

## ניהול מנצח ©

המנצח כמנהיג + המנהל כמנצח = המנהל כמנהיג

מאת רוני פורת



### • פרק ראשון – היזם ומקבל ההחלטות

נובמבר 1987, אני בן 29. באותם ימים גיטריסט ותלמיד לניצוח באקדמיה למוזיקה בירושלים. אני עולה על טיסה לאילת, להופיע בחלטורה בטיילת כקוסם ולהטוטן (מיומנויות מהן התפרנסתי בשנות הלימודים באקדמיה), ושם במרומים אני פוגש את שלומי, חברי הוותיק שלא ראיתיו שנים. שלומי סטודנט לתיאטרון ובימוי, טס גם הוא לאותה טיילת להשתתף באותה חלטורה כ..... מגדת עתידות.

לאחר עדכונים הדדיים לסגירת פער של כמה שנים, שלומי מספר לי בהתלהבות שהוא קיבל עבודה לביים מופע מחול ותיאטרון לפסטיבל ישראל בעוד שבעה חודשים. "וואו!, איזה יופי" הוא אומר לי "אתה מוזיקאי, נפלת לי בול! בדיוק אנחנו מחפשים מלחין, אתה יכול להלחין לנו? ....."

עכשיו, מעולם לא הלחנתי לפני כן, קצת אלתרתי ולא יותר. (כאמור גיטריסט וסטודנט לניצוח)

"כן! תודה!, איזה יופי!" עניתי מיד.

וכך קרה שבסתיו 1987 עליתי למטוס בשדה דב גיטריסט וירדתי ממנו באילת מלחין לפסטיבל ישראל.

ביוני 1988 בוצע על צלע הר ציון ריקוד מלווה ביצירה מוזיקאלית בת 45 דקות לתזמורת, יצירה שעל שמה אני חתום עד עצם היום הזה.

איך זה קרה שהפכתי מעל ים המלח למלחין? ל קומ-פו-זי-טור ?  
פשוט לא הייתה לי ברירה. התחייבתי!  
השבתי להצעה "כן, תודה, איזה יופי"

שם במרומים הופיע הרגל חשיבה \* שאני קורא לו "ליתר ביטחון אני אומר כן"

אני שומע קולות ששואלים "מה, בלי לבדוק קודם?" ו"תמיד זה עובד ומצליח?" "מה עם ניהול סיכונים?" וכו'.

מבחינתי, בוודאי שלבדוק, אבל לבדוק כמו שבוחנים רכב, **תוך כדי נהיגה**. מכסימום לא קונים לאחר הבדיקה, אבל קודם כל **פותרים את הדלת ומתיישבים** על הכיסא של הנהג, מכניסים מפתח, מסובבים, מתניעים, משלבים הילוך, מבט בכיוון הנסיעה, גז, ויוצאים לסיבוב. אני מפרט את כל השלבים כדי להזכיר שאת הפעולות הללו אנחנו כבר בכל מקרה עושים באופן אוטומטי! גם הם **הרגלים**, וכאלו שלא דורשים החלטה ומאמץ כל שהוא כך שה"מאמץ" הוא רק בעצם קבלת ההחלטה ללמוד ולנכס הרגל חדש.

חוץ מזה ההרגל לומר "כן ליתר ביטחון" לא תמיד עובד ומצליח. אולי אפילו ברוב המקרים זה לא עובד ולא מצליח. אז מה. את רוב הפעמים האלו בחיי אני כלל לא זוכר. אלו שאני זוכר הם המקרים שלא הצליחו "בגדול", כיוון שהם תרמו משהו אחר לצמיחה ולהתפתחות שלי. אולי אפילו יותר מאלו שהצליחו.  
אם כך מה בכלל הסיכון?

**עבורי ההרגל לומר "כן ליתר ביטחון" הופיע בנקודה בחיים בה הייתי אמור להיעשות למלחין, ואכן הפכתי לזה.**

\* להרגלים שלנו חשיבות עצומה בעיצוב חיינו. אני עושה אבחנה ברורה בין הרגלים פיזיים (אופן שריכת שרוכי הנעל למשל) לבין הרגלי החשיבה כגון 'האם אני צופה למשהו טוב שיתרחש בכל סיטואציה חדשה או צופה לרע', 'האם יש לי את ההרגל לחזק עצמי ולהעצים במחשבה או לדכא את עצמי ולהאשים'. מאחורי התשובה המידית "כן, תודה, איזה יופי" נמצא ההרגל הפיזי לומר כן, ליתר ביטחון ומאחוריו הרגל החשיבה ש"משהו טוב חייב לצאת מזה". אני מאמין שהרגלי החשיבה שלנו הם הגורם מספר 1 בעיצוב מציאות חיינו.

