

## פרק 1:

## להוציא את המקסימום, ממה שיש

בתחילת תהליך האימון מקבל טל את היסודות שעליהם בנויה המתודולוגיה באימון לפי מודל "מצוינות אישית בסביבה ארגונית".

גדי: מהי ההגדרה לסביבה ארגונית על פי תפיסתך?  
 טל: אני רואה את הסביבה הארגונית בתור כל הדברים שמסביב - איך נראית סביבת העבודה שלי? איך נראית החברה? האם יש היררכיה כמו שצריכה להיות? האם אני יודע מי נמצא מעליי ומי מתחתי?

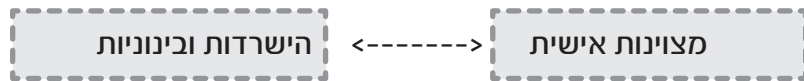
## סביבה ארגונית - הגדרה:

סביבה ארגונית היא מקום שיש בו אנשים שיש להם מטרה משותפת, יש בו כללים (כללי משחק) וקרוב לוודאי שיש היררכיה בין האנשים.

גדי: טל, כל מקום שיש בו אנשים, להוציא את הרחוב - כפי שמיד אסביר, הוא סביבה ארגונית. משפחה היא סביבה ארגונית. כאשר אתה נוהג ברכב אתה אמנם נמצא בו לבדך, אבל אתה נמצא בסביבה ארגונית. כלומר, לכל הנהגים שנמצאים סביבך במקטע מסוים של הכביש יש מטרה זהה: להגיע בשלום מנקודה A לנקודה B. כנהג ברכב באותו מקטע אסור לך לנסוע נגד כיוון התנועה, יש חוקי דרך, והתמרורים והמשטרה נמצאים מעל כולם בהיררכיה. לעומת זאת, הרחוב איננו סביבה ארגונית אלא מקום שיש בו כאוס. כל אחד יכול לפעול בו לפי רצונו: לשבת, לעמוד, ללכת בכל כיוון וכדומה. כאשר אתה מבקר בבית הכנסת בחגים, אתה נכנס לסביבה ארגונית, כאשר אתה מבקר בקאנטרי קלאב השכונתי אתה נכנס לסביבה ארגונית, וגם מקום העבודה הוא מקרה פרטי של סביבה ארגונית. כלומר, לכל מי שנמצא סביבי במקום מסוים יש מטרה משותפת?

איך תצליח לצמצם את הפער? אם תמשיך לשאול את עצמך כל הזמן שאלות. אם לא תפסיק לשאול, לעולם!  
 כשאתה שואל את השאלות הנכונות, אתה כל הזמן בעצם מחפש את התשובות, לא תישאר ללא מענה, ללא פתרון או ללא דרך.

שאלה: מהו המצב ההופכי למצוינות אישית מקסימלית (תאורטית, או רגעית-עכשווית)?  
 תשובה: זהו מצב שנמצא ב-180 מעלות, בקצה השני של הסקאלה למצוינות אישית. זהו מצב של הישרדות, של בינוניות, של "ראש קטן".



משמעותה של **מצוינות אישית בסביבה ארגונית** פשוטה מאוד:  
 להוציא את המקסימום ממה שיש! ומה שיש זה הכי טוב שיש, כי זה מה שיש ברגע מסוים.

מצב של הישרדות אינו מצב טוב להיות בו; זה מסוכן להיות במקום שמצליחים לשרוד בו או שלא מצליחים. זהו מקום שאינו יציב במקרה הטוב, ואילו במקרה הטוב פחות - אפילו לשרוד לא תצליח. לפי תפיסתי, כשפניך לכיוון מצוינות אישית מקסימלית, זאת אומרת שאתה שואל את עצמך שאלות.

ככל שתשאל יותר שאלות, כך תרחק מהמקום המסוכן, ממקום של הישרדות.

גדי: אם לכל האנשים אשר נמצאים בסביבה שלך יש לפחות מטרה משותפת אחת, אתם נמצאים בסביבה ארגונית. לאנשים שהולכים לבד ברחוב אין מטרה משותפת; לכל עובר אורח ברחוב יש מטרה שונה; אין משהו שקושר את האנשים יחד - אין כללים ברורים ואין מטרה משותפת. אדם ברחוב יכול לשבת, לעמוד או ללכת לכל כיוון. לעומת זאת הכביש הוא לא מקום של כאוס למזלנו...

מצוינות אישית, מהי?

גדי: לאחר שהבנו מהי סביבה ארגונית, אנחנו רוצים להבין מהי מצוינות אישית בסביבה ארגונית.

