



## קחו אחריות

« המיתוס: פראייר מי שלוקח אחריות. דמיינו לרגע שבן או בת זוגכם חוזרים הביתה מעבודתם ומספרים לכם שקרה להם היום אחד הדברים הבאים: פרויקט שהם מעורבים נכשל, לקוח שלהם התלונן על מוצר או שירות לקוי, חבר בצוות שלהם חלה וחסרונו פוגע בביצועי הצוות, תנאי העבודה בארגון הורעו ונראה שלהנהלה זה לא אכפת, או שבגלל עליית מחירי הדלק התחילו שיחות בארגון על נסיעות לעבודה של מספר אנשים יחד (car pool). כעת דמיינו שבן/בת זוגכם אומרים לכם שהם שוקלים לקחת אחריות על מה שקרה – על הפרויקט שנכשל, על התלונה של הלקוח וכן הלאה. הם אומרים שהם מרגישים שאם הם לא ייקחו אחריות על זה, אף אחד אחר לא יעשה זאת, ולכן מרגישים שזו חובתם.

דמיינו את תגובתכם האינסטינקטיווית. האם תעודדו אותם לעשות זאת כי ברור לכם שזה ישתלם להם ולכם או שתנסו למנוע מהם לצאת פראיירים? אם האינסטינקט ההשרדתי שלכם בריא ואכפת לכם מכן/בת זוגכם, תנסו ככל הנראה להניא אותם מלעשות את השטות הזאת. האינסטינקט יציף בדמיונכם את כל המחירים והסכנות שלקחת האחריות הזו תגרום להם ואולי גם לכם –

עוד שעות עבודה, הסתבכויות מיותרות עם קולגות, לקוחות ומנהלים, התעמתות עם ההנהלה ואולי אפילו פיטורים.

למה שייקחו אחריות אם הם לא חייבים? ההיגיון הרווח אומר שאם אינכם אחראים אל תתנדבו לקחת אחריות, ושם אתם כן אחראים נסו לגלגל את האחריות על מישהו אחר כדי לא להסתכן ולהיפגע. האם ההיגיון הרווח הזה צודק או שמדובר במיתוס ששווה בדיקה? אין ספק שבטווח המידי ישנם סיכונים ומחירים בלקחת אחריות. אבל בטווח הארוך, לקחת אחריות מתגלה במקרים רבים כמשתלמת ביותר.

כלקוחות, רובנו נעדיף לעשות עסקים לאורך זמן עם ספקים שלקחו אחריות כאשר התלוננו על משהו, ובמיוחד כאשר תלונתנו לא היתה לגמרי מוצדקת, מאשר עם ספקים שהתחמקו מאחריותם. בטווח המידי הספק שלקח אחריות שילם מחיר אולי, אך בטווח הארוך הוא הרוויח את נאמנותו כלקוחות ואת כל החברים שנשלח אליו.

כמנהלים, רובנו נעדיף לקדם עובדים ש"הגרילו ראש" בהתמדה ולקחו אחריות במסגרת תפקידם ומעבר לו. הם אלה שהוכיחו לנו, בכך שלקחו אחריות שוב ושוב, שאפשר לסמוך עליהם, שהם לא מתחמקים, ושהם מוכנים ומסוגלים להתמודד עם אתגרים גדולים יותר ויותר. הם גם אלה שנתאמץ לשמור בצוות בתקופות של התייעלות וקיצוצים.

לכן, לפני שתמהרו לתת לאינסטינקט ההשרדתי שלכם למנוע מכם לקחת אחריות על משהו, חישבו על הטווח הארוך. לקחת האחריות ה"מיותרת" עשויה לתרום משמעותית להתפתחותכם כמנהלים ולהתפתחות העסק שלכם.

היא תגרום לכם ללמוד ולהתנסות בתחומי עיסוק חדשים, לרכוש מיומנויות ניהול נוספות, להרחיב את רשת הקשרים שלכם, להיחשף כאנשים אמיצים, אחראים ומחויבים ולהגדיל את המוניטין שלכם כאנשים שכדאי לעבוד אתם.

מסוכן ולא משתלם לקחת אחריות? לגמרי לא בטוח.

לפעמים הימנעות מתמדת מלקחת אחריות עלולה להוביל להחמצת הזדמנויות גדולות.

