

להיות **1** מאלף

סקירה ומדריך מעשי  
להגשמת ההצלחה שלך!

מאת ד"ר יניב שנהב

**משפוחית**  
יעוץ והדרכה





## ד"ר יניב שנהב

להיות אחד מאלף - סקירה ומדריך מעשי  
להגשת הצלחה שלך!

מהדורה ראשונה, מרץ 2024

עקבו בפייסבוק



עקבו באינסטגרם



צפו בסרטונים



שלחו הודעה



© כל הזכויות שמורות לדר' יניב שנהב  
פרסום בכל צורה שהיא, שלם או חלקי מספר זה, אסור ללא רשות בכתב מהכותב.

[www.mash.org.il](http://www.mash.org.il) , [info@mash.org.il](mailto:info@mash.org.il)

## תוכן עניינים

5	הקדמה
12	פרק 1: על ההצלחה ועל המצוינות האנושית
23	פרק 2: סודות ההצלחה והמצוינות של ארגונים וחברות המובילים בעולם
59	פרק 3: על "הצלחה ומצוינות" אישית, עסקית וארגונית
65	פרק 4: 10 המפתחות - מפת הדרכים שלך להצלחה!
66	• מפתח 1: מצא משמעות ומטרה
76	• מפתח 2: הגדרת מטרות ספציפיות
86	• מפתח 3: פיתוח הרגלים תומכים
101	• מפתח 4: בנו רשתות תמיכה
114	• מפתח 5: התמקדו בעיקר
128	• מפתח 6: טפחו חשיבה חיובית
137	• מפתח 7: התמקדו בלמידה והתפתחות עצמית
152	• מפתח 8: נהלו את הזמן שלכם בחוכמה
167	• מפתח 9: נהלו לחצים בצורה אפקטיבית, שמרו על איזון בריא ונטרלו "גוזלי זמן"
180	• מפתח 10: יצירתיות וחדשנות יישומית בכלל מעגלי החיים
202	פרק 5: עתיד ההצלחה: 10 "מיומנויות המחר" להצלחה ומצוינות
218	פרק 6: חשיבות הלמידה והטמעת מיומנויות המחר וכישורי הצלחה
222	פרק 7: תודעת צמיחה והצלחה Growth Mindset - המפתח למצוינות ללא גבול!
229	פרק 8: סיכום המדריך "להיות אחד מאלף" ו-10 המפתחות למימוש חלומות בחיים ובעבודה
238	רשימת ספרים מומלצים לקריאה להתפתחות אישית, מקצועית ועסקית

”

ההצלחה היא  
מסע, לא יעד.  
המעשה של  
המאבק הוא  
לעיתים קרובות  
חשוב יותר מאשר  
התוצאה  
“

ארתור אש

## הקדמה

אפתח את המדריך בתודה על הצטרפותכם למסע מרתק ומשנה חיים - מסע אל עבר הגשמה עצמית, סיפוק ומיצוי הפוטנציאל הגלום בכם. זוהי זכות גדולה עבורי ללוות אתכם בתהליך הזה, שבסופו תוכלו להשיג הצלחה אמיתית ומשמעותית בכל תחומי ומעגלי החיים.

הרצון להצליח הינו אוניברסלי ומשותף לכל בני האדם. אולם, בעולם הדינמי והמורכב של ימינו, השגת ההצלחה עשויה להיות מאתגרת. הקצב המהיר, הלחצים הבלתי פוסקים והציפיות הגבוהות מאיתנו עלולים ליצור מכשולים ותסכולים רבים. כתוצאה מכך, רבים מוצאים את עצמם מתקשים להגשים את שאיפותיהם ולממש את הפוטנציאל הטמון בהם. המדריך שלפניכם, נכתב בקפידה ובהתבסס על הידע המחקרי והתיאורטי העדכני ביותר בתחומי הפסיכולוגיה, הפיתוח האישי וההגשמה העצמית ונועד לספק לכם מפת דרכים ברורה להשגת ההצלחה. הוא מרכז את התובנות החשובות ביותר מתוך מאות ספרים, מחקרים ומאמרים אקדמיים מובילים, וגם מחוכמת החיים המצטברת של אנשי מופת ומנהיגי דעה לאורך ההיסטוריה.

המדריך מזמין אתכם למסע בין עשרה מפתחות מוכחים, מעשיים ובני יישום, שיסייעו לכם לשנות את חייכם ולהשיג את ההצלחה הייחודית שאתם שואפים אליה. במהלך המסע תגלו את חשיבותם של מציאת מטרה ומשמעות, של הגדרת יעדים ספציפיים, של טיפוח הרגלים אפקטיביים ושל בניית יחסים בונים. כמו כן, תלמדו על תפקידם המכריע של נחישות, חוסן נפשי וגמישות מחשבתית בהתגברות על מכשולים ואתגרים.

הצלחה, כפי שתיווכחו לגלות, היא הרבה יותר מאשר רק השגת הישגים חיצוניים. היא נעוצה בתחושה עמוקה של מימוש עצמי, בחיבור למשמעות גדולה יותר ובתרומה חיובית לעולם. הצלחה אמיתית היא היכולת לחיות בהלימה לערכים ולשאיפות הפנימיות ביותר שלנו, ולהפוך לגרסה הטובה ביותר שלנו. מסקנה זו נתמכת היטב במחקרים פסיכולוגיים ובראיות אמפיריות. כפי שטוען הפסיכולוג ויקטור פראנקל, מחבר הספר "האדם מחפש משמעות", הצורך במשמעות הוא המניע האנושי החזק ביותר (Frankl, 1985). מחקרים עדכניים, כמו אלה של מייקל סטייגר ועמיתיו, מאששים שתחושת משמעות ומטרה קשורה באופן ישיר לסיפוק ולרווחה נפשית גבוהים יותר (Steger et al., 2006).

גם קביעת יעדים ברורים וספציפיים היא גורם מפתח בהשגת הצלחה, כפי שממחישים אדוין לוק וגארי לאת'אם במחקרם פורץ הדרך (Locke & Latham, 2002). אבל כוונות לבדן אינן מספיקות. כפי שמלמדים אותנו ג'יימס קליר בספרו "הרגלים אטומיים" וצ'רלס דוחיג ב"כוחו של הרגל", הצלחה מתמשכת דורשת גם רצף של פעולות עקביות ויומיומיות (Clear, 2018; Duhigg, 2012). הרגלי מצוינות הם סוד הצלחה של כמה מהאנשים הבולטים ביותר בהיסטוריה.

מייקל פלפס, אחד הספורטאים הגדולים בכל הזמנים, הפגין התמדה יוצאת דופן בשגרת אימונים מפרכת שכללה אימון בכל יום בשנה במשך שנים (Lemov, 2016) עד שהגיע למצוינות וליעדים ששאף להגשים. גם המדענית מארי קירי, הזוכה היחידה בפרס נובל בשני תחומים שונים, הפגינה מחויבות אובססיבית למחקרה תוך קשיים ומכשולים רבים (Des Jardins, 2011).

אבל גם הטוב שבנו זקוק לתמיכה ולהשראה מאחרים כדי לשגשג. כפי שמדגיש רוברט פוטנם, מדען מדינה מהרווארד, הון חברתי - קשרים מועילים עם אנשים שחולקים עמנו ערכים ומטרות - מהווים משאב קריטי להצלחה אישית וקולקטיבית (Putnam, 2000). מנהיגים בעלי השפעה כמו וורן באפט מדברים על ערכן העצום של חברויות ושותפויות אמת לצד הקריירה (Schroeder, 2008). אם כן, הדרך להצלחה ולהגשמה בחיים שזורה במגוון כלים, מיומנויות ודוגמאות מעוררות השראה!

"להיות אחד מאלף" הוא השם שבחרתי לספר משום שטמונות בו שתי משמעויות שונות ובמידה רבה, גם הפוכות. האחד מאלף יכול להיות אחד מתוך אלף או אלפים אשר חיים את חייהם, על משקל האמרה "אחד מיני רבים". ואולם, השם מבקש לשקף את הבחירה של הקורא לחולל שינוי והצלחה בחייו! האחד מאלף מבטא את הרעיון שאדם יכול להפוך לאחד מיוחד מאלף על ידי כך שיחליט לממש את שאיפותיו, לעשות ולהגשים באופן יוצא דופן ומשמעותי. השם מסמל את היכולת של כל אדם להיות ייחודי, בולט ומשפיע בדרכו שלו, גם אם הוא מהווה רק אחד מתוך אלף או יותר. ההצלחה של אחד שונה מהצלחתו של אחר ואולם, להיות "האחד מאלף" מהווה את הבחירה האישית שלך – לחיות מתוך בחירה להצלחה ולהגשמה.

להיות "האחד מאלף" פירושו ליצור, לשאוף, להיות מנהיג, חלוץ, יזם או סתם אדם שמעז לחשוב ולפעול אחרת. זה אומר לקחת סיכונים מחושבים, להאמין בעצמך גם כשאחרים מפקפקים, ולא לוותר על החזון והשאיפות שלך. האחד מאלף מבין שכדי להשיג תוצאות יוצאות דופן הוא חייב לנקוט בפעולות יוצאות דופן ובמדריך זה עשיתי מאמץ להעניק לך את הכלים לממש את הי עדים שלך – גם מתוך רעיונות וניסיון אישי שצברתי בליווי ובעבודה עם דמויות מפתח, אבל גם ואף בעיקר, על ידי סקירת מאות מחקרים, רעיונות ותובנות שנאספו לאורך השנים וברחבי העולם בחקר ההצלחה והמצוינות.

דוגמה לדמות "אחד מאלף" אשר אני נוהג להזכיר בהרצאות שלי הוא הרץ האגדי רוג'ר בניסטר. דמותו תלויה בפינת העבודה שלי וסיפורו מזכיר לי תדיר את כוחה של בחירה והתמדה.

עד שנת 1954, נחשב הדבר לבלתי אפשרי פיזית לאדם לרוץ מייל אחד (כ-1609 מטרים) בפחות מ-4 דקות. אתלטים, מדענים ואנשי מקצוע האמינו שזה מעבר ליכולת האנושית. אבל בניסטר האמין שבאימונים נכונים והתמדה הוא מסוגל לשבור את המחסום הפסיכולוגי הזה. ב-6 במאי 1954, בתחרות באצטדיון איפסוויץ' באנגליה, השיג בניסטר את הבלתי ייאמן וסיים את המרחק בזמן של 3:59.4 דקות. הוא הפך לאדם הראשון בהיסטוריה שפרץ את מחסום 4 הדקות ועורר השראה לרבים אחרים. מאז, יותר מ-1400 רצים עשו זאת אחריו, והשיא העולמי כיום עומד על 3:43.13 דקות. הישג זה שינה את פני הענף והוכיח שבכוחו של אדם אחד לפרוץ תקרות זכוכית ולהוביל מהפכה.

סטיב ג'ובס, אותו נזכיר מספר פעמים בעמודים הבאים, הקים את חברת אפל במוסך הוריו כשהיה רק בן 21, מתוך אמונה שהוא יכול לשנות את העולם עם מחשב אישי חדשני וידידותי למשתמש. הוא התעקש ללכת בדרך משלו, גם כשספג לא מעט כישלונות ואכזבות בדרך. אך בזכות החזון, הנחישות והיצירתיות שלו הצליח לבנות את אפל לחברת הטכנולוגיה הגדולה והמצליחה ביותר בעולם, ששינתה את האופן שבו אנשים עובדים, יוצרים, לומדים ומתקשרים.

מרתה גרהאם, אם המחול המודרני, היא דוגמה לאשה ששברה מוסכמות והפכה ל"אחת מאלף". היא פיתחה סגנון מחול ייחודי וחדשני לגמרי, אשר הדגיש את הכוח, היצירתיות והאינדיבידואליות של הרקדנים. במשך עשרות שנים היא יצרה יותר מ-180 עבודות כוריאוגרפיות פורצות דרך, זכתה בפרסים יוקרתיים רבים והקימה להקת מחול מצליחה שהופיעה ברחבי העולם. כנגד כל הסיכויים ועם סיפור חיים מרתק, היא הצליחה לחולל שינוי ומהפכה בעולם המחול והאמנות כולו.



אברהם לינקולן, אשר נחשב לאחד הנשיאים הגדולים בתולדות ארה"ב נולד במשפחה ענייה, איבד את אימו בגיל צעיר, נאלץ לעזוב את בית הספר כדי לעבוד, וסבל מדיכאון כל חייו. אך לצד חייו המאתגרים הוא גם התמיד ללמוד בכוחות עצמו, התמודד על משרות ציבוריות ונבחר לבסוף לנשיא ארה"ב ב-1860. במהלך כהונתו טיפל במלחמת האזרחים, ביטל את העבדות, שימר את האיחוד, העצים את הממשל הפדרלי וקידם את הכלכלה. הוא הנהיג את אמריקה בזמנים קשים וסוערים והפך לסמל של אומץ לב, חוכמה וצדק חברתי. [ביוגרפיה ב-whitehouse.gov]

אלו רק כמה דוגמאות בודדות לאנשים שהחליטו ובחרו להוביל ולהתפתח, להוביל שינוי ולהגשים את הפוטנציאל הגלום בהם. הם לא נרתעו מכישלונות וקשיים, התמידו בדרכם הייחודית והשאירו חותם בלתי נשכח על העולם. סיפוריהם מלמדים אותנו שלכולנו יש הזדמנות להיות "האחד מאלף", האחד שהגשים! אם רק נעזר לחלום בגדול, נשמור על החזון שלנו ונהיה מוכנים לחרוג מהשורה כדי להשיג יעדים נעלים וזאת ללא קשר לרקע האישי שלנו, למעמד הכספי, להשכלה שרכשנו או לגיל שבו החלטנו לצעוד בדרך המימוש וההגשמה.

במדריך יישומי אני מזמין אתכם למצוא את משמעות ההצלחה האישית שלכם. להגדיר את היעדים שממלאים אתכם, לטפח הרגלים שיקדמו אתכם בעקביות, לגלות חוסן ויכולת הסתגלות אל מול מהמורות, ולפתח קשרים בונים שיעניקו השראה ותמיכה.

הסקירה המחקרית ועשרת המפתחות שתגלו במדריך הם המפה והכלים למסע האישי שלכם. מכל נקודת פתיחה אפשרית, בכל קצב ובכל דרך, המטרה היא להגיע לגרסה הטובה, המלאה והמשמעותית ביותר של החיים שלכם. להיות ה-אחד מאלף שלכם, של החלום ושל היעד שהצבתם לעצמכם.

כמרצה, כמנטור ומלווה אנשים וארגונים בדרכם למימוש ולהצלחה, אני שמח ונרגש לעמוד לצידכם בהרפתקה המופלאה הזו. נצא אליה יחד, צעד אחר צעד, בדרך לגילוי עצמי והגשמת הפוטנציאל האדיר שקיים בכם.

הישארו נאמנים לעצמכם, התמידו, וזכרו - ההצלחה האמיתית שלכם כבר נמצאת בדרך.

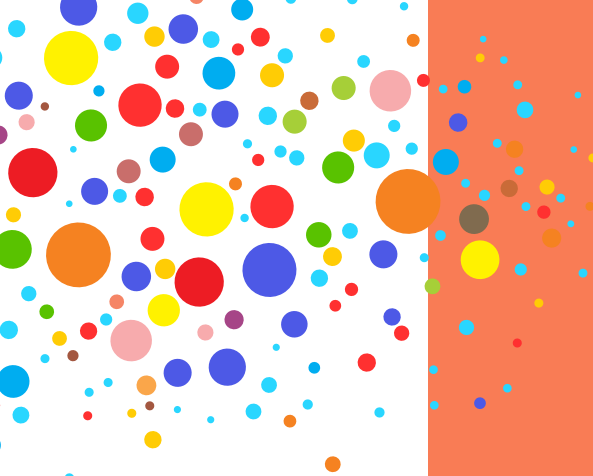
**שלכם,**

**ד"ר יניב שנהב**

”

הצלחה מגיעה  
לרוב לאלה  
שפועלים בעוד  
השאר מחכים  
להשראה  
“

מתוך "פורפל קאו" מאת סת' גודין



פרק 1

---

# על הצלחה ועל מצוינות אנושית

הצלחה היא מושג מורכב ורב-פנים, המעסיק את האנושות מזה דורות רבים. כל אדם שואף להצליח בחייו, אך מהי בעצם המשמעות של הצלחה? כיצד ניתן להגדיר אותה? האם קיימת נוסחה אוניברסלית להשגת הצלחה? שאלות אלו ורבות אחרות מעסיקות חוקרים, פילוסופים ואנשים מן השורה כבר שנים רבות.

ראשית, חשוב להבין כי הצלחה היא מושג סובייקטיבי, התלוי בתפיסת עולמו, ערכיו ושאיפותיו של כל אדם. מה שנחשב להצלחה עבור אדם אחד, לא בהכרח ייחשב ככזה עבור אחר (Buyukozkan, 2018). לדוגמה, עבור יזם צעיר, הצלחה עשויה להיות מדודה ברווחיות העסק ובצמיחתו. לעומת זאת, עבור אמן, הצלחה עשויה להתבטא בהכרה בינלאומית בכישרונו ובתרומתו לעולם האמנות. המשותף לשתי הדוגמאות הוא שאין הגדרה אחידה להצלחה, והיא תלויה בשאיפותיו הייחודיות של כל פרט.

אך למרות הסובייקטיביות הטבועה במושג ההצלחה, חוקרים רבים ניסו לאפיין ולהגדיר אותה. מחקרים מצאו כי הצלחה מורכבת ממספר מרכיבים מרכזיים: השגת מטרות, תחושת סיפוק ומשמעות, הכרה חברתית, תרומה לזולת והתפתחות אישית (Duckworth et al., 2007). כלומר, על מנת להרגיש מצליחים, אנשים זקוקים הן להישגים מוחשיים והן לתחושה פנימית של הגשמה עצמית, אלו ממדים שונים שנעסוק בהם בהרחבה במדריך "האחד מאלף!"

הגישה המסורתית להצלחה נוטה להתמקד בהיבטים חיצוניים כמו עושר, מעמד, כוח והישגים מקצועיים. במסגרת החשיבה הזו, אדם מוצלח הוא מי שצבר הון רב, השיג מעמד חברתי גבוה או זכה בפרסים ובהכרה על הישגיו. זוהי תפיסה חומרית ותחרותית של הצלחה, הרואה בה מעין משחק סכום אפס שבו המנצח לוקח הכל. דוגמה מובהקת לכך היא התרבות האמריקאית, המעמידה את ה"חלום האמריקאי" של עושר ותהילה בראש סולם הערכים (Kasser & Ryan, 1993).

אולם, תפיסה זו של הצלחה מעוררת ביקורת נרחבת. הפילוסוף הרומי סנקה, למשל, הזהיר מפני הרדיפה העיוורת אחר עושר וכוח, וטען כי האושר האמיתי טמון דווקא בחיים של מתינות, שלוה ומשמעות פנימית (Seneca, 1969). גם הפסיכולוג ויקטור פראנקל, אותו נזכיר מספר פעמים בדפים הבאים ושחווה את אימי השואה, הדגיש בספרו "האדם מחפש משמעות" כי החיפוש אחר ערך ותכלית עמוקים הוא מפתח להתמודדות עם סבל ולחיים מספקים (Frankl, 1946).

גישות אלו מבקשות להגדיר מחדש את ההצלחה במונחים של אושר, סיפוק ומשמעות. הן מציעות שההצלחה האמיתית אינה נמדדת בקנה מידה חיצוני של השוואה לאחרים, אלא דווקא בתחושה פנימית של התפתחות, תרומה וחיבור. זוהי תפיסה הוליסטית יותר, הרואה את האדם כישות מורכבת בעלת צרכים רגשיים ורוחניים מעבר לחומריים גרידא.

הפילוסוף היווני אריסטו, למשל, דיבר על "האודיימוניה" (Eudaimonia), מונח המתייחס לפריחה אנושית מלאה ולמימוש עצמי מיטבי (Aristotle, 1999). לפי אריסטו, חיים מוצלחים הם כאלו שבהם אנו מממשים את הפוטנציאל הטבוע בנו ומשגשגים בהתאם לערכים ולמידות הטובות ביותר שלנו. זוהי הצלחה הנובעת מהגשמה עצמית ומחיים של מצוינות ומשמעות.

באופן דומה, הפסיכולוג מרטין סליגמן, אבי הפסיכולוגיה החיובית, מציע מודל להצלחה ושגשוג המבוסס על חמישה יסודות מרכזיים: רגשות חיוביים, מעורבות, יחסים טובים, משמעות ותחושת הישג (Seligman, 2011). לפי סליגמן, אלו הם המרכיבים ההכרחיים לחיים מלאים ומספקים, המאפשרים לנו לפרוח ולהביא לידי ביטוי את המיטב שבנו.

דוגמה עכשווית לתפיסה מעין זו היא סיפורה של המטפלת הפליאטיבית ברוני וור. וור, שליוותה מאות חולים סופניים בימיהם האחרונים, היא מצאה שהחרטות הנפוצות ביותר של אנשים בסוף חייהם היו על דברים כמו חוסר נאמנות לעצמי, עבודה קשה מדי על חשבון המשפחה, או חוסר ביטוי לרגשות (Ware, 2012). המסקנות של וור מדגישות כי לעיתים קרובות, הצלחה אמיתית טמונה דווקא ביחסים, בחיבור ובאומץ להיות מי שאנחנו. במדריך זה הקדשנו מפתח שלם לנושא בניית קשרים ורשת תומכת.

נראה כי השאלה "מהי הצלחה?" אינה יכולה להיות מנותקת מהשאלה "מהי המהות האנושית?" באופן שבו הקורא מבין אותה. אם נתפוס את האדם כישות חומרית גרידא, שמטרתה העיקרית היא הגדלת העושר והסטטוס, אזי ההצלחה תיראה בהתאם. אבל אם נבין שבני האדם הם יצורים מורכבים, בעלי צרכים עמוקים למשמעות, חיבור ומימוש עצמי, נוכל להגדיר הצלחה באופן רחב ומקיף הרבה יותר.

דוגמה אישית שיכולה להמחיש זאת היא סיפורו של ניוטון מינאו, עורך דין קורפורטיבי מצליח שוויתר על הקריירה שלו כדי להיות מורה בבית ספר יסודי באזור מוחלש (Kristof, 2010). מינאו הגשים את ה"חלום האמריקאי" של עושר ויוקרה, אך הרגיש ריקנות פנימית וחוסר משמעות. המעבר להוראה, תוך ויתור על הכנסה ומעמד, אפשר לו לחיות בהתאם לערכיו ולהרגיש שהוא עושה שינוי אמיתי בחיים של ילדים ולהגדרתו והבנתו, חיו הפכו מאושרים ומוצלחים הרבה יותר. זוהי דוגמה חזקה לכך שהצלחה, במובן העמוק ביותר, אינה נמדדת בקריטריונים חיצוניים אלא בתחושת היעוד והמשמעות הפנימית.

אחד הנושאים המרכזיים בחקר ההצלחה הוא הקשר שלה למצוינות. מצוינות, כמו הצלחה, היא מושג מורכב שניתן להגדירו בדרכים שונות. באופן כללי, מצוינות מתייחסת לאיכות גבוהה במיוחד, להישגים יוצאי דופן או לעמידה בסטנדרטים גבוהים (Oxford Dictionary, n.d). אך מעבר להגדרה הפורמלית, מצוינות היא גם עניין של גישה ותפיסה - דרך חיים של שאיפה מתמדת להתעלות ולמיצוי הפוטנציאל האישי.

האם קיים הבדל בין הצלחה למצוינות? מחקרים מצביעים על כך שבעוד שהצלחה מתייחסת להשגת יעדים ספציפיים, מצוינות היא שאיפה מתמדת להתעלות ולהשתפר (Ericsson et al., 1993). אדם או ארגון המחויבים למצוינות לא מסתפקים בהצלחות נקודתיות, אלא פועלים ללא הרף כדי לקדם את הביצועים שלהם ולהגיע לרמות חדשות.

לדוגמה, נבחרת הכדורסל של ארצות הברית, "חלום הקבוצה", שזכתה במדליית הזהב האולימפית ב-1992, מגלמת את ההבדל בין הצלחה למצוינות. הקבוצה, שכללה אגדות כדורסל כמו מייקל ג'ורדן ומג'יק ג'ונסון, לא הסתפקה בניצחונות. חבריה התאמנו ללא לאות, חתרו כל העת להשתפר ולהציב רף חדש של מצוינות בענף (McCallum, 2012). למרות הכישרון יוצא הדופן שלהם, השחקנים הבינו כי על מנת להפוך למצוינים באמת, עליהם להתמיד במאמצייהם ולהימנע מהישענות על הצלחות העבר, וכך, הקבוצה התנהלה כאילו נחלה הפסדים צורמים בעוד שבפועל, זכתה להישגים מרשימים.



מחקרים רבים מצביעים על כך שפרקטיקה מתמשכת ומאמץ מודע הם המפתח לשיפור משמעותי בביצועים בתחומים שונים, החל ממוזיקה וספורט ועד לאקדמיה ועסקים (Ericsson et al., 1993; Duckworth et al., 2011). אחת התובנות המשמעותיות העולות מהמחקר היא שהצלחה ומצוינות אינן נובעות בהכרח מ"כישרון מולד" או מ"גאונות טבעית". כפי שמתאר זאת גלדוול בספרו החשוב מאוד "מצוינים – ממה עשויה הצלחה", גם האנשים המוכשרים והמצליחים ביותר השקיעו שעות רבות של תרגול מכוון ועבודה קשה כדי להגיע לרמתם הגבוהה (Gladwell, 2008).

גלדוול מציג בספרו מספר תובנות מרכזיות לגבי מקורות ההצלחה והמצוינות של אנשים יוצאי דופן. כאמור, הוא מאתגר את התפיסה הרווחת שלפיה כישרון מולד הוא הגורם העיקרי להצלחה, ומדגיש את חשיבותם של גורמים חיצוניים כמו הזדמנויות, נסיבות ותרגול מכוון. ספרו מהווה אבן דרך משמעותית בחקר ההצלחה והמצוינות והוא מעלה, בין היתר, 5 נקודות מעניינות במיוחד שחשוב בעיניי להכיר:

1. **חוק 10,000 השעות** - גלדוול מתייחס למחקרם של אנדרס אריקסון ועמיתיו, הטוענים כי נדרשות כ-10,000 שעות של תרגול מכוון ומאומץ כדי להגיע לרמת מומחיות בתחום מסוים (Ericsson et al., 1993). גלדוול מדגים זאת דרך סיפוריהם של מצוינים כמו הביטלס וביל גייטס, שהשקיעו שעות רבות בפיתוח כישוריהם. כלומר, מצוינות והצלחה בכל תחום היא פועל יוצא של עבודה קשה והתמדה!

2. **יתרון מצטבר** - ההצלחה מושפעת לעיתים קרובות מיתרונות מצטברים שנובעים ממועד הלידה, כפי שנמצא במחקר על שחקני הוקי קנדיים מצטיינים (Barnsley et al., 1985). גלדוול מראה כיצד הבדלים קטנים בתחילת הדרך יכולים להוביל לפערים משמעותיים בהמשך. עלינו להיות ערניים לנתונים אובייקטיבים ולבדוק איך נוכל "לגייס" אותם לטובת תכנית העבודה שלנו.

3. **הזדמנויות מתאימות** - הצלחה דורשת לא רק מאמץ אישי, אלא גם הזדמנויות וסביבה תומכת. גלדוול מתאר כיצד גורמים כמו מוצא והקשר תרבותי השפיעו על הצלחתם של מהנדסי הסיליקון ואלי בשנות ה-70 (Berlin, 2005) ומדגיש גם את חשיבותה של רשת הקשרים והסביבה בדרך למימוש שאיפותינו.

4. **"אפקט מתיו"** - מוצא תרבותי והשכלת הורים משפיעים על מידת החשיפה לגירויים ועל פיתוח כישורים בילדות. מחקר שנערך באוניברסיטת קנזס הראה פערים משמעותיים במספר המילים ששמעו ילדים ממעמדות שונים (Hart & Risley, 1995), מה שמשפיע על התפתחותם והצלחתם העתידית. העקרון מלמד שדווקא חשיפה למגוון תרבותי רחב, ביקורתיות ותרבויות ושפות שונות יכולים להאיץ את תהליכי החשיבה, ההבנה וההצלחה שלנו.

5. **חשיבות המאמץ** - גלדוול מדגיש שמצוינות אינה נובעת מכישרון מולד בלבד, אלא מעבודה קשה ומסירות לאורך זמן. הוא מביא את דבריה של החוקרת קרול דווק, הטוענת כי תפיסת "מוח הצמיחה", הרואה ביכולות דבר הניתן לפיתוח ושיפור, חיונית להצלחה (Dweck, 2006).

אם כן, גלדוול מציע כי הצלחה ומצוינות אינן תוצאה של גורם יחיד, אלא של שילוב בין כישרון, עבודה קשה, הזדמנויות נכונות והקשר תומך. התובנות שלו מאתגרות את המיתוס של "העצמי העשוי מעצמו" ומדגישות את ההשפעה העצומה של הסביבה על עיצוב חיינו. הבנת המרכיבים הללו יכולה לעזור לנו למצות את הפוטנציאל האישי שלנו, לחפש הזדמנויות מתאימות ולהתמיד במאמץ גם כשאנו נתקלים במכשולים. המצוינות אינה נחלתם הבלעדית של מעטים, אלא יעד שניתן להגיע אליו בעזרת שילוב הגורמים הנכונים ובראש ובראשונה בנכונות ובבחירה שלך!

קן רובינסון, מחבר רב-המכר "מצא את הייעוד שלך" (Robinson & Aronica, 2009), טוען שהמפתח לחיים מספקים הוא לזהות את "האלמנט" שלנו - את התחום או הפעילות שבה אנו מרגישים הכי אותנטיים, חיוניים ושלמים. כשאנו פועלים מתוך הייעוד האמיתי שלנו, המסע למצוינות הופך למשמעותי ומעצים יותר. ההצלחה האמיתית נובעת ממימוש העצמי עמוק, מחיבור לערכים הליבה שלנו.

נטע ברזילי, הזמרת הישראלית שזכתה באירוויזיון 2018, לא רק שהגיעה להישגים מרשימים, אלא גם הצליחה לגעת בליבם של מיליונים בזכות האותנטיות והמסר הייחודי שלה. ברזילי, שחוותה בעבר השמנה ואף אכילה רגשית, בחרה להקדיש את הקריירה שלה לקידום תפיסה עצמית חיובית ולעידוד אנשים להיות נאמנים לעצמם (Saunders, 2018). היא מיצתה את המתנות המוזיקליות שלה והגיעה לפסגה, אך תוך כדי כך מצאה דרך להעביר מסר עמוק וקרוב לליבה. ההצלחה וההצטיינות שלה אינן רק עניין של זכייה בפרס יוקרתי, אלא נובעות מהלימה פנימית ומתחושת שליחות.

**10 תובנות מרכזיות הקשורות להצלחה ולמצוינות, המשלבות סיכום של ממצאי מחקר ותובנות פילוסופיות, ועל בסיסן פותח המדריך:**

1. עבודה קשה ותרגול מכוון הם המפתח להצלחה. כפי שמתואר בספר "מצוינים" ופורט מעלה, גם האנשים המוכשרים ביותר השקיעו אלפי שעות של מאמץ ממוקד כדי להגיע לרמתם הגבוהה (Gladwell, 2008). מחקרים רבים מראים שפרקטיקה מתמשכת היא הגורם המשמעותי ביותר בפיתוח מומחיות בתחומים שונים (Ericsson et al., 1993). המוטיבציה והנכונות להתאמן ללא לאות, גם כשזה קשה או משעמם, הן מה שמבדיל בין טובים למצוינים.

