



מספר מש
התכוון וצ
לרדת; המ



עמק הסיליקון נהפך לחממה
למרגלים זרים - גם ישראלים



"צריך לאלץ את חברות
הטכנולוגיה לשאת באחריות
על פייק ניזו באתריהן"



של מאות מיליארדי
ש: יום הדין של ענקיות
ולוגיה הגיע



TechNation

קריירה

"אושר מוביל להצלחה": חמש שיטות שיהפכו אתכם למנהלים פי 10 - וכמה חופשות כדאי לקחת

גורו הפסיכולוגיה החיובית, ד"ר טל בן שחר, טוען שהאושר של העובדים הוא חלק בלתי נפרד מהצלחת הארגון ■ "מנהלים מצוינים הם בעלי חמש תכונות מרכזיות, שהופכות אותם ואת העובדים שלהם למאושרים - ולכן אפקטיביים יותר" ■ כתבה שלישית בסדרה

שמור 16 575

טלי חרותי-סובר | התראות במייל

06:13 14.06.2018



בלומברג

טל בן שחר. "אדם חייב להיות מחויב למטרה מוגדרת"

"המיתוס כאילו הצלחה מובילה לאושר צריך לעבור מן העולם", טוען ד"ר טל בן שחר, גורו הפסיכולוגיה החיובית בראיון ל-TheMarker ממקום מושבו בניו יורק. "כל המחקרים מוכיחים את ההפך בדיוק, אנשים בטוחים שאם יצליחו במטרה שהציבו

לעצמם הם יהיו מאושרים - אבל הם מגלים שכיבוש המטרה לא בהכרח הביא אושר. התפישה הנכונה היא שאושר הוא מרכיב דרמטי המוביל להצלחה."



בספרו החדש "אושר ומנהיגות" (הוצאת מטר) טוען בן שחר כי אושר הוא אחד ממרכיבי הבסיס של הצלחה בכלל, והצלחה בשוק העבודה בפרט. "בשוק העבודה המודרני, **אושר ומנהיגות הם שני צדדים של אותה מטבע**", הוא מסביר. "מנהלים שנהנים מרמת אושר גבוהה טובים לא רק לעצמם, אלא גם לעובדיהם. כולם ביחד מביאים לרמת תפוקה גבוהה יותר, החוסן הנפשי שלהם חזק יותר, ולכן גם רמות השחיקה נמוכות יותר. אושר הוא נושא שארגון חפץ חיים חייב להתייחס אליו".

מבדיקה שערכו בן שחר ושותפו לכתובת הספר אנגוס רידג'וויי, לשעבר מנהל בכיר בחברת הייעוץ מקינזי, עלה כי הדרך להיות מנהל מאושר יותר — ולכן גם טוב יותר (מה שהשניים מכנים "מנהלים פי 10") — עוברת דרך חמישה עקרונות חיים, שהם גם עקרונות הניהול הנכונים לשוק העבודה המודרני.

1. עזבו את החולשות - חזקו חוזקות



שיעור גולף משפחתי



כשכן שחר החל את לימודיו בהארוורד הוא נדרש לשיעורי כתיבה, כדי לעמוד במטלות הלימודים במוסד היוקרתי, שכללו הגשת חיבורים רבים. בסמסטר הראשון היתה לו מנחה שמיררה את חייו. היא טענה שהוא לא ממוקד ולא ברור, ודרשה ממנו עוד ועוד תרגילים שבהם נכשל שוב ושוב. בסמסטר הבא המנחה הוחלפה. "היכן שהמנחה הקודמת ראתה ילדותיות, המנחה החדשה ראתה התלהבות מלוטשת; היכן שהראשונה ראתה בליל של רעיונות — השנייה ראתה ידע נרחב, זיכרון טוב ויכולת לעשות קישורים מפתיעים", הוא מספר.

במלים אחרות, טוען בן שחר כי בעוד שהמנחה הראשונה ראתה את החולשות וניסתה לשפר אותן — המנחה השנייה ביקשה לחזק את החוזקות שלו. בן שחר, ששנא את השיעורים האלה בסמסטר הראשון, לא הפסיק לכתוב מאז הסמסטר השני. עד היום הוא כתב כבר שמונה ספרים.

