

במשך שנים ערכה איילה ראובן-ללונג שינויים ארגוניים בחברות גדולות בארץ, כאלה שנחשבות למצליחות למדי. בדרך כלל, כשהמנהלים הבכירים ובראשם מנכ"ל החברה, היו מוכנים לפתוח את הראש ולהקשיב, זה עבד, ולשיטתה פעמים רבות ארגונים הבינו את הערך המוסף התורם להצלחתם העסקית. זה לא קל לערוך שינוי. אדם פרטי יאלץ לגייס את מלוא כוחותיו הפיזיים והנפשיים כדי לעשות זאת, כך שלחברה גדולה המעסיקה מאות ולעתים אלפי עובדים זה עשוי להיות אף קשה יותר. במסגרת עבודתה מחלקת ראובן-ללונג ספרים שונים למנהלים, ספרים הכתובים באנגלית, שיחברו אותם וידרבו אותם להצלחה בקריירה בכל הקשור לאינטליגנציה רגשית - מושג שמנחה את ראובן-ללונג בדרכה.

"אחד הדברים שגיליתי הוא", אומרת השבוע ראובן-ללונג בבית קפה במרכז תל אביב, "שרוב המנהלים לא מתחברים לספרים שמקרינים תרבות אמריקאית או אירופית ולא אוהבים לקרוא ספרים תיאורטיים, ולכן החלטתי לכתוב ספר שכזה בעצמי". ההחלטה אמנם התקבלה, אבל לקח זמן עד שהיא הצליחה בתוך סדר יומה העמוס ועיסוקיה כאם וכר-עיה, לכתוב את הספר. אחרי כמה ניסיונות שלא צלחו, יום אחד פתאום זה פשוט קרה. הספר נכתב ברצף תוך שלושה שבועות. ראובן-ללונג, אחת שמאמינה ביכולותיה, העניקה לו את השם "לחתור במים לבנים - הצלחה במאה ה-21", ובו היא מפרטת באופן מקורי ויצירתי, ובשפה פשוטה וקולחת תובנות משמעותיות להצלחה בקריירה ובחיים בע"שורים הבאים. "כתבתי סיפור עלילתי לכל דבר על מנהל תקוע", היא מסבירה, "הוא לא מבין למה זה כך והוא יוצא למסע לרכוש את היכולות החשובות להצלחה. הספר הזה מבוסס על התרבות הישראלית כך שמדנהלים יכולים לסיים לקרוא אותו מהר ולהפנים חלק ניכר מהתובנות". סקרנים? ובכן, מה שבטוח הוא שעדיין אין ספר כזה בעברית המסיביר מרוע חברות שלא יסתגלו לשינויים פשוטי ייעלמו מהנוף. ידעתם למשל שארגונים מוותרים על 40 אחוז מהמנהלים שלהם בשל מחסור במיומנויות החשובות להצלחה? נתון אחר שהיא מספקת הוא ש70 אחוז מתהליכי השינוי נכשלים בשל חוסר יכולת של מנהלים להנהיג שינויים. במקרים אחרים מנכ"לים רבים חוששים שבשל מחסור בטאלנטים הם לא יצליחו לעמוד ביעדי האסטרטגיה שלהם. וגם, תופתעו אולי לדי-עת שנשים יצליחו הרבה יותר טוב להנהיג במציאות החדשה שנוצרה. לדבריה, הגורמים לשינוי בחוקי המשחק מתחילים במשברים הכלכליים שמכריחים את רוב הארגונים לפעול גם בתנאי אי וודאות, אחר כך זו הגלובליזציה שמחייבת התנהגות שונה בשוקים, הטכנולוגיה שמשנתה ואפילו דור ה-Y שכולל צעירים נמרצים שמגיעים לעבודה, יודעים תמיד הכל ומצפים לקבל הכל ומהה. לא נגלה לכם הכל כדי שתישארו סקרנים אבל ראובן-ללונג מפרטת מהם השינויים הנדרשים כדי להתגבר על כל זה ומספקת כלים חיוניים להצלחה.