2. הצלחה דורשת חזון, משמעות ותכלית. כפי שמלמד ויקטור פראנקל בספרו "האדם מחפש משמעות", בני אדם זקוקים למטרה ולתחושת ערך כדי לשגשג, במיוחד אל מול קשיים (Frankl, 1946). כשיש לנו "למה" גדול ומשמעותי, אנחנו מוכנים להתמודד כמעט עם כל "איך". החזון והתכלית הם הדלק המניע אותנו קדימה ונותן לנו כוח להתעלות מעל המגבלות שלנו.

3. אמונה עצמית ותפיסת מסוגלות הן קריטיות. מחקרים מראים שאנשים עם "מוח צמיחה", הרואים באינטליגנציה וכישרון דברים הניתנים לפיתוח, נוטים להצליח יותר מאלו עם "מוח קבוע", הרואים בתכונות אלו נתון מולד וסטטי (Dweck, 2006). כשאנו מאמינים ביכולת שלנו להשתפר ולהתקדם, אנו מתמודדים טוב יותר עם אתגרים ומתאמצים יותר להתגבר על מכשולים.

4. הצלחה דורשת נחישות וחוסן נפשי. חוקרת הפסיכולוגיה אנג'לה דאקוורת' מצאה שהנכונות להתמיד ולהתאמץ לאורך זמן, גם אל מול קשיים, היא תכונה מנבאת הצלחה בתחומים רבים (Duckworth et al., 2007). היכולת "לאכול את הצפרדע", להתמודד עם המשימות הקשות ולא לוותר, מבדילה בין מצליחנים לכאלו שמוותרים בדרך.

5. עמידה מול כישלונות וביקורת בונה היא הכרחית. רבים מהאנשים המצליחים ביותר חוו כישלונות רבים בדרך לפסגה. היכולת לראות בטעויות הזדמנויות ללמידה, לקבל ביקורת בונה ולהתאושש מהתבוסות - היא חיונית להתפתחות ולצמיחה (Dweck, 2006). כל נפילה מחזקת אותנו ומכינה אותנו טוב יותר לאתגר הבא, בתנאי שאנו מנתחים אותה ולומדים ממנה את הלקחים הנדרשים.

6. מערכות יחסים בונות ותומכות הן נכס. מחקרים מדגישים את חשיבות הקשרים החברתיים והמנטוריוג בקידום הצלחה והתפתחות אישית (Higgins & Kram, 2001). אנשים מצליחים יודעים לבנות רשתות של קשרים ומערכות יחסים הדדיות, המספקות להם תמיכה, עצה וידע. הם מוקירים את החונכים והמדריכים שלהם, ומשקיעים בבניית מעגל חברתי איכותי שמעצים ומקדם אותם קדימה.

7. סקרנות ולמידה מתמדת הם מנועי צמיחה. האנשים המצטיינים בתחומם הם בדרך כלל גם סקרנים ותאבי ידע. הם לא מפסיקים ללמוד ולהתפתח, גם אחרי שהגיעו לרמה גבוהה (Chamorro-Premuzic, 2006). הרצון לדעת עוד, להעמיק בתחום העניין, להכיר נקודות מבט חדשות ולאמץ שיטות מתקדמות - הוא המפתח לשמירה על הרלוונטיות והחדשנות לאורך זמן.

8. לקיחת סיכונים מחושבים משתלמת. אנשים מצליחים מוכנים לצאת מאזור הנוחות, לנסות דברים חדשים וליטול סיכונים הכרחיים. הם יודעים לזהות הזדמנויות ולמנף אותן, גם כשהדבר כרוך באי-ודאות (Brockhaus, 1980). מובן שכל סיכון חייב להיות מחושב ומנותח בקפידה, אבל בסופו של דבר, ללא מוכנות להסתכן לא ניתן להגיע רחוק או לחולל שינוי של ממש.

9. הרגלים יומיים קטנים הם בסיס ההצלחה. אנשים מצליחים מאמצים הרגלים והתנהגויות יומיומיות שתומכות במטרות שלהם ומקדמות אותם בעקביות (Covey, 1989). בין אם מדובר בשגרת בוקר אפקטיבית, בניהול זמן יעיל, בדפוסי עבודה מועילים או בבחירות בריאות - המעשים הקטנים שאנו עושים כל יום הם שקובעים בסופו של דבר את הצלחתנו הגדולה.

10. הכרת תודה ונתינה לאחרים מרחיבות אופקים. מחקרים מצאו קשר בין פרקטיקות של הכרת תודה ואושר, משמעות והצלחה (Emmons & McCullough, 2003). אנשים שמביעים תודה על מה שיש להם, ושנותנים מעצמם לזולת, נוטים לחוות סיפוק רב יותר. ההבנה שההצלחה שלנו אינה רק שלנו, ושהיא מחייבת נתינה בחזרה, מעמיקה את תחושת המשמעות ומרחיבה את ההשפעה החיובית שלנו בעולם.



פרק 2

---

סודות  
ההצלחה  
והמצוינות  
של ארגונים  
וחברות  
המובילים  
בעולם

לאחר שעסקנו במצוינות ובהצלחה ברמה האישית, נפנה את מבטנו לעבר סיפורי ההצלחה המרתקים של ארגונים וחברות. יש אינסוף סיפורי הצלחה ובהרצאות שלי אני סוקר כמה מהם ובהתאמה לקהל המאזינים. בפרק זה, נכיר בקצרה את סיפורם של 16 מקרי מבחן של ארגונים וחברות יוצאי דופן, ננתח את הגורמים שהובילו אותם לפסגה, ונשאב השראה מהאסטרטגיות והעקרונות שהנחו אותם בדרכם.

## 1. חברת אפל - מכישלון לצמרת

סיפורה של חברת אפל הוא אחד המופתים הבולטים ביותר להתאוששות ארגונית. בשנות ה-90, החברה הייתה על סף קריסה, עם מוצרים מיושנים ונתח שוק שהלך והצטמצם. אולם, עם חזרתו של סטיב ג'ובס לתפקיד המנכ"ל בשנת 1997, החל מהפך דרמטי (Isaacson, 2011). ג'ובס התמקד בחדשנות פורצת דרך, בעיצוב מרהיב ובחויית משתמש יוצאת דופן, והציג לעולם מוצרים מהפכניים כמו ה-iMac, ה-iPod, ה-iPhone וה-iPad. כפי שמתואר בספר "מצוינות עסקית" מאת ג'ים קולינס, אפל הפגינה נחישות בלתי מתפשרת לאיכות ולחזון לטווח ארוך, גם במחיר של החלטות קשות בטווח הקצר (Collins, 2001). התוצאות היו מדהימות: תוך עשור, אפל הפכה לחברת הטכנולוגיה הגדולה והרווחית בעולם, עם שווי שוק של מעל טריליון דולר.

מקרה המבחן של אפל מדגים כמה עקרונות מפתח של הצלחה ארגונית. ראשית, החשיבות העליונה של מנהיגות חזקה וחזון ברור. ג'ובס, על אף המוניטין הקשה שלו, הצליח להניע ולהלהיב את הארגון סביב מטרה משותפת ברורה - ליצור את המוצרים הטובים בעולם. שנית, הצורך בחדשנות מתמדת ונכונות לשבור את הדפוסים הקיימים. אפל הפכה את עולם הטכנולוגיה על פיו פעם אחר פעם, והכתיבה את כללי המשחק בענף. ולבסוף, המחויבות העמוקה להבנת הצרכן ויצירת חוויה מושלמת עבורו. כל מוצר של אפל, מהאריזה ועד ממשק המשתמש, נועד להעניק תחושה של פשטות, יופי ושלמות. על-ידי יישום עקרונות אלו בארגון שלכם, תוכלו ליצור את התשתית הנדרשת לצמיחה ולהצלחה.



## 2. נטפליקס - מהפיכה בעולם הבידור

נטפליקס היא דוגמה מובהקת לחברה שצמחה מאפס לדומיננטיות עולמית בזכות התמדה, חדשנות וחשיבה אסטרטגית מתמדת. החברה, שהחלה כשירות השכרת DVD בדואר ב-1997, חוותה משברים קיומיים, כמו הפוצצות בועת הדוט-קום והתנגדות עזה של לקוחותיה למעבר לסטרימינג (Keating, 2012). אולם, בהשראת התובנות מהספר "הארגון הלומד" של פיטר סנג'י (Senge, 1990), נטפליקס הצליחה להתאים את עצמה לשינויים בסביבה ולהמציא את עצמה מחדש. תוך הבנה עמוקה של השינויים הטכנולוגיים והצרכניים, הם השקיעו בפלטפורמת סטרימינג מקורית, פיתחו אלגוריתמים מתוחכמים להמלצה אישית, והחלו ליצור תוכן מקורי שזכה לשבחי הביקורת. כיום, עם יותר מ-200 מיליון מנויים ב-190 מדינות, נטפליקס מעצבת מחדש את פני תעשיית הבידור העולמית.

ההצלחה של נטפליקס נשענת על מספר עקרונות מנצחים. ראשית, היכולת לחזות ולהגיב לשינויים טכנולוגיים וצרכניים. על-ידי הבנה מעמיקה של הטרנדים בתעשייה וצורכי הלקוחות, הם הצליחו להתאים את המודל העסקי שלהם בזמן, לפני שהפכו ללא-רלוונטיים. שנית, ההשקעה בחדשנות וביצירת ערך ללקוח. נטפליקס פיתחה טכנולוגיות מהפכניות שאפשרו לה להתאים את התכנים האישיים של כל משתמש, ויצרה תכנים מקוריים ברמה הגבוהה ביותר. ולבסוף, התרבות הארגונית שמעודדת למידה, ניסוי ונטילת סיכונים. כפי שמתואר בספר "תרבות החופש והאחריות של נטפליקס" (McCord, 2017), החברה מטפחת סביבה שבה עובדים מקבלים אוטונומיה נרחבת לקבל החלטות, לנסות רעיונות חדשים וללמוד מכישלונות. על-ידי יישום עקרונות דומים בארגון שלכם - מעקב מתמיד אחר מגמות, השקעה בחדשנות, ויצירת תרבות של אוטונומיה ולמידה - תוכלו לבנות ארגון שמסוגל להתאים את עצמו ולצמוח בסביבה תחרותית.

### 3. טויוטה - דרך האיכות והשיפור המתמיד

טויוטה, יצרנית הרכב היפנית, מהווה סמל עולמי למצוינות תפעולית ולשיפור בלתי פוסק. החברה, שהחלה את דרכה כיצרנית אריגים צנועה, הפכה לאחת מיצרניות הרכב הגדולות והמוערכות בעולם, תוך יצירת סטנדרטים חדשים של איכות, יעילות וחדשנות בענף (Liker, 2004). הסוד מאחורי ההצלחה של טויוטה טמון בשיטת הניהול הייחודית שלה, המכונה "דרך טויוטה" (Toyota Way). בליבת השיטה עומדים עקרונות של שיפור מתמיד (קאיזן), כבוד לאנשים, והפחתת בזבז (Muda). טויוטה מעודדת את כל עובדיה, מהרצפה ועד ההנהלה, לשאוף למצוינות, לזהות בעיות ופתרונות, וליזום שיפורים בתהליכים. כתוצאה מכך, החברה מצליחה לשפר את איכות מוצריה ואת יעילות פעולותיה בהתמדה, ולהתאים את עצמה לשינויים בשוק לאורך זמן.

ההצלחה של טויוטה מבוססת על מספר עקרונות מרכזיים. ראשית, ההתמקדות בשיפור תהליכים ובהעצמת עובדים. כפי שמדגיש הספר "מכונת הקאיזן" (Maurer, 2012), טויוטה רואה בכל עובד סוכן שינוי פוטנציאלי, ומעודדת אותו לחשוב כיצד ניתן לשפר את העבודה בכל רגע נתון. שנית, ההתמקדות בערך ללקוח ובהפחתת בזבז. טויוטה מנתחת בקפידה כל פעולה בתהליך הייצור, ושואפת לזרום רציף והרמוני שמייצר בדיוק את מה שהלקוח צריך (Just-in-Time). שלישית, המחויבות לאיכות והסטנדרטים הגבוהים ביותר. טויוטה מיישמת עקרונות של "עצירה בעת תקלה" (Jidoka) ו"איכות מובנית" (Built-in Quality), כדי להבטיח שכל מוצר יוצא משערי המפעל ללא פגמים. על-ידי יישום עקרונות אלו בארגון שלכם, תוכלו ליצור תרבות ארגונית שמניעה מצוינות מתמשכת.

#### 4. דרום-מערב איירליינס - הצלחה בשמיים

דרום-מערב איירליינס (Southwest Airlines) היא חברת תעופה אמריקאית ייחודית, שהפכה מחברת Low Cost צנועה לאחת המובילות בענף התעופה האמריקאי. בעוד רבות ממתחרותיה התמודדו עם גל של קריסות ופשיטות רגל, דרום-מערב הצליחה לא רק לשרוד, אלא לשגשג ולהתרחב בהתמדה במשך יותר מ-40 שנה (Gittel, 2005). הסוד להצלחתה נעוץ באסטרטגיה העיקשת של החברה להתמקדות (Focus), בתרבות הארגונית המיוחדת שלה, ובמודל העסקי הייחודי שפיתחה. דרום-מערב איירליינס בחרה להתמחות בנתיבספציפי - טיסות ישירות בין ערים משניות בארה"ב במחירים נמוכים. היא מפעילה דגם מטוס יחיד (בואינג 737), מה שמפחית עלויות הכשרה ותחזוקה, ומשיגה יעילות תפעולית יוצאת דופן (מינימום זמן שהייה בשדות תעופה, מקסימום ניצולת מושבים). אולם, ההיבט המרכזי בהצלחת החברה הוא התרבות הארגונית הנדירה שלה. כפי שמתואר בספר "נוסע מרוצה" (Blanchard & Barrett, 2011), דרום-מערב מטפחת תחושת שייכות, הנאה ומשפחתיות בקרב עובדיה, ומתייחסת אליהם כאל הנכס החשוב ביותר של החברה. העובדים זוכים לאוטונומיה ועידוד לגלות יוזמה, הומור ויצירתיות בעבודתם. התוצאה היא רמות יוצאות דופן של שביעות רצון, נאמנות ומוטיבציה בקרב העובדים, שמתורגמות לשירות מעולה ללקוחות ולמודל צמיחה בר-קיימא.

ההצלחה של דרום-מערב מדגימה כמה עקרונות מפתח. ראשית, החשיבות של אסטרטגיית מיקוד ברורה ועקבית. במקום לנסות להתחרות בכל זירה עם כולם, דרום-מערב התמקדה בנישה ספציפית, ובנתה מודל עסקי ותפעולי שתומך בה באופן מיטבי. שנית, כוחה של תרבות ארגונית מועצמת. כפי שמתואר בספר "מצוינות עסקית" של קולינס, דרום-מערב מדגימה את עקרון "יקודם מי ואחר כך מה" - גיוס האנשים הנכונים והשקעה בהם

היא הבסיס לכל השאר (Collins, 2001). ולבסוף, המודל העסקי הייחודי שמשלב התמקדות, יעילות תפעולית ומחויבות לחוויית הלקוח. דרום-מערב מראה שהצלחה לטווח ארוך דורשת הלימה מלאה בין האסטרטגיה, המבנה הארגוני והתרבות הארגונית. על-ידי יישום עקרונות אלו, תוכלו ליצור ארגון ממוקד ואפקטיבי, עם עובדים מחויבים שמספקים ערך יוצא דופן ללקוחות.

## 5. מרוול - יקום קולנועי חסר תקדים

מרוול היא אחת מחברות קומיקס המפורסמות והאהובות בעולם, אך בשנות ה-90 היא הייתה על סף פשיטת רגל. החברה איבדה את זכויות הקניין על רבים מגיבוריה האייקונים, והייתה קרובה לסגירה. אולם, בהחלטה נועזת, הקימה מרוול את אולפני מרוול, במטרה להפיק סרטים מבוססים על הדמויות שנתרו בבעלותה (Howe, 2012). בתהליך מדוקדק, היא בחרה את הדמויות בעלות הפוטנציאל הגבוה ביותר (כמו איירון מן, ת'ור וקפטן אמריקה), גייסה במאים ושחקנים מובילים, וטוותה בקפידה את היקום הקולנועי המשותף (MCU). תוך עשור, מרוול יצרה את סדרת סרטי הגיבורים הרווחית ביותר בהיסטוריה, שהגיעה לשיאה עם הסרט "הנוקמים: סוף המשחק" שהכניס יותר מ-2.7 מיליארד דולר.

הצלחתה של מרוול מבוססת על מספר גורמים מרכזיים. ראשית, מינוף נכון של נכסי הקניין הרוחני הבלעדיים שלה. כפי שמתואר בספר "מהפכת מרוול" (Howe, 2012), החברה למדה להשתמש בדמויות שלה כפלטפורמה ליצירת מגוון רחב של תוכן ומוצרים. שנית, תכנון ארוך-טווח וסבלנות אסטרטגית. מרוול לקחה את הזמן לבנות את ה-MCU בקפידה, סרט אחר סרט, כאשר כל אחד מהם מוסיף נדבך חדש לעלילה הכוללת. שלישית, השקעה בכישרונות מובילים ושמירה על רמת איכות גבוהה. מרוול גייסה כותבים, במאים ושחקנים מהשורה הראשונה, והעניקה להם

חופש יצירתי לספר סיפורים מעניינים במסגרת העולם המשותף. ולבסוף, התמקדות מוחלטת בחוויית הצופה. מרוול הקפידה לשלב בסרטיה רגעי הומור והפתעה, הופעות אורח מרגשות וקטעים נסתרים שיוצרים ציפייה להמשך. על-ידי יישום עקרונות אלו - מינוף נכסים ייחודיים, תכנון ארוך-טווח, השקעה בכישרונות והתמקדות בלקוח - תוכלו ליצור מוצרים ושירותים מנצחים שיובילו את הארגון שלכם להצלחה.

## 6. סטארבקס - חוויית קפה ייחודית

סטארבקס היא מותג הקפה המפורסם בעולם, אך בשנת 2008 הייתה החברה במשבר עמוק. לאחר צמיחה מסחררת ופתיחת אלפי סניפים ברחבי העולם, איבדה סטארבקס את הקסם המקורי שלה והחלה לאבד לקוחות ורווחים. מייסד החברה, הווארד שולץ, חזר לתפקיד המנכ"ל והוביל מהפכה שהחזירה את סטארבקס לפסים. באמצעות חזרה לערכי הליבה, חדשנות במוצרים וחוויית לקוח דיגיטלית, הצליח שולץ להפוך את סטארבקס למותג הקפה האהוב והמצליח ביותר בעולם (Michelli, 2013).

ההצלחה של סטארבקס נשענת על מספר עקרונות מרכזיים. ראשית, המחויבות העמוקה לאיכות המוצר. סטארבקס משקיעה מאמצים רבים בבחירת פולי הקפה, בשיטות הקלייה והחליטה, ובהכשרת העובדים להכין משקאות ברמה הגבוהה ביותר. שנית, התמקדות בחוויית הלקוח. כפי שמתואר בספר "חוויית סטארבקס" (Michelli, 2007), החברה רואה את הסניפים שלה כ"מקום שלישי" בין הבית לעבודה, שבו אנשים יכולים להרגיש בנוח, לשהות ולהתחבר. שלישית, קהילתיות ומעורבות חברתית. סטארבקס מקפידה לתמוך בקהילות שבהן היא פועלת, לקדם סחר הוגן עם חקלאי הקפה, ולהוביל יוזמות של אחריות

תאגידית. ולבסוף, חדשנות דיגיטלית. סטארבקס הייתה מחלוצות השימוש באפליקציות, בתוכניות נאמנות ובהזמנות מקוונות, וכיום היא ממשיכה להוביל את הטרינספורמציה הדיגיטלית בענף. על-ידי יישום עקרונות של איכות, מיקוד בלקוח, קהילתיות וחדשנות, תוכלו ליצור מותג מנצח שמעורר נאמנות ותשוקה.

## 7. אינדיטקס (זארה) - אופנה מהירה ומדויקת

אינדיטקס, הבעלים של מותג האופנה זארה, היא אחת מחברות האופנה המצליחות והמהירות ביותר בעולם. בניגוד למתחרותיה, המתכננות את הקולקציות שלהן חודשים רבים מראש, זארה מסוגלת לעצב, לייצר ולשווק פריטי אופנה חדשים תוך שבועות בודדים. היא עושה זאת באמצעות מערך אספקה אנכי ייחודי, המשלב מעצבים, מפעלי ייצור וחנויות קמעונאיות תחת קורת גג אחת. המעצבים של זארה צופים טרנדים ומגיבים במהירות לביקוש בזמן אמת, תוך איסוף מידע ממערכות מידע מתקדמות ומשיחות יומיומיות עם מנהלי החנויות. התוצאה היא פריטי אופנה רלוונטיים ומבוקשים הנחשבים ברמה גבוהה מאוד וברוח של מותגי יוקרה בלתי מושגים, במחירים נגישים, שמגיעים לחנויות במהירות שיא (Sull & Turconi, 2008).

ההצלחה של זארה מבוססת על מספר עקרונות חדשניים. ראשית, הגמישות וההתאמה לשוק. כפי שמתואר בספר "מהפיכת זארה" (O'Shea, 2017), החברה מתאימה את ההיצע שלה בקצב מסחרר לטרנדים המשתנים, ומייצרת בכל עונה אלפי עיצובים חדשים. שנית, מהירות התגובה. באמצעות שרשרת אספקה אנכית ומערכות מידע מתקדמות, זארה מסוגלת לעבור מרעיון לאופנה שעל המדפים בתוך 4-5 שבועות בלבד. שלישית, הקשבה ללקוח. מנהלי החנויות של זארה אוספים משוב מתמיד מהלקוחות ומדווחים על מגמות מתפתחות, וכך מספקים לצוות

העיצוב מידע עדכני על הביקוש. ולבסוף, אופטימיזציה של המלאי. זארה מייצרת פריטים בכמויות קטנות יחסית, ומחדשת את המלאי בחנויות פעמים רבות בשבוע, מה שמייצר תחושת נדירות ודחיפות אצל הלקוחות. על-ידי יישום עקרונות של גמישות, מהירות, הקשבה ללקוח ואופטימיזציה של משאבים, תוכלו ליצור ארגון דינמי ואדפטיבי שמסוגל לעמוד בקצב השינויים של השוק.

## 8. ליפט - תחבורה שיתופית ידידותית

חברת ליפט (Lyft) היא אחת מחלוצות תחום התחבורה השיתופית, והמתחרה העיקרית של אובר בשוק האמריקאי. החברה, שהחלה את דרכה ב-2012, ממשיכה לצמוח במהירות ולהרחיב את נתח השוק שלה, על אף התחרות העזה והרגולציה הקשה בענף. ההצלחה של ליפט נובעת משילוב של מודל עסקי צרכני יותר, טכנולוגיה מתקדמת ותרבות ארגונית מכילה וידידותית יותר. בעוד אובר ידועה בתרבות התחרותית והאגרסיבית שלה, ליפט מטפחת סביבה של שיתוף, חמלה והעצמת נשים ומיעוטים (Lyft, 2020). ליפט גם משקיעה רבות בבניית מערכת יחסים חיובית עם הנהגים שלה ועם הקהילות שבהן היא פועלת.

ההצלחה של ליפט נשענת על מספר עקרונות מנצחים. ראשית, פיתוח טכנולוגי מתקדם. באמצעות למידת מכונה ואלגוריתמים חכמים, ליפט מייעלת את התאמת הנהגים לנוסעים ומפחיתה את זמני ההמתנה. שנית, מיתוג ייחודי וידידותי ללקוח. ליפט מציגה את עצמה כחברה חברתית ונעימה יותר, עם נהגים מחייכים וידידותיים והתאמות אישיות ללקוחות. שלישית, מחויבות לנהגים ולקהילה. ליפט תומכת בנהגים שלה בדרכים שונות, מסייעת להם להגדיל את ההכנסות שלהם ומעורבת ביוזמות לשיפור התשתיות בערים שבהן היא פועלת. ולבסוף, גיוון והכלה. ליפט מובילה מהלכים משמעותיים להגדלת הייצוג וההעצמה של נשים

ומיעוטים בחברה ובכלל ענף ההיי-טק (Lyft, 2020). על-ידי יישום עקרונות של חדשנות טכנולוגית, מיתוג צרכני, אחריות קהילתית וגיוון, תוכלו ליצור חברה עם נשמה, שמניעה שינוי חיובי בעולם.

## 9. טינדר - המהפכה של ההיכרויות המקוונות

טינדר היא אפליקציית ההיכרויות הפופולרית ביותר בעולם, שהפכה את האופן שבו אנשים מכירים בני זוג פוטנציאליים. מאז השקתה ב-2012, האפליקציה עיצבה מחדש את שוק ההיכרויות המקוונות, וצברה יותר מ-50 מיליון משתמשים בכ-190 מדינות. ההצלחה של טינדר נובעת משילוב של ממשק קל ומשכנע, עם טכנולוגיה חדשנית ותובנות התנהגותיות עמוקות לגבי משתמשיה. הממשק של טינדר מבוסס על תנועות החלקה פשוטות ימינה או שמאלה (Swipe), המאפשרות לאנשים לסנן במהירות פרופילים מתאימים. האלגוריתם המתוחכם של טינדר לומד מההעדפות של המשתמשים ומשפר בהתמדה את ההתאמות המוצעות. טינדר גם הייתה חלוצה בשימוש ברעיונות מתחום הכלכלה ההתנהגותית (תחום שאני מרבה לדבר עליו בהרצאות שלי), כמו עיקרון המחסור (Scarcity), כדי לעודד משתמשים לרכוש תכונות פרימיום (Tinder, 2021).

ההצלחה של טינדר מושתתת על מספר עקרונות מרכזיים. ראשית, פשטות השימוש. הממשק האינטואיטיבי של טינדר הופך את תהליך ההיכרות המקוונת לקל, מהיר ומהנה. שנית, אופטימיזציה מתמדת. טינדר משתמשת בלמידת מכונה כדי לשפר כל הזמן את איכות ההתאמות ולהתאים אותן להעדפות האישיות של כל משתמש. שלישית, משחוק (Gamification). האפליקציה מנצלת טכניקות מעולם המשחקים, כמו סיפוק מידי ותגמולים משתנים, כדי ליצור מעורבות ממכרת. ולבסוף, תובנות התנהגותיות. טינדר מפעילה רעיונות מתחום הפסיכולוגיה וכלכלת ההתנהגות, כדי לעודד התנהגויות רצויות ולהניע משתמשים לפעולה. על-ידי יישום עקרונות של פשטות, אופטימיזציה



מתמדת, משחוק ותובנות התנהגותיות, תוכלו ליצור מוצרים דיגיטליים מנצחים שמספקים חוויית משתמש מדהימה.

## 10. אלי לילי - חדשנות וערכים בתעשיית התרופות

חברת אלי לילי (Eli Lilly) היא ענקית תרופות גלובלית, שפועלת בהצלחה לאורך יותר מ-140 שנה. בעוד רבות ממתחרותיה מתמקדות בגידול מהיר של הרווחים ובקיצוץ עלויות, אלי לילי מחזיקה בעקביות בערכיה ובמחויבותה לחדשנות ולשיפור איכות חיי המטופלים. החברה עומדת בחזית המחקר והפיתוח הרפואי, ומשיקה בכל שנה מוצרים חדשניים שמציעים פריצות דרך בתחומים כמו סוכרת, אונקולוגיה ומחלות נוירולוגיות. אלי לילי ידועה גם בתרבות הארגונית המיוחדת שלה, השמה דגש על יושרה, כבוד לאנשים ועבודה צוותית (Eli Lilly, 2021).

ההצלחה של אלי לילי מבוססת על מספר עקרונות מנחים. ראשית, השקעה בלתי מתפשרת במחקר ופיתוח. החברה מקדישה קרוב ל-25% מההכנסות שלה למו"פ, מגייסת את המדענים המובילים בתחומם ושומרת על צינור מוצרים מלא. שנית, תרבות של שיתוף פעולה ולמידה. כפי שמתואר בספר "הארגון הלומד", אלי לילי מטפחת סביבה שמעודדת שיתוף ידע, למידה בין-תחומית ופתרון בעיות משותף. שלישית, מחויבות למטופלים ולאיתיקה רפואית. החלטות החברה מושתתות על הצרכים הרפואיים של המטופלים ועל סטנדרטים אתיים גבוהים, לפני שיקולים של רווח בטווח הקצר. ולבסוף, אחריות ושותפות עם בעלי העניין. אלי לילי פועלת בשקיפות ובשיתוף פעולה עם העובדים, המטופלים, הקהילות והרגולטורים (Eli Lilly, 2021). על-ידי יישום עקרונות אלו - השקעה במו"פ, תרבות של שיתופיות, מחויבות לערכים ושותפות עם בעלי העניין - תוכלו ליצור ארגון בר-קיימא, שתורם לעולם בדרך חיובית ומשמעותית.



## 12. פלייטיקה - חדשנות ויצירתיות בתעשיית משחקי המובייל

חברת פלייטיקה (Playtika), מפתחת משחקי המובייל הישראלית, היא דוגמה מרשימה לחברת הזנק (סטארט-אפ) שהפכה לחברה גלובלית מובילה בתחומה. מאז הקמתה ב-2010, פלייטיקה התמקדה ביצירת משחקים חברתיים מבוססי-מיומנות לפלטפורמות המובייל (Takahashi, 2016). ההצלחה המטאורית של פלייטיקה נבעה משילוב של חדשנות, הבנה עמוקה של השוק והמשתמשים, ויכולת הסתגלות מהירה. החברה השקיעה מאמצים רבים בפיתוח טכנולוגיות מתקדמות ומנועי משחק חדשניים, שאפשרו למשתמשים חוויה חברתית מלהיבה וממכרת. כמו כן, פלייטיקה גייסה צוות רב-תחומי של מפתחים, מנהלי מוניטיזציה, מעצבים ואנליסטים מוכשרים, ויצרה תרבות ארגונית המעודדת יצירתיות, למידה מתמדת ושיתוף ידע.

מודל ההכנסות של פלייטיקה, המבוסס על רכישות בתוך המשחק (In-App Purchases), נשען על הבנה מעמיקה של התנהגות המשתמשים והפסיכולוגיה שמאחורי משחקים חברתיים. החברה עושה שימוש נרחב בניתוח נתונים ובלמידת מכונה כדי ליעל את חוויית המשחק, למקסם את ההכנסות וליצור נאמנות ומעורבות גבוהה בקרב השחקנים (Playtika, 2021). פלייטיקה גם הייתה פורצת דרך באימוץ מודל ההשקה המהיר (Rapid Launch), המאפשר לה לבחון רעיונות חדשים בפועל ולהתאים את המשחקים במהירות בהתאם למשוב המשתמשים. בזכות האסטרטגיה המוצלחת שלה, פלייטיקה נסקה לפסגת תעשיית משחקי המובייל, וב-2016 נרכשה על-ידי ענקית הקזינו האמריקאית Caesars Entertainment תמורת כ-4.4 מיליארד דולר (Takahashi, 2016). סיפור ההצלחה של פלייטיקה, המבוסס על חדשנות טכנולוגית, תרבות ארגונית מועצמת, הבנת המשתמשים ויכולת הסתגלות מהירה, מהווה מודל לחיקוי עבור חברות סטארט-אפ ותאגידיים כאחד.

