מכנה משותף מסוים, לצד שוני המפרה את החברים. המאסטרמינד דורש state of mind שונה מזה שאנו רגילים, ואותו אורח חשיבה שונה מהווה חלק מסוד ההצלחה, כי הרי אנשים העוזרים זה לזה להצליח – עוזרים לעצמם להצליח יותר.

"המאסטרמינד נותן אפשרות לחוות שיתוף", אומר חן פרידשטיין, מנכ"ל חברת שירותי במה בע"מ. "שיתוף הוא לב העניין. לא מדובר על התייעצות מקצועית ספציפית עם רואה חשבון או עורך דין בבעיה נקודתית, אלא על מפגש מפרה עם קשת רחבה של מנהלים ממגוון תחומי עיסוק ורמות שונות, המשתפים בבעיות ובמצוקות עסקיות קטנות כגדולות. הדיון כולל הקשבה ושיתוף תוך כדי חשיפת חולשות. לא עסוקים כאן בלעשות רושם אחר על השני. המפגש הוא נטול אגו, ולכן הוא כל-כך יעיל ואיכותי. הביקורת הארסית נשארת מחוץ לחדר, וזה שונה מאוד ממה שמוכר לנו במגזר העסקי, לכן זה כל-כך מוצלח".

בעידן שבו כולנו מתמודדים עם אתגרים של חוסר זמן כרוני, דחפים לסיפוק מידי, שינויים תכופים ותחרותיות כדבר קבע – המאסטרמינד מציע גישה אחרת. מפגשי הקבוצה אינם עוסקים בנושאים כגון "ארגו כלים לניהול", אבחון ותהליך ארגוני, וכמובן, גם לא בטיפולים קבוצתיים למשתתפים. קבוצת המאסטרמינד נותנת למנהל, או לבעל העסק, "נכס" אישי לקידום ההצלחה. הוא רוכש חברים, שהם שותפים לחייו לאורך זמן – לעבודתו, למשפחתו, לתחביביו, למעגל חבריו וכדומה. יש למאסטרמינד מקום מיוחד השמור לכל חבר בו, וכשהחברים ממשיכים לדבוק בקבוצה, התוצאות באות כדרך טבע.

מנהלת בכירה בחברת היי-טק, המבקשת להישאר בעילום שם, רואה את התרומה הן בפן המקצועי והן בפן האישי: "הנושאים שעולים בקבוצות הם באופן מפתיע תמיד רלוונטיים ומעוררי מחשבה, ומצאתי את עצמי משפרת את המיומנויות הניהוליות שלי ומקבלת החלטות אמיצות כתוצאה מכך. לא פעם השתמשתי בפורום הזה כדי לקבל משוב, תוך כדי העלאת לבטים, ומצאתי שהקבוצה המרתקת הזאת תמיד "סיפקה את הסחורה". בפן האישי, הכרתי אנשים איכותיים מהשורה הראשונה, בעלי ניסיון עשיר ומגוון, וחלקם הפכו לידידים אישיים".

עופר רליות, מנהל תחום החינוך במייקרוסופט ישראל וחבר בקבוצה מזה שנה וחצי: "אני לומד הרבה על התנהלות של מנהלים אחרים, שחיים לפי מודלים עסקיים שונים משלי ועם ניסיון אחר משלי. אין הרבה הזדמנויות לחוות דבר כזה".

אז על מה מדברים במאסטרמינד?

למרות שלחברים יש חופש מוחלט לקבוע את נושאי השיתוף (עם מיקוד בתחום הניהולי\ עסקי\ קריירה), אני מוצא שהדילמות הנפוצות בשיתוף נוטות להתרכז סביב ערוצים מסוימים, כשבכל פעם עולה זווית ייחודית של אותו "משתף".

נושאי השיתוף הנפוצים:

- ❖ דילמות הקשורות בהתנהלות מול שותפים בעסק.
- ❖ בעיות, סוגיות ואתגרים בניהול עובדים (הנושא דומיננטי יותר אצל מנהלים שכירים).