הכוונה הוא מנכ"ל מרחב אפשרויות המתמחה בליווי, ייעוץ והנחיה למנכ"לים והנהלות



שוברים מיתוס  
שמאל מרחב

ההיגיון קובע כי  
כשאתם אשמים –  
גלגלו את האחריות  
על מישהו אחר. אבל  
בטווח הארוך מנהלים  
מעריכים עובדים  
שהוכיחו שאפשר  
לסמוך עליהם

### מאת טלי חרותי-סובר

« המושג וורקלייף באלנס (איוון בין עבודה לחיים פרטיים) עוד לא התבסס, וכבר הוא בדרך החוצה. פרופ' סטיוארט ד. פרידמן מבית הספר למינהל עסקים וורטון שבאוניברסיטת פנסילוניה מוביל בשנים האחרונות כיוון חדש. שמו – כשם הספר שכתב פרידמן – "מנהיגות טוטאלית". בותרת המושג של הספר, ושל הרעיון: "ניצחון ארבעת התחומים".

"בני גבריאל נולד – והכל השתנה. הבנתי שאדם צריך ליצור אינטגרציה בין החלקים השונים של חייו. כפרופ' למינהל העסקים חשבתי כיצד היא יכולה לסייע לארגונים וחברות".

"הן בעבודתי האקדמית והן בתהליכי הקואצינג שאני מוביל אני נתקל בהרבה מאוד מנהלים לא מסופקים", אומר פרידמן בראיון טלפוני. "הם מרגישים שחיהם תקועים משום מה ומתקשים ליהנות". הסיבה היא, לדברי פרידמן, חוסר איוון בין ארבעת התחומים השונים של חייהם: עצמי, משפחה, עבודה וקהילה.

"תמיד יהיה מתח בין התפקידים השונים שאנו ממלאים

בחינו", אומר פרידמן. "אבל בניגוד

למיתוס, לא מדובר במשחק סכום אפס. מנהלים יכולים, וצריכים, לשלב את ארבעת התחומים תוך הוכחת יכולות הניהול שלהם בכל אחד ואחד מהם. בתקופה שבה העבודה שואבת כמעט את כל תשומת הלב, אין ברירה אלא לעשות זאת למען ביצועיהם וביצועי הארגון. ככל שחיו של מנהל עשירים יותר – כך יביא יותר ערך למקום שבו הוא עובד".

את תאוריית המנהיגות הטוטאלית החל פרידמן לפתח לפני 20 שנה, כשבנו הבכור נולד. "גבריאל הגיע לעולם והכל השתנה", הוא מספר. "חיפשתי ליצור עבורו עולם בטוח יותר – ובבת אחת הבנתי שכל אדם צריך ליצור אינטגרציה הרמונית בין החלקים השונים של חייו. כפרופ' למינהל עסקים חשבתי כיצד האינטגרציה יכולה לסייע לארגונים וחברות".

### אדם שלם טוב יותר לניצוצי החברה

בניגוד לשיטת וורקלייף באלנס, שבה מכיר העובד בצרכיו האישיים ודורש מהבוס לאפשר לו לפעול לסיפוקם – הרי שהמנהיגות הטוטאלית מביאה בחשבון כל הזמן את השפעת שלושת התחומים האחרים – משפחה, קהילה ואניי-עצמי – על מקום העבודה.

"עובד לא יכול לבוא לבוס שלו ולהגיד – 'אני צריך יום

עבודה מהבית בשבוע כי כך אני רוצה", אומר פרידמן. "הגישה היא אחרת – 'אם אעבוד מהבית יום בשבוע הביצועים שלי ישתפרו', או: 'אם אשקיע בחדר הכושר שעה ביום אהיה אנרגטי יותר וקשוב לעובדי', או: 'אם אצא ליום התנדבות בקהילה אחת לחודש אתרום גם לערכי הליבה של החברה'.

"חשוב להבין שלא מדובר פה בתרפיה אישית, בניו אייג' או במושגי רוחניות וכדור ברזל – אלא בשיטה שתאפשר לארגון לקבל מעובדיו ומנהלים ביצועים ברמה גבוהה יותר. ארגון שדורש מעובדיו לעבוד מבלי לחשוב על פעילותם בשלושת תחומי חייהם הנוספים – פוגע בעצמו".

לפני 20 שנה, כשהתחלת להפיץ את התורה, המושגים היו שונים לגמרי. "נכון. הקולגות והסטודנטים שאיתם דיברתי על העניין חשבו שהשתגעתי. לפני שני עשורים לא היה מקובל לדבר בעבודה על הבית ולהפך, היתה הפרדה מוחלטת בין הדברים. כיום הגבולות היטשטשו ואין ברירה אלא להתייחס לאדם השלם. המושג הזה, אדם שלם, הוא מושג מפתח בהבנת התהליך כולו. הוא מאפשר הסתכלות נכונה הן על צרכיך כמנהל והן על צרכיך העובד הכפוף לך".