### 13. סבון – איכות ללא פשרות כבסיס לצמיחה בינלאומית

חברת "SABON", יצרנית מוצרי הטיפוח הישראלית, התחילה את דרכה כעסק משפחתי קטן והפכה לאחד מסיפורי ההצלחה היפים בתעשייה. הסוד מאחורי צמיחתה המרשימה של סבון טמון במחויבותה העמוקה לאיכות המוצרים, לחדשנות מתמדת ולערכים של קיימות ואחריות חברתית (Sabon, 2021). במשך שנים, החברה השקיעה מאמצים רבים במחקר ופיתוח, תוך שימוש במיטב חומרי הגלם הטבעיים והטכנולוגיות החדישות כדי ליצור מוצרי טיפוח יוצאי דופן. המוניטין של סבון כמותג איכותי וייחודי סלל את הדרך להתרחבות בינלאומית מהירה. בתוך זמן קצר, מוצריה של החברה נמכרו בעשרות מדינות ברחבי העולם, והביקוש אליהם הלך וגדל.

מעבר לאיכות יוצאת הדופן, סבון התבלטה גם בזכות המחויבות שלה לקיימות ולאחריות סביבתית. החברה הייתה בין הראשונות בישראל לעבור לאריזות ידידותיות לסביבה, והקפידה להשתמש במרכיבים אורגניים וטבעיים ככל הניתן (Sabon, 2021). כמו כן, סבון תמכה בקהילה המקומית ובעמותות שונות, והייתה מעורבת בפרויקטים חברתיים למען אוכלוסיות מוחלשות. שילוב האיכות, החדשנות והערכים היווה בסיס מוצק לצמיחה של סבון בשנים שלאחר מכן. בשנת 2016, חברת הקוסמטיקה הצרפתית Groupe Rocher, תאגיד בינלאומי מוביל בתחום מוצרי הטיפוח והיופי, רכשה את השליטה בסבון תמורת עשרות מיליוני דולרים (Raz-Chaimovich, 2016). הרכישה אפשרה לסבון להמשיך ולהתרחב בשווקים הגלובליים, תוך שימור המורשת והערכים הייחודיים של המותג. סיפורה של סבון מדגים כיצד עסק קטן ומקומי יכול להפוך לשחקן בינלאומי משמעותי על-ידי דבקות בערכי הליבה, השקעה בלתי מתפשרת בחדשנות ובאיכות, ומחויבות כנה לאחריות חברתית וסביבתית.

## 14. סלקום – חדשנות ותחרותיות בשוק התקשורת הישראלי

חברת סלקום, מפעילת סלולר מובילה בישראל, היא דוגמה מצוינת לחברה שהצליחה להתבסס כמותג מועדף בשוק רווי ותחרותי. מאז הקמתה בשנת 1994, סלקום הובילה את השוק הסלולרי המקומי בזכות החדשנות הטכנולוגית, איכות השירות והיכולת להתאים את עצמה במהירות לצרכים המשתנים של הלקוחות (סלקום, 2021). החברה הייתה החלוצה בהשקת שירותי דור 2, 3 ו-4 בישראל, והמשיכה לפרוץ דרך עם פתרונות תקשורת מתקדמים כמו שיחות Wi-Fi ורשת 4.5G ולמעשה, הייתה בין הראשונות לפנות לקהל גדול ללקוחות בישראל עם כניסת שוק הסלולר לתפעול.

הצלחתה של סלקום נשענת על מספר יתרונות מרכזיים. ראשית, התשתית הרחבה והאיכותית של החברה, הכוללת אלפי אתרי שידור ומערכות מתקדמות לניהול הרשת. תשתית זו מאפשרת לסלקום לספק ללקוחותיה קליטה מצוינת, ביצועים מהירים ושירות אמין בכל רחבי הארץ. שנית, תרבות של מצוינות ומיקוד בלקוח. סלקום משקיעה רבות בהכשרה ובהעצמה של עובדיה, במטרה לספק שירות יוצא דופן ומענה מהיר לצרכי הלקוחות ומנהלת מרכז למידה והכשרה ארגונית מהמובילות והיצירתיות בישראל. שלישית, גישה חדשנית ויזמית. סלקום מקדמת פיתוח של מוצרים ושירותים פורצי דרך, ושואפת להיות הראשונה לאמץ טכנולוגיות חדשות שמייצרות ערך ללקוח.

בנוסף, סלקום מצטיינת ביכולתה להתאים את אסטרטגיית השיווק והמכירות שלה לשינויים בשוק. לאורך השנים, החברה השיקה מגוון מסלולים ותוכניות המותאמים לפלחי שוק שונים, והגיבה במהירות ליוזמות של מתחרותיה. לדוגמה, בתגובה לכניסת מפעילים סלולריים חדשים ולחוק ההוזלות בתחילת שנות ה-2010, סלקום השיקה את המותג הצעיר והתחרותי 'מובייל 12s', שהציע

חבילות תקשורת אטרקטיביות במחירים נמוכים (זליכה, 2012). צעד זה סייע לסלקום לשמור על נתח שוק משמעותי גם בסביבה רגולטורית מאתגרת. לבסוף, סלקום מחויבת לקידום החברה והקהילה בישראל, ותומכת בעמותות, באירועי תרבות ובפרויקטים חינוכיים שונים.

בזכות הדבקות בערכי הליבה של חדשנות, מצוינות בשירות ואחריות תאגידית, סלקום ממשיכה להוביל את שוק התקשורת הישראלי גם לאחר יותר מ-25 שנות פעילות. סיפורה של סלקום ממחיש את החשיבות של השקעה מתמדת בתשתיות, בהון אנושי ובחדשנות טכנולוגית, לצד הקשבה מתמדת ללקוח והתאמה לצרכיו המשתנים. על-ידי יישום עקרונות אלו, חברות בכל תחום יכולות ליצור יתרון תחרותי ארוך-טווח ולהפוך למותג מועדף בקרב קהל לקוחותיהן.

## 15. Sapiens - פתרונות תוכנה חדשניים לתעשיית הביטוח הגלובלית

חברת Sapiens הישראלית היא דוגמה מובהקת לסיפור הצלחה של חברת תוכנה מקומית שהפכה לשחקנית מובילה בזירה הבינלאומית. החברה, שנוסדה בשנת 1982, מתמחה בפיתוח ואספקה של פתרונות תוכנה מתקדמים לתעשיית הביטוח והפיננסים. בעזרת טכנולוגיות חדשניות, גמישות ומותאמות לצרכי הלקוח, Sapiens מסייעת לחברות ביטוח ברחבי העולם לייעל את התהליכים העסקיים, לשפר את השירות ללקוחות ולהתאים את עצמן לעידן הדיגיטלי (Sapiens, 2021).

ההצלחה של Sapiens נובעת מכמה גורמים מרכזיים. ראשית, הבנה מעמיקה של צרכי תעשיית הביטוח והיכולת לפתח פתרונות ייעודיים וחדשניים. מוצרי התוכנה של החברה מכסים את כל שרשרת הערך של חברות ביטוח, החל מחיתום וניהול פוליסות ועד לתביעות וניתוחי נתונים. שנית, התמחות ומוניטין רב-שנים בתחום. במשך יותר מ-35 שנה, Sapiens צברה ניסיון וידע נרחב בעבודה עם מגוון רחב של חברות ביטוח גלובליות, והוכיחה את יכולתה לספק פרויקטים מורכבים ובהיקפים גדולים. שלישית, דגש על מצוינות, איכות ושירות ללקוחות. Sapiens מחויבת להעניק ללקוחותיה את הפתרונות המתקדמים והאמינים ביותר, לצד תמיכה ושירות ברמה הגבוהה ביותר.

גורם מפתח נוסף בהצלחת Sapiens הוא הדבקות באסטרטגיית צמיחה גלובלית מוכוונת לקוח. החברה פועלת בלמעלה מ-27 מדינות, עם מרכזי פיתוח בישראל, בצפון אמריקה ובהודו. על-ידי הרחבת הנוכחות הבינלאומית וגיוון תמהיל הלקוחות, Sapiens הצליחה להפחית את התלות בשוקים מסוימים ולהגדיל את

הכנסותיה באופן עקבי. בנוסף, החברה השכילה לבצע רכישות אסטרטגיות של חברות ו-start-ups מובילים בתחומה, במטרה להרחיב את סל המוצרים ולחדור לאזורים גיאוגרפיים חדשים (נציגויות 2018, Sapiens). לבסוף, Sapiens משקיעה רבות בפיתוח ההון האנושי והמקצועי שלה, ומטפחת תרבות ארגונית המעודדת יצירתיות, יזמות ומצוינות טכנולוגית.

סיפורה של Sapiens מדגים כיצד חברת טכנולוגיה ישראלית יכולה להפוך למובילה עולמית על-ידי התמקדות בפתרונות אנכיים מתקדמים, התרחבות בינלאומית מושכלת ומחויבות בלתי מתפשרת לאיכות ולחדשנות. הדבקות של החברה בערכי הליבה שלה, לצד ההשקעה המתמדת בהון אנושי ובמו"פ, מאפשרת לה להמשיך ולצמוח בשוק גלובלי דינמי ותחרותי. על-ידי אימוץ עקרונות דומים, חברות טכנולוגיה יכולות לבנות יתרון תחרותי בר-קיימא, לספק ערך מוסף ללקוחותיהן וליצור מודלים עסקיים מנצחים.

## 16. מנורה מבטחים - חדשנות ושותפויות אסטרטגיות בעולם הביטוח

חברת מנורה מבטחים, מקבוצות הביטוח המובילות בישראל, היא דוגמה מופתית לארגון שמצליח להתאים את עצמו לעידן הדיגיטלי ולצרכים המשתנים של הלקוחות. בענף שנחשב למסורתי ושמרני, מנורה בולטת ביכולתה ליזום שינויים, לאמץ טכנולוגיות חדשניות ולהציע ערך ייחודי ללקוחותיה. אחד הביטויים המובהקים לגישה החדשנית של מנורה הוא ההשקעה האסטרטגית בדיגיטציה ובטרנספורמציה דיגיטלית. החברה פיתחה פלטפורמות מקוונות ואפליקציות מתקדמות, שמאפשרות ללקוחות לרכוש, לנהל ולצרוך שירותי ביטוח בצורה נוחה ועצמאית.



מעבר לחדשנות הטכנולוגית, מנורה מצטיינת גם ביצירתיות ובחשיבה מחוץ לקופסה בכל הנוגע לפיתוח מוצרים ושירותים. לדוגמה, החברה מציעה פוליסות ביטוח מודולריות וגמישות, שמאפשרות ללקוחות להתאים את חבילת הביטוח לצרכים הספציפיים שלהם. כמו כן, מנורה נכנסת לתחומי ביטוח חדשים ומתפתחים, כמו ביטוח סייבר, ומראה נכונות לקחת סיכונים מחושבים כדי להישאר רלוונטית בסביבה העסקית המשתנה (מנורה מבטחים, בנוסף, החברה מטפחת תרבות ארגונית שמעודדת חשיבה יזמית, למידה מתמדת ושיתופי פעולה פנימיים וחיצוניים. כל אלה מניעים את מנורה קדימה ומבטיחים את מוכנותה לאתגרי העתיד.

דוגמה מובהקת לשיתופי הפעולה האסטרטגיים של מנורה היא תוכנית "TOP TEAM", שפותחה בשיתוף עם חברת הייעוץ וההדרכה "משכוכית". התוכנית, שמיועדת לסוכני ביטוח מובילים מסוכנויות שונות ברחבי הארץ, שמה דגש על פיתוח והעצמה אישית ועסקית. המשתתפים הנבחרים עוברים מסלול ייחודי שמשלב הכשרה קבוצתית, אימונים אישיים ומנטורינג צמוד, במטרה לחזק את המיומנויות והיכולות שלהם בתור סוכני ביטוח מובילים (משכוכית ייעוץ והדרכה, 2024). שיתוף הפעולה הזה משקף את האמונה העמוקה של מנורה בקידום וטיפוח ההון האנושי, לא רק בתוך הארגון אלא בכל ענף הביטוח. מנורה מבינה שהצלחתה שלובה בהצלחת השותפים העסקיים שלה, ולכן משקיעה זמן ומשאבים ביצירת ערך משותף. בכך, היא ממצבת את עצמה כמובילת דעה חדשנית וכגורם משפיע בענף.

סיפור ההצלחה של מנורה מבטחים מלמד כי בעולם העסקי המודרני, חדשנות וקוד פתוח הם המפתח ליצירת ערך "בלתי רגיל". בדומה לחברות פורצות דרך אחרות, כמו אפל, נטפליקס או טויוטה, מנורה מציבה את הצורך של הלקוח במרכז, מעזה לחשוב אחרת ולשנות את כללי המשחק המסורתיים. יחד עם זאת, היא מכירה בכך שהצלחה מתמשכת דורשת גם שיתופי פעולה, פתיחות ויצירת ערך הדדי. על ידי שילוב של העקרונות הללו, מנורה מבטחים מהווה מודל לחיקוי ומקור השראה לחברות ביטוח ולארגונים עסקיים בכלל, ומראה את הדרך להפוך את ה"רגיל" ל"בלתי רגיל" בכל פעם מחדש.

## סיכום סודות ההצלחה של ארגונים וחברות מובילות: "מרגיל, לבלתי רגיל!"

לאחר שסקרנו לעומק 16 מקרי הצלחה יוצאי דופן של חברות וארגונים, נעמיק ונסכם את העקרונות והכלים המרכזיים שיכולים לסייע לכל מנהל, יזם או בעלים להביא את הארגון שלו להצלחה פורצת דרך ברוח הסיפורים מעלה. בבסיס כל סיפורי ההצלחה הללו עומד עיקרון מפתח אחד - הופכים את "הרגיל" ל"בלתי רגיל". כלומר, המשותף לכל החברות פורצות הדרך הוא החדשנות אשר הופכת את ההתנהגות השגרתית של עסקים בתחומן למשהו יוצא דופן ומשנה משחק - בתפיסה העסקית, בחוויית הלקוח, באיכות המוצר או בהשפעה על העולם.

## נבחן כיצד כל אחת מ-16 החברות הללו יישמה את העיקרון של "הופכים את הרגיל לבלתי רגיל":

1. **אפל** - שינתה את פני ענף הטכנולוגיה עם מוצרים מהפכניים, עיצוב מרהיב וחוויית משתמש חסרת תקדים, תוך הקפדה על איכות ופשטות (Isaacson, 2011).

2. **נטפליקס** - הפכה את הצפייה בסרטים וסדרות מהשכרת DVD פיזית לחוויה דיגיטלית מותאמת אישית עם תוכן מקורי שובר מוסכמות (Keating, 2012).
3. **טויוטה** - מהפכת הקאיזן והלין מנוגדת לגישות ניהול מערביות מסורתיות, והובילה לרמות חסרות תקדים של איכות, יעילות וגמישות בייצור (Liker, 2004).
4. **דרום-מערב איירליינס** - בניגוד לתפיסה הרווחת בענף, הוכיחה שאפשר לשלב בין מחירים נמוכים, יעילות תפעולית ושירות לקוחות מעולה (Gittell, 2005).
5. **מרוול** - לא עוד סרטי גיבורי-על בודדים, אלא יקום קולנועי עצום ומורכב שמשלב עשרות דמויות ועלילות לכדי חוויה קולנועית חסרת תקדים (Howe, 2012).
6. **סטארבקס** - הפכה את בית הקפה הממוצע ל"מקום השלישי", חלל ייחודי עם אווירה מזמינה, איכות גבוהה וקשר אישי עם הלקוח (Michelli, 2007).
7. **זארה** - מודל "אופנה מהירה" ששבר את המחזור העונתי המסורתי, עם תגובה מהירה לטרנדים וחידוש מתמיד של הקולקציות בחנויות (Sull & Turconi, 2008).
8. **ליפט** - לעומת תחרותה אובר, הציגה גישה אנושית וחברתית יותר לנסיעות שיתופיות, עם דגש על קהילה, אמון ויחס הגון לנהגים (Lyft, 2020).
9. **טינדר** - הפכה את ההיכרויות המקוונות מתהליך מסורבל למשחק אינטראקטיבי מהנה, בעזרת ממשק קליל, אלגוריתמים חכמים ותובנות התנהגותיות (Tinder, 2021).

10. אלי לילי - בעוד מתחרותיה התמקדו בצמיחה קצרת טווח, בחרה להשקיע בחדשנות, במחקר ובאחריות חברתית כבסיס לערך ארוך טווח (Eli Lilly, 2021).

11. אסתי לאודר - הפכה את הקוסמטיקה מתחום של מוצרים סטנדרטיים למותג יוקרתי המשלב איכות, יצירתיות, העצמה נשית ונוכחות גלובלית מרשימה (Koehn, 2001).

12. פלייטיקה - לקחה את משחקי הקזינו ומחשקים אחרים מהמציאות אל הסמארטפון, עם פלטפורמה חברתית מותאמת אישית ליצירת מעורבות וערך ללקוח (Takahashi, 2016).

13. סבון - הראתה שאפשר לקחת מוצר יומיומי כמו סבון ולימים, מוצרים נוספים, ולהפוך אותו למותג איכותי, טבעי ובעל ערכים של קיימות ואחריות סביבתית (Sabon, 2021).

14. סלקום - במקום להתמקד אך ורק בתחרות במחיר, סיפקה שילוב ייחודי של תשתית מתקדמת, שירות מצוין, למידה ופיתוח צוותי העובדים, חדשנות וערכים של אחריות קהילתית (סלקום, 2021).

15. Sapiens - קידמה את עולם התוכנה לביטוח מפתרונות גנריים לפתרונות מותאמים אישית המשלבים טכנולוגיות פורצות דרך והבנה עמוקה של הענף (Sapiens, 2021).

16. מנורה - בחשיבה יצירתית וחדשנית מקדמת מוצרים אטרקטיביים ומותאמים ובונה שותפויות ארוכות טווח עם סוכנויות מובילות בישראל (מנורה, 2024).

המסקנה העיקרית היא שעל מנת להפוך ל"בלתי רגיל" בתחום שלכם, עליכם לזהות את ה"שגרה" ולהעז לאתגר אותה מן היסוד. עליכם לחשוב בגדול, לפרוץ גבולות מחשבתיים, להתמקד בצרכים הבלתי מסופקים של הלקוח או בהזדמנויות הטכנולוגיות שטרם נוצלו. אך בד בבד, עליכם לדבוק בערכי הליבה ובסטנדרטים הגבוהים ביותר של איכות ויושרה. רק כך תצליחו ליצור חוויה "בלתי רגילה" שמשנה את כללי המשחק, מעוררת השראה ומותירה חותם בל יימחה.

דרך זו אמנם מאתגרת ודורשת נחישות והתמדה, אך המקרים שנסקרו לעיל מוכיחים כי היא הנתיב הבטוח ביותר להפוך לסיפור הצלחה יוצא דופן. ההשראה נמצאת בהישג יד - עליכם רק ללמוד מההצלחות הללו, להתאים את התובנות לארגון שלכם וליישם אותן הלכה למעשה, תוך שילוב עם כלים ניהוליים נוספים כגון פיתוח מנהיגות, אסטרטגיית שיווק, סטוריטלינג ועוד. אם תצליחו להטמיע את רוח החדשנות וההעזה בד בבד עם מקצוענות ואתיקה בלתי מתפשרת, תוכלו להוביל את הארגון שלכם לפסגות חדשות ולהטביע בו את חותמכם הבלתי נשכח.

## **המדריך: 10 שלבים להפיכת ה"רגיל" ל"בלתי רגיל" בעסק או בחיים האישיים**

בעולם רווי אתגרים ותחרות, ההבדל בין הצלחה לכישלון טמון לעתים קרובות ביכולת להפוך את ה"רגיל" ל"בלתי רגיל". בין אם אתם יזמים, מנהלים או אנשים פרטיים השואפים למצוינות, היכולת ליצור משהו ייחודי ומשנה משחק היא קריטית. במדריך זה, נסקור 10 שלבים מוכחים שיעזרו לכם להפוך את העסק או החיים האישיים שלכם למשהו יוצא דופן, תוך כדי למידה מ-15 מקרי הצלחה עסקיים מרתקים ומתובנות ממחקרים ומאמרים מובילים אשר בחלקם, נסקרו בתחילת הפרק.

## שלב 1: זיהוי ה"רגיל" והאתגור שלו

הצעד הראשון בדרך ליצירת ה"בלתי רגיל" הוא להבין לעומק מהו ה"רגיל" בתחום שלכם. מהן הפרקטיקות המקובלות, המוצרים הסטנדרטיים או המודלים העסקיים הרווחים? לדוגמה, לפני שסטיב ג'ובס יצר את ה- iPhone, מכשירי הסמארטפון היו מסורבלים ומוגבלים בתפקודם (Isaacson, 2011). בתעשיית הקוסמטיקה, המיקוד היה במראה חיצוני ובפרסום בלבד, לפני שחברת אסתי לאודר הדגישה את הקשר בין יופי, בריאות ותחושה פנימית (Koehn, 2001). שאלו את עצמכם:

- מהם המאפיינים של המוצרים, השירותים או התהליכים ה"רגילים" בענף שלי?
- אילו הנחות יסוד או כללים בלתי כתובים מעצבים את הדרך שבה פועלים העסקים והלקוחות בתחום?
- מה מקובל או צפוי בכל הנוגע לחוויית הלקוח, למודל העסקי או לאסטרטגיית השיווק?
- ברגע שתגדירו מהו ה"רגיל", תוכלו להתחיל לאתגר אותו. בהקשר של חיים אישיים, חשבו על הרגלי היומיום, על אמונות מגבילות או על תבניות חשיבה שגורמות לכם להרגיש "תקועים" או לא ממצים את הפוטנציאל שלכם.

## שלב 2: הגדרת חזון "בלתי רגיל"

השלב הבא הוא לגבש חזון ברור ומעורר השראה ל-מהו ה"בלתי רגיל" שאתם רוצים ליצור. מדובר על מטרה שאפתנית ונועזת, שאולי נראית בלתי אפשרית על פניו. לדוגמה, חזונו של אילון מאסק הוא לשנות את עתיד האנושות על ידי קידום תחבורה חשמלית בת-קיימא (Tesla) וקידום חקר החלל והתיישבות על מאדים (SpaceX) (Vance, 2015). חברת Apple שואפת לא רק למכור מוצרי אלקטרוניקה, אלא לשנות את האופן שבו אנשים עובדים, יוצרים, לומדים ומתקשרים בעזרת הטכנולוגיה (Isaacson, 2011). שאלו את עצמכם:

- איך נראה "בלתי רגיל" בעיניי? מהי התוצאה האולטימטיבית שאני רוצה להשיג?
- אם לא היו שום מגבלות, איזה שינוי הייתי רוצה לחולל בענף, בשוק או בעולם?
- כיצד החזון שלי מאתגר את התפיסות המקובלות ומציע ערך ייחודי וחדשני?

חזון מעורר השראה ישמש כמצפן וכמקור מוטיבציה לכל שאר הצעדים. בהקשר האישי, זה יכול להיות חלום שתמיד רציתם להגשים, כמו להקים עסק משלכם, לטייל סביב העולם, ללמוד מקצוע חדש או לחולל שינוי חברתי משמעותי.

### שלב 3: הבנה עמוקה של הלקוח והשוק

ליצירת ערך "בלתי רגיל" נדרשת הבנה מעמיקה של הצרכים, הרצונות והכאבים של הלקוח, וכן של ההזדמנויות והמגמות בשוק. חברת נטפליקס הבינה שצרכני הבידור משתוקקים לנוחות, למגוון ולתוכן איכותי, והקימה פלטפורמת סטרימינג מהפכנית שסיפקה את כל אלה (Keating, 2012). חברת SABON זיהתה את המגמה של צרכנים המחפשים מוצרי טיפוח טבעיים ובריאים יותר, והתאימה את קו המוצרים שלה בהתאם (Sabon, 2021). כדי לפתח הבנה עמוקה של הלקוחות והשוק, נסו את הכלים הבאים:

- ראיונות עומק ושיחות גלויות עם לקוחות, לצד תצפיות על התנהגות המשתמשים.
- סקרים וקבוצות מיקוד לאיסוף משוב ותובנות בקנה מידה רחב יותר.
- מחקר מתחרים ואנליזה של מגמות ונתונים בשוק.
- מסגרות לניתוח כגון מודל קנבס (Business Model Canvas) או מפת הערך (Osterwalder) (Value Proposition Canvas) (& Pigneur, 2010).

ככל שתרכשו הבנה עמוקה יותר של הלקוח והשוק, כך תוכלו לזהות הזדמנויות ליצירת ערך "בלתי רגיל". בהקשר האישי, חשוב להקשיב לרצונות הפנימיים שלכם, ללמוד מאנשים שהשיגו את מה שאתם שואפים אליו, ולהבין את הצעדים וההקרבות הנדרשים כדי להגיע לשם.



## שלב 4: עידוד יצירתיות וחשיבה מחוץ לקופסה

ליבת היצירה של ה"בלתי רגיל" היא היכולת לחשוב בצורה חדשנית, יצירתית ולצאת מהמסגרות המקובלות. לדוגמה, חברת סלקום, שפועלת בשוק סלולר רווי, משקיעה רבות בחדשנות טכנולוגית ופיתוח פתרונות תקשורת מתקדמים כדי לייצר בידול ויתרון תחרותי (סלקום, 2021). חברת Playtika שינתה את פני תעשיית המשחקים כשיצרה משחקי קזינו חברתיים וחדשניים המשלבים מיומנות ואינטראקציות חברתיות (Takahashi, 2016), חברת הביטוח "מנורה" בנתה מערכת שיתוף פעולה ארוך טווח עם סוכנויות שונות בתכנית הדרכה ייחודית (משכוכית, 2024). על מנת לטפח יצירתיות פורצת דרך, נסו את השיטות הבאות:

- שיטות לסיעור מוחות כגון חשיבה לטרלית (Lateral Thinking), הנחת תרחישי קיצון (Assumption Reversal), או שאילת שאלות מאתגרות (Berger, 2014).
- יצירת סביבה פיזית ונפשית שמעודדת פתיחות, גיוון ונטילת סיכונים (Catmull & Wallace, 2014).
- עידוד צוותים רב-תחומיים ומגוונים, שבהם אנשים בעלי רקע והשקפות שונות מפרים זה את זה.
- יציאה מהשגרה והשראה ממקורות מפתיעים, כמו טבע, אמנות או טכנולוגיות מתחומים אחרים.

זכרו, הרעיונות הטובים ביותר מגיעים לעתים קרובות ממקום של אי-ודאות וניסוי. אל תפחדו להעלות רעיונות פרועים או "מטופשים" לכאורה. בהקשר האישי, העזו לחלום בגדול, לבחון אפשרויות שונות מהותית, ולהעז לצעוד בנתיבים לא שגרתיים במסע שלכם להגשמה עצמית.

## שלב 5: אב טיפוס מהיר ובדיקת היתכנות

לאחר שגיבשתם כמה רעיונות מבטיחים, הגיע הזמן לבדוק אותם הלכה למעשה. שלב קריטי בדרך ליצירת ה"בלתי רגיל" הוא בניית אבות טיפוס מהירים או מוצרים מינימליים הניתנים למכירה (MVP), כדי לבחון את ההיתכנות והביקוש בפועל. חברת Waze, שפיתחה אפליקציית ניווט חדשנית, החלה עם גרסה בסיסית וחלקית של האפליקציה, שכללה רק חלק מהתכונות, כדי לבדוק את התגובה של המשתמשים (Carthy, 2015). חברת אפל נהגת לייצר אבות טיפוס רבים של מוצריה לפני שהיא מחליטה על העיצוב והתכונות הסופיים (Isaacson, 2011). על מנת ליצור אבות טיפוס מהירים ואפקטיביים, נסו את השיטות הבאות:

- שימוש בכלים זולים ונגישים כמו קאדבורד, הדפסה בתלת-מימד או כלי low-code כדי ליצור דגמים ראשוניים.
- אפיון MVP (Minimum Viable Product) המכיל את מערכת התכונות הבסיסית ביותר הדרושה לבדיקת הרעיון (Ries, 2011).
- גיוס קבוצת משתמשים ראשונית ואיסוף משוב מהיר על הדגמים או ה-MVP.
- ניסויים חוזרים ושיפורים איטרטיביים על בסיס הלמידה מהמשוב המתקבל.

זכרו, המטרה בשלב זה איננה להגיע למוצר מושלם, אלא ללמוד מהר ובזול על ההיתכנות והפוטנציאל של הרעיון. באופן דומה, כשמדובר בשינוי אישי, חשוב להתחיל בצעדים קטנים, לבדוק את התגובות והתוצאות, וללמוד ולהתאים את עצמנו בהתאם.

## שלב 6: גיבוש האסטרטגיה והמודל העסקי

לאחר שווידאתם את ההיתכנות הבסיסית של הרעיון, הגיע הזמן לגבש אסטרטגיה ומודל עסקי מנצחים סביבו. זה כולל הגדרה מדויקת של הצעת הערך הייחודית, קהל היעד, מודל ההכנסות, מבנה העלויות, ערוצי ההפצה ושותפים מרכזיים. חברת Sapiens, העוסקת בפיתוח תוכנה לתעשיית הביטוח, גיבשה אסטרטגיה המתמקדת בפתרונות ביטוח מובילים ומותאמים אישית, תוך מינוף של מומחיות טכנולוגית וניסיון רב שנים (Sapiens, 2021). חברת טינדר מבססת את המודל העסקי שלה על שילוב של שימוש בסיסי בחינם עם תכונות פרימיום בתשלום, תוך שימוש נרחב בלמידת מכונה ליצירת התאמות רלוונטיות יותר (Tinder, 2021). כדי לגבש אסטרטגיה ומודל עסקי מנצחים, השתמשו בכלים הבאים:

- מסגרת תשעת הבלוקים (Business Model Canvas), המאפשרת לאפיין את כל מרכיבי המודל העסקי על גבי בד אחד (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- כלי אסטרטגיים כמו ניתוח SWOT, ניתוח חמשת הכוחות של פורטר, או מטריצת אינסוף (Humphrey, 2005).
- תכנון תרחישים (Scenario Planning) על מנת לבדוק את העמידות של האסטרטגיה בתנאי שוק שונים (Schoemaker, 1995).
- ניתוח שרשרת הערך (Value Chain Analysis) כדי לזהות הזדמנויות ליתרון תחרותי (Porter, 1985).

זכרו, המודל העסקי צריך לשרת את החזון ה"בלתי רגיל" שהגדרתם, ולהיות מספיק גמיש כדי להתאים את עצמו לשינויים בשוק. כשמדובר בשינוי אישי, חשבו על האסטרטגיה כעל תוכנית פעולה שמגדירה את היעדים, משאבי המפתח, השותפים לדרך ואבני הדרך בהתאם לחזון האישי שלכם.