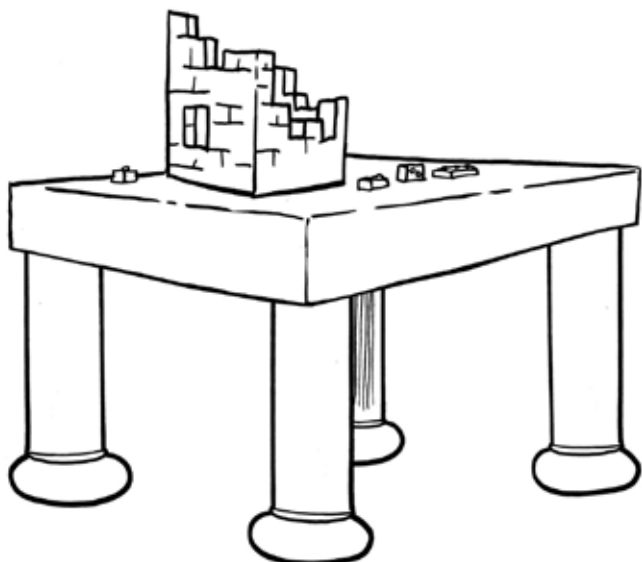
מצוינות אישית, כשמה כן היא - זהו מצב מסוים שבו אתה משוחח אך ורק עם עצמך! כלומר, גם בסביבה ארגונית אינך משווה את עצמך לשום דבר או לאף אחד אחר, אלא שואל את עצמך שאלות - שאלות איכותיות, שאלות מקדמות. שאלות איכותיות הן שאלות שמניעות את האדם לפעולה. שאלות איכותיות יהיו שאלות פתוחות. השאלות האיכותיות יתחילו בדרך כלל במילים: איך, מה, כיצד. שאלה לא איכותית בדרך כלל תתחיל במילה: למה... שאלות שאינן איכותיות אינן מניעות את השואל לפעולה אלא הופכות אותו ל"קרבן" (שאלות כמו "למה?", "למה אתה עושה את זה?" וכדומה).

דוגמאות לשאלות איכותיות סגורות וטובות לדוגמה:

- האם אני מנצל את המקסימום שיש לי?
- האם אני מנצל את הידע ואת ההשכלה שלי?
- האם אני מנצל את ההכשרה, את הכישורים ואת היכולות שלי?
- האם אני מנצל את היכולת שלי להפעיל אנשים אחרים בסביבה הקרובה אליי, כדי שלא אעשה הכול לבד?

שים לב! אני מדבר על השאלות ולא על התשובות. כשאני מתמקד בשאלות (ולא בתשובות), לעולם לא אגיע למיצוי מקסימלי של מצוינות אישית, אלא אהיה תמיד בשאיפה למצוינות אישית.

יש איזשהו פער, ואת הפער הזה, כל הזמן, חובה עלינו לנסות לסגור. בלתי אפשרי לסגור את הפער לחלוטין, אך אפשרי בהחלט לצמצם אותו.



“ארבע רגלי שולחן... אין רגל אחת של שולחן שחשובה יותר מהאחרת”

גדי: מה יקרה לשולחן אם תסיר ממנו רגל אחת?

טל: הוא יאבד את היציבות שלו.

גדי: מה יקרה אם תוריד ממנו רגל נוספת?

טל: הוא בוודאי יקרוס.

גדי: בדיוק כך! וכך עליך להתייחס לארבעת המוטיבים שעליהם אני עומד לספר לך.

### מוטיב ראשון: אימון

משמעות המוטיב: ככל שאתאמן יותר במה שאני עושה ובמה שאני אומר, כך אני עתיד לתוצאה טובה יותר במה שאני עושה ובמה שאני אומר.

## פרק 2:

### ארבעת היסודות לבניית מתודולוגיית האימון שלי

לפי גישתי, כדי להיות במצוינות אישית בסביבה ארגונית (להוציא את המקסימום ממה שיש) צריך אימון (Coaching). האימון הוא טכניקה ולא תאוריה, והטכניקה מבוססת על כמה יסודות.

יש ארבעה מוטיבים עיקריים שעליהם אני מבסס את מתודולוגיית האימון שלי, ולכאורה הם אינם קשורים לריאיון עבודה.

כדי שטל ואני נוכל לדבר באותה השפה, השפה שבה אני משתמש בתהליך האימון, הסברתי לו את המונחים הבסיסיים, את היסודות ואת משמעותם. אגב, היישום של מונחים אלו נכון לכל תחום בחיים ולא רק לריאיון עבודה.