בהייטק יש קצת יותר פתיחות לכך, אבל התעשיות המסורתיות לא מאפשרות התייחסות

**דעות**  
**תל אביב מאבדת**  
**את הצפון /**  
**ענת ברקאי-נבו**



# העתיד שייך למנהל הטוטאלי

לתחומים שמעבר לפס הייצור. "לפני כעשור הוזמנתי לעבוד בפורד, וליישם את המנהיגות הטוטאלית במטה האמריקאי ובעולם. אשתי ושלושת ילדי עברו איתי למישיגן, ואני - עד אז איש אקדמי - עברתי לצד המנהל. זה היה ניסיון חשוב, שהוכיח לי שאם חברה לוקחת על עצמה את האג'נדה הזו כחלק מהאסטרטגיה הכוללת, זה יכול להצליח בכל מקום. עובדה - זה הצליח בחברה שהמציאה את פס הייצור."

## אל תיקח ניסים שאתה לא יכול לבלוע

תפישת האדם השלם כחלק מן המנהיגות הטוטאלית דורשת שינוי דרמטי ברמת החשיבה וברמת הביצוע, אלא שפרידמן מציע לעשות את הדברים לאט ובהדרגה. השלב הראשון הוא שלב המודעות, שאותו רצוי לעשות בסיוע מאמן, פסיכולוג או אפילו חבר טוב. זה השלב שבו אדם מבין את צרכיו בכל ארבעת התחומים.

סיוע בהבנה ובהתמקדות הוא יוכל לקבל מ"אנשי המפתח" שלו - האנשים שחשובים לו בכל

אחד מן התחומים. שיחות איתם הן חלק בלתי נפרד מן התהליך, מכיוון שציפיותיהם ואכזבותיהם עד כה יכולים לסייע לשינוי. "הרבה מאוד אנשים שעברו את התהליך סיפרו לי כמה היו מופתעים מהציפיות שאנשי המפתח שלהם הגדירו", אומר פרידמן. "מסתבר שהן היו נמוכות בהרבה משהם תיארו לעצמם. כשמנהלת בטוחה שבעלה יתעקש שלא תעבור כלל אחרי שהיא מגיעה הביתה, אבל הוא מבקש רק שתכבה את הטלפון עד שהילדים ילכו לישון - זה מקטין את רמת הלחץ לקראת השינוי." לאחר ההתמקדות בצרכים והבנת האפשרויות יש להתחיל בניסיונות קטנים. "אל תיקח ביסים שאתה לא יכול לבלוע. חשוב לבנות יסודות איתנים ולבצע שינוי בצעדים קטנים כדי להגיע לשינוי גדול. "אם החלטת לפנות יותר זמן למשפחה שלך, אתה יכול לגשת לבוס ולהגיד לו שביצועיך ישתפרו אם תלך כל יום הביתה בשלוש. סביר להניח שהוא לא יראה את הערך שהשינוי הזה מביא לחברה. לעומת זאת, אם תבקש מחשב אישי לעבודה מהבית, ותוך פרק זמן קצר תוכיח

שמטלותיך לא רק שלא נפגעו - אלא הן נעשו ביעילות גבוהה יותר - אז עשית את השינוי וכולם מרוויחים. "אם החלטתם להתחיל להתאמן - עשו זאת בשלב ראשון במהלך הפסקת הצהריים לפני שאתם מסבירים שעליכם להגיע שעה מאוחר יותר שלוש פעמים בשבוע. אם התשוקה הנסתרת שלכם היא לשחק ברידג' או לבשל, לטפס על הרים או ללמוד בלט - הציעו לארגן חוג לעובדים על חשבון שעות העבודה כדי לסייע בחידוד המוטיבציה. היצירתיות או תחושת הרוגע במקום העבודה. "הניסיונות הקטנים האלה יוכיחו לכם שאתם בדרך הנכונה, שהתחומים שבהם בחרתם לשנות הם באמת מושאי התשוקה שלכם. בהמשך, לאחר שהוכחתם שהעניין הלכאורה פרטי שלכם באמת משתלם לארגון, תוכלו להישאר בתוך הגבולות

שקבעתם, או להרחיבם". תחום התרומה לקהילה בישראל אינו מפותח כמו בארה"ב למשל. "מרובר בתחום חשוב שמפתח רגישות לזולת ומעמיק יחסים. תרומה לקהילה מעניקה לא פחות מתחביב בזמן הפנוי. הטוב ביותר כמובן יהיה לשלב את התחומים. אדם שרוכב על אופניים עם משפחתו כחלק מפעילות קהילתית שהיא חלק מערכי הליכה של הארגון מספק את כל ארבעת התחומים גם יחד." פעמים רבות אנחנו פוגשים מנהלים שברגע שמצאו תחביב התמכרו לו. למשל, רצי מרתון. הם בריאים יותר, אבל לא רואים את המשפחה. "העניין הוא איזון בין כל ארבעת התחומים. אם תחום אחד, לא משנה מהו, פוגע באחרים, זה לא עושה את העבודה." תפקידו של מנכ"ל לקדם את השינוי