## שלב 7: גיבוש תרבות ארגונית של חדשנות

על מנת לייצר ערך "בלתי רגיל" לאורך זמן, נדרשת לא רק אסטרטגיה עסקית מנצחת, אלא גם תרבות ארגונית המעודדת חדשנות וצמיחה מתמדת. תרבות שכזו מושתתת על עקרונות של פתיחות, גיוון, אוטונומיה, למידה מתמדת ונטילת סיכונים מושכלת. חברת גוגל, למשל, מפורסמת בזכות התרבות הארגונית הפתוחה והיצירתית שלה, המעניקה לעובדים זמן וחופש ליזום פרויקטים פורצי דרך (Schmidt & Rosenberg, 2014). ענקית התיירות Booking.com מטפחת תרבות של ניסויים מבוססי-מידע ובחינה מתמדת של רעיונות חדשים (Thomke, 2020). כדי לעצב תרבות של חדשנות, נסו את הפרקטיקות הבאות:

- מתן אוטונומיה לעובדים, לצד הגדרה ברורה של גבולות וציפיות (Pink, 2011).
- יצירת מרחבים פיזיים ווירטואליים לשיתוף ידע, שיתוף פעולה ויצירתיות משותפת.
- הטמעת מנגנונים לעידוד חדשנות, כמו שעות/ימים ייעודיים לעבודה על פרויקטים אישיים, או תמריצים להצעת רעיונות.
- חגיגה של הצלחות וכישלונות כאחד, מתוך הבנה שגם כישלונות הם חלק בלתי נפרד מתהליך החדשנות.

תרבות של חדשנות מהווה את הבסיס להצלחה ארוכת טווח, מאפשרת לכם למשוך ולשמר את הטאלנטים הטובים ביותר, ולהתאים את הארגון לשינויים בסביבה העסקית. באופן דומה, גם כאינדיבידואל, חשוב לטפח סביבה אישית ורגשית שמעודדת צמיחה - סביבה של פתיחות, למידה, אומץ והתנסות.

## שלב 8: יצירת שותפויות והעצמת נכסים משלימים

דרך נוספת להגיע ל"בלתי רגיל" היא באמצעות שותפויות אסטרטגיות ומינוף נכסים משלימים. כאשר משלבים בין נכסי הליבה של הארגון לבין יכולות ייחודיות של שותפים חיצוניים, ניתן לייצר ערך שחורג מסכום חלקיו. דוגמה מצוינת לכך היא שיתוף הפעולה האסטרטגי בין אפל לנייקי בפיתוח סדרת מוצרי Nike+, המשלבת בין הטכנולוגיה של אפל לבין המומחיות של נייקי בביגוד ונעלי ספורט (Nike, 2021). באופן דומה, שיתוף הפעולה בין ליפט לווייז אפשר לשתי החברות להציע חוויית נסיעה משופרת, תוך ניצול נכסי המפתח של כל אחת - פלטפורמת הנסיעות של ליפט ויכולות הניווט של Waze (Team Lyft, 2016). כדי ליצור שותפויות מועילות, נסו את הגישות הבאות:

- מיפוי הנכסים האסטרטגיים (קניין רוחני, מותגים, טכנולוגיות, נתונים וכו') ובחינת אפשרויות למינופם דרך שותפויות.
- זיהוי שחקנים בעלי נכסים ויכולות משלימים בתעשייה, ויצירת קשרים לשיתופי פעולה.
- עיצוב מודל עסקי וחלוקת ערך הוגנת בין השותפים, תוך התחשבות בתרומתו הייחודית של כל צד.
- ניהול השותפויות באופן שוטף, תוך תקשורת פתוחה, הגדרת יעדים ברורה ומדידה של התוצאות.

גישה אסטרטגית לשותפויות יכולה לאפשר לכם להגיע לפריצות דרך "בלתי רגילות", לחדור לשווקים חדשים או ליהנות מקפיצת מדרגה טכנולוגית. בהיבט האישי, חשבו על האנשים בחייכם כעל שותפים אפשריים להגשמה - בני זוג, חברים, מנטורים, עמיתים - שיכולים להשלים את הכישורים שלכם ולהאיץ את הצמיחה שלכם בדרכים בלתי צפויות.

## שלב 9: קידום מצוינות תפעולית ושיפור מתמיד

גם הרעיונות המבריקים ביותר ממומשים בסופו של דבר דרך ביצוע מצוין ועקבי. על מנת לספק ערך "בלתי רגיל" באופן בר-קיימא, חברות חייבות לטפח מצוינות תפעולית, ולהתאים ולשפר את עצמן בהתמדה. חברת טויוטה ידועה בזכות מערכת הייצור שלה, המבוססת על עקרונות שיפור מתמיד (קאיזן) והפחתת בזבז (Liker, 2004). אמזון משתמשת בטכנולוגיות מתקדמות כמו רובוטיקה ולמידת מכונה כדי לשפר את יעילות תהליכי הלוגיסטיקה וההפצה שלה (Marr, 2019). כדי להטמיע מצוינות ושיפור מתמיד, אמצו את העקרונות הבאים:

- ניהול איכות כולל (Total Quality Management) ומדידה שיטתית של ביצועים (Goetsch & Davis, 2014).
- עידוד עובדים בכל הרמות לזהות בעיות ולהציע שיפורים בתהליכים.
- אימוץ מתודולוגיות פיתוח זריזות (Agile) וספרינטים קצרים המאפשרים התאמה מהירה (Rubin, 2012).
- השקעה מתמדת באוטומציה, דיגיטציה ופתרונות טכנולוגיים לשיפור התפעול.

מערכות ניהול וארגון מתקדמות, בשילוב תרבות של מצוינות ושאיפה מתמדת לשיפור, יבטיחו שתוכלו לקיים לאורך זמן את ההבטחה של ערך "בלתי רגיל". באופן דומה, בעבודה על צמיחה אישית, חשוב להתמיד במאמץ, לפתח הרגלים של מצוינות, ולהקדיש זמן קבוע למעקב עצמי, משוב ושיפור מתמיד.

## שלב 10: התמדה, סבלנות ועקביות לאורך זמן

הצעד האחרון והקריטי ביותר במימוש חזון "בלתי רגיל" הוא התמדה ועקביות לאורך זמן. כפי שממחיש סיפור ההצלחה של אפל, שינויים "בלתי רגילים" דורשים לעתים קרובות שנים של עבודה קשה ונחישות נוכח אתגרים וכישלונות. ההצלחה של אמזון נבנתה על פני יותר מ-15 שנה של השקעה עקבית בחדשנות, בתשתיות ובחוויות הלקוח, גם כאשר הדבר בא על חשבון הרווחיות בטווח הקצר (Stone, 2013). ההתמדה של מייסדת אסתי לאודר אפשרה לה להפוך את המותג מחברה קטנה לאימפריה גלובלית לאורך עשורים (Koehn, 2001), העבודה והמשאבים שמנורה משקיעה בשותפים ובסוכנים שעובדים איתה, מניבים לה תוצאות ושיתופי פעולה ארוכי טווח ולאורך זמן. כדי לשמר מוטיבציה והתמדה לאורך זמן, אמצו את הפרקטיקות הבאות:

- חלוקת החזון ארוך הטווח ליעדי ביניים מדידים, המאפשרים תחושת התקדמות והישגים (Sinek, 2009).
- חגיגה של "ניצחונות קטנים" לאורך הדרך, גם אם הם אינם הישגי השיא המיוחלים.
- עידוד תחושת משמעות ותכלית בקרב העובדים והמעורבים, מעבר לרווח כלכלי גרידא.
- שימור גמישות והסתגלות לשינויים בדרך, תוך דבקות בחזון הבסיסי.

יצירת ערך "בלתי רגיל" ושינוי כללי המשחק הם כמעט תמיד מסע ארוך ומאתגר. אך בעזרת חזון מלהיב, התמדה ואמונה בדרך, כל אחד יכול להפוך את ה"רגיל" שלו ל"בלתי רגיל". כפי שאמר סטיב ג'ובס (Isaacson, 2011): "אלה שהם מספיק משוגעים לחשוב שהם יכולים לשנות את העולם, הם בדרך כלל אלה שעושים זאת".

**לסיכום**, בעולם שבו התחרות והשינויים הם מהירים מאי פעם, היכולת ליצור ערך "בלתי רגיל" היא מקור מרכזי ליתרון תחרותי והצלחה בת-קיימא. בין אם אתם מנהלים בארגון, יזמים או אנשים פרטיים, 10 השלבים שמתוארים במדריך זה יכולים לספק לכם מפת דרכים להשגת תוצאות יוצאות דופן. החל משלב זיהוי ה"רגיל" והגדרת חזון מאתגר, ועד ליצירת שותפויות אסטרטגיות ושימור תרבות של חדשנות - כל שלב תורם נדבך קריטי במסע ליצירת ערך פורץ דרך. כפי שהראו מקרי המבחן של חברות כמו אפל, נטפליקס, טויוטה, סלקום ואחרות - היכולת להפוך את ה"רגיל" ל"בלתי רגיל" מחייבת שילוב של חשיבה יצירתית, הבנה עמוקה של השוק, מצוינות תפעולית ודבקות ארוכת טווח בחזון ובערכים הליבה.

חשוב לזכור, כי ההבדל בין פיתוח "בלתי רגיל" בעסקים לבין "בלתי רגיל" בחיים האישיים הוא לעתים קרובות הבדל של קנה מידה ואימפקט. בעוד שחברות יכולות לחולל שינויים עולמיים ולהשפיע על מיליוני אנשים, ההצלחה והמשמעות האישית נמדדות בסולם אינטימי ואישי יותר. עם זאת, העקרונות הבסיסיים של חשיבה יצירתית, התמדה, למידה וצמיחה הם אוניברסליים, ותקפים הן לגבי ארגונים והן לגבי אינדיבידואלים.

בין אם אתם שואפים לשנות את העולם או "רק" את חייכם האישיים - היכולת להגדיר מהו ה"רגיל" עבורכם, לדמיין מציאות "בלתי רגילה" ולפעול בעקביות כדי להגשים אותה היא המפתח. המסע הזה דורש אומץ, נחישות וגמישות, אך הפרס - חיים של הגשמה עצמית, משמעות והשפעה - הוא שווה את המאמץ.



אז קחו השראה מהסיפורים והעקרונות שהוצגו כאן, התאימו אותם לנסיבות ולשאיפות הייחודיות שלכם, והתחילו לפסוע בנתיב ההפיכה של ה"רגיל" שלכם ל"בלתי רגיל", בחרו במסע של "להיות 1 מאלף!" כי בסופו של דבר, כפי שציין המדען הדגול אלברט איינשטיין: "אלה שיש להם את הפריבילגיה לדעת, מוטלת עליהם החובה לפעול". המפתחות להצלחה יוצאת דופן נמצאים בידיכם - הגיע הזמן לצאת לדרך.

הזמינו אותי להרצאה מרתקת בעברית או באנגלית:

להיות **1** מאלף!

סקירה ומפת הדרכים להצלחה!  
ד"ר יניב שנהב

ההרצאה תהיה מעוררת השראה ומעניקה כלים יישומיים להצלחה ומצוינות בכלל מעגלי החיים. ההרצאה מתאימה לכנסים, לתכניות לפיתוח ניהול ומנהיגות, לימי עיון והעשרה לעובדים, מנהלים ולכל מי שמעוניין להגשים ולהצליח בחייו!

צרו קשר עכשיו: 072-2500344, [www.mash.org.il](http://www.mash.org.il)

**משכונת**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



פרק 3

---

על הצלחה  
ומצוינות  
אישית,  
עסקית  
וארגונית

לאורך הפרקים הקודמים, עסקנו בשאלות המהותיות של הצלחה ומצוינות, הן ברמה האישית והן ברמה הארגונית. ראינו כיצד אנשים יוצאי דופן הגיעו לפסגות הגבוהות ביותר בתחומם, וכיצד ארגונים פורצי דרך יצרו מודלים עסקיים מנצחים והטביעו את חותמם על העולם. כעת, הגיע הזמן לחבר בין שתי הפרספקטיבות הללו, ולבחון מה משותף ומה שונה בין המסע האישי למסע הארגוני להצלחה. מטרתנו היא לזקק תובנות ועקרונות מעשיים, שיעזרו לכם, הקוראים, במסע "האחד מאלף" בין אם אתם שואפים למצוינות אישית, מתכננים לייסד סטארט-אפ, או מנהלים ארגון גדול - לממש את הפוטנציאל המלא שלכם, וליצור הצלחה משמעותית ובת-קיימא.

ראשית, נתבונן במשותף שבין הצלחה אישית וארגונית. ברמה הבסיסית ביותר, שתיהן נובעות מחזון ותשוקה. כפי שראינו, אנשים מצליחים מונעים על-ידי מטרה גדולה מעצמם, משהו שמעורר בהם להט פנימי ונותן משמעות לחייהם. באופן דומה, מאחורי כל ארגון מצליח עומד חזון מלהיב, שמצית השראה בקרב העובדים, הלוקוחות ושאר בעלי העניין. מייסדיה של אפל, סטיב ג'ובס וסטיב ווזניאק, הונעו על-ידי החזון לעשות מהפכה בעולם המחשוב האישי. רד האסטינגס, מייסד נטפליקס, חלם לשנות את האופן שבו אנשים צורכים בידור. רוב דה גראף וטוני שיי, מייסדי זאפוס, רצו להפוך את חווית הקנייה המקוונת לאישית ומהנה יותר. חזון עוצמתי הוא מגדלור - הוא מספק כיוון ומשמעות, מנחה החלטות קשות ומאיר את הדרך גם ברגעים האפלים ביותר.

ואולם, כפי שכולנו יודעים, חזון לבדו אינו מספיק. כדי להפוך אותו למציאות, נדרשת עבודה קשה ומסירות בלתי נלאית. זהו המשותף השני בין הצלחה אישית וארגונית - שתיהן דורשות מאמץ עצום, התמדה ונחישות לאורך זמן. בדרך למצוינות, בין אם מדובר במצוינות אישית או עסקית, אין קיצורי דרך ואין "ארוחות חינם". כפי שראינו מניתוח של עשרות סיפורי הצלחה, האנשים והארגונים הגדולים ביותר בהיסטוריה לא "נולדו" מוצלחים או מבריקים באופן מיוחד - הם נהיו כאלה באמצעות עבודה מאומצת ותרגול מתמשך. מייקל ג'ורדן, אחד הספורטאים הגדולים בכל הזמנים, התאמן ללא הרף ודחף את עצמו אל מעבר לגבולות הידועים. חברת אפל, תחת הנהגתו של סטיב ג'ובס, הייתה ידועה באתוס של שלמות ובסטנדרטים בלתי מתפשרים. כדי להצליח באמת, עלינו להתמיד ולהמשיך להתאמץ, גם כשהדבר קשה, גם אל מול כישלונות וכשהסיכויים נראים קלושים.

המכנה המשותף השלישי בין הצלחה אישית וארגונית הוא שילוב של חדשנות ויצירתיות עם יכולת ביצוע. אם נחזור לדוגמה של אפל - מה שהפך אותה למובילת שוק לא היה רק העיצוב המהפכני של מוצריה, אלא גם היכולת לייצר ולשווק אותם בהיקפים עצומים, באיכות גבוהה ובלוחות זמנים קצרים. באופן דומה, מנהיגים מצטיינים כמו אלון מאסק או ג'ף בזוס ידועים לא רק בחשיבה הגדולה והחדשנית שלהם, אלא גם בכושר הביצוע וההוצאה לפועל יוצא הדופן שלהם. כדי להפוך חזון למציאות, נדרש השילוב הנדיר בין חשיבה יצירתית ודמיון מפליג לבין יכולת לתרגם אותם לתוכניות מעשיות, צעדים קונקרטיים ופעולה ממוקדת. זהו הגשר החיוני בין האסטרטגיה לטקטיקה, בין רעיון לביצוע.

לבסוף, המרכיב הקריטי המשותף לסיפורי הצלחה אישיים וארגוניים כאחד הוא תרבות של צמיחה, למידה ושיפור מתמיד. האנשים והחברות המצליחים ביותר לאורך זמן אינם שוקטים על השמרים - הם ממשיכים ללמוד, להשתנות ולהתפתח כל הזמן. הם צמאים לידע חדש, פתוחים למשוב ורואים בכישלונות ובאתגרים הזדמנות להשתפר. אמזון, למשל, מפורסמת בגישה שלה הרואה בכל יום כ"יום 1" (Day 1) מבחינת יזמות וחדשנות, ובאובססיה של להקשיב ללקוחות וללמוד מהם על הצרכים והרצונות המשתנים שלהם. אלברט איינשטיין, אחד האנשים החכמים בהיסטוריה, אמר פעם: "ברגע שתפסיק ללמוד, תתחיל למות". זוהי תפיסה שמאפיינת את האנשים והארגונים הגדולים באמת - תשוקה בלתי נדלית ללמידה ולהתפתחות, שאינה עוצרת לעולם.

אחרי שסקרנו את המשותף בין הצלחה אישית לארגונית, נבחן בקצרה את ההבדלים המהותיים ביניהם. אחד ההבדלים המשמעותיים ביותר הוא ההיקף והסדר הגודל. הצלחה אישית מתמקדת באדם הבודד, בצמיחה ובהגשמה העצמית שלו. לעומת זאת, הצלחה ארגונית מערבת מערכת שלמה של אנשים, משאבים ותהליכים שצריכים לפעול בהרמוניה ובמטרה משותפת – בלעדיה הצלחה או מצוינות לא תוכל להתקיים. מנהיג ארגוני, בכל דרג, מוכרח לחשוב במונחים מערכתיים, לראות את התמונה הגדולה ולווסת בין האינטרסים והצרכים המגוונים, לעיתים אף המנוגדים, של העובדים, הלקוחות, בעלי המניות והקהילה. כפי שסטיב ג'ובס תיאר זאת, ניהול חברה דומה לתזמור תזמורת - מנצח מוכרח לגרום לקבוצה שלמה של אנשים מוכשרים ושונים לנגן יחד, להביא לידי ביטוי את המיטב שבכל אחד, ולייצר הרמוניה כוללת. זוהי משימה מורכבת שדורשת מנהיגות, חזון מלכד ויכולת תקשורת יוצאת דופן.

הבדל חשוב נוסף בין הצלחה אישית לארגונית הוא הצורך ביצירת מערכות ותהליכים בני-קיימא. בעוד שהצלחה אישית נשענת לעיתים קרובות על מאמץ ויכולות של אדם מסוים, הצלחה ארגונית מחייבת פיתוח של מנגנונים ומבנים שיכולים להתקיים לאורך זמן, גם מעבר לאנשים ספציפיים. כפי שראינו בדוגמה של טויוטה וה"דרך של טויוטה", החברה פיתחה מערכת שלמה של אמונות, ערכים ופרקטיקות שמנחילים את העקרונות של איכות ושיפור מתמיד בכל רובדי הארגון. דרך זו מבטיחה שהידע, הכישורים וגישות העבודה המנצחות של טויוטה יועברו בין דורות של עובדים ומנהלים, ולא יתבססו על מנהיג כריזמטי זה או אחר. מנהיגים ארגוניים נדרשים ליצור מעין "קוד גנטי", זהות וערכי ליבה שיחלחלו עמוק לתוך ה-DNA הארגוני, ויבטיחו הצלחה מתמשכת וחוסן לטווח ארוך.

לבסוף, הבדל משמעותי בין הצלחה אישית לארגונית הוא הצורך במנהיגות ובהשראה של אחרים. בעוד שאדם יחיד יכול להניע ולהוביל את עצמו להישגים גדולים על-סמך כוח הרצון והתשוקה הפנימיים שלו בלבד, מנהיג ארגוני מוכרח לגייס, לרתום ולהלהיב אנשים אחרים לפעולה. התפקיד הזה נכון לכל ארגון או עסק בכל שלב, כבר מהיום הראשון! הוא חייב לגעת בלבבות ובמוחות של אחרים, לגרום להם לחבור לחזון המשותף, להוציא מהם את המיטב ולהנחות אותם לקראת יעדים משותפים. זוהי משימה לא פשוטה, שדורשת יכולת אמפתיה, הבנה עמוקה של המוטיבציות האנושיות וכושר שכנוע והשראה. מנהיגים כמו מהטמה גנדי, נלסון מנדלה או מרטין לותר קינג הצליחו לא רק להגשים את עצמם, אלא בעיקר לעורר מיליוני אנשים לחתור אל עבר מטרות נעלות, ובכך לחולל מהפכות חברתיות עצומות. הדבר נכון גם במישור העסקי - מנהיגים כמו ג'ף בזוס, אילון מאסק או אופרה ווינפרי הם קודם כל אנשי חזון שמסוגלים להניע ציבור שלם להתגייס לאידיאה או למטרה, ולסחוף אותם בעקבותיהם.

לסיכום, ראינו שישנם קווי דמיון רבים בין הצלחה אישית לארגונית. שתיהן נובעות מחזון מלהיב ותשוקה עמוקה, ודורשת עבודה קשה, התמדה ונכונות להקרבה לאורך זמן. שתיהן נשענות על שילוב של חדשנות ויצירתיות עם כושר ביצוע, ועל תרבות של למידה ושיפור מתמיד. יחד עם זאת, ראינו גם כמה הבדלים משמעותיים - הצלחה ארגונית מערבת סדרי גודל גדולים בהרבה, דורשת מערכות בנות-קיימא, ומחייבת יכולת מנהיגות והשראה של אחרים שלא תמיד נדרשים ברמת הפרט.

זכרו שההצלחה - בין אישית ובין ארגונית - היא מסע ולא יעד. היא דורשת התמדה, חוסן ונכונות להסתכן ולצאת מאזור הנוחות. היא מחייבת התבוננות פנימית כנה ומוכנות להשתנות ולהתפתח. אך כשהולכים בדרך הזו בעקביות ובנחישות, התוצאות יכולות להיות מדהימות - מימוש עצמי עמוק, תרומה לעולם וסיפוק אמיתי. בין אם אתם בתחילת המסע או כבר נמצאים בעיצומו, זכרו תמיד שבכוחה של ההתמדה והאמונה לחולל ניסים. המשיכו לחלום בגדול, עבדו קשה, למדו ללא הרף - וההצלחה תבוא.

בעמודים הבאים של ספר זה, ניכנס לכלים המעשיים שיעזרו לכם להפוך את הידע הזה למציאות חיים. נלמד כיצד להגדיר מטרות ויעדים אפקטיביים, כיצד לפתח הרגלים של מצוינות, כיצד לבנות צוות מנצח ותרבות ארגונית של הצלחה. אך לעת עתה, קחו לעצמכם רגע לעצור ולהרהר. חשבו על החזון והמשמעות העמוקים ביותר שלכם בחיים ובעבודה. חשבו על הדברים שהכי מלהיבים ומניעים אתכם, שגורמים לכם לקום כל בוקר בתחושת שליחות ותכלית. זהו הזרע שממנו יכולה לצמוח הצלחה אמיתית ומתמשכת. זה הניצוץ הפנימי שיכול להאיר את כל העולם. אז צאו לדרך עם התובנות והעקרונות הללו, ועם אמונה עמוקה בעצמכם וביכולת שלכם להגשים את הפוטנציאל האדיר הטמון בכם. המסע שלכם להצלחה אך החל.





פרק 4

10  
המפתחות -  
מפת  
הדרכים שלך  
להצלחה!



מפתח 1

# מצא משמעות ומטרה

”

החיפוש אחר  
משמעות הוא  
המניע העיקרי  
בחי האדם  
“

ויקטור פראנקל,  
”האדם מחפש משמעות”

# "טוב למות בעבור מטרותינו, מאשר לחיות ללא מטרה כלל"

אמר המנהיג והפילוסוף הרומי סנקה (Seneca, 2016).

---

דבריו מהדהדים את אחד העקרונות החשובים ביותר להצלחה ומימוש עצמי - מציאת משמעות ומטרה בחיים.

כפי שהדגיש הפסיכיאטר והפילוסוף ויקטור פראנקל בספרו "האדם מחפש משמעות" (Frankl, 1985), המניע העמוק ביותר של האדם הוא הרצון למצוא משמעות ומטרה. פראנקל, ניצול שואה שחווה על בשרו את אימי המחנות, טען שהאנשים ששרדו את התקופה הנוראית בהיסטוריה היו דווקא אלו שהצליחו לשמר תחושה של משמעות ותכלית, גם בלב התופת.

מחקרים מודרניים תומכים בתובנותיו של פראנקל. מחקר מקיף של סטגר ועמיתיו (Steger et al., 2006) מצא קשר חזק בין תחושת משמעות בחיים לבין מדדים של רווחה נפשית, סיפוק מהחיים ואפילו בריאות פיזית טובה יותר. לעומת זאת, היעדר תחושת מטרה נקשר לדיכאון, חרדה ותחושת ריקנות.

אך מציאת משמעות אינה רק מתכון לאושר אישי. היא גם מנוע רב עוצמה להצלחה ולהישגים יוצאי דופן. כשיש לנו "למה" גדול, ברור ומעורר השראה שמניע אותנו, אנחנו מסוגלים להתגבר על כל "איך". דוגמה מופלאה לכך היא מהטמה גנדי, מנהיג תנועת העצמאות של הודו. גנדי הקדיש את חייו למטרה גדולה מעצמו - לשחרר את ארצו מעול הקולוניאליזם הבריטי ולהביא שוויון וצדק לעמו. המטרה הזו, שחרגה הרבה מעבר לאינטרסים האישיים שלו, נתנה לו כוח פנימי אדיר להתמודד עם קשיים ומכשולים בל יתוארו. היא הפכה אותו למודל השראה לרבים ולסוכן שינוי היסטורי (Easwaran, 2011).

דוגמה עכשווית יותר היא ארגון ההזנק (סטארט-אפ) Toms Shoes. מייסד החברה, בלייק מייקוסקי, יצא למסע גילוי עצמי במהלכו ביקר בארגנטינה וראה ילדים ללא נעליים. הוא קיבל על עצמו שליחות - לספק נעליים לאנשים נזקקים. השליחות הזו הפכה למודל העסקי של Toms - על כל זוג נעליים שנמכר, זוג נוסף נתרם. השילוב של עשיית טוב עם מטרה עסקית ברורה הפך את Toms למותג אייקוני ולהצלחה כלכלית אדירה (Mycoskie, 2012).

אך גם ברמה היומיומית, בכל ארגון וצוות, תחושת מטרה משותפת היא דלק חיוני להצלחה. זה מה שעמד מאחורי הצלחתו של פרויקט אפולו של נאס"א, אחד המיזמים המורכבים והשפתניים של האנושות. למרות האתגרים העצומים, כל חבר בצוות חש שהוא חלק ממשימה היסטורית - להביא אדם לירח. התחושה הזו אפשרה לגבור על כל המכשולים בדרך (Dunar & Waring, 2015).

לעומת זאת, היעדר מטרה ברורה יכול להוביל לבינוניות ואפילו לכישלון. נייט (Knight, 2017) טוען שזו הייתה אחת הבעיות המרכזיות של חברת קודאק. החברה שלטה בשוק הצילום העולמי במשך עשורים, אבל בשלב מסוים איבדה את הכיוון ואת ההבנה של ה"למה" שלה. מעבר היה להיות חברת צילום, לקודאק לא הייתה מטרה ברורה. כתוצאה מכך, היא פספסה את המהפכה הדיגיטלית והתמוטטה ממותג מוכר בכל בית, קודאק הפכה לחברה פושטת רגל ולדוגמא לטעות שנלמדת כמעט בכל שיעור במנהל עסקים.

מציאת משמעות ומטרה בחיים נחשבת לאחד הצרכים הבסיסיים והחשובים ביותר של האדם. פסיכולוגים, פילוסופים ומורי דרך רוחניים רבים הדגישו לאורך ההיסטוריה את החשיבות העליונה של תחושת משמעות לבריאות הנפשית, לתפקוד האופטימלי ולאשר של בני האדם (Steger, 2018). למרות זאת, מחקרים מראים שאחוז ניכר מהאוכלוסייה מדווח על תחושת חוסר משמעות או ריקנות בחייהם (Heintzelman & King, 2014).

חוקרים אחרים כמו באומייסטר וחבריו התמקדו במקורות של תחושת משמעות. הם זיהו ארבעה מרכיבים מרכזיים: מטרה (תחושה שיש לחיים כיוון ויעד), הבנה (תפיסה קוהרנטית של העולם והמציאות), יכולת (אמונה שיש לנו את הכישורים להשיג יעדים ולהתמודד עם אתגרים) וערך עצמי (תחושה שיש לנו ערך ומשמעות מהותית). ההשערה היא שריבוי המקורות מגביר את העמידות של תחושת המשמעות גם במצבי משבר (Baumeister & Vohs, 2002).

מרכיב מרכזי בחיפוש אחר משמעות הוא פיתוח מודעות עצמית. בלעדיה קשה לנו לזהות את הערכים והמטרות האמיתיים שלנו. סליגמן טען שמודעות להיבטים חיוביים של העצמי, כמו חוזקות אופי וכישרונות מולדים, מאפשרת להגדיר "חתימה אישית" ולבנות חיים מלאי משמעות סביבה (Seligman, 2012). במחקר שהוא וחבריו ערכו, נמצא שהתערבויות כמו כתיבת מכתב תודה, אימון כישרונות וזיהוי מאפיינים אישיים מיטביים, שיפרו באופן מובהק את תחושת המשמעות וההגשמה העצמית של משתתפים (Seligman et al., 2005).

אסטרטגיה מועילה נוספת שעולה בספרות היא הגדרת מטרות ויעדים בחיים. מאדי ואחרים הראו שאנשים "קשוחים נפשית" שמצליחים לשמור על תפקוד גבוה גם בתנאי לחץ קיצוניים, נוטים לחיות חיים מכוונים מטרה ובעלי משמעות (מאדי, 2006). לפי מחקר נוסף, נבדקים שנתבקשו להגדיר מטרות חיים גבוהות יותר, דיווחו על תחושת משמעות חזקה יותר בהשוואה לקבוצת ביקורת (King et al., 2006).

סגנון מכוון מטרה אינו מספיק, יש גם חשיבות לתוכן המטרות. מחקרים הראו שאנשים שמציבים לעצמם יעדים "מעבר לעצמי" (Self-Transcendent), כלומר כאלה שמכוונים לתרום לטובת הזולת והחברה, חשים משמעות עמוקה יותר בהשוואה ליעדים אגואיסטיים או חומרניים (Emmons, 2003). עם זאת, יש קושי מעשי בהשגת יעדים "נעלים" כל הזמן. אמונס מציע שאפשר למצוא משמעות גם בפעילויות יומיומיות לכאורה, אם מתייחסים אליהן כמקדמות ערכים חשובים. למשל, אפשר לראות בעבודת משרד משעממת דרך לפרנס בכבוד את המשפחה ולתרום לקהילה.

### אז איך מוצאים את המשמעות והמטרה שלנו?

פראנקל, עליו פירטתי בפתיחה, האמין שכל אדם צריך לגלות זאת לעצמו, אבל הציע שלושה "ערוצים" עיקריים:

1. **ערוץ היצירתיות**, שמימושו הוא בנתינה ובתרומה לעולם, כמו יצירת אמנות או מיזמים חברתיים.
2. **ערוץ החוויה**, שמבטא התמסרות רגעים של התעלות והתפעמות, כמו האזנה למוסיקה או טיול בטבע.
3. **ערוץ העמדה**, שבו אנו מוצאים משמעות בהתייחסות שלנו למצבים בלתי נמנעים, כמו מחלה או אבדן (Frankl, 1985).

