



השקיעו במשפחה ובעצמכם ותהיו מנהלים טובים יותר

הנטייה להתרכז בעבודה ולהזניח כל תחום אחר היא בעוכריו של המנהל המודרני. מחקרו של פרופ' סטיוארט פרידמן מוכיח: אם תשקיעו יותר במשפחה ובעצמכם – גם הביצועים ישתפרו

מאת טלי חרותי-סובר

« זה כמה שנים מקדים פרופ' סטיוארט פרידמן מבית הספר למינהל עסקים וורטון של אוניברסיטת פנסילוניה את תיאוריית המנהיגות הטוטאלית. בניגוד לתחום הוורקלייף באלאנס (WLB, איזון בין עבודה לחיים) המוכר, הרי שלטענת פרידמן אין לחשוב רק במושגי עבודה ומשפחה אלא להרחיב לארבעה מימדי חיים מרכזיים: משפחה, עבודה, קהילה (תחום הלש יחסית בישראל) והיאני. באחרונה התארח פרופ' פרידמן במפגש הצעירים

והמבטיחים של מגזין TheMarker, שם פרש את תוצאות המחקר שערך במשך שנים, והוכיח כי עלייה ברמת האיזון בין ארבעת המימדים הביאה לעלייה משמעותית ברמת שביעות הרצון של מנהלים מחייהם – ובעיקר ברמת ביצועיהם. "אני מלמד כבר שנים רבות בוורטון", פתח פרידמן, "ויכול לראות כיצד העולם משתנה, בין היתר על פי תפישות העולם של הסטודנטים שלי. ב-84', למשל, ערכתי סקר שבו הם נשאלו, בין היתר, כמה מהם מצפים לעבוד בחברה אחת במהלך כל הקריירה

שלהם. התוצאה באותם ימים לא הפתיעה: שני שלישים מכין הסטודנטים היו בטוחים כי יתחילו ויסיימו את חייהם המקצועיים באותה חברה. "השנים חלפו", המשיך פרידמן, "ובספטמבר 2008, כ-25 שנה לאחר הסקר הראשון, החלטתי לחזור עליו. הפער היה מדהים. רק שניים מתוך מאות סטודנטים ענו כי יעבדו רק בחברה אחת, וגם הם היו בנים למשפחות אמידות מאוד, שראו בהם דור ממשיך. הסקר הוא רק אחת מדוגמאות רבות לשינוי משמעותי שחל בתפישות הקריירה והניהול בשני העשורים האחרונים. בשנות ה-60 וה-70 רק מעט נשים עבדו מחוץ לבית – וכיום, בשוק העבודה האמריקאי יש יותר נשים מגברים. במקביל, החלו להשתרש תפישות ירוקות – אנשים רוצים לחיות בעולם ירוק יותר, בטוח יותר. כל אלה משפיעים בהכרח על תפישת הקריירה". לפי פרידמן, המהפכה הדיגיטלית יצרה זעזוע קשה. כדי להוכיח עד כמה אנו

קשורים לטכנולוגיה, הוא ביקש מהקהל להעביר את מכשירי הסלולר לידיו, רק לצורך ההרצאה. איש לא הסכים להתנדב. "כשיש לך מכשיר שמחבר אותך לעולם כל הזמן, אתה נדרש ליצור גבולות ולהחליט אם לכבות אותו או לא", הוא אמר. "למנהל בעבר לא היתה בעיה כזו – הוא פשוט לא היה זמין. לא פלא, אם כך, שבתוך הכאוס הזה הרבה מאוד מנהלים פשוט הולכים לאיבוד. מנהיגות היא כבר מזמן לא רק עניין של ביזנס וזהו", הדגיש פרידמן. "מנהיגות היא תפישה הוליסטית של החיים. איזון בין מרכיבים שונים שאינם בהכרח קריירה – יעשה רק טוב לקריירה שלכם".

מחקר קובע: פחות עבודה, יותר הישגים

מנהלים בכירים זעים בחוסר נוחות בכיסאם כשהם שומעים חלקים נכבדים מן התיאוריה של פרידמן, בעיקר כשהוא מוכיח לעובדים שחור על גבי לבן עד כמה לא מאוזנים חייהם וקורא להם, כן כן, לעבוד פחות. במהלך ההרצאה ביקש פרידמן מן הקהל להשתתף בתרגיל מעניין. כל משתתף