למנף את הכישלון הניהולי הראשון

כיום מתגוררת ראובן-ללונג (44) במרכז הכרמל ונשואה לאילן, שלמד פיזיקה בטכניון במשך עשר שנים ועבד בכמה חברות הייטק. יש לה ילדה בת 11 בשם ליאור שלומדת בבית הספר הריאלי ומשחקת טניס במרכז הטניס בכל יום שישי. ראובן-ללונג עצמה אוהבת בעיקר לעשות הליכות ברחוב פנורמה.

היא גדלה בטירת הכרמל, בבית שהעניק לה המון אהבה וחום. הוריה, אמה עולה מעירק ואביה מטורקיה, תמיד היו שם עבורה ועשו הכל כדי שתצליח בחיים. "להורים שלי היתה חנות נעליים במשך רוב הילדות שלי", היא נזכרת, "יש לי שלושה אחים - שתי אחיות ואח, אחות אחת מורה, אחי הוא אח פסיכיאטרי בטירת הכרמל ואחותי הגדולה מתפרנסת כקוסמטיקאית. הייתי ילדה שובבה מאוד עד כיתה ח'. לא אהבתי את בית הספר ולא למדתי ממש. בכיתה ח' פגשתי מורה בשם אורה שפינדל, מורה מדהימה לביולוגיה שהאמינה בי מאוד וביכולות שלי, וזה היה מספיק כדי להניע אותי למעשה. וזה מה שהוביל אותי לסיים את התיכון בציונים גבוהים מאוד בכגרויות, לסיים תואר ראשון בהצטיינות ותואר שני בהצטיינות דיקן".

המשך בעמוד הבא



בלילי סודות



מאת יהורם גלילי
צילומים כתום צלמים

אחרי שעמיתיה הטיחו בה שאין לה אינטליגנציה רגשית, איילה ראובן-ללונג הפכה את הכישלון ליתרון ופתחה חברה מצליחה לייעוץ ארגוני. עכשיו יוצא לאור ספרה "לחתור במים לבנים - הצלחה במאה ה-21", המפרט באופן מקורי מערך חוקים חדשים להצטיינות. בהצלחה



”
העולם מתחלק לפקידים ולמפתחים. המפתחים יבינו לאן העולם הולך ויעשו כל מאמץ כדי לרכוש את המיומנויות החשובות להצלחה. הפקידים יטמנו את ראשם בחול ולא יהיה להם אומץ לצאת ממעגל הנוחות שלהם. בכל אופן שניהם צריכים איש מקצוע שיכוון אותם”

”מי שמוביל את התהליך הוא פרופ' סרוגו, מנהל המחלקה, איש מדהים שמבין לאן העולם צועד בתחום הרפואה. הוא זיהה ואימץ את הקשר בין עבודת הרופאים והאחיות ליכולות האינטליגנציה הרג' שית. הרופאים והאחיות לומדים יחד את עולם האינטליגנציה הרג' גשית ומובילים שינויים משמעותיים. בעיני הדבר המרכזי בתהליך הוא שצוותים רפואיים מבינים שחלק מתפקידם הוא לעבוד על היכולות הרכות, מצד אחד בכל מה שקשור למטופלים שלהם - היכולת שלהם ליצור קשר טוב עם המטופלים שלהם - ליצור תחושה חיובית אצל החולה ומשפחתו, ומצד שני ליצור תרבות ארגונית של שמירה על ה־well being של אנשי הצוות שעושים עבודת קודש יום יום.”

איך הדברים פועלים בשטח?
 ”הצבנו ארבעה יעדים אסטרטגיים ובנינו תוכנית הטמעה שהיתה מחמיאה מאוד גם לארגון עסקי מוביל, ואנחנו מלווים לא מעט כאי זה אחד הפרויקטים הכי משמעותיים בעיני מכמה סיבות. ראשית הצוות המדהים של המחלקה, שנית עצם העובדה שמדובר בילדים חולים, ושלישית מעצם העובדה שמדובר בבית חולים בחיפה - מקום שאני כל כך אוהבת. אני חייבת לומר שכל פעם שאני מספרת למנהל לים בעולם העסקי על התהליך הזה הם מתעניינים מאוד.”