כתבו את התשובות שלכם והקדישו מחשבה לאיך לתרגם אותן לכוונות, החלטות ופעולות בחיי היומיום שלכם, כמו גם בחזון ארוך הטווח שלכם. זכרו, מצפן המשמעות הפנימי שלכם הוא המפתח להצלחה בכל ממד - אישי, חברתי ומקצועי. הוא לא רק ינחה אתכם בתקופות קשות, אלא גם ימנף את מיטב התכונות והיכולות שלכם.

חשוב להדגיש שמציאת משמעות אינה תהליך סטטי אלא דינמי, שמשתנה עם הגיל והנסיבות. למשל, תיאוריית הפיתוח הפסיכו-חברתי של אריקסון גורסת שבכל שלב התפתחותי צוות משימות ואתגרים קיומיים חדשים שדורשים הגדרה מחודשת של משמעות ומטרה (אריקסון, 1950). העיסוק המרכזי של גיל הבגרות, לדוגמה, הוא "הפרייה" ותרומה לדור הבא באמצעות הורות, חניכה או יצירה תרבותית בעלת ערך.

המפתח הראשון של "מציאת משמעות ומטרה" מהווה נושא מפתח במדריך שלנו. התובנות מהספרות המדעית משתלבות היטב עם התפיסה של "לבחור להיות האחד מאלף". המדריך שלנו אמנם מתמקד בהגשמה אישית ומצוינות, אך לא במנותק מתרומה לזולת ולחברה כולה. חלק מהגדרת המשמעות שלנו היא שהמצוינות האישית תשרת מטרה נעלה יותר - שתעורר השראה ותוביל לשינוי חיובי בעולם. כפי שראינו לעיל, שאיפה זו עולה בקנה אחד עם המחקרים המבליטים את הקשר בין "מטרות מעבר לעצמי" לבין תחושת משמעות עמוקה יותר.



## הנה כמה כלים מעשיים שיכולים לסייע בתהליך:

1. **זהה את הערכים והאמונות החשובים לך ביותר.** בהמשך לתרגיל שכתבתי מעלה, זהה מהם העקרונות המנחים אותך בחיים? מה נותן לך סיפוק ותחושת משמעות? האם זה נתינה לאחרים, יצירתיות, חדשנות, צמיחה אישית או דברים אחרים? ערוך רשימה של 5-10 ערכים מרכזיים והגדר אותם במילים שלך.

2. **חשוב על האופן שבו אתה יכול לממש את הערכים האלו הלכה למעשה.** איך הם באים לידי ביטוי בעבודה שלך, במערכות היחסים, בתחביבים או בהתנדבות? חפש דרכים לשלב אותם בצורה מודעת ועקבית בחיי היומיום. למשל, אם חשובה לך נתינה, תוכל להתנדב בעמותה או לתרום מזמנך וכישוריך למטרות חברתיות.

3. **הגדר יעדים ומטרות בטווח הקצר והארוך שמתכתבים עם הערכים שלך.** מה אתה רוצה להשיג בעוד שנה, חמש שנים או עשור? נסח את היעדים בצורה ברורה, ספציפית וניתנת למדידה. פרק אותם למשימות קטנות יותר שאפשר לבצע בכל יום או שבוע, וקבע תאריכי יעד. למשל, אם המטרה שלך היא להקים עסק עצמאי, התחל בלכתוב תוכנית עסקית, ללמוד על היבטים פיננסיים, לרכוש כלים ומיומנויות רלוונטיים וכו'. כל צעד קטן מקרב אותך למימוש החזון הגדול.

4. מצא מודלים לחיקוי והשראה. חקור סיפורים של אנשים מצליחים בתחום שמעניין אותך, אשר הגשימו יעדים דומים לשלך. מה אפשר ללמוד מהניסיון והתבונות שלהם? איך הם התגברו על אתגרים? קרא ביוגרפיות, צפה בסרטים תיעודיים, הקשב להרצאות או אפילו צור קשר עם מנטורים פוטנציאליים. מודלים לחיקוי מספקים השראה ומוטיבציה ומראים שהכל אפשרי.

5. פתח מודעות עצמית. הקדש זמן לרפלקציה ולהתבוננות פנימית. אילו כישורים, כישרונות ונקודות חוזק ייחודיים יש לך? במה אתה זקוק לשיפור? מהם הפחדים, הספקות או ההרגלים שמעכבים אותך מלממש את הפוטנציאל המלא שלך? ככל שתכיר את עצמך טוב יותר, תוכל לקבל החלטות מושכלות יותר ולנקוט בפעולות שמקדמות אותך לעבר המטרות האמיתיות שלך.

6. שמור על גמישות ופתיחות. לפעמים החיים מזמנים לנו הזדמנויות או אתגרים בלתי צפויים, שיכולים לשנות את המסלול המתוכנן. במקום להתנגד לשינויים או להיצמד בכוח לתוכניות המקוריות, נסה להיות סקרן ופתוח. שאל את עצמך איך אתה יכול לצמוח ולהתפתח מהמצב החדש. אולי תגלה משמעות ומטרה בכיוונים מפתיעים.

7. תרגל נתינה וחמלה. אחת הדרכים העמוקות ביותר למצוא משמעות היא דרך שירות ועזרה לאחרים. כשאנו תורמים מהזמן, הכישורים או המשאבים שלנו כדי להיטיב עם הזולת והסביבה, אנו חשים שאנחנו חלק ממשהו גדול מאיתנו. זה ממלא אותנו בתחושה של שליחות, סיפוק וערך עצמי. חפש הזדמנויות לנתינה בחיי היומיום, ותופתע כמה טוב זה גם ירגיש לך.

8. שאף להיות האחד מאלף. אל תסתפק בחיים שגרתיים או בינוניים. קח השראה מאנשים יוצאי דופן שהחליטו להתבלט, לעשות ולהגשים בצורה יוצאת דופן. כפי שראינו בדוגמאות שונות מעלה, אפשר להיות האחד מאלף בכל תחום - בספורט, בעסקים, באמנות, במדע או בכל דבר אחר. האחד מאלף תמיד יהיה הדבר שנכון לך! אף אחד אחר לא יוכל להגדיר עבורך מהי הצלחה, או כיצד תממש את חייך במיצוי הרב והגבוה ביותר. זוהי החלטה שלך, הבחירה שלך והכיוון שלך.

כשתבחר להיות האחד מאלף בתחום שחשוב לך, תמצא משמעות עמוקה ומטרה גדולה יותר. תחוש שאכן אתה מממש את הפוטנציאל שלך ומביא לידי ביטוי את הכישרונות הייחודיים לך. תשאיר חותם משלך בעולם ותעורר השראה בקרב אחרים. תחייא חיים יוצאי דופן ותחוש גאווה וסיפוק עצום במה שהשגת.

לסיכום, מציאת משמעות ומטרה בחיים היא תהליך מתמשך שדורש מחויבות, מאמץ ומודעות עצמית. זה מתחיל בזיהוי הערכים והיעדים החשובים לנו, והתאמת ההתנהגות והבחירות שלנו אליהם. זה אומר גם שלא לפחד לחלום בגדול, להעז, לקחת סיכונים ולצאת מאזור הנוחות. לבחור פעם אחר פעם להיות האחד מאלף - בכל מעגלי החיים. זו הדרך למצוא תחושה עמוקה של ייעוד, כיוון וסיפוק. עם התובנות והכלים המעשיים האלו, כולנו מסוגלים לעצב חיים מלאי משמעות, עשייה והגשמה.

עם מטרה מעוררת השראה בלב, אנו יכולים לעבור ממצב של הישרדות גרידא לפריחה אמיתית. לא רק להצליח, אלא למצוא הגשמה עמוקה ולהשאיר חותם של ערך בעולם. זוהי המשמעות האמיתית של הצלחה.



מפתח 2

# הגדרות ומטרות ספציפיות

”

הדרך הטובה  
ביותר לנבא את  
העתיד היא ליצור  
אותו  
“

פיטר דרוקר

# "אם אתה לא יודע לאן אתה הולך, כל דרך תוביל אותך לשם"

אמר הסופר לואיס קרול (Carroll, 1992). ואכן, ללא מטרות ברורות ומוגדרות היטב, קל מאוד לתעות בים האפשרויות והדרישות של העולם המודרני.

---

ואכן, ללא מטרות ברורות ומוגדרות היטב, קל מאוד לתעות בים האפשרויות והדרישות של העולם המודרני.

לכן, לאחר שמצאנו את המשמעות והמטרה הכללית שלנו, השלב הקריטי הבא הוא לתרגם אותה למטרות ספציפיות ומדידות. זוהי אחת התובנות החשובות ביותר מתיאוריית קביעת המטרות (Goal-setting theory) של אדוין לוק וגרי לתאם (Locke & Latham, 2002).

במחקריהם פורצי הדרך, לוק ולתאם הראו שמטרות ספציפיות ומאתגרות מובילות לביצועים משמעותית גבוהים יותר מאשר מטרות כלליות, עמומות או קלות מדי. כשיש לנו יעד ברור ומדיד, אנחנו מסוגלים למקד את המאמצים שלנו, לעקוב אחר ההתקדמות, ולהתאים את האסטרטגיה בהתאם.

דוגמה מעולה לכוחן של מטרות ספציפיות היא סיפור ההצלחה של חברת הענק ג'נרל אלקטריק (GE) תחת הנהגתו של ג'ק וולש. כשוולש מונה למנכ"ל בשנת 1981, הוא הציב מטרה שאפתנית אך מדידה להפוך את GE ל"החברה המצליחה ביותר בעולם". הוא פירק את היעד הזה למדדים ברורים, כמו להיות מספר 1 או 2 בכל שוק שבו פעלה החברה. המטרות הממוקדות האלה סיפקו לכל יחידה בחברה "מטרה על" שאליה לכונן (Welch & Byrne, 2003). התוצאות היו יוצאות דופן - תחת הנהגתו של וולש, שווי השוק של GE עלה בלמעלה מ-4,000% (Useem, 2005).

מנגד, היעדר מטרות ברורות יכול להוביל לדשדוש ואכזבה. זה מה שקרה לסופרת ומרצה המוטיבציה ג'ני בלייק, כפי שהיא חולקת בספרה "חיים בהירים: כיצד הגדרה מחדש של הצלחה יכולה לשנות הכל" (Blake, 2015). בלייק מתארת תקופה בחייה בה עבדה קשה, אך חשה תקועה ותוהה לאן היא הולכת. הפנייה חלה כשהיא החלה להגדיר בבהירות את מה שהיא רוצה להשיג - ברמה האישית והמקצועית. ההתמקדות במטרות מוגדרות היטב אפשרה לה לממש את הפוטנציאל שלה ולפרוץ קדימה.

אך קביעת מטרות יעילה היא לא רק עניין של ספציפיות. היא גם מחייבת שנבחר יעדים מאתגרים במידה הנכונה. כפי שמסבירים לוק ולתאם (Locke & Latham, 2002), מטרות קשות מדי עלולות להוביל לתסכול וויתור, בעוד שמטרות קלות מדי לא יספקו מוטיבציה ותמריץ לצמיחה. המפתח הוא למצוא את האיזון העדין - מטרות שדורשות מאמץ ולמידה, אבל עדיין בנות השגה.

ההמלצה הזו מיושמת בהצלחה בשיטת ה-OKR (Objectives and Key Results), שאומצה על ידי חברות מובילות כמו גוגל ואינטל. בשיטה זו, מגדירים מטרות שאפתניות אך עדיין ישימות, ולצידן תוצאות מפתח מדידות שמשמשות כמדדי הצלחה. לדוגמה, מטרה של גוגל הייתה להגדיל את מספר המשתמשים בג'ימייל, ואחת התוצאות המפתח הייתה להשיג 100 מיליון משתמשים (Doerr, 2018). השימוש במטרות ספציפיות בשילוב עם מדדים ברורים מאפשר לעובדים וצוותים לדעת בדיוק למה הם שואפים ולהתאים את מאמציהם בהתאם.

לבסוף, חשוב לזכור שקביעת מטרות היא לא אירוע חד פעמי. בהתאם לעיקרון המשוב של לוק ולתאם (Locke & Latham, 2002), עלינו לעקוב אחר ההתקדמות שלנו ולהתאים את המטרות בהתאם. מטרות הן לא גזירת גורל, אלא כלי ניווט דינמי שאנחנו יכולים (וצריכים) לכוון תוך כדי תנועה בהתאם לשאיפות והרצונות שלנו, אשר גם הם דינאמיים ומשתנים.

את הרוח הזו של מטרות גמישות אימצה בהצלחה ענקית הקמעונאות וולמארט. כשהמייסד סם וולטון שם לו למטרה להפוך את וולמארט לרשת הקמעונאות הגדולה בארה"ב, הוא לא היסס להתאים את האסטרטגיה כשהנסיבות השתנו. למשל, כשהבין שהלקוחות מעדיפים חנויות גדולות יותר במיקומים נוחים, וולטון שינה את המודל העסקי מחנויות קטנות בעירות לסופרמרקטים ולבסוף למרכזי קניות ענקיים. הנכונות להתאים את המטרות והטקטיקה הפכה את וולמארט לחברה עם מחזור מכירות שנתי של יותר מחצי טריליון דולר (Soderquist, 2005).

אחד הכלים האפקטיביים ביותר ליישום עקרונות קביעת המטרות הוא מודל ה-SMART. מודל זה, שפותח במקור על ידי ג'ורג' דוראן (Doran, 1981), מספק מסגרת ברורה להגדרת מטרות שהן:

- **ספציפיות (Specific):** המטרה צריכה להיות ממוקדת וברורה, ולענות על השאלות: מה בדיוק אנחנו רוצים להשיג? מי מעורב? איפה זה יקרה?
- **מדידות (Measurable):** חייבים להיות קריטריונים ברורים למדידת ההתקדמות וההצלחה. איך נדע שהשגנו את המטרה?



- בנות-השגה (Achievable): המטרות צריכות להיות מאתגרות, אך עדיין ריאליות ואפשריות בהתחשב במשאבים ובמגבלות הקיימים.
- רלוונטיות (Relevant): המטרות צריכות להיות קשורות ומשמעותיות ביחס לחזון ולערכים שלנו, ולהתיישב עם מטרות ארוכות הטווח.
- תחומות בזמן (Time-bound): חייבים להגדיר תאריכי יעד ברורים ולוחות זמנים להשגת כל מטרה.



המחקר מראה שמטרות ה-SMART מגבירות בצורה משמעותית את הסיכוי להצלחה (Rubin, 2002). הן נותנות מיקוד ובהירות, מאפשרות מדידה ומעקב, ומעודדות תכנון ופעולה אסטרטגיים. אז בהתבסס על מודל ה-SMART, הנה תרגיל שיעזור לכם להגדיר מטרות אפקטיביות בכל תחומי החיים - אישי, מקצועי וחברתי:

1. בחרו תחום חיים אחד שבו תרצו להתמקד כרגע (למשל, קריירה, בריאות, מערכות יחסים).

2. נסחו מטרה ספציפית ומדידה בתחום הזה, לטווח הקצר ולטווח הארוך יותר. ודאו שהמטרה עונה על כל הקריטריונים שפורטו במודל ה-SMART: האם היא ספציפית וברורה? יש לה קריטריונים למדידה? האם היא מאתגרת אך בת השגה? האם היא רלוונטית ומשמעותית עבורכם? והאם יש לה תאריך יעד?

3. כתבו את המטרות ה-SMART ושתפו אותן עם אנשים קרובים שיכולים לתמוך ולעודד אתכם.

4. צרו תוכנית פעולה עם צעדים קונקרטיים להשגת כל מטרה. קבעו לוחות זמנים ואבני דרך.

5. התחילו לפעול! נקטו בצעדים הראשונים כבר השבוע.

6. בצעו מעקב שוטף, בדקו את ההתקדמות, והתאימו את המטרות והאסטרטגיה בהתאם.

זכרו, מטרות ברורות הן כמו פנס בלילה אפל. הן נותנות לנו כיוון, מיקוד ומוטיבציה להתגבר על האתגרים. מודל ה-SMART נותן כלים מעשיים להגדיר ולהשיג אותן. אז קחו את הזמן להגדיר את המטרות כהלכה, ותנו להן להאיר את דרככם להצלחה הייחודית

שלכם. כי כמו שאמר הסופר ג'ונתן סוויפט, "חזון ללא פעולה הוא חלום בהקיץ, פעולה ללא חזון היא סיוט" (Swift, 2014). אז בואו נדאג שיהיו לנו גם חזון וגם תוכנית פעולה מעשית. זו הנוסחה המנצחת.

דוגמה נוספת לכוחן של מטרות ברורות אפשר לראות אצל אנשים יוצאי דופן שהפכו ל"אחד מאלף" בזכות יכולתם להגדיר ולהשיג יעדים מאתגרים. אחת מהם היא סקרלט לואיס, אשר הייתה האישה הצעירה ביותר שטיפסה על כל שבעת הפסגות הגבוהות בכל יבשת, וגם הראשונה שהשיגה את "משולש הקיצון" (השלמת האתגרים של הגעה לקוטב הצפוני, לקוטב הדרומי, ועליה לפסגת האוורסט).

לואיס מספרת שההצלחות האדירות שלה התאפשרו בזכות הצבת יעדים מדידים וברורים. לדוגמה, היא קבעה לעצמה את המטרה להגיע לקוטב הדרומי תוך 60 ימים - שאפתני מאד, אך עדיין אפשרי. היא פירקה את המטרה הזו למשימות יומיות, כמו לנווט 15 קילומטרים ביום. הבהירות והמיקוד הזה אפשרו לה להתמודד עם האתגרים הקשים ביותר (Lewis, 2017).

גישה דומה אפשר לראות אצל איל ההייטק ויזם הסדרתי, אילן בן דב, שהקים וניהל חברות טכנולוגיה מצליחות רבות, מדגיש את החשיבות של הצבת מטרות "Big Hairy Audacious" - BHAG - Goals. אלו מטרות שאפתניות, ארוכות טווח, שדורשות חשיבה "מחוץ לקופסא" ומאמץ עילאי. עם זאת, הן עדיין חייבות להיות מוגדרות היטב ובנות מדידה (Ben-Dov, 2020).

דוגמה למטרת BHAG שבן דב הציב הייתה להפוך את אחת מחברות הסטארט-אפ שלו למובילה עולמית בתחום האבטחה בענן, עם 100 מיליון דולר הכנסה תוך 5 שנים. המטרה הזו, על אף היותה אמביציוזית מאד, סיפקה מיקוד ברור לכל הארגון והניעה חדשנות ויצירתיות. בסופו של דבר, החברה אכן עמדה ביעד וגייסה עשרות מיליוני דולרים.

ריבוי דוגמאות מראה שאנשים ש"בחרו להיות אחד מאלף", עושים זאת במידה רבה בזכות הגדרת יעדים נועזים אך ברורים. כמו שג'ים קולינס, מחבר רב המכר "מטוב למצוין" כותב, מנהיגים ומנהלים מצטיינים "מציבים את הרף בצורה בלתי מתפשרת, ואז מגייסים אנשים שמסוגלים להגיע לשם" (Collins, 2001).

אבל מטרות ברורות וישימות אינן רק לאנשים יוצאי דופן או לארגונים. הן כלי רב עוצמה עבור כל אחד מאיתנו להגשים את הפוטנציאל הטמון בנו. פרופ' גרטשן רובין, חוקרת ההרגלים והמוטיבציה, מראה במחקריה כיצד מטרות ספציפיות ומוגדרות היטב מסייעות לאנשים "רגילים" לבצע שינויים יוצאי דופן בחייהם (Rubin, 2015). אחת הדוגמאות בספרה היא של קרן, אם חד הורית עסוקה שהצליחה לרדת 25 קילו תוך שנה. הסוד של קרן היה הגדרת מטרות ברורות: היא קבעה יעד ספציפי של ירידה במשקל, תוך פירוט כמה קילוגרמים בדיוק ובאיזה תאריך. היא מדדה את ההתקדמות שלה על ידי שקילה שבועית. היא וידאה שהמטרה מציבה אתגר אבל עדיין ריאלית. וחשוב מכל, היא חיברה את המטרה לערכים העמוקים שלה, כמו להיות מודל לחיקוי בריא יותר לבתה.

דוגמה אחרת שרובין מתארת היא של דן, מנהל בחברת הזנק. דן הגדיר מטרה שאפתנית מאד: להכפיל את מחזור המכירות של החברה בתוך 18 חודשים. הוא תרגם זאת למשימות שבועיות וחודשיות מדידות לכל אחד מאנשי המכירות שלו. הוא גם נתן להם אוטונומיה ושיקול דעת לגבי הדרך הספציפית להשגת היעדים. הגישה הממוקדת אך גמישה הזו אפשרה לצוות להגיע לתוצאות יוצאות דופן.

המשותף לכל המקרים האלה הוא שהמטרות היו ספציפיות, מדידות, מאתגרות, רלוונטיות ותחומות בזמן. הן סיפקו תמונה ברורה של ההצלחה, יצרו דחיפות לפעולה, אפשרו לעקוב אחר ההתקדמות, וחיברו את המאמצים עם משמעות עמוקה יותר. זו נוסחת ההצלחה של ה-SMART אשר עליה פירטתי מעלה.

עלינו להעז לחלום בגדול, אבל גם לתרגם את החלומות ליעדים מוחשיים. כי כמו שאמר הסופר הצרפתי אנטואן דה סנט-אקזופרי, "המטרה ללא תוכנית היא רק משאלה" (Saint-Exupery, 2000).

מטרות ברורות אשר נכתבות ברוח הערכים שלנו כפי שנוסחו במפתח הראשון, בין אם נכתבו בצורת SMART או בין אם בצורה אחרת נוחה לכם, הן הרבה יותר ממשאלות לב. הן מפות הדרכים שלנו להגשמה עצמית. הן מאפשרות לנו לקחת את השליטה על החיים שלנו, צעד אחר צעד. עם מטרות נכונות והתמדה, כולנו יכולים לטפס לפסגות הגבוהות ביותר, להשיג דברים יוצאים מן הכלל, ולהפוך לגרסה הטובה ביותר של עצמנו - להיות האחד מאלף שנכון לנו.



מפתח 3

# פיתוח הרגלים תומכים

”

אנחנו הופכים  
למה שאנו עושים  
שוב ושוב. לכן,  
מצוינות אינה  
מעשה, אלא  
הרגל  
“

אריסטו

## "אנחנו מה שאנחנו עושים באופן חוזר ונשנה. לכן, מצוינות אינה מעשה, אלא הרגל"

המילים האלה, שנאמרו על ידי הפילוסוף היווני הדגול אריסטו (Durant, 1926), מהדהדות אמת עמוקה - העוצמה המעצבת של ההרגלים שלנו את חיינו ואת מי שאנחנו.

ההרגלים הם הבסיס הבלתי נראה של ההצלחה בכל תחום. בדומה לאטומים זעירים המתחברים למולקולות, לתאים הבונים רקמות ואיברים, כך ההרגלים היומיומיים שלנו מצטברים בהדרגה ליכולות ולתוצאות משמעותיות. כפי שמסביר ג'יימס קליר בספרו פורץ הדרך "הרגלים אטומיים" (Clear, 2018), שיפור קטן אך עקבי של 1% בכל יום מוביל לשינוי מצטבר של 37 מונים תוך שנה!

ההשפעה המכרעת של הרגלים נובעת מהאופן בו המוח שלנו מעבד מידע ומקבל החלטות. המחקר של חוקרי המוח מראה שמעל 40% מהפעולות שלנו מתרחשות באופן אוטומטי, ללא מחשבה או מאמץ מודע (Neal et al., 2006). המערכת האוטומטית הזו, המכונה "מערכת 1" על ידי חתן פרס נובל דניאל כהנמן (Kahneman, 2011), חוסכת לנו אנרגיה ומאפשרת להתמודד עם המורכבות של חיי היומיום.

ההרגל הוא למעשה "תוכנת חשיבה" שמותקנת במוחנו. ברגע שמתבסס דפוס פעולה קבוע, כמו לנעול נעליים או לנהוג, הוא הופך לאוטומטי ומתבצע כמעט ללא מאמץ. אותו עיקרון תקף גם להרגלים מנטליים, רגשיים והתנהגותיים. אם תצליחו להפוך פעולות חיוביות - כמו חשיבה אופטימית, פתרון בעיות או יצירת קשרים חברתיים - להרגלים מוטמעים, השקעה מזערית תניב תוצאות משמעותיות, פעם אחר פעם (Clear, 2018).



זאת התובנה שהובילה את האנתרופולוג רובין דאנבר לטעון ש"הרגלים הם האסטרטגיה הטובה ביותר להתמודדות עם מורכבויות החיים המודרניים" (Duhigg, 2012). בעולם של היום, הגדוש באינספור גירויים, בחירות ודרישות, הרגלים יעילים הם המצפן שיכול לנווט אותנו באופן עקבי אל המטרות והערכים החשובים לנו.

התפיסה המסורתית הייתה שכוח רצון הוא המפתח לשינוי התנהגות. אך מחקרים מראים ש"מאגר" הכוח רצון שלנו מוגבל, וכשהוא מתכלה אנו מתקשים להתמיד בהתנהגויות מועילות (Baumeister et al., 2007). הרגלים, לעומת זאת, דורשים מעט מאוד אנרגיה מנטלית ויכולים להתבצע גם במצבי לחץ או עייפות. אם להצלחה יש נוסחה סודית - הרגלים נכונים הם המרכיב העיקרי שלה.

דוגמה זו אינה חריגה. האישים המצליחים ביותר בכל תחום, מספורט ועד עסקים, מבינים היטב את הערך של הרגלים מנצחים. מייקל פלפס, שחיין האולימפי בעל 23 מדליות הזהב, לא הגיע להישגים שיא רק בזכות כישרון מולד. המפתח היה בשגרת אימונים קפדנית שבה הוא דבק במשך שנים.

כולל ימי חג ומועדים - פלפס התאמן 7 ימים בשבוע, 365 ימים בשנה. לכל אימון, ערב ובוקר, היו מטרות ויעדי ביצוע ספציפיים. השגרה הזו, על המחויבות והמשמעת שלה, היא שעיצבה אותו ליטול לבסוף את התואר "השחיין האולימפי הטוב בכל הזמנים" (Lemov, 2016). מאחורי כל הישג מרשים עומדת שורה של הרגלים מרשימים בפני עצמם.

אותו עיקרון תקף לא רק ברמה האישית, אלא גם בהקשרים ארגוניים ועסקיים. כפי שמתאר צ'ארלס דוחיג בספרו רב

ההשפעה "כוחו של הרגל" (Duhigg, 2012), חברות מצליחות הן אלה שמכירות בכוחן של שגרות וטקסים ארגוניים שמעצבים התנהגויות רצויות.

כשהמנכ"ל פול אוניל נכנס לתפקידו בחברת אלומיניום אלקואה (Alcoa) בשנות ה-80, הוא זיהה שהמפתח לשיפור הביצועים טמון בנושא אחד - בטיחות. אוניל נקט בצעד חסר תקדים והכריז שהוא מצפה מאפס תאונות עבודה, וכי כל תאונה תדווח לו אישית בתוך 24 שעות (Duhigg, 2012).

מהלך זה החדיר הרגלי בטיחות חדשים בכל רמות החברה - מהפועלים בקווי הייצור ועד המנהלים בחדר הישיבות. תוך 13 שנים, הפחיתה אלקואה את תאונות העבודה בלמעלה מ-85%, ובמקביל הכפילה את הרווחים ושילשה את שווי מנייתה. אלקואה הפכה למודל של מצוינות תפעולית. ההרגלים הנכונים בנו תרבות עסקית חדשה שהובילה להישגים יוצאי דופן.

אבל אם הרגלים הם כה חשובים, איך בעצם מפתחים אותם? ג'יימס קליר (Clear, 2018) מציע את מודל ארבעת השלבים לעיצוב הרגלים:

1. **אות (cue)** - הגירוי או המצב שמשמש כטריגר לביצוע ההרגל.
2. **תשוקה (craving)** - המוטיבציה הפנימית או הרצון לפעולה שההרגל מספק.
3. **תגובה (response)** - הפעולה הממשית שמתבצעת כחלק מההרגל.
4. **תגמול (reward)** - התוצאה החיובית המתקבלת בעקבות הפעולה.

”

אין דבר כל כך  
קטן שאינו יכול  
להוביל לשינוי  
גדול  
“

מתוך "הרגלים אטומיים" מאת  
ג'יימס קליר

נניח שאנו רוצים לפתח הרגל של ריצת בוקר. האות יכול להיות שעון המעורר המצלצל בבוקר. התשוקה תהיה הרצון לחוש את האנרגיה והערנות שהפעילות מעוררת. התגובה היא פעולת הריצה עצמה. והתגמול יהיה תחושת הסיפוק והמוכנות הגופנית והמנטלית לקראת היום.

כדי להטמיע את ארבעת השלבים הללו ולהפוך כל פעילות רצויה להרגל מבוסס, הנה כמה תרגילים יישומיים ומועילים שניתן ליישם בחייך:

1. זיהוי ההרגלים החשובים: בחרו 1-2 הרגלים מרכזיים שאם תאמצו, יקדמו אתכם באופן משמעותי לקראת המטרות שלכם. התמקדו בדברים פשוטים ובני-השגה שאפשר לשלב כמעט בכל יום (למשל, לקרוא 10 עמודים בספר מקצועי).

2. תכנון ארבעת השלבים: עבור כל הרגל, הגדירו מראש את האות, התשוקה, התגובה והתגמול. למשל - אקרא מיד כשאתיישב על הספה בערב (אות), כי אני רוצה להיות יותר מיומן ובעל ידע (תשוקה), למשך 15 דקות (תגובה), ואתן לעצמי מדבקת הישג צבעונית בסיום (תגמול).

3. מעקב ומדידה: עקבו אחר ביצוע ההרגל במשך 30 יום רצופים (זה נחשב למשך הזמן הדרוש ליצירת הרגל יציב). אפליקציות כמו Habit Bull או Momentum יכולות לסייע במעקב, אבל גם לוח שנה פשוט יספיק.

4. חיזוקים והתמדה: צרו "שרשרת" של ביצוע ההרגל ברצף, ונסו לא לשבור אותה. חגגו הישגי ביניים (למשל כל שבוע רצוף של ביצוע מוצלח), כדי להמריץ את ההתמדה. אם החמצתם יום - אל תוותרו, אבל גם אל תנסו להשלים את הפערים. פשוט חזרו להרגל בהקדם.

5. **התאמה והדרגתיות:** אם אתם מתקשים בביצוע ההרגל, שקלו כיצד אפשר להתאים אותו ליכולות ולמגבלות שלכם כרגע. אולי להתחיל עם משך זמן קצר יותר, או לשלב את ההרגל במצב קל יותר. הדרגתיות היא קריטית, כי ניסיונות לשנות יותר מדי בבת אחת בדרך כלל נכשלים.

6. **בנייה והתרחבות:** ברגע שביססתם הרגל אחד, המשיכו לבנות ולפתח על אותה התשתית. נסו להוסיף הרגלים תומכים בתחומים שונים - בריאות, למידה ופיתוח אישי, יחסים ותרומה לזולת. עם הזמן היכולת שלכם לאמץ דפוסים חדשים תשתפר, וכך גם טווח ההרגלים שתוכלו לקיים.