## • פרק שני – מנכ"ל "משרד הפנים"

למה אני משתף באפיזודה הביוגרפית הזו בחיי? האם ניתן ללמוד ממנה על ניהול, על מנהיגות? בהחלט כן.

הפרק הזה שסופר מתמקד באספקט מאד קריטי להצלחת ניהול ארגון או פרויקט כל שהוא יהיה אשר יהיה. הוא מדבר על **התנהלות המנהל עצמו**. האדם החשוב ביותר בארגון. האדם **שמנצח** עליו. את ואתה.

הפרק הזה מדבר על **ניהול העולם הפנימי** שלנו, על ההבנה של העוצמה הגדולה הטמונה בשליטה במרחב הזה ובראש ובראשונה באופן התגובה שלנו למה שקורה בחוץ. במקרה הנ"ל "בחוץ", הייתה ההצעה שחבר הציע, "בפנים", צץ ההרגל לומר כן. מאידך בסינריו חלופי ה"בפנים" יכול היה להיות "מה פתאום, למי הוא חושב אותי בכלל, מי אני שילחין" - הרגל חשיבה שבעקבותיו יבוא משפט כמו "תודה שלומי אבל אני בסך הכול סטודנט לניצוח ומנגן גיטרה, חלמתי פעם להלחין אבל כנראה בגלגול הבא ..... ונחיתה באילת בדיק על אותו המסלול בחיים.

בסיפור של מישו אחר, למשל איש עסקים, ה"בחוץ" יהיה ביטול של הרגע האחרון של טיסה לחו"ל לסגירת עסקה של מליון דולר ו"בפנים" יהיה, כעס? מרירות? תחושת "למה תמיד זה קורה דווקא לי?" והאנרגיה הנלווית לתחושות האלו (שלוקחים אותה מיד למפגש עם האדם הבא שבכלל לא קשור לסיפור הספציפי ומתחילים סיפור חדש מנקודת מינוס), או שאולי יבוא ההרגל לומר "משהו טוב חייב לצאת מזה" ומה שגלווה לכך מבחינה אנרגטית שיזמן משקיעים של מליון וחצי דווקא?

כל יום בחיינו כמנהלים (את הארגון, הצוות או המשפחה הפרטית) מזמן לנו מפגשים עם העולם הפנימי ועם התגובות שלנו שם.

"את נראית נפלא היום, התספורת החדשה כל כך הולמת אותך" ואת בהתעלות, קורנת, זורחת. "תגיד, מה קורה איתך, אתה נראה נורא, אתה בטוח שאתה לא חולה?" וכבר אתה מחוויר והדופק עולה. עוד רגע באמת חולה.

האם אנחנו "המנכ"ל של משרד הפנים שלנו" שם אנחנו מקבלי ההחלטות, או שאנחנו "עובד" שכל תנועה, תזוזה, אמירה שמגיעה מבחוץ, מפעילה אותו מבלי יכולת לקבל החלטה עצמאית. כמו עלה נידף ברוח.

אם כך ניהול מתחיל קודם כל מבפנים. בניהול הארגון **שהוא אני**. ניהול העצמי שלנו. ב"ניצוח על התזמורת הפנימית שלי"

### • פרק שלישי – המנצח (על קצה המקל)

אני מכיר אנשים, חלקם מנהלים בכירים אגב, המוצאים לעצמם רגעי נחת בישיבה על כורסה, כאשר סימפוניה של בטהובן מתנגנת ברקע והם מנצחים על תזמורת דמיונית. (מודה שגם אני עצמי עושה זאת מדי פעם, זה יותר כייף לנצח בישיבה).

בואו נתבונן רגע על ההבדל בין "מנצח כורסה" לבין מנצח בפועל. מדובר למעשה באותו הבדל כמו בין רקדן לנגן.

התנועה אצל הרקדן היא תוצאה של **תגובה** למוזיקה. התנועה אצל הנגן היא תוצאה של **יצירת** המוזיקה.