### ארבעה מוטיבים בסיסיים באימון

אקדים ואומר שלמרות סדר הצגת המוטיבים באימון, כל ארבעת המוטיבים חשובים בעיניי באותה מידה, בדומה לארבע רגליו של שולחן שעליו אני בונה את המתודולוגיה השלמה שלי. כלומר, אין מוטיב אחד מתוך הארבעה שהוא חשוב יותר מהאחר, כשם שאין רגל אחת של שולחן שחשובה יותר מהאחרת.

## מוטיב שני: חקירה

משמעות המוטיב: אדם צריך לשאול את עצמו שאלות רבות. ככל שאשאל את עצמי שאלות רבות יותר, כך אבין טוב יותר מה קורה לי עם עצמי ומה קורה לי באינטראקציה עם הסביבה הקרובה לי.

הסבר: כפועל יוצא של החקירה אני יודע להבחין בין שני מצבים - משבר כפוי לעומת משבר יזום.

משבר כפוי - משבר שנכפה עליי על-ידי גורם חיצוני, בדרך כלל בהפתעה גמורה וללא מוכנות מצדי או תכנון מראש, ולכאורה אין לי כל שליטה עליו. ברגע שנקלעתי למצב של משבר כפוי השגרה שלי נקטעת - אין יותר שגרה. כל ההתנהלות שלי היא כאן ועכשיו, אין מקום להפעיל אסטרטגיות. קודם כול עליי לצאת מהמקום שבו אני נמצא, כלומר, לנקוט טקטיקה, לעשות פעולות מיידיות כדי לצאת מהמשבר שאליו נקלעתי שלא מרצוני.

משבר יזום - המוטיב הוא חקירה, ומשמעותו לשאול את עצמי שאלות, ורצוי הרבה שאלות. באמצעות השאלות שאני שואל את עצמי, קרוב לוודאי שאגיע למסקנה או לתובנה שאינני מרוצה ממצב מסוים שבו אני נמצא. או אז, אני מחליט לעצמי שאני במשבר. למה? ככה! כי כך החלטתי לעצמי!

ברגע שהחלטתי שאני במשבר, אתחיל לעשות פעולה או סדרה של פעולות כדי לצאת מהמצב שממנו אני מרוצה, ובמקביל אמשך בשגרה.

לעומת המשבר היזום, במשבר כפוי אין יותר שגרה, השגרה נקטעה. משבר כפוי - מצב שאין שליטה עצמית.

לפיכך, הטכניקה המתבקשת: ככל שאזום לעצמי יותר משברים, יש סיכוי גבוה יותר שאמנע משבר כפוי.

דוגמה מעולם התעסוקה:

לרוב, פיטורין נתפסים כמשבר כפוי. אולם מסתבר שגם פיטורין אפשר למנוע (בדרך כלל) באמצעות טכניקה של משברים יזומים. נבין זאת הרבה יותר טוב בהמשך...

## מוטיב שלישי: יושרה (Integrity)

משמעות המוטיב: שלמות עצמית! עד כמה אני = המילה שלי, עד כמה אני מחויב למילה שלי, עד כמה מה שאני אומר זהה למה שאני חושב וזהה למה שאני עושה. הסבר: כשאני אומר (בעיקר לעצמי) את מה שאני חושב, קרוב לוודאי שכך אפעל. כלומר, ישנה הלימה בין המחשבה, הדיבור והמעשה.

טל, מתוך ארבעת המוטיבים, זהו המוטיב הקשה ביותר ליישום. אנחנו חיים בחברה מערבית ולכל אחד מאיתנו יש אגו (בהבחנה מסוימת, המשמעות של אגו היא לחיות את הדימוי שלך ולא את ה"אני" שלך). האויב הגדול של היושרה הוא האגו; בסולם מ-1 עד 10, האגו האופטימלי בחברה המערבית הוא 4! ככל שיש לך יושרה גבוהה יותר, כך תהיה מאושר יותר. כלומר, אם אתה נאלץ להגיד דברים שאינך מאמין בהם, לא תרגיש טוב עם עצמך. כשיש לך יושרה, אתה מחויב למילה שלך.

כדי להגביר את מחויבותך למילה שלך, תכתוב אותה או תשמיע אותה לאדם נוסף, כגון מאמן אישי, וכך בעצם אתה רותם אותו למחויבות שלך, למילה שלך. אזהרה: אמרתי שיושרה היא פועל יוצא של המשפט "מה שאתה אומר זהה למה שאתה חושב", אבל לא אמרתי שעליך לומר את כל מה שאתה חושב. במילים אחרות: שקול מילים!