"המיתוס כאילו מנהיגים טובים מתרכזים בהיפטרות מהחולשות שלהם או בהתגברות עליהן הוא מיתוס שגוי", הוא אומר. "ההפך הוא הנכון. גורו הניהול, פיטר דרוקר, ניסח זאת בצורה הטובה ביותר: "נדרשת הרבה יותר אנרגיה כדי להשתפר ולהתקדם מחוסר יכולת לבינוניות, מאשר להשתפר בביצועים מהדרגה הראשונה למצוינות. קל הרבה יותר לפתח חוזקות קיימות מאשר לעבוד על חולשות — והתמורה לכך גבוהה בהרבה".

שר החינוך, **נפתלי בנט**, סיכם זאת פעם במשפט אחד קצר: "קל יותר לשים דג במים ולתת לו לשחות — מאשר ללמד אותו לעוף".



אניטה רודין. משכה עובדים שהשלימו את חזקותיה
REUTERS

דוגמה למנהלת מצוינת שפעלה בשיטה זו היא אניטה רודין, מייסדת ומנכ"לית רשת בודי שופ, הנחשבת בעיני רבים לאחת המנהיגות העסקיות הבריטיות המשפיעות, החדשניות ובעלות החזון ביותר בכל הזמנים. למרות זאת, לטענת בן שחר, "רודין היתה חלשה ברבים מהכישורים החיוניים לניהול יומיומי של חברה, כמו ניהול פיננסי ואדמיניסטרציה. היא לא הקדישה הרבה זמן לניסיון לשפר את התחומים האלה. במקום זה, בעזרת כוח המשיכה והאידיאליזם שלה, היא משכה אליה אנשים שהיו טובים בדברים האלה — וחלקה עמם את החזון שלה לעסק למוצרי קוסמטיקה אקולוגיים ומוסריים".

הדרך להפוך למנהיג או עובד מאושר עוברת דרך זיהוי חוזקות משני כיוונים — חוזקות הביצוע וחוזקות התשוקה, קרי התחומים אותם תדעו להביא לידי ביצוע טוב, מכיוון שאתם רוצים לבצע דווקא אותם.

2. תנו לעצמכם זמן להתאוששות

שמירה על בריאות טובה, פיזית ומנטלית, טובה היא עיקרון חשוב נוסף בדרך לאושר — מכיוון שהיא מחזקת את היכולת להתמודד עם לחץ ומתח, מנת חלקו של כל מנהל ועובד בעולם המודרני. "בניגוד למיתוס שקובע שלחץ הוא דבר רע, ומנהלים טובים יודעים

להיפטר ממנו, הרי שיותר ויותר הוכחות תומכות ברעיון "המתח הטוב", הכולל פרצי מתח קצרים שיכולים להפוך אותנו לחזקים יותר, כשירים יותר ועמידים יותר, טוען בן שחר.



בספרו, הוא מצטט את ד"ר דניאלה קופר מאוניברסיטת קליפורניה ברקלי, שאומרת: "אנחנו חושבים תמיד על דחק (סטריס) כעל דבר ממש רע, אך אין זה כך. מידה מסוימת של דחק מסייעת לדחוף אותך בדיוק אל רמת הדריכות האופטימלית, לביצועים קוגניטיביים והתנהגותיים מיטביים".

"אפשר להשוות לחץ בעבודה לאימון בחדר כושר", מסביר בן שחר, "אנחנו מפעילים לחץ גדול על השרירים, ואז עוצרים כדי להתאושש. הבעיה היא לא בלחץ עצמו, אלא באפשרות המנוחה".

ואכן, הדרך לשמור על בריאות העובד בכל רמה, היא ליצור יותר הזדמנויות התאוששות במהלך היום, השבוע והשנה. "דוגמה להתאוששות נחוצה הן אותן 45 דקות ארוחת צהריים עם קולגות, בלי הטלפון ולא מול המחשב", הוא אומר. "גם פינות קפה שבהן אפשר לשבת עשר דקות ולהתמקד רק במה שאנחנו עושים כרגע — שותים קפה — קוראות לזמני התאוששות. כדאי שהשבת תוקדש למנוחה מהעבודה, כל אחד על פי דרכו. עובדה שאפילו אלוהים צריך היה לנוח אחרי שישה ימי עבודה".