ראובן ללונג מאוד אוהבת את חיפה. "אני אוהבת את קצב החיים בעיר, את הנוף ואת השילוב של הירוק והים ואת בתי הקפה. יש משהו אחר בחיפה שאני לא מוצאת בשום מקום אף על פי שרוב האנשים שאיתם אני עובדת, בתל אביב, חושבים שאין חיים אחרי הדרה ולא מבינים למה אני גרה בחיפה.”
אבל באמת, לא קל לך יותר גם לחיות במרכז הארץ?
 ”החיים העסקיים שלי בתל אביב. נכון, היה לי קל יותר לחיות פה, אבל אני אוהבת לגור בחיפה וזה מחיר שאני משלמת בשמחה. כשאני יושבת במרפסת ומסתכלת על הנוף הירוק, על העצים ועל האוניברסיטה אני מאושרת. נכון שבתל אביב יש יותר תרבות אבל חיפה רק שעה נסיעה מכאן. חיפה זו העיר עם הפוטנציאל הכי גדול בארץ, עם איכות חיים.”
וחוץ מעבודה, מה עוד מעסיק אותך?
 ”אני מחליקה על רולר בליידס עם הבת שלי בטיילת של פארק הכט”.

המשך מהעמוד הקודם

חברת EQ-EL, מהמוכילות בארץ בתחום הייעוץ הארגוני בכלל וביי תחום האינטליגנציה הרגשית בפרט. היא, כאמור, בולטת במומחיותה בכנייה ובהטמעה של אסטרטגיה ארגונית, בליווי של חברות ובפיתוח מיומנויות רכות וניהוליות של יחידים.

אם היית צריכה להסביר לאדם מהרהוב מה הוא צריך לעשות כדי להצליח בחיים, כיצד היית עושה זאת?

”צריך להבין שחוקי המשחק השתנו ואף אחד לא מספר את זה לעובדי דים ולמנהלים בתוך ארגונים. אדם חייב כל הזמן להתפתח ולשמור על הצעת ערך גבוהה לארגון כדי שהוא ירצה לקדם אותו ולהשאיר אותו. הוא גם צריך לדעת במי להיעזר כדי להגיע ולרכוש את כל המיומנויות שחשובות להצלחה במאה ה-21 כי את כולם אפשר לפתח.”

ואם אני תקוע?

”לדבר עם איש מקצוע. אני אסביר - העולם מתחלק לפקידים ולמפתחים. המפתחים יבינו לאן העולם הולך ויעשו כל מאמץ כדי לרכוש את המיומנויות החשובות להצלחה. הפקידים יטמנו את ראשם בחול ולא יהיה להם אומץ לצאת ממעגל הנוחות שלהם. בכל אופן שניהם צריכים איש מקצוע שיכוון אותם.”

מהי התובנה הכי משמעותית שהגעת אליה בעבודתך?

”אנשים, שבאמת טוב להם עם עצמם ושלא שוכחים מאי, באו, יתייחסו לאחרים תמיד בצורה מכובדת. לעומתם, אנשים חסרי ביי טחון, שמרגישים שאין להם מה להציע לעולם, משתמשים בכוחנות ובאגרסיביות. הם יכולים להיות מנכ"לים ידועים ומצליחים או מנהלים בתחילת דרכם. מי שמעריך את עצמו, אוהב אנשים ומרגיש שהוא לא צריך לשים מישו אחר למטה כדי להרגיש טוב יותר - הוא המנהל שרוב האנשים רוצים לעבוד איתו.”

זה כנראה אומר משהו על תרבות הניהול שלנו.