**והמנצח? המנצח הוא שניהם יחד - ובו זמנית !**

הוא **מגיב** למוזיקה שהוא שומע בדמיונו, (בשפה ניהולית אפשר להקביל זאת **לחזון** שמניע אותו) בראשו, **בעולמו הפנימי**.

בו בזמן הוא **יוצר** מוזיקה באמצעות הנגנים עליהם הוא משרה, אותם הוא מניע בתנועות שלו ובהבעה שבפניו וכך מאפשר למוזיקה ביטוי בעולם הפיזי, **בעולם החיצוני**.

מנצח **חי גם בשני מישורי זמן**. הוא שומע פיזית בעולם החיצוני, באוזניו, את המוזיקה בדיוק באותו הזמן שכולם שומעים אותה, אבל במקביל הוא שומע בעולמו הפנימי את המשך היצירה. הוא יודע למה לצפות, הוא יכול "לחכות לתזמורת מעבר לפינה". כמה ביטחון זה משרה על הנגנים להיות מונהגים על ידי מישור שנמצא איתם עכשיו ומחכה להם בהמשך בו זמנית.

הזכרתי פה כמה מושגים שעשויים להיות ממש מהפכניים בחיים. אתרכז בשניים. **להגיב** בעולם הפנימי **וליצור** בעולם החיצוני.

אם נתעכב לרגע נוסף על העולמות האלו ניזכר שכולנו חיים בו זמנית בשניים. שני עולמות. העולם הפיזי, החיצוני – עולם המצבים והנסיבות – עולם הזהה לכולנו, והעולם הפנימי – עולם המחשבות, האמונות, התגובות הפנימיות, הרגשות – עולם בו אנו שונים לגמרי זה מזה. תיאורטית כולנו מבינים את זה.

האם בחיי היום יום שלנו אנחנו חיים ומתפקדים **במודעות** לתובנת שני העולמות הללו?

אם כן, אז איך זה שכל הזמן קורים דברים בעולם החיצוני ואנחנו מגיבים עליהם מיד בעולם הפנימי?

אני לא אומר שזה לא בסדר לשמוח כשאומרים לנו שאנחנו נראים טוב, אבל שימו לב כמה כוח אנחנו מפקידים בידי העולם החיצוני. אנחנו נמצאים רוב הזמן מולו **במצב תגובה**, וכתוצאה מכך **אין לנו כל עוצמה!**  
האם זה מפליא בכלל שאנחנו מותשים?

נחזור אל המנצח.

כל קונצרט הוא פרויקט חדש. כל תזמורת היא "ארגון" חדש להוביל. המפגש הראשון עם תזמורת הוא הקריטי מכולם.

**המנצח חייב להיות בלתי תלוי כשמדובר בעולמו הפנימי**, אם הוא רוצה לשרוד את חבורת הנגנים שמולו. נגני תזמורת שופטים מנצח המגיע אליהם בפעם הראשונה בכ 40 שניות. "שיפוט מהיר והוצאה לפועל" בו זמנית. אמנם ימשיכו איתו את הסדרה כולה עד הקונצרט האחרון אבל לא יזמינו אותו שנית.  
מנצח המראה **עוצמה פנימית**, מנצח שהוא **מאסטר של עולמו הפנימי** ייקלט כך על ידי הנגנים עוד בדרכו לפודיום. הדרך משם למנהיגות תהיה קצרה, וזאת בהנחה שיש לו מה להציע מבחינה מוזיקאלית וטכנית.

האם זה נכון רק לגבי מנצחים? לא ולא – כל מנהל בכל ארגון טוב שיעבוד על ניהול עולמו הפנימי, אם הוא רוצה שילכו אחריו. אם הוא רוצה להיות מנהיג.

## • פרק רביעי – "לשלוט בכלי המורכב בעולם"

**תזמורת** היא כלי נגינה חי פועם ונושם באמצעות עשרות לבבות וריאות, מאות אצבעות ידיים שנשלחות למיתרים, קלידים, מקשים, ושסתומים ובנוסף לכל אלו, עשרות ראשים בהם מוחות בעלי רעיונות טובים ודעה מוצקה.

כל קונצרט הוא פרויקט בו יש להשליט סדר בתזמורת, ללמד את היצירות, להלהיב, לאזן, לכוון לדייק ועוד עשרות פעולות.  
איך משתלטים על הדבר הזה?