בנוסף, במקום חופשה שנתית אחת ארוכה, מציע בן שחר לתת עדיפות לכמה חופשות קצרות למילוי המצברים במהלך השנה. בנושא זה, חשובה מאוד הדוגמה שנותן המנהל: "אם המנהל יוצא לחופש, הוא מעביר מסר שזה אפשרי לכל עובדיו. ואכן מנהלים מאושרים מקפידים על הנושא הזה, כמו גם על תזונה נכונה וספורט".



Lauren Kallen / WeWork

משרדי WeWork ניו יורק



3. עשו פחות מולטיטסקינג - ויותר זרימה

הדרך להגיע לביצועי שיא מספקים היא כניסה לחווית הזרימה (Flow) — אותם רגעים שבהם אנו כה שקועים במשהו, עד שאנחנו מאבדים תחושה של זמן. "יתרונותיה של הזרימה מובילים הן לחוויות שיא והן לביצועי שיא", אומר בן שחר. "במילים אחרות, כאשר אנחנו בזרימה, אנחנו תופשים את המהות של מה שאנחנו מכנים מנהיגות מאושרת — אנחנו אוהבים את מה שאנחנו עושים בזמן שאנחנו עושים את זה היטב".

האויב הגדול של הזרימה, לפי בן שחר, הוא המולטיטסקינג — ריבוי המשימות. "אם אתם יכולים לזכור מתי בפעם האחרונה הייתם בטלפון עם עמית או לקוח ולא הסתכלתם על משהו אחר — מסך המחשב, הודעות הטלפון האחר שלכם או גיליון עבודה — אתם יוצאי דופן", הוא אומר.

הפתרון הוא תרגול מודעות קשובה (מיינדפולנס), במטרה להרחיב את רגעי הזרימה ולהיות כאן ועכשיו בתוך המשימה שלקחתם על עצמכם. לצורך זה יש לתרגל כמה עקרונות. "אדם צריך להיות מחויב למטרה מוגדרת בברור — לנגן יצירה מוזיקלית, לכתוב דו"ח שנתי, לשאת הרצאה לפני חדר מלא באנשים", הוא אומר. "לא ממש משנה מהי המטרה, או אם מחר תוחלף במטרה אחרת. חשוב שאדם יפעל תחת מערך כללים ברור ומוגדר, בעודו חותר להשיג את המטרה הזו. זאת הסיבה לכך שאנשים נכנסים לזרימה בקלות כשהם משחקים משחקי וידאו.

תנאי נוסף ליצירת זרימה הוא שהמטרה שאנחנו קובעים לעצמנו לא תהיה קשה מדי או קלה מדי. הפעילות שאנחנו מרוכזים בה צריכה להיות מאתגרת, אבל אפשרית".

בניגוד לתפישה כאילו זרימה באה באופן טבעי, הרי שהיא חייבת תרגול יומיומי. מודעות לנושא היא שלב ראשון, אבל ללא תרגול לא ניתן להתקדם. "אני אומר לאנשים שהעובדה שיש להם ברקולי במקרר לא אומרת שהם בריאים — צריך גם לאכול אותו".

4. האם יש לכם חבר טוב בעבודה?

בסקר 12 השאלות של מכון גאלופ, שנועד לחזות הצלחה של העסק, נשאלת שאלה שנשמעת ללא מעט אנשים מוזרה ולא רלוונטית, אך לטענת בן שחר היא חשובה ביותר: "האם יש לכם חבר הכי טוב בעבודה?"