קיבל דף ועליו טבלת בחן את עצמך (ראה טבלה מספר 1), שעליה סימן את חלוקת הקשב האישית שלו בין העבודה, המשפחה, הקהילה ועצמו, באחוזים. לא פשוט למלא טבלה כזו, מכיוון שהמספרים מוכיחים את מה שנוח להימלט בצורה כה גרפית. העבודה תופסת כמובן את מירב הפוקוס, המשפחה, במקרה הטוב, מקבלת את אותה רמת תשומת לב אך בדרך כלל מקבלת פחות, תחום הקהילה מקבל אחוזים נמוכים במיוחד וכך גם ההתייחסות לאני, הן ברמת הגוף והן ברמת הנפש. בהמשך לתרגיל, שכלל גם שיתוף אדם בלתי מוכר בעליל

חיים מאוזנים יותר החשיבות של החלקים השונים בחיי מנהלים והשיפור בעקבות תהליך השינוי

	שיפור עקב התהליך		תשומת לב		חשיבות	
	ביצועים	שביעות רצון	אחרי	לפני	אחרי	לפני
עבודה / קריירה	8%	21%	44%	56%	32%	34%
בית / משפחה	14%	27%	28%	23%	34%	34%
קהילה / חברה	11%	31%	11%	7%	14%	12%
אני / עצמי - גוף ונפש	22%	39%	17%	14%	20%	20%
	הביצועים עולים גם הם בכל התחומים	שביעות הרצון בעיקר בתחום העצמי	השקעת זמן ואנרגיה עוברת לחלקים אחרים		חשיבות הדברים לא משתנה	



תצלום: י"צ

"הוא רצה את הספר הזה כדי לעשות שלום עם האני הפנימי והאני הציבורי שלו", מסבירה שרדר. "הוא זקוק לאהבת והקשבת הקהל כמו אוויר לנשימה. במקביל, הוא סמך על הקסם האישי הרב שלו, וגם על ההיסטוריה. הוא מניפולטור ממדרגה ראשונה. יש לו יכולת מופלאה לגרום לאנשים לעשות בדיוק מה שהוא מבקש. מכיוון שזה הצליח תמיד, למה שלא יצליח גם הפעם?"

מעריציו של באפט זועמים עליה. "מי שלא מכיר אותו מקרוב ורוצה להמשיך להעריך את הרמות הערטילאית כועס מאוד", מסבירה שרדר. "אנשים לא רוצים שינפצו להם את המיתוס. דווקא האנשים הקרובים לו מאוד אהבו את הספר, וחלק קטן מהם חושב שבגדתי בו. כאמור, לא היתה לי ברירה".

הכנתה המלאה בגיליון יולי של מגזין TheMarker

לשמור על חופש פעולה מלא הוא לא שילם לה אגורה, ושרדר חתומה על הספר באופן בלעדי. באופן יוצא דופן, למרות שיתוף הפעולה, לא ניתנה לבאפט זכות וטו. גם אם זו היתה ניתנת לו, קשה היה להפעיל אותה. את הספר על עצמו קרא באפט רק כשהיה כבר בדרך לרפוס. האם היה חוזר על התהליך? כנראה שלא.

עובדה: הוא לא מדבר עם הסופרת מאז פורסם הספר. הוא משתדל, היא מספרת. "אבל המצב בהחלט מביך". אם בתחום העסקי מבסס הספר את התפישה שמדובר פשוט בגאון (לא לחינם אתה צובר 50 מיליארד דולר כמו יריד, זוכה לכינוי האורקל מאומה והופך למוקד עלייה לרגל של גדולי עולם) הרי שברמה האישית, מסיים הקורא את הספר בשאלה: האם האיש הקשה, הקמצן, נטול הרגשות והמשונה הזה אכן ראוי להערצה?

חדש על המדף טלי חרותי-סובר

וורן באפט שלא הכרתם

« באחרונה תורגמה לעברית הביוגרפיה של וורן באפט שכתבה אליס שרדר, "כדור השלג" (הוצאת מטר). בראיון טרנסיאטלנטי מספרת שרדר כי רק כשהיתה כבר עמוק בתוך התחקיר של חייה, גילתה שהיא בבעיה אמיתית. באפט, האיש העשיר ביותר בעולם לשנת 2008, פתח בפניה את לבו, משרדו, חבריו ומסמכיו, ומה שהיא גילתה שם "לא היה כולו יפה", כהגדרתה. "יכולתי לעשות אחד מהשניים", היא אומרת. "לכתוב אמת לאמיתיה, או לא לכתוב כלום. בחרתי לכתוב הכל". לא מדובר בהחלטה טריוויאלית, שהרי באפט עצמו הציע לה לכתוב את הביוגרפיה ושיתף פעולה באופן מעורר התפעלות: 2,000 שעות שיחה, גישה מלאה לתיקים ומסמכים והוראה לבני ביתו וחבריו לדבר עם שרדר הקלו מאוד על איסוף החומר. היתה לו רק בקשה אחת: "אם את נתקלת בשתי גרסאות שונות לאירוע", אמר לה, "קחי את הגרסה הפחות מחמיאה". הוא גם הסכים מראש לתנאיה: כדי