ההרגלים שלנו הם הבניין עליו מושתתת ההצלחה שלנו. כמו היסודות של בניין, הם לרוב נסתרים מן העין – אבל הם הבסיס המוצק שמאפשר לקומות הגבוהות להתנשא. ככל שנשקיע יותר בתשתית ההרגלים, כך נגיע רחוק יותר.

אבל חשוב לזכור שבנייה של הרגלים דורשת זמן וסבלנות. כמו שלא בונים גורד שחקים ביום, כך גם לא הופכים את כל ההתנהגויות לנטיות אוטומטיות בן לילה. המפתח הוא עקביות והתמדה לאורך זמן. כפי שאומר המומחה לביצועים בריאן טרייסי (Tracy, 2007), "כשאתה מתרגל משהו בעקביות ובתדירות, זה הופך להרגל טבעי ואוטומטי במהירות."

זה בדיוק מה שעשתה ג'ימי פלדמן, יזמת הייטק מצליחה ומייסדת חברת האבטחה הסייברית "דארקטרייס". כשפלדמן זיהתה שכישורי הרשתות והמכירות הם הדלק שיניע את עסקה, היא הקדישה שעה אחת בכל יום ללמוד על הנושא ולתרגל אותו. ההרגל הזה, של למידה מתמשכת, הפך אותה למומחית בתחום ואפשר לה להרחיב את החברה שלה משני אנשים ל-50 עובדים תוך פחות מ-5 שנים (Ries, 2011).

כל אחד מאיתנו יכול להפוך את ההרגלים למנוף הצלחה אישי. כמו שאמר אריסטו לפני יותר מ-2,300 שנה, מצוינות אינה מעשה חד פעמי, אלא דפוס קבוע. אנחנו צריכים להגדיר מראש את ההרגלים הנכונים, ליצור מנגנון ליישום שלהם, ואז להתמיד בהם בכל יום, גם כשקשה או מאתגר. זה אולי לא תמיד יהיה פשוט, אבל זה בהחלט אפשרי.

בסופו של דבר, איכות חיינו נקבעת על ידי איכות הרגלינו. ג'יימס קליר (Clear, 2018) אומר שאנחנו לא צריכים להיות מושלמים כל יום, אבל אם ננסה להיות 1% טובים יותר בכל יום, נשתפר פלאים לאורך זמן. התוצאות לא יבואו בבת אחת, אך הן יגיעו.

לפניך סיכום של 10 עקרונות לבניית הרגלים אפקטיביים בחיים, המשלבים תובנות ממספר מקורות מרכזיים בתחום, לצד דוגמאות מעשיות מחברות, ארגונים ואנשים שהצליחו ליישם אותם ושמצאתי שיכולות לעזור (גם) בך השראה ועניין:

## 1. התחל קטן וצבור תנופה בהדרגה

חברת הענק Toyota מיישמת עיקרון זה באמצעות גישת ה"קאיזן" - שיפור מתמשך באמצעות צעדים קטנים. במקום מהפכות חד פעמיות, העובדים מתמקדים בשינויים זעירים בתהליכי העבודה מדי יום. לאורך זמן, השיפורים הקטנים הללו הצטברו לקפיצת מדרגה עצומה באיכות, יעילות וחדשנות (Liker, 2004). זו דוגמה מצוינת לכוחם של הרגלים "אטומיים" כפי שמכנה אותם ג'יימס קליר (Clear, 2018) - שינויים קטנים שמניבים תוצאות משמעותיות. כך גם מי ששואף להיות "האחד מאלף" בתחומו, יכול להתחיל בצעדים צנועים שיובילו בהדרגה לשינוי מהותי.

## 2. התמקד ב"מי" וב"הצלחה שלי" ולא ב"מה"

מייקל פלפס, אחד משחייני האולימפיאדה הגדולים בכל הזמנים, לא התאמן רק כדי לנצח בתחרויות אלא כדי להיות בכל רגע "השחיין הטוב בעולם". הוא עיצב את הזהות שלו סביב מצוינות ומקצוענות מוחלטת בבריכה (Lemov, 2016). כך, המוטיבציה לאימונים המפרכים נבעה מתוך תפיסה עצמית עמוקה, לא רק משאיפה לפרסים חיצוניים. ההתמקדות ב"מי" ובהצלחה שלי - מי אני רוצה להיות - היא הבסיס ליצירת הרגלים בני-קיימא, כפי שטוען סטיבן קובי ב"7 ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד" (Covey, 2004). שאיפה אמיתית להיות "האחד מאלף" מחייבת עיצוב מחדש של הזהות, לא רק של ההתנהגות.

## 3. חבר את ההרגל לסיבה עמוקה ומשמעותית

מחקר שנערך בקרב סטודנטים באוניברסיטת הרווארד מצא שאלו שקישרו את לימודיהם למשמעות ולמטרה גדולה יותר, כמו תרומה לחברה או התפתחות אישית, היו מחויבים ומרוצים יותר מהלימודים, והשיגו ציונים גבוהים יותר (Baumeister & Vohs, 2002). חיבור ההרגל לערכים ולחזון מעניק לנו "למה" עוצמתי שמניע אותנו להתגבר על קשיים ומכשולים בדרך. כשמטרת העל היא להיות "האחד מאלף", ההרגלים היומיומיים מקבלים משמעות של דרך להגשמה עצמית ולמימוש הפוטנציאל הטמון בנו ועל כך הרחבנו רבות במפתח הראשון במדריך.

#### 4. צור סביבה מאתגרת ותומכת

חברת ההזנק רובוטיקס מפתחת מערכות בינה מלאכותית פורצות דרך, ומשקיעה רבות בעיצוב סביבת עבודה שמטפחת יצירתיות וחדשנות. המשרדים מעוצבים באופן שמעודד אינטראקציה בין-תחומית, עם אזורים רבים לשיתוף פעולה ספונטני. יש גם חללים שקטים לריכוז, וחדרי כושר ומנוחה. התפיסה היא שכדי לאמץ הרגלי חשיבה ועבודה פורצי דרך, נחוץ מרחב שמקדם זאת (Johnson, 2010). גם עבור היחיד, עיצוב הסביבה הוא מפתח חשוב לאימוץ הרגלים חדשים, כפי שמדגיש ג'יימס קליר (Clear, 2018). ליצירת שינוי של "האחד מאלף" נדרשת סביבה מעצימה ותומכת. צור לעצמך סביבה כזו, אשר משלבת סביבה מאתגרת מחד, אך תומכת מאידך אשר תוכל לספק לך את ההשראה, הכלים והרצון לגדול ולהתפתח תדיר.

#### 5. מצא שותפים לדרך ההצלחה!

סטודיו ההפקה פיקסאר מפורסם ביצירת סרטי האנימציה המצליחים בהיסטוריה, וזאת במידה רבה בזכות תרבות של שותפות ומשוב הדדי. כל סרט עובר "ביקורות עמיתים", שבהן חברי צוות בכל הדרגים מעירים ומייעצים זה לזה בפתיחות. ההבנה היא שאפילו היוצרים המוכשרים ביותר זקוקים לתמיכה ולהשראה של חבריהם כדי להתקדם ולהשתפר (Catmull & Wallace, 2014). באופן דומה, גם פיתוח הרגלים אישיים דורש קהילה תומכת, כפי שמציינת גרטשן רובין (Rubin, 2015). מי ששואף להפוך ל"אחד מאלף" צריך גם הוא למצוא שותפים לדרך - חונכים, עמיתים ומעודדים שיאתגרו אותו לצמוח וישתתפו איתו בתהליך הלמידה, ההתמודדות עם האתגרים והפיתוח האישי למיצוי מקסימלי.



## 6. עקוב, מדוד וחגוג הישגים

המאמן האגדי ג'ון וודן הוביל את קבוצת הכדורסל של אוניברסיטת UCLA ל-10 אליפויות ב-12 שנים, שיא שטרם נשבר. הוא עשה זאת על ידי התמקדות בשיפור מדיד בכל האספקטים של המשחק. כל שחקן קיבל יעדים ספציפיים, כמו אחוז קליעות או ריבאונדים למשחק, וההתקדמות נמדדה ברציפות (Wooden & Jamison, 2009). החגיגה של הצלחות קטנות ויומיומיות הייתה מנוף להמשך צמיחה. גישה זו תואמת את מה שמלמד אותנו ג'יימס קליר (Clear, 2018) על חשיבות המעקב והמדידה ביצירת הרגלים חדשים. גם בדרך להפוך ל"אחד מאלף" יש לשים לב לציוני דרך ולהישגי ביניים, ולא רק ליעד הסופי, זכור ללמוד מהכישלונות אך לא פחות מכך, לחגוג ולמנף ניצחונות.

## 7. היה סלחני כלפי עצמך

הסופרת המצליחה ג'יי.קיי רולינג חוותה דחייה של הרומן הראשון שלה, "הארי פוטר ואבן החכמים", מצד 12 הוצאות לאור. במקום להרים ידיים, היא המשיכה לשכתב ולשלוח אותו שוב ושוב, עד שהתקבל לבסוף. היא ידעה להתמודד עם כישלונות זמניים כחלק בלתי נפרד מהמסע. כיום, סדרת "הארי פוטר" היא מהמצליחות בכל הזמנים עם יותר מ-500 מיליון עותקים (Smith, 2001). הסלחנות העצמית והיכולת להמשיך הלאה חיוניות גם בפיתוח הרגלים, כפי שמדגיש סטיבן קובי (Covey, 2004). כל "אחד מאלף" צריך לדעת להתמודד עם מהמורות בדרך, בלי לוותר על החזון הגדול.

## 8. הטמע את ההרגל להצלחה במחזוריים הטבעיים של החיים

צוות ההיגוי של חברת גוגל מבין את חשיבות ההתאמה בין משימות לבין מקצבים אישיים. במקום פגישות בשעות לא אופטימליות, מנהלים יכולים לקבוע לעצמם "זמן התכנסות" בבוקר המוקדם לעבודה עצמאית, ו"זמן שיתוף" בשעות מאוחרות יותר לאינטראקציה צוותית. ההכרה בשונות אישית מייצרת סביבה שמאפשרת לכל אחד למצות את הפוטנציאל שלו (Schmidt & Rosenberg, 2014). גם ברמת הפרט, חשוב להתאים את ההרגלים לקצב הטבעי של האנרגיה והקשב, כפי שמסבירים שוורץ ומקארתי (Schwartz & McCarthy, 2007). הדרך להיות "האחד מאלף" עוברת דרך הקשבה עמוקה לעצמנו ולצרכים הפנימיים שלנו, לזהות את החוזקות שלנו ואת הצרכים שלנו על מנת שנוכל לממש את הפוטנציאל הגלום בנו. עבדו וחשבו מתוך עוצמות והטמיעו זאת כהרגל נכון ומעצים בחיים.

## 9. עדכן ושכלל את ההרגלים בהתאם להתפתחותך

ארגון "charity: water" שינה את פני מתן הצדקה על ידי התאמה מתמדת של המודל העסקי למציאות המשתנה. הם התחילו כעמותה מסורתית, אך בהדרגה הטמיעו פרקטיקות עסקיות כמו שקיפות פיננסית מלאה, גיוס תרומות מקוון והתמקדות בחדשנות טכנולוגית. התוצאה: יותר מ-43 מיליון איש ברחבי העולם קיבלו גישה למים נקיים (Harrison, 2018). זוהי דוגמה מצוינת ל"אבולוציה של הרגלים" שעליה מדבר ג'יימס קליר (Clear, 2018). כדי להיות "האחד מאלף" לאורך זמן, עלינו לדעת להסתגל ולהתעדכן בהתמדה, ברמה האישית והמקצועית.

## 10. השתמש בכוח של הדמיון כדי לחזק את ההרגל

מייקל ג'ורדן, אולי הכדורסלן הטוב בכל הזמנים, נהג להשתמש ב"תרגול מנטלי" - הוא היה מדמיין את עצמו מבצע זריקות ומהלכים מנצחים שוב ושוב לפני כל משחק. הוא הבין שככל שהתמונה המנטלית תהיה חדה יותר, כך הביצוע בפועל יהיה טוב יותר (Witt & Witt, 2013). המחקר אכן מראה שדמיון מודרך משפיע על המוח כמעט כמו תרגול פיזי, ומשפר משמעותית ביצועים (Beilock, 2015). גם עבורנו, שילוב של דמיון ותרגול בפועל יכול להאיץ משמעותית את הטמעת ההרגלים. וככל שנדמיין בבהירות רבה יותר את מימוש הפוטנציאל שלנו כ"אחד מאלף", כך נגשים זאת ביתר קלות.

**לסיכום**, 10 העקרונות מעלה מהווים מעין "מתכון" של הרגלי מצוינות ברמה האישית והמקצועית. הדוגמאות מהשטח, מתחומי הספורט, העסקים, הטכנולוגיה והאמנות, מוכיחות שמדובר בכלים מעשיים ויעילים, שהביאו אנשים וארגונים להישגים יוצאי דופן. אדגיש שוב, האחד מאלף שלך, איננו האחד מאלף לאחר. הבחירה היא שלך, היכן להתמקצע, היכן להשקיע ומהם ההישגים הנכונים והמתאימים לך, וכל שתחליט ומתוך מקום נכון ושלם – הוא הטוב ביותר!

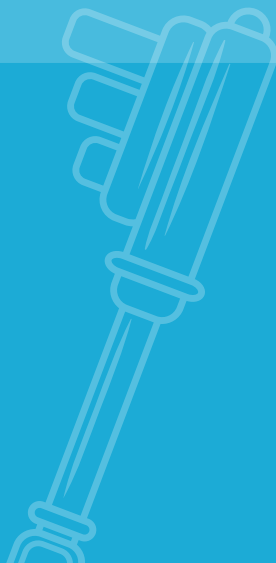
אז, בואו נתחיל עכשיו. בואו נתבונן על ההרגלים שלנו בכנות - אלו שמקדמים אותנו ואלו שמעכבים. בואו נגדיר כבר היום את פעולות המפתח שלא רק נרצה לעשות יותר, אלא שנהפוך אותן לחלק בלתי נפרד מהשגרה שלנו. וכשנתבסס אותן, נמשיך לבנות הרגלים חדשים על בסיס הקיימים, צעד אחר צעד, עד שהאישיות שלנו תהיה ארמון של דפוסים מנצחים.

הדרך אולי לא מהירה או פשוטה, אבל היא מוכחת ומלאת עוצמה. כשנתמיד בהרגלים הנכונים, נעצב מחדש את המציאות שלנו. כמו שאמר אריסטו, נהיה ממש מה שאנו עושים בעקביות. אז בואו נעשה בעקביות את הדברים שמובילים אותנו לאן שאנחנו רוצים להיות. ההצלחה בגדול מורכבת מהצלחות זעירות, חוזרות ונשנות, שמצטברות בדרך לגדולה שלנו. בואו נתחיל את המסע המופלא הזה כאן ועכשיו.



מפתח 4

# בנו רשתות תמיכה



”

אף אדם  
אינו אי שלם  
בפני עצמו  
“

ג'ון דאן, המשורר

## "אף אדם איננו אי השלם בפני עצמו"

כתב המשורר ג'ון דון (Donne, 1624). האמת העמוקה בדבריו היא שכולנו זקוקים לחיבור, לקהילה ולתמיכה הדדית כדי לשגשג. לכן, אחד היסודות החשובים ביותר בבניית חיים מוצלחים ומספקים הוא טיפוח רשתות תמיכה חזקות.

---

כפי שמדגיש דייל קרנגי בספרו הקלאסי "כיצד לרכוש ידידים ולהשפיע על אנשים" (Carnegie, 1936), הקשרים האנושיים הם הגורם המשמעותי ביותר בהצלחה אישית ומקצועית. היכולת ליצור ולתחזק יחסים בונים, להקשיב ולהבין אחרים, ולתרום מעצמנו לסובבים אותנו - היא הבסיס לחיים מלאי ערך ומשמעות.

הספרות המחקרית תומכת בכך. סקירה מטא-אנליטית רחבת היקף של חוקרי הבריאות הולט-לונסטד ועמיתיה (Holt-Lunstad et al., 2010) מצאה שלאנשים עם קשרים חברתיים חזקים יש סיכוי גבוה ב-50% לשרוד לאורך זמן מאשר לאנשים מבודדים חברתית. למעשה, ההשפעה של בדידות על התמותה היא בסדר גודל דומה לזו של עישון או השמנת יתר. מערכות יחסים איכותיות אינן רק "נחמד שיש" - הן הכרח קיומי.

איך זה מתקשר להצלחה? ובכן, אחד ההסברים הוא שרשתות חברתיות מספקות משאב חיוני - הון חברתי. רוברט פוטנאם, חוקר מדע המדינה הנודע, מגדיר הון חברתי כ"מאפיינים של ארגון חברתי, כגון רשתות, נורמות ואמון, המאפשרים תיאום ושיתוף פעולה לתועלת הדדית" (Putnam, 2000).

כלומר, ככל שיש לנו יותר קשרים עם אנשים שונים, שחולקים איתנו ערכים ומטרות משותפות, כך גדלה יכולתנו לגייס תמיכה, משאבים ורעיונות שיקדמו אותנו. זה נכון הן ברמת הפרט והן ברמת הארגון או הקהילה.

ההיסטוריה מלאה בדוגמאות לאנשים שהגשימו חזון והשיגו הצלחה יוצאת דופן בזכות הרשתות החברתיות שלהם. אחת הדמויות הבולטות היא הנרייטה לאקס, אישה אפרו-אמריקאית ממעמד הפועלים, שתאיה הסרטניים סייעו למהפכה בחקר הרפואה במאה ה-20. לאקס לא הייתה מדענית או רופאה - היא הייתה אם ועקרת בית. אבל כשהתגלה שהתאים שלה הם ייחודיים וחיוניים למחקר, היא גייסה את משפחתה וקהילתה לאפשר שימוש מבוקר בהם למטרות מדעיות. בזכות הרשת התומכת שלה, ובעיקר אמונה דתית עמוקה, מצאה לאקס את הכוח להפוך משהו כואב למתנה מרפאה לאנושות (Skloot, 2010).

דוגמה מעוררת השראה נוספת היא סיפורו של המנהיג והפילנתרופ הארי רוזנוולד. כבן למהגרים ממעמד הפועלים, רוזנוולד גדל בשכונת מצוקה בשיקגו, אבל מגיל צעיר נעזר ברשת הקהילתית היהודית ההדוקה כדי למצוא הזדמנויות והכוונה. המנטורים והתומכים שלו עזרו לו להתקבל לאוניברסיטת הרווארד ולבנות קריירה מצליחה בתעשיית ההיי-טק (Ascoli, 2006).

אבל בשיא הצלחתו העסקית, רוזנוולד לא שכח את שורשיו. הוא האמין שעם הון חברתי בא גם אחריות חברתית. לכן הוא הקים את קרן רוזנוולד, שסייעה למימון השכלה ופרויקטים חברתיים לאלפי סטודנטים מקהילות מוחלשות. בזכות הרשת והערכים שספג, רוזנוולד הפך למנוע של שינוי חיובי וצמצום פערים חברתיים (Ascoli, 2006).



גם בהקשר הארגוני והעסקי, רשתות תמיכה הן מרכיב קריטי להצלחה. ענקית התכנה סייילספורס (Salesforce) מציעה דוגמה מצוינת לכך. מאז הקמתה, החברה שמה דגש חזק על יצירת קהילה תומכת ומלוכדת, הן בקרב העובדים והן מול הלקוחות. סייילספורס משקיעה רבות בהעצמת העובדים ובפיתוח שלהם, ומעודדת שיתוף פעולה ותקשורת פתוחה בין מחלקות ודרגים. במקביל, היא יצרה פלטפורמה קהילתית מקוונת חזקה בשם Trailblazer Community, שמאפשרת ללקוחות ולמשתמשים לסייע, לייעץ וללמוד אחד מהשני (Salesforce.org, 2021).

בזכות הרשתות התומכות האלה, סייילספורס לא רק בנתה תרבות ארגונית מנצחת, אלא גם הפכה לחברת התכנה הגדולה בעולם - עם הכנסות של מעל 17 מיליארד דולר ב-2020 (Salesforce, 2021). כוחן של רשתות חברתיות חיוביות ניכר היטב גם בשורת הרווח.

מנגד, היעדר רשתות תמיכה איתנות עלול להוביל לכישלון ולקריסה, אפילו של ארגונים גדולים. זה בדיוק מה שקרה לענקית האנרגיה אנרון בשערוריית החשבוונאות הידועה לשמצה ב-2001.

תרבות אנרון התאפיינה בתחרותיות אגרסיבית, באינדיבידואליזם קיצוני ובחוסר אמון מובנה. עובדים הוערכו לפי ביצועים אישיים בלבד, ו-20% מהם פוטרו מדי שנה. המבנה הזה מנע יצירת קשרים אותנטיים ותמיכה הדדית, ובסופו של דבר הוביל להתנהגות לא אתית ולהסתרת בעיות עד לקריסה הסופית (Sims & Brinkman, 2003).

סיפור אנרון הוא תמרור אזהרה. הוא מזכיר לנו שאת ההצלחה בונים על יחסים של אמון, שיתוף פעולה ואחריות משותפת. כפי שאומר הסופר והיזם רנדי קומיסר בספרו "הנזיר והחידה": "העסק של כולנו הוא להפוך את העולם למקום טוב יותר. כל השאר זה רק דרך להשיג את המטרה" (Komisar, 2001). כשאנו בונים רשתות של ערך, כולם מרוויחים.

אז איך מיישמים זאת הלכה למעשה? איך בונים ומטפחים רשתות תמיכה משמעותיות? הנה כמה צעדים ותרגילים מעשיים:

1. **מיפוי חברתי:** צרו מפה ויזואלית (או רשימה) של כל האנשים המשמעותיים בחייכם - במשפחה, בעבודה, בקהילה. סמנו את טיב הקשר עם כל אחד (חזק, בינוני, חלש). זהו תחומים שבהם הייתם רוצים לחזק או להרחיב את הרשת.

2. **השקעה יזומה:** בחרו 2-3 אנשים מהמפה שלכם שתמצאו לחזק איתם את הקשר. יזמו שיחה, ארוחה או פעילות משותפת. התעניינו בחייהם, הקשיבו, שתפו מעצמכם. תכננו צעד אחד קטן לבניית גשר (למשל, לשתף מאמר רלוונטי או להציע עזרה קונקרטיה).

3. **פיתוח מיומנויות:** קראו ספר או קחו קורס על מיומנויות בינאישיות כגון הקשבה פעילה, אמפתיה, ניהול קונפליקטים או נטוורקינג. תרגלו מיומנות אחת חדשה מדי שבוע ביחסים שלכם.

4. **תרומה ונתינה:** חשבו על 2-3 דרכים שבהן אתם יכולים לתרום מהזמן, הכישורים או המשאבים שלכם לטובת הסובבים אתכם. התנדבו, תנו יעוץ או תמיכה, עזרו לחבר להשיג מטרה. הפכו את הנתינה לשגרה.

5. הכרת תודה: מדי יום, מצאו הזדמנות לומר תודה ולהביע הערכה כנה למישהו שתמך בכם או עזר לכם. ספרו להם איך התרומה שלהם השפיעה לטובה. שימו לב איך זה מרגיש ומשפיע על הקשר.

6. חיבורים חדשים: הציבו לעצמכם יעד ליצור קשר עם בן אדם חדש (רלוונטי) בכל שבוע או חודש. צאו מאזור הנוחות, הגיעו לכנסים, הצטרפו לקבוצות או פורומים בתחומי העניין שלכם. שאלו שאלות, בקשו עצות, אך גם חשבו איך אתם יכולים לתרום.

7. ניתוח והערכה: אחת לתקופה (למשל רבעון), בחנו את ההתקדמות ואת ה"מצב הבריאותי" של הרשת שלכם. האם יש קשרים שהתחזקו או נוצרו? איפה הכי קשה או מאתגר ליצור חיבורים? מה ההשפעות שאתם מזיהים - על עצמכם ועל הסובבים? עדכנו בהתאם את התוכנית.

זכרו, רשתות חברתיות הן כמו גינות - ככל שנשקיע בהן יותר, כך הן יצמחו ויניבו יותר פירות. אבל ההשקעה חייבת להיות אותנטית ומתמשכת. עלינו לתת לפני שנצפה לקבל, ולהתמיד גם אם לא רואים תוצאות מיידיות. כפי שמסביר הסופר והיזם סת' גודין, "אנחנו צריכים להפסיק לחכות שהרשת תיצור ערך עבורנו, ולהתחיל ליצור ערך עבור הרשת" (Godin, 2008). אם כל אחד מאיתנו ייקח אחריות לחזק קצת את הרקמה החברתית, כולנו נרוויח.

לפעמים קשה או מפחיד ליזום חיבורים, במיוחד אם התרגלנו לפעול לבד. אבל כפי שמזכיר לנו המחקר, אנחנו יצורים חברתיים מטבענו, ויש לנו צורך עמוק בשייכות ובקשר (Baumeister & Leary, 1995). ההתנגדויות והחששות שלנו הם לרוב תוצר של הרגלים ואמונות מגבילות, לא מציאות אובייקטיבית.

הפסיכולוג ד"ר רוברט מארו מזכיר לנו: "הסיכונים הגדולים ביותר הם לרוב הזדמנויות אבודות. אנשים נוטים להצטער יותר על מה שלא עשו מאשר על מה שכן" (Marro, 2013). אז בואו ננצל את ההזדמנויות שלנו ליצור חיבורים משמעותיים. הסיכוי להרוויח מכך הוא גדול בהרבה מהסיכון.

תובנה חשובה מתוך הספר "The Power of Networks" מאת כריסטופר ברינטון ומונג צ'יאנג. המחברים מסבירים שהכוח האמיתי של רשתות לא נמדד רק בכמות הקשרים, אלא באיכותם ובמבנה שלהם (Brinton & Chiang, 2017). רשת עם מעט חיבורים חזקים ומגוונים יכולה להיות הרבה יותר אפקטיבית מרשת צפופה של קשרים שטחיים. ערכו של קשר נקבע לפי רמת האמון, ההדדיות והערך שהוא מייצר לשני הצדדים. אז כשאנו בונים את הרשתות שלנו, עלינו לחשוב איכותית, לא רק כמותית.

בסופו של דבר, החוזק של הרשת שלנו הוא פונקציה של החוזק שלנו כבני אדם. ככל שנשקיע יותר בערכים כמו אמון, נדיבות, סקרנות ואומץ - כך נמשוך ונבנה יותר קשרים מעצימים. וככל שנהיה מחוברים יותר - לעצמנו, לאחרים ולמטרות גדולות מאיתנו - כך נוכל להגשים את הפוטנציאל האישי והקולקטיבי שלנו.

הרשת החברתית שלנו יכולה להיות מנוף אדיר לצמיחה, להצלחה ולאימפקט חיובי בעולם. אבל היא מתחילה מבפנים, מהמחויבות האישית שלנו לתרום ולחבר. בואו ניקח אחריות, צעד אחר צעד, קשר אחר קשר, לחזק את המארג האנושי המופלא שאנו חלק ממנו. כי כשכולנו מחוברים ותומכים זה בזה, אין גבול למה שנוכל להשיג - אישית, מקצועית וחברתית.

לפניכם 10 עקרונות חשובים נוספים שכדאי לזכור בבניית רשתות אפקטיביות, העקרונות משלבים, כרגיל, דוגמאות והרחבות מבוססות מחקר והשראה של רבים, חכמים וטובים:

1. הקשיבו באמפתיה: הבסיס לכל קשר משמעותי הוא הקשבה אמיתית והבנה של האחר. כפי שמסביר ד"ר מרשל רוזנברג בספרו "תקשורת לא אלימה" (Rosenberg, 2015), הקשבה אמפתית מאפשרת לנו להתחבר לצרכים ולרגשות של הזולת, ולבנות גשר של אמון והבנה הדדית. כדי ליצור רשת תומכת, עלינו להתאמן בלהיות נוכחים, פתוחים וסקרנים לחוויה של האחר, מבלי לשפוט או לנסות לפתור.

2. התמקדו בתרומה ובערך: כפי שמדגיש המחבר והיזם קית' פראזי בספרו "לתת ולקבל" (Ferrazzi, 2014), הגישה הטובה ביותר ליצירת רשת משמעותית היא להתמקד בתרומה ובערך שאנו יכולים להציע לאחרים. במקום לגשת לקשרים מתוך אינטרס עצמי או ציפייה לרווח מיידי, שאלו את עצמכם: איך אני יכול לעזור ולתמוך בצרכים של הצד השני? איזה ערך ייחודי אני מביא לשולחן? ככל שנתרום יותר, כך נצמח ונרוויח בעצמנו בסופו של דבר. המסר הזה מתחדד במיוחד לאור הפרק הראשון במדריך.

3. התמידו לאורך זמן: קשרים עמוקים ומשמעותיים נבנים בהדרגה ודורשים השקעה מתמשכת. כמו שמציינת הסוציולוגית ד"ר הלן קיי בספרה "קשרים חזקים, קשרים חלשים" (Kee, 2001), האמון והתמיכה ההדדית מתפתחים לאורך זמן דרך אינטראקציות חוזרות ומצטברות. לכן, התמידו במאמצים גם אם לא רואים תוצאות מיידיות. שימרו על קשר קבוע, הציעו עזרה וזמינות, והיו סבלניים. הרשתות החזקות ביותר נטוות בהתמדה.

4. **גוּונו את הרשת:** מחקרים מראים שדווקא הקשרים המגוונים והבלתי צפויים הם שמייצרים הזדמנויות והשראה חדשות. כפי שמסביר רונלד בורט בספרו "המבנה החברתי של התחרות" (Burt, 1995), רשת מגוונת עם "חורים מבניים", כלומר חיבורים בין אנשים ותחומים שונים, מאפשרת לנו לקבל מידע ייחודי, לראות זוויות חדשות ולגלות אפשרויות בלתי צפויות. לכן, אל תסתפקו ברשת הומוגנית של דומים לכם. חפשו באופן יזום להתחבר עם אנשים מרקעים, תחומים ודעות מגוונים.

5. **השקיעו בקשרים איכותיים:** כפי שהזכרתי כאן, הכוח של רשת נמדד באיכות, לא רק בכמות. מחקרים של חוקר הרשתות ניקולס כריסטאקיס (Christakis & Fowler, 2009) מראים שמספר מצומצם של חברויות קרובות משפיעות עלינו הרבה יותר מאשר מספר רב של קשרים שטחיים. לכן, בחרו בקפידה במי אתם משקיעים את מרב הזמן והאנרגיה. טפחו קשרים עמוקים המבוססים על כנות, פגיעות הדדית, עניין אותנטי ותמיכה לאורך זמן. איכות גוברת על כמות.