התשובה היא **מנהיגות**

מנצח התזמורת **מוביל דרך המנהיגות**, דרך האישיות שלו ודרך תפיסת עולמו. עליו לסחוף את הנגנים לתוך עולמו המוסיקאלי ו"לפתות" אותם באינטרפרטציה שלו. עליו להוביל כמות גדולה של אנשים בעלי דעות ותפיסות מוסיקאליות עצמאיות משלהם אל תוך חוויה כוללת שיכולה להיווצר רק מתוך עבודה משותפת וויתור מסוים על "האמירה האישית".  
מלאכת הניצוח יודעת **לרתום** את הנגנים לכלל פעולה בה הם חשים **שותפים למשימה הקבוצתית** באופן חדור ומלא כל כך, עד שהם רואים בזאת את **הביטוי האישי שלהם**.

לאו טסה הקדים את זמנו וניסח את זה נפלא עבור מנצחי התזמורת: **"מנהיג לרצות הוא מנהיג שאנשיו בלים לו. מנהיג טוב הוא מנהיג שאנשיו מהללים אותו. מנהיג גדול הוא מנהיג שאנשיו אומרים: 'עשינו את זה בצלמנו'."**

**מנצח** שהוא **מנהיג גדול** מאפשר לנגניו את חווית ה **"עשינו זאת בעצמנו"**, ונגנים ש"עושים זאת בעצמם" לוקחים אחריות, דואגים לכיוון, לדייק, להתלהבות, לאיזון ולעוד עשרות פעולות.

כדי להנהיג תזמורת יש להבין את "המבנה הארגוני".  
לשם כך אני מציע הקבלה בין פעילות המנהל / מנהיג הארגון, לבין פעילות המנצח והתזמורת.  
הקבלה המתרחשת ברמות שונות:

- **היצירה** — מייצגת את החזון שממומש ברגע ביצועו - **המוצר / תוצר**.
- **המלחין** – היוצר, בעל החזון, הרואה את הנולד – **ממציא המוצר**.
- **המנצח** – מוביל את התזמורת, רואה את החזון, מתווה כיוון – **המנהיג**.
- **כנר ראשי** – מוביל את התזמורת בהיבט הטכני \ תפעולי – **מנהל כללי**.
- **ראשי הקבוצות** – מובילים את הקבוצות שלהם – **מנהלי מחלקות**.
- **נגני הקבוצות השונות** – המבצעים בפועל – **עובדי החברה**.

**מנצח שהוא מנהיג** מבין את המבנה הזה היטב, יודע שעליו לשרת את **היצירה \ חזון**, וכאשר הוא יהיה כל כולו ספוג ומונע על ידי החזון, עד לאחרון תאי גופו, אז יצליח בקלות לרתום את נגניו ולהעביר להם את המסר, היצירה \ חזון, כך שגם הם כולם יהיו ספוגים בו ומונעים על ידו.

הבנת המבנה הארגוני ושליטה בו חשובה אבל לא מספיקה.

המנצח המנהיג יודע גם מה האפשרויות הגלומות בכל כלי ("עובד") ובכל קבוצת כלים ("מחלקה"). הוא מודע לצבעים השונים שניתן להפיק מכל אחד, לייחוד שלו, לאופיו. הוא עושה שימוש ביכולתו להבליט כלי זה או אחר או קבוצה זו או אחרת, ובכך מביא אמירה משלו ליצירה כולה.

המנצח המנהיג יודע כיצד לאזן בין המסגרת שצילילי היצירה, סגנונה ותקופתה מכתיבים, לבין נתינת חופש ביטוי אישי לנגניו, דבר שילהיב ויביא אותם למיטבם.

ואז, כאשר כל הגורמים הללו חוברים, יתרחש הנס הסינרגטי הגדול וכולם יחד ייצרו חוויה שרק קבוצה יכולה ליצור.

## • פרק חמישי – "מצטרפים להנהלה הציבורית"

איך נקשרת מנהיגות אישית למנהיגות ציבורית? איך אנחנו הופכים ממנהיגי העולם הפנימי שלנו למנהיגים של אחרים?

בראש ובראשונה על ידי נתינת דוגמה אישית. קוראים לזה אינטגרטי ולעיתים Walk the Talk.

ככל שהמנהיגות העצמית שלנו שלמה יותר, עוצמתית יותר, זה ניכר כלפי חוץ ואנחנו צריכים להשקיע פחות מאמץ בהובלה, בין אם זה הובלת הארגון באופן כללי ובין אם זה הובלת פרויקט ספציפי.