דוגמה מחיי היום-יום לחוסר יושרה:

אחד הביטויים השגורים בפיהם של בעלי עודף משקל הוא: "ביום ראשון אתחיל דיאטה"... הם באמת מתכוונים לכך?!

דוגמה מעולם חיפוש העבודה, מראיונות עבודה:

גם כשאתה נמצא בריאיון עבודה, שמור על יושרה! האם כדאי לנסות למצוא חן בעיני המראיין? התשובה היא חד משמעית - לא! מראיין מקצועי יגלה שאין לך יושרה ואז "לא יבוא לך עליך", כי אין לו אפשרות לדעת כיצד תפעל בהמשך.

כשמתאמן אומר לי: אם אבוא לריאיון עם יושרה - לא יקבלו אותי לעבודה... התשובה שלי היא: אם תבוא לריאיון העבודה עם יושרה ולא יקבלו אותך, כנראה מקום העבודה הזה אינו מתאים לך, אינכם מתאימים זה לזה, ועדיף לך ולמעסיק שלא תהיה שם.

הארגונית של הארגון. לא כל אדם מתאים לכל תרבות ארגונית. יכול להיות שאתה מהנדס מכונות מקצועי, "תותח על", אבל אתה מעדיף לעבוד באיזשהו משרד קטן, ולעומתך מהנדס מכונות אחר ירגיש חנוק במשרד קטן ויעדיף לעבוד בחברה גדולה ומהנדס אחר נוסף - יסתדר בכל מקום שבו תשים אותו.

אם אני זה שעומד לגייס אותך בתור עובד בחברה שלי, אני רוצה להיות משוכנע שאתה מתאים לתרבות הארגונית שלי. זאת אומרת שלא מספיק לי לדעת מהו ה-Doing שלך, אני צריך להכיר גם את ה-Being שלך. אם ה-Being שלך אינו מתאים לארגון, עדיף שבכלל לא תיכנס לארגון. על ה-Being שלך אין לי כלל שליטה, וזאת לעומת ה-Doing שלך, שעליו יש לי שליטה מלאה כמעט.

לדוגמה: נניח שאתה כמהנדס עובד בתוכנת Catia ובחברה שלנו עובדים בתוכנת SolidWorks; אתה לא הוכשרת ולא התנסית בעבודה באמצעות התוכנה הזו. עם זאת, בריאיון אני מתרשם שאתה בעל כושר לימוד או יכולת למידה. על סמך היכולות שלך (Being) אחליט לשלוח אותך לקורס. לאחר שבועיים תחזור מהקורס ותדע לעבוד בתוכנת SolidWorks.

מה עשיתי במקרה הזה? שיניתי לך את ה-Doing. את ה-Being שלך אינני יכול לשנות. לכן, כשאני מגייס אותך כעובד, חשוב לי יותר ה-Being שלך, משום שאת ה-Being איני יכול לשנות ועל ה-Doing יש לי שליטה מלאה כמעט.

אגב, גם לך כעובד עדיף לא להיכנס לארגון שאינך מתאים לו מבחינת ה-Being. טל: השאלה היא, איך אפשר לזהות מהי התרבות הארגונית של הארגון? למרואיין הרבה יותר קשה לדעת זאת ולעומת זאת המראיין יודע מהי התרבות הארגונית של הארגון שלו וכבר בדקות הראשונות יכול לזהות מהו ה-Being של המרואיין ואם הוא מתאים לארגון.

גדי: אמנם אנחנו מדברים על משהו אינדיבידואלי - כושר ההבחנה שונה בין אדם אחד לאחר. עם זאת, אתה בוודאי מכיר את האמירה "אורח לרגע רואה כל פגע". המלצתי היא שכשאתה נכנס לארגון, נסה להבין מהי התרבות הארגונית הרווחת בו. תוכל לעשות זאת בתוך חמש דקות. תעיף מבט ימינה ושמאלה וכבר תבין מהי התרבות הארגונית של הארגון.

כל מה שעליך לעשות הוא להסתכל מסביב ולראות כיצד מתנהגים העובדים בסביבת העבודה. האם הם עובדים או גולשים באינטרנט? האם הם יושבים ומצחקקים? האם הם

## מוטיב רביעי: Being/Doing (עשייה/הוויה)

**משמעות המוטיב: אף שאנחנו בשוק העבודה, אנחנו נותנים חשיבות ל-Being (הוויה) לא פחות מאשר ל-Doing (עשייה).**

משמעות נוספת לאותו מוטיב: ככל שאדם יביא את עצמו יותר למה שהוא עושה, קרוב לוודאי שהעשייה שלו תהיה טובה יותר. במילים אחרות: שחקן נשמה.