6. **צרו רשת אנושית וחברתית מאתגרת:** הרשת הטובה ביותר היא כזו שלא רק תומכת, אלא גם מאתגרת אותנו להתפתח ולצמוח. כמו שמסביר רוג'ר קונלי בספרו "תחביבים חבריים" (Connelly, 2006), החברים שדוחפים אותנו מחוץ לאזור הנוחות, מעוררים בנו שאלות ומעודדים חשיבה ביקורתית, הם אלה שעוזרים לנו להיות הגרסה הטובה ביותר של עצמנו. אז חפשו אנשים שיאתגרו את ההנחות שלכם, ישקפו לכם נקודות לשיפור ויניעו אתכם להעז וליזום יותר. ההשראה וההתפתחות נובעים מחיכוך פורה, לא רק מאזורי הנוחות

7. צרו הזדמנויות ללמידה: הרשתות הטובות ביותר מהוות מקור אדיר ללמידה ולחשיפה לידע חדש. כמו שמסביר ויליאם דרסיוויץ בספרו "כוחה של הלמידה הרשתית" (Dersiewicz, 2008), מערכות יחסים מאפשרות לנו לחלוק ידע, לקבל משוב, לפתור בעיות יחד וללמוד מהניסיון והתובנות של אחרים. זה עוזר לנו ללמוד מהר יותר ולצמוח מקצועית ואישית. לכן, זהו הזדמנויות ללמוד מאנשי הקשר שלכם. בקשו עצות והכוונה, למדו מכישלונות והצלחות, השתתפו בפרויקטים משותפים. ככל שתראו ברשת שלכם מקור ללמידה, תוכלו למקסם את הערך שלה עבורכם.

8. טפחו מגוון קבוצות שייכות: אנו יכולים להשתייך ליותר מרשת חברתית אחת, וכדאי לפתח זאת. כפי שמסבירה פליסיה הודקינסון בספרה "שייכות: קבוצות חברתיות ורשתות תמיכה" (Hodkinson, 2002), השתייכות למגוון קבוצות - במשפחה, בעבודה, בקהילה, בתחביבים - מעשירה את החוויה שלנו ומספקת לנו משאבים רגשיים וחברתיים רבים יותר. לכן, אל תחששו להשתייך לכמה "שבטים", המבוססים על ערכים ועניין משותף. האינטראקציה בין הקבוצות תעשיר את החיים שלכם ותתמוך בכם בדרכים ייחודיות. חיבור לרשתות שונות ול"שבטים" שונים קשור גם באושר אישי ובתחושת הגשמה וסיפוק בחיים!

9. מנפו טכנולוגיה לטובת בניית רשת: המציאות הדיגיטלית של ימינו מאפשרת ליצור ולתחזק רשתות בקנה מידה ובמהירות חסרי תקדים. אך חשוב לזכור, כפי שמנתחת שרי טרקל בספרה "לבד ביחד" (Turkle, 2017), שקשרים מקוונים אינם תחליף לאינטראקציות אנושיות אמיתיות. עם זאת,

כלים כמו רשתות חברתיות או אפליקציות נטוורקינג יכולים לשמש פלטפורמה משלימה לבניית קשרים, במיוחד עם אנשים מרוחקים גיאוגרפית או בתחומים חדשים. השתמשו בטכנולוגיה כדי להגביר נוכחות, לשתף מידע ורעיונות, וליצור קשרים חדשים. אך המשיכו לטפח אותם בעולם האמיתי.

10. **בנו קשרים מעבר לצורך המיידי:** פיתוח רשת חזקה דורש ראייה ארוכת טווח. כמו שמסביר קית' פראזי (Ferrazzi, 2014), עלינו לבנות קשרים מעבר לאינטרס המיידי או המטרה הנקודתית שלשמה נפגשנו עם מישהו. זה אומר להתייחס אל כל אדם כאל שותף פוטנציאלי למסע הארוך, ולהשקיע ביחסים גם כשלא צפויה תועלת מיידי. סגלו הרגל של חיבור אנשים בתוך הרשת שלכם שיכולים לתרום אחד לשני, גם אם אין בזה רווח ישיר עבורכם. הנדיבות והראייה ארוכת הטווח יחזרו אליכם בסופו של דבר. בין אם זו "קארמה" או אסטרטגיה - ההשקעה בדרך כלל משתלמת ותחזור אליכם במונים גבוהים.

**לסיכום,** בניית רשת חברתית, מקצועית, אישית ואנושית תומכת היא צעד חיוני בהגשמת הפוטנציאל שלנו ובהפיכה ל"האחד מאלף". כשאנו מקיפים את עצמנו באנשים שמאמינים בנו, מאתגרים אותנו ומחוברים למטרה גדולה יותר, אנו מקבלים מנוף עוצמתי להשפעה ולהצלחה. אך חשוב לזכור שבניית הרשת אינה רק אמצעי להשגת מטרה. היא חלק מהותי מהמסע, המזמן לנו לא רק תמיכה, אלא גם הזדמנויות עמוקות ללמידה, צמיחה ותרומה הדדית.



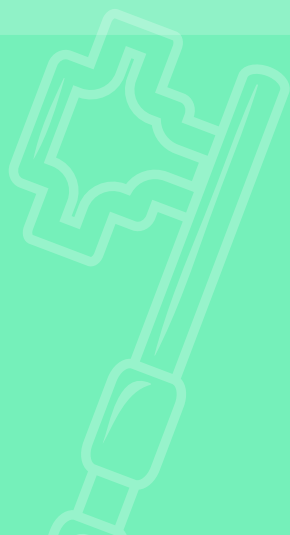
אתם ודאי כבר מבינים שהמסר העיקרי גם כאן הוא שבניית הקשרים מתחילה מלקיחת אחריות אישית. במקום לחכות שההזדמנויות או האנשים "הנכונים" יגיעו אלינו, עלינו ליזום, לחפש ולהשקיע בקשרים בעצמנו. זה דורש מאיתנו אומץ, פתיחות ומוכנות להיות פגיעים. אך אם נהיה מונעים על ידי רצון אמיתי לתרום ולחבר, נמשוך אלינו שפע של יחסים בונים. כי בסופו של דבר, כפי שאומר הפתגם האפריקאי הידוע, "אם אתה רוצה ללכת מהר, לך לבד. אם אתה רוצה להגיע רחוק, לך ביחד".

אז בואו ניקח צעד אחר צעד, קשר אחר קשר, וניצור את המארג החברתי שיאפשר לנו להפוך למי שאנחנו רוצים ויכולים להיות. זכרו, "רק 11 אנשים מפרידים בינינו לבין נשיא ארה"ב של אמריקה". כל אחד מהקשרים שנטפח הוא צעד נוסף בהגשמת החזון שלנו, ובתרומה לחזון הקולקטיבי. בואו נבנה יחד סביבה אישית, חברתית, פוליטית ועולם מחובר יותר - אדם אחד, רשת אחת, חלום אחד בכל פעם. ההצלחה שלנו תלויה בכך.



מפתח 5

# התמקדו בעיקר



”

הצלחה מגיעה  
ממיקוד כל  
המשאבים שלך  
בדבר אחד, בכל  
רגע נתון  
“

מתוך "נקודת המוקד" מאת בריאן טרייסי

הדרך להפוך ל"אחד מאלף" ולהגשים את הפוטנציאל הטמון בנו עוברת דרך היכולת להתמקד במה שבאמת חשוב.

## "הדבר העיקרי הוא לשמור על הדבר העיקרי בתור הדבר העיקרי",

אמר הסופר והפילוסוף סטיבן קובי (Covey, 1989). במילים פשוטות אלו טמונה אחת התובנות החשובות ביותר להצלחה ולהגשמה עצמית - היכולת להתמקד במה שבאמת משנה. זהו עיקרון מפתח שחוזר על עצמו בספרות ההתפתחות האישית והעסקית.

---

בספרו רב ההשפעה "7 ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד", קובי מדגיש את ההבדל בין "עיסוק עיקרי" ל"עיסוק מזדמן". הראשון מתייחס לפעילויות חשובות שמקדמות אותנו לקראת המטרות והערכים המרכזיים שלנו, בעוד שהשני מתייחס למשימות "דחופות" אך לא מהותיות שצצות במהלך היום (Covey, 1989). האתגר הוא לתעדף את העיקרי על פני המזדמן, גם כשהלחץ גדול.

בעולם הדינמי והרווי בגירויים של היום, קל מאוד לאבד את הפוקוס. אנחנו מוצפים במידע, בדרישות ובהזדמנויות מכל עבר. רבים מאיתנו מרגישים שאנחנו מנווטים בסופה מתמדת של דחיפות ומשימות דחופות. אך כפי שמזהיר המחבר והמרצה בריאן טרייסי בספרו "נקודת המוקד" (Focal Point), "אתה לא יכול לעשות הכל, אבל אתה חייב לעשות משהו" (Tracy, 2001).

טרייסי מסביר שכדי להשיג תוצאות יוצאות דופן, עלינו למקד את כל המשאבים והמאמצים שלנו בפעילויות הכי קריטיות והכי מניבות. עלינו להתנגד לפיתוי לפזר את עצמנו, ולמצוא את ה"שביל הזהב" בו נוכל לנצל את הכישרונות הייחודיים שלנו להשגת היעדים המשמעותיים ביותר (Tracy, 2001).

המלצה דומה מופיעה בספרו של גארי קלר "הדבר האחד" (The ONE Thing). קלר טוען שבכל רגע נתון, יש פעולה אחת שאם נבצע אותה, תקל עלינו או תייתר את רוב הפעולות האחרות. זו המשימה שצריכה לקבל קדימות מוחלטת, לפני הכל (Keller & Papasan, 2013). השאלה שנשאל את עצמנו תמיד היא: "מהו הדבר האחד שאם אעשה, כל השאר יהיה קל יותר או מיותר?"

המחקר מאשש את החשיבות של תיעודך והתמקדות במשימות החשובות באמת. מחקר מקיף של החוקרים קובי, מריל ומריל (Covey et al., 1994) מצא שאנשים ששמים את הדגש על פעילויות "חשובות-לא דחופות" (כמו תכנון, מניעה ובניית יחסים) מגיעים להישגים גבוהים יותר לאורך זמן לעומת אלה שמבזבזים זמן על משימות "דחופות-לא חשובות" (כמו דואר זבל או ישיבות מיותרות). הסוד הוא להקדים תרופה למכה, ולהשקיע בדברים שיניבו תוצאות מתמשכות.

בספרו המצליח "Essentialism", מציג גרג מקיואן אסטרטגיה מעשית לזיהוי והתמקדות בעיקר. הוא מתאר תהליך של 3 שלבים (McKeown, 2014):

1. **ברור (Explore):** לחקור ולבחון בקפידה את כל האפשרויות והדרישות שעומדות בפנינו, מתוך עמדה של סקרנות וחוסר שיפוטיות.

2. **בחר (Eliminate):** להיפטר בנחישות מכל מה שאינו חיוני או הכרחי להשגת המטרה המרכזית. להגיד "לא" ל-90% כדי לפנות מקום ל-10% שבאמת חשובים.

3. **בצע (Execute):** להשקיע את מירב הזמן, האנרגיה והמשאבים במה שנבחר, מתוך התמקדות מוחלטת ודבקות במטרה.

התהליך הזה מאפשר לנו לסנן את הרעשים החיצוניים, להחליט מה באמת חשוב לנו, ולפעול על פי זה. הוא מחזיר לנו את השליטה והמיקוד, גם בסביבה רוויית הסחות דעת.

אחד האנשים שהפנימו את העיקרון הזה בצורה מרשימה הוא וורן באפט, המשקיע המוערך בעולם. באפט ידוע ביכולת שלו לזהות את ההשקעות הנכונות והחשובות ביותר, וב"ריכוז האש" שלו עליהן. בתחילת הקריירה שלו הוא אפילו יצר רשימה של 25 השקעות מועדפות - ואז מחק מיד את 20 האחרונות שבהן, כדי להתמקד אך ורק ב-5 הראשונות. כפי שאמר, "הדרך האמיתית להצלחה היא לומר לא ל-1,000 דברים טובים, כדי לומר כן ל-1-2 מצוינים" (Siebold, 2009).

דרך ההתמקדות הזו, באפט יצר מעצמה פיננסית עם נכסים של יותר מ-800 מיליארד דולר. הוא הבין שההחלטות שאנחנו לא מקבלים, הדברים שאנחנו מסננים החוצה, לא פחות חשובים מהיעדים שאנחנו בוחרים להתמקד בהם. או כפי שהוא עצמו התבטא פעם: "ההבדל בין אנשים מוצלחים לאנשים מוצלחים מאוד הוא שהאחרונים אומרים 'לא' כמעט לכל דבר" (Schroeder, 2009).

דוגמה נוספת לכוחו של מיקוד היא סיפורו המעורר השראה של מייקל פלפס, שחיין האולימפי המעוטר בהיסטוריה. מגיל צעיר, פלפס הקדיש את כל חייו למטרה אחת ברורה - להיות השחיין הטוב בעולם. הוא ויתר על חיי החברה הרגילים של מתבגר, ובמקום זאת בילה 6 שעות ביום באימונים אינטנסיביים במשך יותר מ-15 שנה (Louganis & Marcus, 1995).

פלפס התמקד בכל היבט של חייו שיכול היה לתרום למטרה העליונה - תזונה, שינה, שגרת אימונים ואפילו הרגלי חשיבה. הוא סינן בעקביות כל דבר שעלול היה להסיח את דעתו או לבזבז את משאביו. המשמעת והמחויבות המוחלטת שלו הפכו אותו בסופו של דבר לספורטאי האולימפי המצליח בכל הזמנים, עם 28 מדליות (מתוכן 23 זהב) (NBC Sports, 2021).

באפט מיישם בעצם את "עיקרון פארטו", הידוע גם כ"חוק 80/20". עיקרון זה, שפותח במקור על ידי הכלכלן האיטלקי וילפרדו פארטו, קובע שברוב המערכות, 80% מהתוצאות נובעות מ-20% מהפעולות (Koch, 2011). כלומר, מיעוט קטן יחסית של מאמצים או בחירות אחראי על רוב התפוקות המשמעותיות. העיקרון בא לידי ביטוי בכל תחומי החיים:

- בעסקים, 80% מהרווחים מגיעים מ-20% מהלקוחות או המוצרים.
- בתוכנה, 80% מהשימוש מתמקד ב-20% מהפונקציונליות.
- בפרודוקטיביות, 80% מהתוצאות מושגות ב-20% מזמן העבודה.
- במכירות, 80% מהעסקאות נסגרות על ידי 20% מאנשי המכירות.

הבנת העיקרון הזה, ויישומו בפועל, יכולה לשנות את המשוואה לחלוטין.

ענקית הריהוט השבדית IKEA הפנימה את החוק הזה לתוך תהליכי הפיתוח וההפצה שלה. באמצעות ניתוח פארטו של קטלוג המוצרים שלה, IKEA זיהתה שכ-20% מהפריטים הניבו כ-80% מהמכירות. לכן היא מיקדה את המאמצים בשיפור והנגשה של המוצרים המצליחים האלה דרך עיצוב מחדש, התייעלות לוגיסטית וקידום ממוקד (Thomke & Randal, 2009).

התוצאה הייתה צמיחה מטאורית. תוך עשור הכפילה IKEA את ההכנסות, עם רווח גולמי כמעט כפול מהממוצע בתעשיית הרהיטים. בזכות היכולת להתמקד במה שחשוב, IKEA הצליחה להביא ערך רב יותר ללקוחות תוך ניצול מיטבי של משאבי החברה, זמן העובדים והשטח בחנויות (Thomke & Randal, 2009).

עוד דוגמה מצוינת היא חברת הענק Apple. בשנת 1997, חזר סטיב ג'ובס לחברה שייסד כמנכ"ל, לאחר שנים של קשיים ובלבול אסטרטגי. אחד הצעדים הראשונים שלו היה לבטל יותר מ-70% מקווי המוצרים של החברה, ולהתמקד בארבעה מוצרים בלבד - שני מחשבים ניידים ושני מחשבים שולחניים (Isaacson, 2011). ג'ובס הבין שהכוח של אפל לא טמון בכמות המוצרים שהיא מציעה, אלא באיכותם ובחדשנות שהם מביאים. הוא רצה שכל מוצר יהיה יוצא מן הכלל, ושהחברה תשקיע את מלוא האנרגיה והכישרון שלה בו. ההתמקדות הזו הניחה את היסודות לצמיחתה של אפל לחברת הטכנולוגיה הגדולה והרווחית בעולם (Isaacson, 2011).

מנגד, חוסר יכולת להתמקד בעיקר יכול להוביל לתוצאות הרסניות. זה בדיוק מה שקרה בפרויקט "אייקון" של חברת מוטורולה בשנות ה-90. מוטורולה ניסתה אז לפתח את מערכת ההפעלה והשירותים שלה לטלפונים חכמים, במטרה להתחרות באפל ובמיקרוסופט (Rose & Bock, 2005).



אבל הפרויקט, שהעסיק צוות של יותר מ-10,000 מהנדסים, נכשל בצורה מחפירה. מוטורולה רצתה לפתח יותר מדי דברים במקביל - עשרות אפליקציות וחידושים - בלי לברור ולתעדף באופן אסטרטגי. התוצאה הייתה בלגן גדול של יעדים מנוגדים, חוסר תיאום ועיכובים מתמשכים. בסופו של דבר הושקע יותר ממיליארד דולר בפרויקט, אבל הוא מעולם לא יצא אל השוק (Rose & Bock, 2005).

מוטורולה איבדה בשל כך את ההובלה בשוק הטלפונים ונאלצה לסגור את כל מחלקת הטלפונים הניידים. סיפורה ממחיש כמה חשוב להקדיש זמן ומחשבה לזיהוי ה"עיקר" האסטרטגי ולדבוק בו, במיוחד במיזמים שאפתניים.

אז איך עושים את זה? איך מתמקדים במה שבאמת קריטי, גם כשהלחץ והרעשים סביב גדולים? המחבר והמרצה המוערך טים פריס נותן בספרו "שבוע העבודה של 4 שעות" כמה עצות מועילות (Ferriss, 2009):

1. **זהה את ה-20% הקריטיים:** בחן בכנות את רשימת המשימות והמטרות שלך. אילו מהן באמת מקדמות אותך לקראת היעדים המשמעותיים ביותר? מה מייצר את רוב התוצאות והערך? סמן אותן.

2. **נטרל הסחות דעת:** זהה את ה"זלילת זמן" העיקרית שלך - מיילים, גלישה, ישיבות וכד'. צמצם אותן בצורה דרסטית על ידי חסימה יזומה של זמנים ו"טכנולוגיות". שמור את הזמן והאנרגיה שלך למה שבאמת חשוב.

3. קבע "זמני כוח": הקצה בכל יום בלוק זמן רציף של לפחות שעה או שעתיים לטובת המשימות החשובות ביותר שלך. הגדר אותו ביומן, והגן עליו בכל מחיר. זהו הזמן בו תתקדם משמעותית לקראת היעדים שלך.

4. דחה ואל תתנצל: למד לומר "לא" לכל הבקשות והזדמנויות שלא מתיישבות עם הערכים והמטרות המרכזיות שלך. אל תרגיש אשם. זכור שכשאתה אומר "כן" למשהו, אתה בהכרח אומר "לא" לדברים אחרים.

5. הישאר ממוקד: שמור תמונה או משפט מעורר השראה שמזכיר לך את ה"למה" הגדול והמטרה העיקרית שלך. הבט בהם מדי יום כדי לחדד את המיקוד ולהתגבר על הפיתויים והלחצים.

נקודה חשובה נוספת שפריס מעלה היא ההבדל בין "יעילות" ל"אפקטיביות". יעילות היא לעשות דברים נכון, ואילו אפקטיביות היא לעשות את הדברים הנכונים (Ferriss, 2009). אנשים רבים ממקדים את כל מרצם בלהיות יעילים יותר, אך אם הם לא עוסקים בדברים הנכונים מלכתחילה - זאת בזבוז טהור. קודם כל עלינו לחדד ולהגדיר את "הדברים הנכונים" עבורנו.

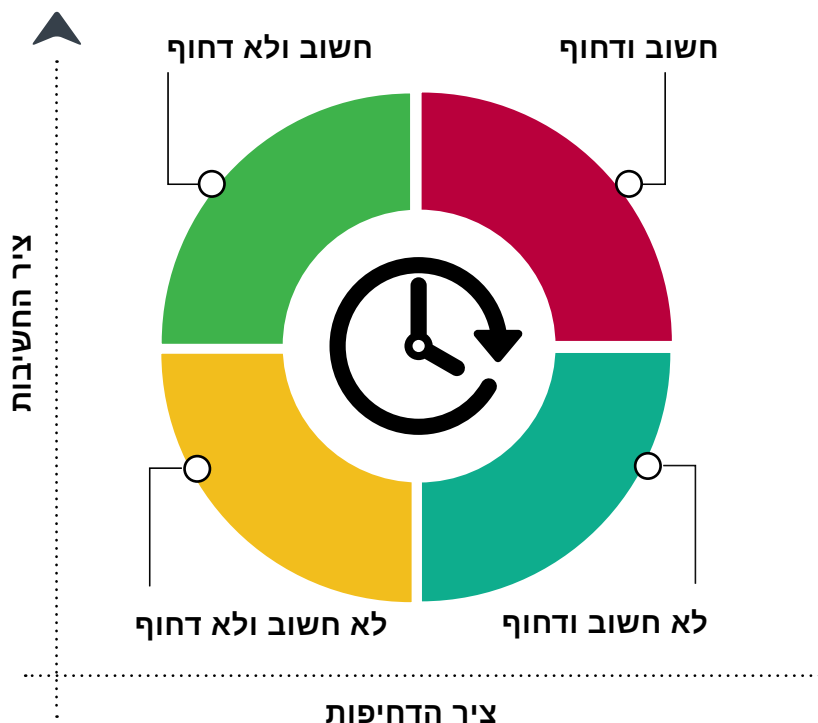
עוד דרך אפקטיבית להתמקד בעיקר היא להשתמש ב"מטריצת אייזנהאואר", שפותחה על ידי הנשיא האמריקאי דווייט אייזנהאואר (McKay, 2013). המטריצה ממליצה לסווג משימות לפי שתי קטגוריות: דחיפות וחשיבות. אז מתקבלים 4 רבעים:

1. חשוב ודחוף: משימות קריטיות שדורשות טיפול מיידי (למשל, משבר או הזדמנות מוגבלת בזמן). יש לבצע אותן בעדיפות עליונה.

2. חשוב אבל לא דחוף: פעילויות שתורמות משמעותית למטרות ארוכות הטווח (פיתוח עצמי, תכנון אסטרטגי, יצירת קשרים). יש לתכנן להן זמן ייעודי וסדיר.

3. דחוף אבל לא חשוב: הפרעות שדורשות תגובה אך אינן מקדמות את היעדים המרכזיים (טלפונים, מיילים מסוימים). יש לבצע אותן במהירות או לדחות אם אפשר.

4. לא דחוף ולא חשוב: "גוזלי זמן" שאינם תורמים ערך ואינם דורשים טיפול בהול (ישיבות מיותרות, התעסקות במדיה חברתית וכד'). יש להימנע מהן ככל האפשר.



**כעת, התרגיל שלכם הוא ליישם את המטריצה הזו על סדר היום שלכם:**

1. כתבו רשימה של כל המשימות, ההתחייבויות והפעילויות שעומדות על הפרק כרגע.

2. מיינו כל פריט ברשימה לפי 4 הקטגוריות של מטריצת אייזנהאואר (חשוב ודחוף, חשוב ולא דחוף, דחוף ולא חשוב, לא דחוף ולא חשוב).

3. זהו את כל הפריטים ב"רביע" הראשון והשני - אלו הדברים החשובים באמת. הקצו להם זמן איכות, כשאתם הכי ערניים ופרודוקטיביים (בד"כ בבוקר).

4. מצאו דרכים לצמצם, לדחות או לבטל ככל האפשר את הפריטים ב"רביע" השלישי והרביעי - הדברים שאינם חיוניים ו/או דחופים. שאלו את עצמכם תמיד: "האם זה באמת הכרחי? האם זה באמת מקדם אותי לקראת היעדים שלי?"

5. השתמשו בתובנות כדי לבנות "לו"ז עוצמה" יומי ושבועי - עם הזמנים המוגנים למשימות המשמעותיות ביותר, ופחות זמן לשטויות. עקבו אחר הביצוע והתאימו בהתאם.

בנוסף, כדי לחדד את המיקוד ולהימנע מ"ריבוי משימות" בלתי אפקטיבי, נסו את טכניקת ה"פומודורו" של פרנצ'סקו קיריליו (Cirillo, 2009):

1. בחרו משימה אחת ספציפית שברצונכם להתקדם בה.
2. כוונו טיימר ל-25 דקות (נקרא "פומודורו") ועבדו על המשימה ברציפות וללא הפרעות.
3. כשהטיימר מצלצל, סמנו וי ברשימה וקחו הפסקה של 5 דקות.
4. לאחר 4 פומודורואים (סבב), עשו הפסקה ארוכה יותר של 15-20 דקות.
5. חזרו על התהליך עד שתשלימו את המשימה או תגיעו ליעד היומי שהצבתם לעצמכם.

הפומודורו מאפשר לנו "לנעול" על משימה אחת ולהשקיע בה מיקוד אנרגיה גבוה לפרקי זמן קצרים, כך שהיעילות והפרודוקטיביות יגדלו משמעותית לעומת ניסיונות להתמודד עם ריבוי משימות במקביל.

דרך הטכניקות האלה, תוכלו לעצב מחדש את ההרגלים והעדיפויות שלכם - ולהקדיש יותר אנרגיה למה שבאמת חשוב עבורכם. כמו שאומר סטיבן קובי במשפט מפתח נוסף: "הדרך הטובה ביותר לנבא את העתיד היא ליצור אותו" (Covey, 1989).

כשאנחנו בוחרים באופן מודע במה להתמקד, אנחנו הופכים פעילים וריבוניים בחיינו. אנחנו לא מגיבים רק לנסיבות חיצוניות, אלא מעצבים אותן בהתאם לחזון וליעדים שלנו. אנחנו הגיבורים בסיפור שלנו, לא משתתפים מזדמנים.

ולסיכום, כדאי לזכור כמה "כללי אצבע" מהספרים החשובים  
(בעיניי) בנושא:

- "אם משהו לא מקדם אותך במפורש קדימה, הוא מושך אותך במרומז לאחור" (קלר ופפסאן, "הדבר האחד").
- "תעשה את המשימות הקשות ביותר כשאתה בשיא הכוחות והערנות שלך" (טרייסי, "אכול את הצפרדע").
- "רוב מה שאתה עושה אינו חשוב. שאל את עצמך בכל רגע נתון, 'האם זה הכי חשוב שאני יכול לעשות כרגע?'" (פריס, "שבוע עבודה של 4 שעות").
- "תשומת לב היא המטבע של המנהיגות, אז השקיעו אותה בחוכמה" (גודין, "השבט").

ולבסוף, אזכיר שוב את שאומר סטיבן קובי בשינוי קל של המשפט הידוע: "הדבר העיקרי הוא לשמור על הדבר העיקרי בתור הדבר העיקרי - ולפעול לפיו" (Covey, 1989). זה כל הסוד. קחו משפט זה כמנטרה, וראו איך אתם הופכים מיום ליום לגרסה הממוקדת, האפקטיבית והמצליחה ביותר שלכם. איך אתם הופכים להיות "האחד מאלף" הנכון לכם, המדייק עבורכם, המגשים והמאושר שלכם!

הזמינו אותי להרצאה מרתקת בעברית או באנגלית:

להיות **1** מאלף!

סקירה ומפת הדרכים להצלחה!  
ד"ר יניב שנהב

ההרצאה תהיה מעוררת השראה ומעניקה כלים יישומיים להצלחה ומצוינות בכלל מעגלי החיים. ההרצאה מתאימה לכנסים, לתכניות לפיתוח ניהול ומנהיגות, לימי עיון והעשרה לעובדים, מנהלים ולכל מי שמעוניין להגשים ולהצליח בחייו!

צרו קשר עכשיו: 072-2500344, [www.mash.org.il](http://www.mash.org.il)

**משכונת**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק





מפתח 6

# טפחו חשיבה חיובית



”

המחשבה היא  
הכוח היוצר של  
כל הישגי האדם  
“

נורמן וינסנט פיל

## "אם אתה חושב שאתה יכול, או שאתה חושב שאינך יכול - בשני המקרים אתה צודק"

המשפט הידוע הזה, שמיוחס בדרך כלל ליזם והממציא הנרי פורד, מכיל את אחד העקרונות החשובים ביותר להצלחה ולמימוש עצמי - כוחה של חשיבה חיובית.

---

המחשבות, האמונות והציפיות שלנו הן כוחות עצומים שמעצבים באופן ישיר את התוצאות והחוויות שלנו בחיים. הן יכולות להניע אותנו קדימה ולהעצים את הפוטנציאל שלנו, או לחלופין לעכב ולהגביל אותנו. זהו אחד הממצאים העקביים ביותר במחקר הפסיכולוגי לאורך עשורים רבים, ובפרקטיקה של אנשים מצליחים מכל קצוות הקשת.

מנפוליאון היל, שחקר את הרגלי החשיבה של 500 מיליונרים והעלה אותם בספרו רב המכר "חשוב והתעשר", ועד מחקרים אקדמיים עכשוויים בפסיכולוגיה חיובית - התובנה חוזרת ונשנית. הכוח הגדול ביותר שיש לנו הוא הכוח על התודעה שלנו. ולפעמים, כל מה שצריך להצלחה הוא שינוי של נקודת המבט.

בסקירה מקיפה של יותר מ-100 מחקרים שבדקו את הקשר בין תפיסות לביצועים, החוקרים קרום ופיליפס (Crum & Phillips, 2015) הראו כיצד אמונות ותפיסות מנבאות תוצאות מכל הסוגים - מהישגים בעבודה ועד בריאות פיזית ורווחה נפשית. זה לא שאמונות חיוביות סתם מתואמות או נלוות להצלחה - יש ביניהן קשר סיבתי ומעצב.

איך זה עובד? למעשה, התודעה שלנו היא סוג של "מציאות מדומה" פנימית - סימולציה של העולם החיצון המבוססת על

המידע, החוויות והאמונות שאנחנו צברנו לאורך הזמן. אנחנו תופסים את המציאות דרך הפילטר הזה, מפרשים אותה דרכו, ולבסוף מתנהגים ופועלים בהתאם (Gilbert, 2006).

חשבו על זה: בני האדם הם היצורים היחידים עם מתנת (ולעתים קללת) ה"מטה-קוגניציה" - היכולת לחשוב על החשיבה שלהם. אנחנו לא רק חווים את העולם, אנחנו נותנים לו משמעות - לטוב ולרע. והמשמעות הזו, שהיא הסיפור שאנחנו מספרים לעצמנו על המציאות, היא שבסופו של דבר מכתובה איך ננהג ונרגיש, אנו עוסקים ב"סטוריטלינג" של המציאות שלנו, בנרטיב שלנו ובהוויה היומיומית.

וזה עובד בשני הכיוונים, כמו נבואה שמגשימה את עצמה. כשאנחנו מאמינים במשהו בכל לבנו, ננקוט בהתנהגויות שיגרמו לזה להתגשם. כמו ילד קטן שבטוח בעצמו ומלא בהתלהבות - העולם ישתף איתו פעולה. אבל כשאנחנו מטילים ספק בעצמנו, באחרים או באפשרות להצליח - נמשוך בדיוק את מה שאנחנו פוחדים ממנו.

אז איך מטפחים חשיבה חיובית באופן מעשי? הספר "קסם החשיבה הגדולה" של דייוויד שוורץ (Schwartz, 1959) מציע כמה אסטרטגיות:

1. **חשוב בגדול:** האמן בעצמך שאתה מסוגל להגיע להישגים יוצאי דופן. דמיין את עצמך משיג יעדים גדולים ומאמין שאתה ראוי להם.