❖ שאלות וקשיים בנושא שיווק עצמי וגיוס כספים (במיוחד אצל עצמאים ויזמים).
 ❖ התמודדות עם בוסים (שוב, נושא פופולארי למדי אצל שכירים).
 ❖ שאלות בנושא "הקריירה לאן" ונגזרותיה, העוסקות בחיפוש דרך ובצורך להמשיך "להמציא את עצמנו מחדש"....
 דווקא הנקודה האחרונה מאפיינת את האוכלוסייה הדומיננטית במאסטרמינדר, שברובה בגילאי 40-50, אנשים שעשו הרבה בחייהם, הגיעו לעמדות בכירות בקריירה, והיום שואלים את עצמם שאלות גם על החיים וגם על העסקים. השיחה הכנה והפתוחה שנוצרת במאסטרמינדר מאפשרת לחברים להתייחס לנושאים רגישים אלה בסביבה בטוחה ומפרגנת.

מוסיפים ערך ושומרים על רענות

בעזרת מנחים מקצועיים, ניתן לשלב לתוך חוויית המאסטרמינדר תרגילים ועבודה בקבוצות קטנות ברוח האימון. העבודה בקבוצות קטנות מרחיבה וממקרת שיתוף אישי של המשתתפים בשורה כמעט בלתי-מוגבלת של נושאים חשובים ורלוונטיים, כגון: סגנון קבלת החלטות, אינטואיציה בניהול, התמודדות עם שינויים, בעיות אתיות בניהול, הקשבה ועוד. ההתמקדות סביב נושאים מעין אלה מוסיפה, כמובן, ערך לחברים.

השתתפות של אורחים במפגשים היא דרך אפקטיבית ומוכחת לשמור ולטפח את רענות הקבוצה ובמקביל מאפשרת לאורחים לחוות את העוצמה של המאסטרמינדר בצורה

חד-פעמית. לא פעם ולא פעמיים מצאתי שהפרספקטיבה של אורח זה או אחר תורמת תרומה מכרעת בסיעור מוחות בסוגיה כלשהי. שילוב של אורחים במפגשים – ברוח חיובית ודיסקרטית – מאפשר להוסיף פן של נטוורקינג לחברים ולאורחים כאחד עם אנשים שברוב המקרים לא היה יוצא להם לפגוש.

מצד שני, אסור שיייווצר הרושם שחברות בקבוצה מאסטרמינדר היא פיתרון לכל טובה וכולם. מנהלים ובעלי עסקים לא מעטים יתקשו למצוא את מקומם במסגרת הבנויה על שיתוף כן, חיובי ולא ביקורתי, וגם לא כולם יעמדו במחויבות להשתתפות במפגשים בצורה עקבית ולאורך זמן. לא כל אדם נמצא במקום שבו הוא יכול להתבונן על מה ש"לא עובד ולא מצליח" ולשתף לגביו בצורה פתוחה.

לכן ההשתתפות בקבוצה חייבת להיות על בסיס סלקטיבי; כשלאדם יש מוטיבציה להצליח ביחד עם מודעות של נתינה לאחר, המהווה חלק מההצלחה. היו ותמיד יהיו קבוצות שלא יחזיקו מעמד, חברים שיתגלו כ"לא מתאימים", ואנשים מצוינים שפשוט לא יתמידו בשל אי-יכולתם להגיע למפגשים. יש לקחת את כל זה בחשבון.

אז מה מקבלים מהחברות בקבוצה?

קבוצות המאסטרמינדר תורמות למשתתפים בזכות הבסיס הערכי שמאחורי

הגישה. מנהלים ובעלי עסקים משתתפים בקבוצות מאסטרמינדר כי זה "שווה" להם והחברות מפיקה עבורם ערך במקומות החשובים להם.