גלובל
אובמה: יש לתת
לתוכנית התמריצים
לעשות את שלה

22



הייטק ותקשורת
חפשו את הספין
של גוגל
/ גדי להב

31

"נשיש לך
מנשיר שמחבר
אותך לעולם כל
הזמן, אתה נדרש
ליצור גבולות.
למנהל בעבר לא
היתה בעיה כזו -
הוא פשוט לא
היה זמין"

ולנשור. צריך פשוט להבין שזה חלק מהדרך.
חלק ד': שינוי בהרגלי העבודה השינוי בלוחות הזמנים הוא גם חלק בלתי נפרד מהתהליך, כמו שינוי הרגלי עבודה. ייתכן כי אם תוכלו לעבוד יום אחד מהבית תגלו כי מדובר בתהליך שמסייע לאפקטיביות שלכם והופך אתכם לייעילים יותר. האצלת סמכויות או שינוי מבנה התפקיד יכולים לעזור גם הם. חפשו את הדרך המתאימה לכם, שתאפשר לוחות זמנים גמישים המפנים לכם יותר זמן לעיסוק נוסף מעבר לעבודה.
"זה לא עניין פשוט", מסכים פרידמן, "אבל זה אפשרי. מודעות, החלטיות, ניסוי וטעייה בלתי פוסקים - כל אלה ייצרו אדם יותר שלם, ולכן גם מנהיג טוב יותר".

המחקר גילו כי השיחות הפתיעו אותם מאוד, מכיוון שנאמרו שם דברים שהם לא היו מעלים על דעתם", אומר פרידמן. "לא מן הנמנע שתגלו שלעיתים אתם יכולים להשקיע הרבה פחות מאמץ כדי לעמוד בדרישות, ולהיות מסוגלים להתפנות לדברים נוספים."
חלק ב': התמקדות כבר במהלך שיחות אלה, וכן במהלך כל שיחות השיתוף שתעשו עם הסביבה תוך כדי התהליך - יש ללמוד התמקד בדבריהם. היכולת להיות נוכח באופן מלא במקום שבו אתה נמצא היא חלק בלתי נפרד מהתהליך כולו. לא מדובר בשלב פשוט, אך כדאי ללמוד לכבות טלפונים סולריים תוך כדי שיחה, ולא לתת לגורמים חיצוניים כמו מחשב או טלוויזיה להפריע. בשלב הראשון, תעשו את זה באופן מודע ומחושב. בהמשך זה יגיע באופן טבעי.

תצלום: תומר אמילבאום



סטיוארט פרידמן. מנהיגות היא כבר מזמן לא רק עניין של ביזנס

בחן את עצמך

הערך את משקלם של החשיבות, תשומת הלב, שביעות הרצון והביצועים של כל אחד מהתחומים

ביצועים	שביעות רצון	תשומת לב (באחוזים)	חשיבות (באחוזים)
מ-1 (גרוע) עד 10 (מצוין)	מ-1 (לא מרוצה בכלל) עד 10 (מרוצה מאוד)		
/ עבודה קריירה			
/ בית משפחה			
/ חברה קהילה			
אני/ עצמי - גוף ונפש			
סך הכל		100%	100%

חלק א': שלב הדיאלוג
"פעמים רבות נרמה לנו שאנחנו יודעים מה הציפיות של אנשים אחרים מאיתנו, בעוד שלמעשה הציפיות שלהם נמוכות בהרבה", אומר פרידמן. "כך אנחנו פועלים כמשך שנים לספק דרישות גבוהות שאינן קיימות, ומבזבזים אנרגיה במקומות מיותרים". הדרך לדעת במדויק את הציפיות היא על ידי שיחה פתוחה עם אנשים קרובים אליך בכל אחד מארבעת התחומים, ביניהם הממונה, קולגות, כפיפים וכמובן בני זוג או בני משפחה. במהלך השיחה יש לשאול שאלה מרכזיות אחת: למה בדיוק אתה מצפה ממני?
"העדויות של רוב משתתפי

בלא פחות מ-8%. גם התחומים האחרים הרוויחו. בתחום המשפחה עלתה תשומת הלב מ-23% ל-28%, רמת שביעות הרצון עלתה ב-27% ורמת ההישגים ב-14%. עליות דומות נרשמו גם בתחומי הקהילה והמשפחה. המסקנה: כדאי להגדיל את אחוזי ההתמקדות בתחומים שאינם עבודה, כדי להעלות את רמת שביעות הרצון - ובעיקר את הישגך המקצועיים.