WeWork

מתחם קפה בבניין WeWork בשיקגו

"על פי תוצאות סקר גאלופ, התשובה "כן" מבדילה בעקביות בין צוות עבודה בעל רמת פרודוקטיביות גבוהה לבין צוות בעל רמת פרודוקטיביות בינונית", טוען בן שחר. "מחקרים נוספים מצאו נתוני מתאם מרתקים - עובדים שהיה להם חבר טוב בעבודה היו מסוגלים יותר להתמודד עם סטרס. לא שהם לא חוו אותה מידת דחק כמו כולם, אלא שהיו בעלי יכולת גבוהה יותר להתמודד עם דחק שלילי מאחר שלא היו לבדם ולא הרגישו בודדים. העובדה שיש לנו חבר טוב במקום העבודה קשורה לרמות גבוהות של שביעות רצון מהעבודה, וכתוצאה מכך לשחיקה נמוכה יותר. אנשים רוצים להישאר במקום שבו כיף להם ובו הם נהנים מקשרים חברתיים חזקים".

לטענת בן שחר, מנהל מאושר לא יידע רק לקיים מערכות יחסים טובות במקום העבודה, הוא גם יעודד כאלה בין עובדיו, מה שעומד בסתירה למיתוס נוסף שכן שחר מציע להיפרד ממנו, לפיו הכלים החשובים ביותר למנהיג הם שליטה וכו.

"בכל שנה מפרסם אתר החדשות הפיננסיות "וול סטריט 24/7" רשימה של החברות הכי גרועות לעבוד בהן, והתוצאות כמעט תמיד מצביעות על כך שמערכות יחסים רעילות בין מנהיגי הארגון לעובדים, הופכות את החברות לכאלה שגרוע לעבוד בהן. אחד ממשיבי הסקר שנערך ב-2016, עובד לשעבר באחת מהחברות שהופיעו ברשימה, כתב כך: "מנהלי החברה אינם מכבדים באמת את העובדים שלהם ולא דואגים להם באמת. כל מה שחשוב להם זה להרוויח מהם כסף".

5. האם העבודה שלכם משמעותית?

מציאת המטרה שלשמה אדם עובד אינה עניין חדש, אך היא אחת מאבני הדרך החשובות לאושר. בספר מצטט בן שחר את פרופ' ויליאם דיימון מאוניברסיטת סטנפורד, אחד החוקרים המובילים להתפתחות האדם, שכותב בספרו "The Path to Purpose" ("הדרך אל המטרה") כי "מחקר אחר מחקר גילה שתחושת מטרה בחייו של אדם קשורה קשר הדוק למעשה לכל היבטי הרווחה האישית שלו".

יתרה מכך, אומר בן שחר, "אנשים שמונעים בידי תחושת מטרה המושרשת עמוק בתוכם - הם בעלי יכולת טובה יותר להתמודד עם קשיים. הידיעה לאן מועדות פניהם, ולמה, גורמת לכך שיהיה קשה מאוד להסיט אתכם מהמסילה".

"עובדים שתורמים לקהילה הם עובדים מאושרים"

"אחריות חברתית-תאגידית היא לא דבר חדש; הנושא נכנס לאופנה כבר באמצע המאה הקודמת. החידוש בתחום הוא במחויבות האמיתית לצדק חברתי שהמילניאלס הביאו לעולם העבודה" — כך אומרת פמלה בקר, סמנכ"לית שיווק גלובלי של פלטפורמת הפרסום למוביל מובפוקס. "הדור הזה מונע על ידי הרצון לעבוד בעבודות המאפשרות לו להשפיע באופן חיובי על העולם", היא מוסיפה.

לדברי בקר, מנתונים שהתפרסמו בנושא, למשל בסקר גדול שערכה חברת אמריקן אקספרס לאחרונה, עולה כי יותר משליש מהעובדים הצעירים מגדירים הצלחה כעשייה בעלת השפעה. 68% מהם מבקשים להשפיע באופן חיובי על העולם, 81% חושבים שארגון מצליח צריך להיות בעל מטרה חברתית ו-78% חושבים שהערכים של המעסיק שלהם צריכים להתאים לאלה שלהם.