הסבר:

Doing - עשייה, מה שאתה עושה.

Being - הוויה, איזה מין אדם אתה.

המחשב שלי הוא מכונה. למכונה אין Being, מכונה עובדת כפי שתכננו אותה וכפי שבנו אותה, זה מה שהיא יודעת לעשות. לא משנה היכן המחשב נמצא, הוא יעבוד בדיוק באותו אופן. המחשב לא יגיד לבעליו, "אתמול הייתי באירוע, שתיתי קצת יותר מדי אלכוהול, אל תיתן לי לעבוד קשה היום..."

אך לא כך לגבי אנשים; אדם הוא מערכת מורכבת הרבה יותר בהשוואה למכונה, שרק עושה.

בני האדם אינם מכונות. לכל אדם יש ההוויה שלו והרצונות שלו. לכל אדם יש האופי שלו והאישיות שלו. ה-Being של האדם מתהווה בין גיל אפס לגיל שש. נכון שאחרי גיל שש אנחנו עדיין כל הזמן משפיעים ומושפעים, אבל במהלך פרקי זמן קצרים, השינויים שמתחוללים אצלנו הם זעירים מאוד. שינוי משמעותי זקוק תמיד לתהליך, לשלבים, להבנה, להכרה בצורך לשנות, להחלטה, להפנמה ולאומון. נקודה נוספת שחשוב לזכור היא שאדם משתנה אך ורק מרצונו הטוב. זאת אומרת - אין אפשרות שאני אצליח לשנות אותך, לא אני ולא אף אחד אחר. רק אם אתה תרצה - אתה תשתנה, אם לא תרצה - לא תשתנה.

טל: אני חושב שהיכולת להחליט אם אני רוצה להשתנות או לא מתפתחת לפני גיל שש, כלומר הזהות העצמית מתחילה להתגבש בגיל מוקדם יותר.

גדי: הכוונה שלי היא שעד גיל שש עוד אפשר לעצב את האדם, הוא עדיין כחומר ביד היוצר. אחרי גיל שש כבר הרבה יותר קשה לעשות שינוי.

באופן דומה, לכל ארגון יש תרבות ארגונית. אין אפשרות שאדם ישנה את התרבות הארגונית של הארגון. כלומר, כל אדם שמצטרף לארגון צריך להתאים את עצמו לתרבות

### דף עבודה עצמית מס' 1

לגבי כל אחד מארבעת המוטיבים היסודיים של האימון שהוסברו בגוף הפרק, כתוב דוגמאות אמתיות מחייך, שימחישו את השימוש בכל אחד מארבעת המוטיבים. ביחס לכל דוגמה, חשוב וכתוב: מה הייתה הסיטואציה? איך יישמת את המוטיב המסוים ביחס לסיטואציה?

#### מוטיב מס' 1 - אימון

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### מוטיב מס' 2 - חקירה

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### מוטיב מס' 3 - יושרה

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### מוטיב מס' 4 - Being/Doing

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

מסתובבים עצבניים או שיש חיוך על פניהם? שים לב לתמונות, לסמלים על הקירות. כיצד העובדים מדברים אלה עם אלה? כל אלו הם מרכיבים של התרבות הארגונית. למשל, אם תעמוד ליד שני עובדים מחברת "אינטל" המדברים ביניהם, כנראה לא תבין באיזו שפה הם מדברים, משום שהם מדברים "אינטלית", הם מדברים בשפה השייכת ל- Intel Culture, לתרבות הארגונית שלהם. אגב, באימון שלנו הדבר היחידי שבכוונתי ללמד הוא שפה. אני לא מתיימר ללמד שום דבר חדש, כי אינני מורה ואינני פסיכולוג. אני מאמן, והדבר היחידי שאני מלמד הוא שפה. אם בכל זאת למדת משהו חדש - הרווחת. בכל השעות שנבלה כאן ביחד, אתן לך זוויות ראייה חדשות, וקרוב לוודאי שונות, על נושאים שאתה כבר מכיר. אחדד נושאים ואעשה עבורך Filing (תיוק); משמעותו של מונח זה היא שברגע שתדע לשלוף את הדבר הנכון בזמן הנכון, במינוח הנכון ובשפה הנכונה - הכול יסתדר, הכול עניין של שפה, ושפה היא תרבות.

ככל שנתקדם בתהליך, תראה כיצד ארבעת המוטיבים האלה צצים כל הזמן. לכן, כמו שאמרתי קודם, אנחנו חייבים לדבר באותה שפה.