איך עושים את זה?

פרידמן מציע שלבים שונים בתהליך שייצור שינוי. לשם כך נדרשים כארבעה חודשי מעקב ועשייה שיתניעו את התהליך וייהפכו עם הזמן לרוטינה.

בתוצאותיה המביכות של הטבלה, הציג פרידמן תוצאות של מעקב אחרי מנהלים שלקחו על עצמם להיכנס לתהליך בן ארבעה חודשים לאיוון החלקים השונים של חייהם.
הנתונים מוכיחים בכיבוד (ראו טבלה מספר 2) כי בעוד שרמת החשיבות של כל חלק וחלק נותרת בעינה, הרי שהפוקוס משתנה באופן דרמטי - תשומת הלב לעבודה ירדה מ-55% ל-44% בלבד, אך רמת שביעות הרצון ממנה עלתה ב-21%. ומה שחשוב יותר - רמת הביצועים עלתה



לקבל יותר מאותם עובדים שלי חרות-סובר

לא למכירות, כן ליועצים

נישמע כמו מהלך דרמטי שיוצר התנגדויות לא מעטות. "אכן, לא פשוט לומר לאנשי מכירות ותיקים 'תשכחו מכל מה שא-תם יודעים ותחליפו מקצוע', ובאופן טבעי היו הרבה מאוד התנגדויות. כדי לא ליצור זעזוע, היינו עוסקים במשך קרוב לחצי שנה בשיווק הרעיון בתוך הארגון, על מנת ליצור שותפות לדרך".
למרות החששות הרבים יצא המהלך לדרך, והמחזור הראי-שון (כ-30 עובדי החברה) החל השתלמות בת חצי שנה בעיצוב במסגרת קמפוס האוניברסיטה הפתוחה ברעננה. במהלך הושקעו כ-250 אלף שקל, וגפן צופה צמיחה של 6%-7% במחזור המכירות בתוך חצי שנה מסיום הקורס.
"אין לי ספק כי המעבר מאנשי מכירות בלבד ליועצי עיצוב פנים היה הכרחי", הוא אומר ומקווה לטוב. "בשוק רווי, מסורתי ותחרותי כמו שלנו, רק לקחת סיכונים מחושבים, מובילות וחשיבה חדשנית תביא בסופו של דבר ערך מוסף אמיתי".

אותו ערך מוסף שכה חשוב ללקוח, היה חסר. "חסרונו של המודל הישן היה נעוץ בעובדה שהקונים היו גם מוכרים מטעם עצמם: הם היו עושים מחקר שוק, בודקים באינטרנט, משווים, באים לסניפים, בודקים ומקבלים החלטה. למודל הישן עדיין

"ריבוי הסגנונות בריהוט יוצר קושי ובלבול והלקוח הנוכח מחפש יועץ, עדיף איש מקצוע"

יש מקום בשוק ומרבית החברות פועלות על פיו, אבל הבנו שמדובר באוקיינוס אדום והחלטנו לפנות אל האוקיינוס הכחול - להפוך את התחרות ללא רלוונטית ולהציע ללקוח ערכים מוספים גבוהים שהמ-תחרים לא יכולים לתת. אחת הדרכים היתה להפוך את כל המוכרים ליועצי עיצוב מוסמכים".

ליאב גפן, מנכ"ל חברת שמרת הזרע, מוביל בשנה האחרונה מהלך ייחודי: את מקומם של אנשי המכירות בחנויות עתידים לתפוס יועצים לעיצוב פנים. לא מדובר בפיטורים המוניים חליה, אלא רק בשינוי המיקוד, ההשכלה ודרישות התפקוד, מאותם עובדים עצמם.
"לפני כשנתיים החלטנו לצאת לבדיקת צרכים מקיפה במט-רה לבנות תוכנית אסטרטגית ובתוכה מודל חוויית לקוח עתידית", מספר גפן. "בעזרת צילומים של לקוחות סמויים בווידיאו, שא-לונים למבקרים וכלים נוספים, זיהינו כי הצרכן הישראלי עבר מהפכה בכל הקשור בתחום העיצוב, הוא ער לטעמים שונים וחשוף לעיצוב בינלאומי. מאידך, ריבוי הסגנונות יוצר קושי ובלבול והלקוח הנוכח מחפש יועץ, עדיף איש מקצוע מוסמך שאפשר להסתייע בו.
"הבנת הצרכים הבהירה לנו כי מדיניות המכירות הקמעוניית של החברה מיושנת. המוצר אמנם איכותי והשירות אדיב, אבל מוטיב הוואו,