"קידום אחריות חברתית-תאגידית בתרבות הארגון יכול להשפיע באופן חיובי על רמת האושר של העובדים, ולהבטיח שביעות רצון על ידי הענקת אפשרות לעובדים לפעול ולהשפיע על הסביבה — ובכך להעניק להם משמעות", אומרת בקר. "חברות טכנולוגיה יכולות למנף את המימוניות הייחודיות שמציעים העובדים בתעשיית ההייטק ולאפשר להם למקסם את התחום הפילנתרופי ולהרחיב את יוזמות האחריות החברתית לכיוונים חדשים".



דוגמה שנותנת בקר היא הדרכה אישית של אחד על אחד עם נוער בסיכון. "יוזמה כזו כבר לא חייבת להתבצע רק בערים שבהן הילדים חיים; זה יכול לחצות ערים ואפילו מדינות באמצעות חשבון סקייפ. דוגמה נוספת היא שימוש באפליקציות ייעודיות המסייעות לניהול ולהעברת מזון לנזקקים, בהתאם להעדפותיהם והתאמה אישית של המשלוחים".

לאחרונה קיימה החברה בה עובדת בקר האקתון, אירוע שבו נפגשים עובדי החברה כדי להגיע לפתרונות טכנולוגיים לבעיה מסוימת, במטרה לסייע לעמותת SOS חיות בישראל. "התוצאות היו מדהימות", היא מספרת. "המשתתפים שפעלו ללא כוונת רווח והציעו פתרונות טכנולוגיים מותאמים לעמותה, היו נרגשים מההזדמנות להשתמש בכישורים שלהם באופן יצירתי ולתרום אותם למען מטרה טובה. הדבר מחזק שני עקרונות פשוטים בו זמנית: חברות מחויבות לתרום את חלקן בהתמודדות עם אתגרים חברתיים — ובמקביל עובדים מעורבים בעבודה, הם עובדים מאושרים ויעילים יותר".

Recommended by

כתבות נוספות שעשויות לעניין אותך



מרחבי הרשת
Profimex
7 דברים שכל משקיע חייב להכיר לפני השקעת נדל"ן בחו"ל



מרחבי הרשת
painless-life.co.il
שימו סוף לכאבים הכרוניים! חודשיים התנסות במכשיר שמנצח את הכאבים



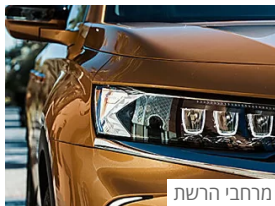
ד"ן וחשבון
אחרי השפל בבחינות: התוכנית של איילת שקד לצמצום מספר עורכי הדין



צרכנות
בקרב תוכלו להחזיר את החבילה שהזמנתם מחו"ל בתוך 48 שעות



מרחבי הרשת
PMI Science
מעשנים? שמעתם על מוצרי טבק ללא עשן וריח?



מרחבי הרשת
ידיעות אחרונות
הרכב של נשיא צרפת, עמנואל מקרון, במבחן נהיגה ראשון בארץ



צרכנות
מלון קרלטון בנהריה מציג: חדר כושר סגור ושרוולים ארוכים בגלל אורחים דתיים



קריירה
נפסלה מועמדותו של ג'ק בלנגה למועצת רואי החשבון - בשל קשריו עם...

רוצים להיות שותפים בסטארט אפ?

תמיד חלמתם להיות שותפים בסטארטאפ? מהיום גם אתם יכולים! החל ממאות שקלים בודדים

פרסומת

תגובות

הוסיפו תגובה

כתבות ראשיות באתר



אדוארדו אלשטיין אירגן אסאדו בשופרסל

יורם גביון | 13:54



בשיא עונת החופשות לחו"ל - תחנת הרכבת בנתב"ג תושבת

גבריאלה דוידוביץ'-ויסברג | 13:52



ארדן ממשיך לעכב את יצוא הקנביס: "כל הניסיונות לדבר עמו נכשלו"