**"תמיד יהיה מתח בין התפקידים השונים שאנו מחלאים בחיינו, אבל בניגוד למיתוס, לא מדובר במשחק סכום אפס. מנהלים יכולים וצריכים לשלב בין ארבעת התחומים"**

בארגון - של העובד שיכול לחשוש לתדמיתו בעובד חרוץ, או של המנהל שחושב בדרך כלל על שורת הרווח? "של שניהם. המנהל צריך להיות מודע לעצמו ולעובדיו, להפוך את חייו לעשירים יותר ובכך לטייב את מנהיגותו ולתת לעובדיו כלים לעשות את הדברים עבור עצמם. הוא צריך ליצור אווירה מאפשרת ולא מתנגדת. העובדים מצדם צריכים לדעת שכל ארבעת התחומים בלי יוצא מן הכלל חשובים לחייהם המאוונים, ולדעת כיצד לבקש את מימושם במקביל לעבודתם המקצועית."

nihul@themarker.com



תצלום: יח"צ

סטיוארט פרידמן

## המנהל השלם: כך תאזן את חייך. צעד אחר צעד

תפנה לכם זמן אישי, שאתם מפתחים אמון בעובדים שלכם ובמקביל מאפשרים לאנשים שתחתכם להתפתח. דוגמה: האצילו סמכויות, קחו עוזר אישי. **9. חקרו והתנסו:** עשו צעדים לקראת תפקיד חדש, קריירה אחרת או כל פעילות שתסייע לכם לחבר טוב יותר בין עבודתכם, משפחתכם, קהילתכם ואתם עצמכם. דוגמה: קחו תפקיד חדש בעבודה, דה, הצטרפו לוועד ההורים בגן או בבית הספר. טלי חרותי-טוב

**6. שיתוף:** שתפו אנשים אחרים בכל אחד מתחומי חייכם - כך תיתנו כבוד לאדם השלם שבכם ובו. דוגמה: פנו זמן לשיחות עם בן הזוג שלכם, עשו מנטורינג לעובדים חדשים, תארו את חזונכם לאנשים אחרים. **7. שינוי בלוחות זמנים:** שנו את שעות עבודתכם כך שהיו יעילות יותר - אך יאפשרו לכם לעשות גם דברים נוספים במקביל. דוגמה: עברו יום בשבוע מהבית. קחו שיעורי מוסיקה בזמן הפסקת הצהריים. **8. האצלה והתפתחות:** צרו מצב שכל המשימות נעשות ביעילות כך שמי

פיתוח יחסי הערכה הדדיים. הדרך הזו יוצרת חיבור בין אנשים ומגבירה תחושת ביטחון הדדית. דוגמה: הצטרפו לקבוצת קריאה, ביטחון, ריצה, עזרו לילדיכם בשיעורי הבית, הקדישו יום אחד בחודש לפעילות קהילתית. **5. התמקדות והתרכזות:** הקשיבו לאנשים החשובים לכם בכל תחום, היו נוכחים כשאתם איתם. דוגמה: התנתקו מאמצעים טכנו-לוגיים מסיחי דעת, החזירו מיילים רק בחלק מסוים של היום, קבעו זמן לפגישה עם אנשים.

דוגמה: ערכו תוכניות לכלל הפעילויות שלכם עבור השבוע כולו כבר בשבת. **3. בנייה מחדש:** תנו תשומת לב לגוף, לראש, לנפש - כך שהפעולות המתבצעות במשך היום יאפשרו חידוש כוחות, התמקדות ומחויבות. דוגמה: הימנעו מעישון ושתיה. קבעו זמן לקריאת ספר טוב, הקפידו להשתתף בפעילויות המסייעות לכריאתכם הנפשית - כמו יוגה, מדיטציה וכדומה. **4. הערכה ואכפתיות:** הקפידו לבלות עם אנשים שלא בתחומי מקום העבודה ולקיים חיים של אכפתיות תוך

**1. מעקב וחשיבה:** רשמו את כל הפעילויות, המחשבות והתחושות שלכם במהלך פרק זמן מסוים - כדי שתהיו מסוגלים להעריך בעתיד התקדמות של מטרות מקצועיות ואישיות. זו הדרך לעורר מודעות עצמית ולקבע סדרי עדיפויות. דוגמה: רשמו ביקורים בחדר הכושר ואת השפעתם על רמות האנרגיה שלכם, או עקבו אחר השעות ביום שבהן אתם פעילים מאוד - ולהפך. **2. תכנון וארגון:** בצעו פעולות שמתרתן ניצול זמן נכון והכנת תוכנית לעתיד. שתפו עוזר אדם בתהליך ההכנה.