פעולות המספקות ערך לחברים:

- קבלת משוב: לא תמיד קל לקבל משוב בצורה "נקייה" וללא אינטרסים.
- השיתוף האותנטי: כמנהלים, יזמים ובעלי עסקים, יש לנו בעיות ודילמות דומות – החשיבה ביחד בסביבה מאפשרת ובטוחה, היא מעצימה אותנו ופותחת הזדמנויות.
- סיעור מוחות ותמיכה: סיעור המוחות נעשה לטובת השני, ותוך כדי כך לטובת כל המשתתפים. פיתוח מיומנות ההקשבה היא נכס ניהולי ועסקי ולא רק אישי.

- גיוון ויצירת קשרים: יש צורך להרחיב ולגוון את אופקינו וקשרינו עם מגוון אנשים, דעות וסוגי ניסיון שונים משלנו. המיומנות של הנטוורקינג חשובה למנהלים ולבעלי עסקים כאחד.

- פיתוח אישי וניהולי: מנהל הוא גם אדם, וכל אדם זקוק למסגרת שבה הוא יצמח וינצל את הפוטנציאל האישי שלו, גם בעבודה וגם בחיים. פיתוח אישי הוא מרכיב חשוב התומך ב"פיתוח אישי בניהול ובעסקים". ויש מקום וצורך לפתח את החשיבה המחברת בין העולמות הללו.

"המפגשים הם מקום שבו המשתתף מקבל מניסיונם של אחרים ונותן מניסיונו", אומר ציון חלפון, מנכ"ל חברת רותם בקרה וניהול, וחבר כבר שלוש שנים בקבוצה.

"אני חושב שההזדמנות של כל משתתף לתרום לאחרים במפגשים האלה היא חשובה יותר ממה שאנחנו לכאורה מקבלים. אנשים לא תמיד מבינים את העוצמה שבנתינה לאחר, אבל זה מאוד בולט בהתנהלות של המפגשים. אילו לא הייתי חושב כך, לא הייתי מתאמן להגיע למפגשים".

החזון הוא להרחיב את רעיון המאסטרמינדר גם ביישומים פנים-ארגוניים. לכאורה, נראה שרעיון המאסטרמינדר, כפי שהוצג בשורות אלה אינו מתאים לארגון – מקום שבו העובדים יחששו מחשיפה ומשיתוף ברילמות רגישות; מקום שיש בו לעתים אווירה של תחרות, סודיות ומאבקי כוח פנימיים. אך אני מאמין כי ניתן ליישם את השיטה בארגונים.

אם נעשה אנלוגיה מעולם החדשנות הטכנולוגית – לכל רעיון "חדש ושונה" יש את ה-early adopters, שהם המיעוט שמנסה דבר חדש, כשהשאר רק ממתינים ומתבוננים. אני מאמין שגם פה הכלל תופס. היום, ארגונים רבים כמיהים למסגרות ולכלים שיאפשרו מעבר ידע חשוב ושיתוף בניסיון מצטבר וחוצה מחלקות של מנהלים במגזרים שונים. ארגונים תמיד יזקקו לדרכים יצירתיות לשימור ולהעצמת העובדים החשובים, וטיפוח אקלים ארגוני חיובי ורענן. ייתכן שבמאסטרמינדר יש בשורה מבטיחה גם כאן.

אחרי הכל, רק מעטים מאיתנו יחשבו להתווכח עם הפתגם היפני החכם והעתיק האומר: "All of us smarter than one of us".

"הדיון כולל הקשבה ושיתוף תוך כדי חשיפת חולשות. לא עסוקים כאן בלעשות רושם אחד על השני. המפגש הוא בטול אגו, ולכן הוא כל-כך יעיל ואיכותי. הביקורת הארסית נשארת מחוץ לחדר, וזה שונה מאוד ממה שמוכר לנו במגזר העסקי, לכן זה כל-כך מוצלח"



רוני דוניץ, MBA, הוא סאמן אישי ועסקי, יזם ומנחה קבוצות מאסטרמינדר. ביחד עם עוד ירון סהר הוא הקים את העמותה לקידום שיטת המאסטרמינדר בישראל.
 dunetz@netvision.net.il