חגי עמית | 14:33



המסחר בבורסה מתנהל במגמה מעורבת; עליות במניות הבנקים

TheMarker | 12:42

טען כתבות נוספות

לניוזלטר

נכשיו: סיפורים, עצות וטיפים ממדור קריירה וניהול ישירות למייל

miri.rubinst



הרשמה

☐ ברצוני לקבל ניוזלטר, מידע שיווקי והטבות

תוכן מקודם

כשאוכל תאילנדי, צרפתי ואיטלקי נפגשים במקום אחד



ארצות רחוקות ואגדות מחודשות: קיץ במוזיאון לאמנות האסלאם



יצאנו לסיור קולינרי מסביב לעולם בשוק האוכל של הסנטר



כבר למעלה מ-30 שנה שבעמותת אפשר עוזרים בשיקום של מכורים לאלכוהול והימורים





מתחם האלף בראשון לציון

בואו לשדרג את המחר שלכם מהיום מתחם ה- 1000 ליד הים nadlan-nadlan.com

כתבות שאולי פיספסתם

חוקרות איך זה נ בקולנוע

לא לעבוד לעולם: הסוד של האנשים שפורשים בגיל 30 - ואיך גם ...

כך ויתרתי על קניות בסופר-פארם - וחסכתי מאות שקלים

זהירות, שתיית מי ברז מסכנת חיים

הנבחרת: 20 הסטארט-אפים הישראליים החמי ...

הסיפור של ענבל אור: נפילה לא היתה כאן - רק הצגה אחת גדולה

#*



מערכת | הנהלה | עשה מינוי | שאלות ותשובות | צור קשר | פרסם אצלנו



- ✉ **עדכונים במייל**
- 📰 **קנה מינוי דיגיטלי**
- 📰 **קנה מינוי לעיתון**
- 🔊 **פרסם אצלנו**
- 📰 **לפרסום בעיתון**
- 📱 **שירות למנויים**

כלים שימושיים

- האימייל האדום
- RSS
- שערי מט"ח
- כיתבו אלינו
- תקנון האתר
- מדיניות פרטיות
- מידע למנויים
- מינוי הארץ
- כנסים
- מינוס אחת
- נגישות

הארץ

- הארץ
- חדשות
- תרבות
- חדשות חוץ
- קפטן אינטרנט
- ביקורת מסעדות
- ביקורות סרטים
- ספורט
- ספרים
- מזג אוויר
- שבוע הספר 2018
- מונדיאל 2018
- Israel - Gaza - Hamas
- Jesus - Apostles
- Trump - Iran
- Steve Bannon
- 'Mamma Mia! 2'
- Israel News
- Middle East

מדורים

- שוק ההון
- גלובל
- נדל"ן
- TechNation
- צרכנות
- TheMarker TV
- חדשות
- Markerweek
- מגזין TheMarker
- TheMarker Women
- כנסים
- כל כותרות היום
- Finance**
- ת"א 35
- מדד תל אביב בנקים 5
- מניית טבע
- מניית טאואר

שיתופי פעולה

- בנק לאומי- סקירות ומידע על שוק ההון
- TechStation
- השקעות נדל"ן בחו"ל בחסות SDB
- משקיעים במחר של תל-אביב בחסות
- גינדי TLV
- גם לכיף יש גבול בחסות מפעל הפיס
- חדשות הנדל"ן בחסות אלדד פרי
- SUPERMARKET - צרכנות פיננסית
- המרכז להכשרת מנהלים
- התחדשות עירונית

עכבר העיר

- החופש הגדול - קיץ 2018
- מה עושים בקיץ?
- אטרקציות לילדים בחופש הגדול
- בריכות מומלצות
- חופים מומלצים בתל אביב
- הופעות קיץ בינלאומיות
- הסרטים הגדולים של הקיץ
- מה עושים היום?
- טיולים לשבת
- מה עושים עם הילדים בסופ"ש?
- הופעות היום
- הצגות לילדים
- אטרקציות לילדים
- מופעי סטנדאפ
- סרטים מציגים בקולנוע
- הצגות היום
- המדריך להופעות מחו"ל
- איפה שותים בזול בתל אביב?
- מופעי מחול היום
- מה עושים בירושלים
- מה עושים בפתח תקווה
- מה עושים היום בתל אביב
- מה עושים בבאר שבע
- מה עושים ברמת גן