”יש דבר נוסף שלמדתי והוא ש-95 אחוז מחברי ההנהלה, למשל, לעולם לא יגידו למנכ"ל את האמת אלא מה שהוא רוצה לשמוע - כך שלמנכ"ל תוצג תמונה שלא משקפת את המציאות חלק ניכר מהזמן. כי אם איש אינו אומר לו את האמת, הוא לא יודע מה באמת מתרחש בארגון שלו. בספרות זה נקרא מחלת המנכ"לים. מעט מאוד מנהלים או מורים למנכ"לים את האמת. אנחנו פוגשים לפעמים מנכ"לים שאפילו יועצים שהם שוכרים לא ימכרו להם את התמונה האמיתית. כשאני פוגשת אותם ואומרת להם את האמת, איפה הם נמצאים, זה כל כך קשה להם שהם פשוט לא יכולים לשאת את זה.”

לרכוב על רולר בליידס בטיילת

ראובן ללונג הנהיגה, כאמור, שינויים רציניים בחברות גדולות ומוכילות כמשק כמו בנקים, חברות פיתוח, חברות הייטק גלובליות וחברות תרופות מהמוכילות בעולם, ובין השאר גם השתתפה בתוכניות לפיתוח מנהלי בתי ספה כיום היא פועלת זה שבעה חודשים וחצי במחלקת הילדים של בית החולים בני ציון. ”חשוב להרגיש שזהו תהליך ראשון מסוגו בארץ ולפי מיטב ידיעתי בעולם”, היא אומרת, ”אנו מטמיעים את השיטה של האינטליגנציה הרגשית בקרב רופאי ואחיות המחלקה. מדובר במחלקה מדהימה ומצליחה עם צוות רפואי מהמדרגה הראשונה, אכפתי ומסור, שלא בא אלינו מתוך צורך ומצוקה אלא מתוך אמונה ששכלול מתמיד של היכולות האישיות שלהם ישפר את עבודתם. אני הבנתי שעבודת הצוות הרפואי אינה נגמרת במתן טיפול רפואי.”
ספרי קצת יותר לעומק על התהליך בבית החולים.



צילום יח"צ

”
אנשים, שבאמת טוב להם עם עצמם ושלא שוכחים מאיפה באו, יתייחסו לאחרים תמיד בצורה מכובדת. לעומתם, אנשים חסרי ביטחון, שמרגישים שאין להם מה להציע לעולם, משתמשים בכוחנות ובאגרסיביות”

בגיל 28 נסעה ראובן ללונג לארצות הברית לעשות דוקטורט. לא אהבתי לחיות שם. זו חברה מטריאליסטית מאוד”, היא מודה, ”הרגשתי שזה לא שלי וחזרתי ארצה. בשלב מסוים השתלבת בתוכנית של רשת עמל וג'וינט ישראל שהמטרה שלה היתה לבנות תוכניות לתלמידים בסכנת נשירה. בקבוצה היו עשרה אנשי מקצוע, כולם עם תואר שני או שלישי. מחציתם באו משטח הפסיכולוגיה ומחציתם מהפרדגוגיה. לאחר כשנה קודמתי להיות המרכז של הקבוצה. זה היה הכישלון הניהולי הראשון בחיי. בסוף התקופה, בשיחת הפרידה שלי, הפסיכולוגים האשימו אותי שאני לא אינטליגנטית מבחינה רגשית. לא הבנתי כיצד המושגים אינטליגנציה ורגש הולכים ביחד ואיך בכלל אפשר להאשים אותי שאני לא אינטליגנטית לאור הישגי בלימודים. נכנסתי לאינטרנט, קראתי על הנושא, התאהבתי בו ונסעתי לצפון אמריקה להתמקצע בו. חזרתי ארצה וכעבור שנה פתחתי חברה ומשם הכל היסטוריה.”

המנהל האולטימטיבי - זה שמעריך את עצמו

אינטליגנציה רגשית בהגדרה היא אוסף של יכולות אישיות, רגשיות וחברתיות שמשפיע על היכולת שלנו להתמודד באופן אפקטיבי עם דרישות סביבתיות ועם לחצים. מצד אחד לנצל עד תום הזדמנויות שנקרות בפנינו, ומצד שני לעבוד משברים בצורה מיטבית. מדובר בתחום חדש יחסית במחקר הפסיכולוגי, וחוקרים שונים מגידים זאת באופן שונה. ראובן ללונג, שלמדה את התחום, ייסדה את