מלאכת הניצוח מחייבת אינטגרטי. המנצח חייב להכיר את היצירה לפרטיה טוב מכל נגן. בנוסף הוא מחויב בהבנה עמוקה ביחסי אנוש.

ניצוח הוא **מנהיגות מתוך השראה**. מנצח שאינו נרגש מהיצירה עליה הוא מנצח, לעולם לא יהיה השראה לנגניו ובוודאי שלא יקבל ביצוע מרגש מהתזמורת שלו.

אגב, המנצח יכול לנצח גם על יצירה שאינה מרגשת אותו, אבל אז הוא יהיה בגדר "מחלק הוראות" הוא ינהל, לא ינהיג. יהיו תוצאות, אך לעולם לא תתקיים היצירה ברמה האנרגטית והרגשית שהמלחין התכוון לה כיוון שמלחין לא מסוגל לכתוב מוזיקה שאינה מרגשת אותו. (ואם נכתבת מוזיקה כזו, היא לא חוצה את מבחן "המטאטא הגדול של ההיסטוריה").

מבחינתי אני רואה את המעבר ממנהיגות עצמית למנהיגות ציבורית ממוצה בשש מילים.

## **"היה אתה לאדם שתראה ללכת אחריו"**

### **• פרק שישי – "מנצחים בכל מקרה"**

לסיום אני מזמין אתכם לצפות בכמה מנצחים. להתרשם מהמנהיגות שלהם, מהדרך בה הם "מנהלים פרויקט".

עם מי אתם מזדהים? עם מי "בא לכם לעבוד"? אחרי מי תלכו? מי מלהיב וסוחף אתכם, ומה יש בו ובביצוע שלו ש"עושה לכם את זה"?

והכי חשוב, היכן אתם רואים את עצמכם כמנהלים ומנהיגים כאשר אתם מתבוננים באותם אנשים.

#### **• ארטורו טוסקניני – ורדי - הפתיחה לכוחו של גורל**

סמכותי, מדויק, עוצמתי (וכמעט מפחיד).

#### **• ריקרדו מוטי – ורדי - הפתיחה לנבוקו**

כולו אש ולהבה, מאד אקטיבי ועוצמתי. מאד פעיל, "נכנס לכל מחלקה", עושה המון בשביל כולם. קצת מלחיץ.....

#### **• איגור סטרווינסקי – ציפור האש**

בקושי זז וכמעט לא "מנצח", לא בטוח שהנגנים בשורה האחרונה בכלל רואים את תנועות הידיים המזעריות שלו, אבל הוא המלחין עצמו – בעל החזון, כל כולו ספוג היצירה ולכן קל לו מאד להוביל וקל ללכת אחריו.

#### **• קרלוס קלייבר – שטראוס - פולקה רעמים וברקים**

הוא לא "בא לעבודה" הוא שם לשם ה FUN והוא עושה את זה בגדול. ניכר עליו עד כמה הוא שולט בחומר וסומך על הנגנים כשהוא נותן להם חופש פעולה מלא.

#### **• לאונרד ברנשטיין – היידן - סימפוניה מס' 88**

ביצוע מאד מיוחד כאשר המנצח משאיר את התזמורת לנגן לבד ורק מתבונן בהם, מחייך, אוהב, מפרגן, כאילו אומר "אני את שלי עשיתי, אני מעביר לכם את הלפיד, את יכולים לעשות זאת בלעדיי"



לפניה לכותב המאמר: [roni@roniporat.com](mailto:roni@roniporat.com)

סלולארי: 054-2600977

אתרים:

**רוני פורת** – אתר המוזיקה  
**יצירת חיי** – אתר האימון וההדרכה

קישור לסדנת המנהיגות **ניהול מנצח**

**רוני פורת** - מנצח תזמורות, מלחין ואמן בינתחומי, מופיע בארץ ובחו"ל, מוכר בדרך יצירת הקשר הבלתי אמצעי שלו עם קהלים מגוונים וביצירת תכניות קונצרטים מיוחדות ופורצות דרך.  
רוני מוזמן להופיע וליצור על בסיס קבוע עבור התזמורות המובילות בארץ לרבות התזמורת הפילהרמונית הישראלית.  
מלמד ניצוח, מרצה, יוצר ומעביר סדנאות מנהיגות "ניהול מנצח" וסדנאות להעצמה "מאסטר קלאס" לארגונים עסקיים והמגזר הפרטי בארץ ובחו"ל.