2. **בנה תמונה עצמית חיובית:** התייחס לעצמך כאל אדם בעל יכולות, חוכמה ופוטנציאל גדולים לצמיחה. תן לעצמך מסרים חיוביים קבועים.

3. **פעל בביטחון:** גם אם אתה חש חשש או ספק, התנהג כאילו אתה בטוח לחלוטין בדרכך ובהצלחתך. ביטחון הוא הרגל שאפשר לפתח.

4. **הסתובב עם חושבים חיוביים:** בחר בחברת אנשים שמאמינים בעצמם, אופטימיים ושואפים גבוה. נתק קשרים עם אנשים שליליים או ספקנים.

5. **צפה הצלחה:** לפני משימה או אתגר כלשהו, דמיינ את התהליך בפירוט, בהנחה שאתה עומד להצליח בו. זה ימנף את תת-המודע לטובתך.

דיוויד גוגינס, לשעבר איש צבא ואולטרא-מרתוניסט מחזיק שיאי עולם, ממחיש את העקרונות האלו בצורה בולטת. גוגינס גדל בשכונת מצוקה בבאפלו, בסביבה אלימה ומלאת סמים ופשע. אבל הוא סירב להיכנע לנסיבות והתעקש להאמין ביכולת שלו לשנות את חייו (Goggins, 2018).

ההתעקשות הזו על חשיבה חיובית הניעה אותו להתגייס ליחידת העילית של חיל הים, הנחתים ("Navy Seals"), ולסיים את אחד המסלולים הקשים ביותר בצבא ארה"ב. לאחר מכן, רוח הלוחם שלו אפשרה לו גם להפוך לאחד הספורטאים העל-מרחקיים הגדולים בהיסטוריה, ולשבור שיאים עולמיים למרחקים ארוכים (Goggins, 2018).

נקודת המפנה עבור גוגינס הייתה רגע של הארה, בו הבין ש"הכוח נמצא בתודעה. האמונה בעצמך מאפשרת לך להגיע אל מה שרדום במוח האחורי. זה מאפשר לך לחשוב בגדול ולפרוץ את המגבלות" (Goggins, 2018). הטרנספורמציה של גוגינס ממתבגר בסיכון לגיבור לאומי מדגימה בבירור את עוצמתה של החשיבה החיובית.

דוגמה נוספת מהזירה העסקית היא הווארד שולץ, המנכ"ל והיו"ר לשעבר של רשת בתי הקפה סטארבקס. שולץ גדל במשפחה ענייה בברוקלין, וכנער קיבל השראה מחזון אופטימי של אמו. אמו סירבה לתת לעונו להגדיר אותם, ותמיד דיברה בגאווה על העתיד הגדול ששמור לו (Schultz, 1997).

שולץ לקח את האמונה הזו שטופחה בו והפך אותה לקריירה רצופת הצלחות והשפעה חברתית. הוא הצטרף לסטארבקס כמנהל שיווק כשהיו לחברה רק 4 סניפים, וקידם חזון להפוך אותה לשם נרדף לקפה איכותי ולסביבת קפה נעימה. על אף ספקנות רבה סביבו, הוא דבק בחזון הזה והאמין בכל לבו שזה אפשרי (Schultz, 1997).

תחת הנהגתו כמנכ"ל, סטארבקס צמחה מ-6 חנויות ל-16,000, ומשווי שוק של כמה מיליוני דולרים לשווי של מעל 80 מיליארד דולר. אבל שולץ לא הסתפק בכך. הוא גם האמין שאפשר וצריך לנהל עסקים מתוך אחריות חברתית. בשלב שבו זה נחשב עוד רעיון רדיקלי, הוא העניק לכל עובדי החברה ביטוח בריאות והטבות נוספות (Schultz, 1997). החשיבה החיובית והאמונה העזה של שולץ בחזון שלו הפכו את סטארבקס למודל לחיקוי של הצלחה עסקית ותרומה חברתית כאחד.

אבל עבור רוב האנשים, החסם הגדול ביותר למימוש העצמי הוא דווקא שיח פנימי שלילי והרגלי מחשבה מגבילים. כ-70% מהמחשבות היומיומיות שלנו מכילות איזו צורה של ספק, פחד או ביקורת עצמית (Bechara & Damasio, 2005). אנחנו נוטים להיות הבוס הכי נוקשה והמבקר הכי קשוח של עצמנו. וזה אולי טבעי, אבל בהחלט אפשר ללמוד לשנות את זה.

ספרה של ג'ין סינסרו "את כוכבת על" (You Are a Badass) עוסק בדיוק בנושא הזה - איך להתגבר על הספקות והפחדים הפנימיים שמונעים מאתנו להצליח ולהגשים את עצמנו (Sincero, 2013). סינסרו מציעה לזהות את "הקול השלילי בראש" שמחבל בהצלחה שלנו, ולהגיב לו עם מודעות אוהבת אבל נחושה.

היא מציעה להתייחס לקולות האלה כמו לילד קטן שמשתולל - בהבנה שהם מנסים להגן עלינו, אבל בלי לתת להם שליטה. ובמקום זאת, לבחור באופן מודע ועקבי במחשבות מחזקות, מעודדות ומעוררות השראה. מתוך האמונה שאנחנו שווים את כל הטוב שאנחנו רוצים, וש אפשר להגשים כל חלום אם אנחנו מחויבים מספיק (Sincero, 2013).

המחקר מאשש את ההמלצות האלה. מודעות והתבוננות עצמית, המכונה לעתים "מיינדפולנס" (mindfulness), הוכחה כאסטרטגיה אפקטיבית לזיהוי דפוסי חשיבה מגבילים ושחרור שלהם (Brown & Ryan, 2003). מחשבות הן בסופו של דבר רק מחשבות - לא עובדות אובייקטיביות. ואנחנו יכולים לבחור אילו מחשבות לטפח ובאילו לא להאמין.

גם הפרקטיקה של "דיבור עצמי חיובי" (positive self-talk), שבה אנו מדברים אל עצמנו בצורה מחזקת ואוהדת, נמצאה כמועילה ביותר (Hardy, 2006). זה כמו להיות המאמן או המנטור של עצמנו - לומר לעצמנו את הדברים שהיינו אומרים לחבר קרוב שזקוק לעידוד וחיזוק.

בנוסף, ויזואליזציה חיובית של ההצלחה והישגים רצויים היא כלי עוצמתי ביותר. ויזואליזציה מאפשרת למוח ליצור "תרגול מנטלי" של ההתנהגויות והמיומנויות הדרושות כדי להגשים את

מה שאנחנו רוצים (Nicklaus & Bowen, 2010). ככל שנדמיין בצורה חיה ומפורטת יותר את התוצאות שאנו שואפים אליהן, כך נתכנת את עצמנו להשיג אותן בפועל.

**נסו את התרגילים הבאים כדי לטפח חשיבה חיובית בחייכם:**

1. **עצרו ודמיינו:** פעמיים ביום, עצרו לכמה דקות כדי לדמיין את ההצלחות והישגים שאתם רוצים לראות. דמיינו אותם בפרטי פרטים וחוו את התחושות החיוביות הנלוות אליהם. הקפידו לדבר אל עצמכם בלשון חיובית, כאילו הדברים כבר קורים.
2. **החליפו מחשבות:** בכל פעם שאתם מודעים למחשבה שלילית או מגבילה, עצרו ושאלו את עצמכם: "איך אוכל לנסח זאת מחדש בצורה חיובית ומעצימה יותר?". למשל, במקום "אני לא מספיק טוב", אמרו לעצמכם "אני לומד ומשתפר כל הזמן".
3. **חיזוק יומי:** צרו טקס חיובי של עידוד עצמי בתחילת או בסוף כל יום. הסתכלו במראה, חייכו לעצמכם ואמרו 3-5 אמירות מחזקות, כמו "אני מסוגל/ת לכל אתגר", "אני ראוי/ה להצלחה ואושר", "אני בוחר/ת באומץ ובגדילה".
4. **יומן הכרת תודה:** מדי ערב, רשמו 3 דברים טובים או הישגים קטנים מהיום, ועל מה אתם אסירי תודה בגינם. זה יאמן את המוח להתמקד בחיובי ולהעצים את התחושות הטובות.
5. **"חוק ההשתקפות":** ההנחה היא שרוב האתגרים או הבעיות שאנו רואים בחוץ הן למעשה השתקפויות של בעיות פנימיות. כשאתם נתקלים בדבר מתסכל, שאלו את עצמכם "איך זה יכול להיות ההזדמנות המושלמת בשבילי לצמוח ולהפוך לגרסה טובה יותר של עצמי?". חפשו את המתנה או הלקח בכל מצב.

## ולסיכום, כמה ציטוטים להשראה מהספרים שהוזכרו:

- "כל מה שהוא אדם יכול להעלות על הדעת ולהאמין בו, הוא יכול להשיג" (נפוליאון היל, "חשוב והתעשר").
- "הצלחה היא לא בהכרח להיות הכי טוב. היא להיות הכי טוב שאתה יכול" (דיוויד שוורץ, "קסם החשיבה הגדולה").
- "דעותינו על עצמנו משפיעות על התנהגותנו וביצועינו הרבה יותר ממה שאנו מוכנים להודות." (ג'ן סינסרו, "את כוכבת על").
- "התהליך של ניהול מחשבותיכם חשוב אף יותר מהתוכן שלהן." (ג'ניס קירפטרק, "אמן את המוח שלך").
- "אין כישלונות, רק לקחים. הצמיחה היא תהליך של ניסוי וטעייה: ניסיון, כישלון וניסיון מחדש בדרך טובה יותר." (נוב אל ראוונה, "מחשבות יוצרות מציאות").

ולבסוף, כדאי לזכור שמסע הגדילה וההגשמה האישית הוא תהליך לכל החיים. אין נקודת סיום או שלמות מוחלטת. העניין הוא להתחייב לאימון התודעה המתמשך, יום אחרי יום, מתוך חמלה עצמית וסבלנות. אין ספק שנחווה עליות ומורדות, ימים טובים ופחות טובים.

אבל אם נלמד להתייחס לכל מחשבה ורגש כמו לענן חולף בשמיים - לא להיות מזוהים איתם לגמרי, ולא להילחם בהם - נוכל ליצור מרחב פנימי יציב יותר של מודעות וחופש. משם, נוכל בכל רגע נתון לבחור בחשיבה, בעמדה ובפעולה שמקדמת אותנו להיות ולתת את המיטב שלנו.

בואו ונטפח כל יום את השיח הפנימי שאנחנו הכי רוצים לשמוע. בואו נהיה המאמנים והמנטורים של עצמנו, נעודד את עצמנו לחלום בגדול ולהאמין בכל לב שאנחנו מסוגלים. כי בסופו של דבר, איכות החיים והמציאות שלנו תלויה באיכות המחשבות והאמונות שלנו. ומשם, אם נתמיד, כל דבר אפשרי.





מפתח 7

התמקדו בלמידה  
והתפתחות  
עצמית



”

חינוך הוא  
הנשק החזק  
ביותר שאפשר  
להשתמש בו כדי  
לשנות את העולם  
“

נלסון מנדלה

## "החיים הם כמו אופניים. כדי לשמור על שיווי משקל, עליך להיות בתנועה מתמדת קדימה"

אמר אלברט איינשטיין, גאון הפיזיקה ואחד האנשים הסקרנים והיצירתיים ביותר שידעה האנושות. המילים שלו מהדהדות אמת עמוקה - הצמיחה וההתפתחות העצמית אינן אופציה, הן הכרח קיומי. ברגע שאנו מפסיקים להשתפר ולהתקדם, אנו למעשה נסוגים לאחור.

בעולם הדינמי והמשתנה במהירות של היום, היכולת ללמוד, להסתגל ולהתפתח ברמה האישית והמקצועית היא המפתח להצלחה ולהגשמה עצמית. המשאב היחיד שלעולם לא נוכל לאבד או לאזול ממנו הוא היכולת שלנו לצמוח ולהשתפר. לכן, השקעה מתמשכת בעצמנו - בידע, במיומנויות ובתכונות שמקדמות אותנו - היא ההשקעה המשתלמת ביותר שנוכל לעשות.

הספרות המקצועית והמחקרית תומכת בחשיבותה הקריטית של למידה מתמדת. בסקירה מקיפה של יותר מ-100 מחקרים, הפסיכולוגים קולקווית ועמיתיו (Colquitt et al., 2000) מצאו שאנשים שמראים "מוטיבציה ללמידה" - נכונות ורצון להשקיע בפיתוח כישורים חדשים - מגיעים להישגים גבוהים יותר בעבודה וזוכים ליתרון משמעותי בקריירה לאורך זמן.

בספרם "אומנות הלמידה", חוקרי המוח והפסיכולוגים בויאצ'יס ופולי (Boyatzis & Goleman, 2019) מראים שתהליך הלמידה האפקטיבי ביותר כולל שלושה שלבים מרכזיים:

- שאיפה (Aspiration): הבהרת המוטיבציה והמטרות שלנו בלמידה. מדוע זה חשוב לנו? מה היינו רוצים לדעת או להשיג?

- התמקדות (Focused): תרגול ממוקד ונשנה של המיומנויות או הידע הנרכשים, תוך משוב ותיקון טעויות. חזרתיות ועקביות הן המפתח לשיפור.

- השתנות (Transformation): שילוב של הלמידה בחיים האמיתיים, ויישומה לצמיחה והשגת תוצאות חדשות. מעבר מהיכולת אל הביצוע בפועל.

המודל הזה מראה שלמידה אמיתית דורשת גם מוטיבציה פנימית, גם תרגול נכון, וגם העברה של הכישורים החדשים לעולם האמיתי. זהו תהליך מתמשך של גדילה, ולא שינוי חד פעמי.

כפי שמציינת הסוציולוגית והחוקרת שארמיין מרים (Merriam, 2018), "להיות אדם לומד לכל החיים זו לא רק סיסמה - זו דרך חיים. זו הבנה שאנחנו מתעצבים ללא הרף על ידי החוויות שלנו, ונמצאים בתנועה בלתי פוסקת של הפיכה למשהו חדש ושונה ממה שהיינו קודם."

אחת הדמויות שמגלמת בצורה מרשימה את ההתמסרות ללמידה ולהתפתחות עצמית היא המנכ"ל והמייסד של חברת "ספייס אקס" ו"טסלה", אילון מאסק. מאסק הוא סמל לחדשנות פורצת דרך ולמחשבה יצירתית שלא מכירה גבולות. אך הוא גם מפורסם כ"למדן כפייתי", ששואב ידע בקצב מסחרר בכל תחום שמעניין אותו.

לדוגמה, כשהחליט לפתח את הרקטות של ספייס אקס, קרא מאסק את כל הספרים והמאמרים שיכל למצוא על הנדסת טילים ומנועי שריפה. הוא בילה שעות באוניברסיטאות ובמעבדות נאס"א כדי ללמוד מהמומחים הגדולים בתחום. למעשה, אחד ממהנדסי נאס"א העיד שמאסק יודע על רקטות יותר מרוב עובדי נאס"א עצמם. כשמישהו מתפלא על כך, מאסק עונה: "אני לומד כל הזמן. זה מה שאני עושה" (Vance, 2015).

מאסק מגלם את התשוקה ללמידה והמצוינות בכל תחום בו הוא עוסק. הוא לא רק מאמין בלמידה מתמדת כעיקרון - הוא מקדיש לה זמן ומשאבים עצומים, ותמיד מחפש את קצה גבול הידע האנושי כדי לדחוף אותו קדימה. זוהי הסיבה שהוא הצליח לקדם פריצות דרך בתחומים מאתגרים כל כך כמו תעופה וחלל, מכונות חשמליות, ואפילו מוח-מחשב ממשקים.

דוגמה נוספת לחשיבות של התפתחות עצמית היא בתחום הקריירה והעסקים. בספרו רב המכר "אומנות המלחמה מכירות", המחבר והמרצה ניל רקהאם (Rackham, 1988) מסביר מדוע ההכשרה המתמשכת והשיפור העצמי הם הסוד להצלחה במכירות ובעבודה עם לקוחות:

"רוב אנשי המכירות הופכים מיומנים במקצוע שלהם במהלך 6 החודשים הראשונים - ואז מפסיקים להשתפר. הסוכנים המצטיינים, לעומת זאת, ממשיכים להתעלות על עצמם לאורך כל הקריירה שלהם. הם לומדים כל הזמן דרכים טובות יותר להבין את הצרכים של הלקוחות, לפתור בעיות ולספק ערך. הם דואגים להישאר מעודכנים עם מגמות השוק והטכנולוגיה, ומחפשים באופן פעיל משוב ודרכים להשתפר. בשוק תחרותי, היכולת המתמדת ללמוד והתפתח תמיד תהיה היתרון החזק ביותר שלנו מול המתחרים."

בהקשר הארגוני, חברות רבות הופכות את הלמידה וההתפתחות לליבת האסטרטגיה התחרותית שלהן. חברת המחשבים המיתולוגית IBM, למשל, מחזיקה בתוכנית הדרכה והכשרה בהיקף של מיליארדי דולרים. כל עובד מקבל בממוצע 60 שעות לימוד בשנה - מהמספרים הגבוהים בתעשייה. הארגון רואה את הידע העדכני והמתחדש של העובדים כנכס המשמעותי ביותר שלה (Taylor, 2016).

התפיסה המובילה כיום היא ש"ארגון לומד" (Learning Organization) - שמטפח באופן אקטיבי את יכולות הלמידה, השיפור והיצירתיות של חבריו - הוא מודל מנצח בעולם העסקי המשתנה. כפי שמגדיר זאת פיטר סנג', מלומד ההתנהגות הארגונית מ-MIT, "ארגונים לומדים הם מקום בו אנשים מרחיבים ללא הרף את יכולתם ליצור את התוצאות שהם באמת רוצים, בו דפוסי חשיבה חדשים ומרחיבים נטועים, בו השאיפה הקולקטיבית משוחררת, ובו אנשים לומדים ללא הרף איך ללמוד יחד." (Senge, 2006).

גם ברמה האישית, ההשקעה בלמידה מתמשכת היא אחד הצעדים המשמעותיים ביותר שאנחנו יכולים לעשות להצלחה והגשמה עצמית. וורן באפט, אולי המשקיע והיזם המצליח בכל הזמנים, מקדיש את רוב זמנו ללמידה. הוא קורא בין 600 ל-1000 עמודים ביום, בעיקר דו"חות כספיים וספרים עסקיים, ומסכם באופן מפורט את התובנות שלו. כבר מגיל צעיר, העריך באפט שהשקעה של ידע תניב לו הרבה יותר מכל השקעה פיננסית (Schroeder, 2008).

אפילו כשהגיע לפסגת ההצלחה והעושר, לא הפסיק להתעדכן וללמוד על החברות והמגמות החדשות. הוא צוטט כאומר: "ההשקעה הכי טובה שכל אחד יכול לעשות היא להשקיע בעצמו. אתה יכול להפוך את עצמך לנכס שערכו גדל באופן קבוע לאורך השנים."

אבל למרות החשיבות הברורה, לרוב האנשים קשה לשלב בחייהם השקעה עקבית בהתפתחות עצמית. המכשול העיקרי הוא זמן - אולי דיוק, התפיסה השגויה שאין לנו מספיק זמן ללמוד. כפי שמציין המחבר והמרצה האגדי בריאן טרייסי בספרו "אומנות סגירת עסקה", "האנשים המוצלחים ביותר לא עסוקים יותר מאיתנו - הם פשוט משקיעים את הזמן שלהם בדברים אחרים. הם תופסים למידה ושיפור כחלק חיוני מהעבודה שלהם, לא כמשהו 'נחמד שיש'". (Tracy, 2014)

אז איך נעשה את זה בפועל? איך נשלב למידה והתפתחות עצמית כחלק משגרת החיים? הנה כמה צעדים מעשיים - מסגרת התרגיל:

1. הגדר תחומי צמיחה: זהה 1-3 תחומים בהם היית רוצה להשתפר או לרכוש ידע חדש - בקריירה, בחיים האישיים או בתחביבים שלך. רשום אותם.

2. הגדר מטרות למידה: עבור כל נושא, הגדר מטרה סופית ברורה (למשל, לסיים ספר מקצועי, לרכוש מיומנות חדשה). פרק כל מטרה ל-3 תת-יעדים או משימות ביניים.

3. קבע "זמן למידה": הקצה בכל יום או שבוע חלון זמן קבוע של 30-60 דקות לפעילויות למידה מובנות. רשום את הזמנים האלו ביומן ודבוק בהם בקפדנות.

4. מגוון פורמטים וכלים ללמידה: שלב בתוכנית הלמידה שלך פורמטים שונים - קריאה, האזנה להרצאות או פודקאסטים, צפייה בסרטוני הדרכה, שיחות עם מנטורים, סדנאות וקורסים.

5. יישום מיידי: חשוב מעל לכל ליישם את מה שלמדת. שאל את עצמך בכל פעם: איך אוכל להעביר את הידע החדש לפרקטיקה ולסיטואציות אמיתיות? נסה ליישם משהו שלמדת מדי שבוע בעבודה או בסיטואציה אישית ומשפחתית.

6. למידת עמיתים: חפש דרכים ללמוד עם אחרים ומהם. הצטרף לקבוצות או פורומים רלוונטיים, צור שותפויות למידה, שתף תובנות וממצאים. הידע הקולקטיבי תמיד עמוק ורחב יותר.

7. משוב והערכה: בסיום כל חודש או רבעון, בחן את התקדמותך ביחס למטרות הלמידה ששמת לעצמך. מה למדת? איך זה השפיע? מה היית יכול לעשות אחרת או טוב יותר? עדכן את התוכנית בהתאם.

ספר ההדרכה העסקית רב המכר של ג'ון מקסוול "21 חוקים בלתי מעורערים של מנהיגות" מדגיש את חשיבות הלמידה וההתפתחות האישית ככלי יסודי למנהיגות אפקטיבית. מקסוול (Maxwell, 2007) טוען:

"מנהיגים אפקטיביים הם לומדים כפיייתיים. הם תמיד שואלים, קוראים, חוקרים, לוקחים קורסים ומשתפרים. הם קשובים כל הזמן לרעיונות חדשים שיכולים להרחיב ולהעצים את החשיבה ואת ההשפעה שלהם. מנהיגים מבינים שכדי להוביל אחרים קדימה, הם חייבים להוביל קודם כל את עצמם לצמיחה בלתי פוסקת."

ספר עסקי חשוב נוסף, "אומנות המלחמה" של סון טסו (Tzu, 2012), שנכתב במקור לפני יותר מ-2,000 שנה, מלמד אותנו שהידע והלמידה המתמשכת הם הנשק החזק ביותר שיש לנו בכל מערכה - צבאית, עסקית או אישית: "אם אתה מכיר את האויב ומכיר את עצמך, אינך צריך לפחד מתוצאתן של מאה קרבות. אם אתה מכיר את עצמך אך לא את האויב, על כל ניצחון שתנחל תספוג גם תבוסה. אם אינך מכיר לא את האויב ולא את עצמך, תובס בכל קרב".

במילים אחרות, הבורות היא האויב הגדול ביותר שלנו, בעוד הידע והלמידה הם הבסיס לניצחון בכל זירה. ככל שנשקיע יותר בהבנת העולם, בלימוד מתמשך ובפיתוח הכישורים והיכולות שלנו, כך נתמודד טוב יותר עם כל אתגר שנעמוד בפניו.

בהשראת המסר הזה, חברת הטכנולוגיה גוגל בנתה למידה ופיתוח עובדים כחלק מהותי מהתרבות הארגונית שלה, כמעט מהרגע הראשון. החברה מציעה לכל עובד 20% מזמנו, המכונה "זמן החדשנות", לעבוד על פרויקטים אישיים, ללמוד תחומים חדשים או לפתח רעיונות פורצי דרך (Schneider, 2012). התוצאה היא שרבים מהשירותים והמוצרים המצליחים ביותר של גוגל, כמו



ג'ימייל, גוגל ניוז וגוגל סאגסט, נולדו מיוזמות שהעובדים יזמו כחלק מזמן הלמידה העצמית שלהם. החברה מבינה שכדי להמשיך ולהתחדש, עליה לעודד את אנשיה ללמוד, לחקור וליזום כל הזמן.

כדאי לזכור את עצתו של מלקולם אקס, הוגה הדעות והמנהיג האפרו-אמריקאי: "החינוך הוא הדרכון שלנו לעתיד, כי המחר שייך לאנשים שמתכוננים לקראתו היום". (X & Haley, 1987). השקעה בלמידה ובהתפתחות אישית היא לא "בנוס" או "מותרות" - היא הכרח. היא ההכנה שלנו לעולם המשתנה במהירות, ולגרסאות העתידיות, המשופרות והמורחבות של עצמנו.

### ומה אם קשה לי ללמוד?

לרבים מאיתנו, במיוחד אלה שכבר שנים לא ישבו בכיתה או פתחו ספר לימוד, הרעיון של חזרה ללימודים ולהתפתחות עצמית יכול להרתיע או להישמע לא מציאותי. אולי התרגלנו לחשוב על עצמנו כעל "לא אנשי למידה", או שהמוח שלנו פשוט מרגיש "חלוד" לאחר שנים של הזנחה. אולי אנחנו כבר בעמדות בכירות או נחשבים למומחים בתחומנו, אז קשה לנו לחזור לכיסא התלמיד. אבל בעולם המשתנה במהירות של היום, הלמידה וההתפתחות המתמשכת היא לא אופציה - היא הכרח.

נתחיל בכך שנזכיר לעצמנו שהיכולת ללמוד ולהשתנות היא טבועה באופן ביולוגי במוח האנושי. תגלית מדעית פורצת דרך שנקראת "ניורופלסטיות" מראה שהמוח שלנו הרבה יותר דינמי וגמיש ממה שחשבנו בעבר (Doidge, 2007). בכל פעם שאנחנו לומדים משהו חדש, נוצרות במוח קשרים עצביים חדשים, והקשרים הקיימים מתחזקים. זה אומר שהמוח שלנו מסוגל "להתחבר מחדש" בכל שלב בחיים, בתגובה לגירויים ושינויים בהתנהגות שלנו. או במילים אחרות - אף פעם לא מאוחר מדי ללמוד ולהשתנות.

דוגמה מצוינת לכך היא הסופרת ואשת העסקים לורה אינגלס ויילדר. ויילדר התפרסמה בסדרת ספרי הילדים האהובים "בית קטן בערבה", שנכתבו על חוויות ילדותה במערב הפרוע האמריקאי במאה ה-19. אבל מה שרבים לא יודעים הוא שאת הספר הראשון בסדרה כתבה ויילדר בגיל 65, ללא שום ניסיון קודם בכתיבה. למעשה, ויילדר עזבה את בית הספר כבר בגיל 15 כדי לעזור בפרנסת משפחתה, ומעולם לא חזרה ללימודים פורמליים. אבל היא תמיד האמינה בכוחה של למידה עצמית והעשרה, וכל חייה הקפידה לקרוא, לחקור וללמוד דברים חדשים בכוחות עצמה. כשהייתה כבר בשנות ה-60 לחייה, החליטה להגשים חלום ישן ולכתוב את סיפור חייה. הספר הפך ללהיט עולמי ולאחד מספרי הילדים הנמכרים בכל הזמנים (Miller, 1998). סיפורה של ויילדר מוכיח שאף פעם לא מאוחר מדי לעשות שינוי, להתחיל ללמוד ולממש את הפוטנציאל הטמון בנו.

## אז מאיפה מתחילים?

לפני שניגש ללמידה עצמה, חשוב שנעבוד על המיינדסט שלנו. המשמעות היא לשנות את האמונות המגבילות שיש לנו על עצמנו ועל היכולת ללמוד, ולאמץ מחשבות וגישות מקדמות. אחת הדרכים לעשות זאת היא לטפח את מה שהחוקרת קרול דווק מכנה "מיינדסט של צמיחה" (Dweck, 2016), אני נוהג להזכיר אותה ואת המסרים שלה לעתים קרובות בהרצאות שלי וממליץ בחום להאזין לTED בהנחיתה.

לפי דווק, יש שני סוגי מיינדסט - מיינדסט של "קיבעון", ומיינדסט של "צמיחה". אנשים בעלי מיינדסט של קיבעון מאמינים שהתכונות והיכולות שלהם נקבעו מראש ולא ניתנות לשינוי - הם או "חכמים" או "טיפשים", או "מוצלחים" או "כושלים".

לעומת זאת, אלה בעלי מיינדסט של צמיחה מאמינים שתמיד אפשר להשתפר ולהתפתח בעזרת השקעה ומאמץ. הם רואים בכישלונות ובאתגרים הזדמנות ללמוד ולהתקדם, ולא עדות לחוסר יכולת טבוע (Dweck, 2016). בסוף המדריך תמצאו פרק שלם בנושא והרחבה הקשורה לעולם פיתוח "תודעת צמיחה". לעת עתה, לפניכם כמה נקודות בקצרה.

## **כדי לפתח מיינדסט של צמיחה בהקשר של למידה, הנה כמה צעדים שכדאי לנסות:**

1. **חגגו את המאמץ:** בכל פעם שאתם משקיעים זמן ואנרגיה בלמידה, גם אם התוצאות לא מושלמות, תנו לעצמכם קרדיט והכרה. תגידו לעצמכם: "כל הכבוד לי שהתאמצתי והתקדמתי!"
2. **שאלו:** "מה אני יכול ללמוד מזה?" כשנתקלים בבעיה או בכישלון, במקום לחשוב "אני לא מסוגל", תשאלו את עצמכם מה אפשר ללמוד מהסיטואציה ואיך להשתפר בפעם הבאה.
3. **התמקדו בתהליך:** שימו דגש על ההתקדמות ועל הלמידה עצמה, ולא רק על התוצאה או ההישג הסופי. חגגו את הצמיחה והשיפור שלכם לאורך הדרך.
4. **השתמשו במילים של צמיחה:** שימו לב לאופן בו אתם מדברים עם עצמכם ועל עצמכם. במקום לומר "אני לא טוב בזה", נסו "אני עוד לא טוב בזה, אבל אני משתפר".
5. **חפשו השראה:** מצאו דוגמאות לאנשים שלמדו או השיגו דברים משמעותיים בגיל מבוגר, או לאחר כישלונות. זכרו שתמיד אפשר להתחיל מחדש.

דוגמה נוספת מהעולם העסקי היא סיפורו של ריי קרוק, מייסד ומנכ"ל רשת המזון המקדונלד'ס. מה שרבים לא יודעים הוא שקרוק לא התחיל את הקריירה שלו בתחום המזון, ולמעשה עד גיל 52 עבד כסוכן מכירות של מכונות מילקשייק. רק בשנות ה-50 לחייו גילה את הפוטנציאל בשיטות הייצור והשירות של האחים מקדונלד, ורכש מהם את הזכויות להפוך את המסעדה המקומית שלהם לרשת בינלאומית. הוא למד את כל רזי הענף מאפס, אימץ טכנולוגיות חדשות והשקיע בהכשרת העובדים. כשנפטר קרוק בגיל 81, הייתה מקדונלד'ס הרשת הגדולה בעולם עם יותר מ-7,500 סניפים (Love, 1995). קרוק הוכיח שלא משנה מה הרקע וההיסטוריה שלך - בכל שלב בחיים אפשר ללמוד, להמציא את עצמך מחדש ולכבוש פסגות חדשות.

**10 צעדים קונקרטיים שיעזרו לכם לטפח למידה והתפתחות תמידית, גם לאלו שכבר למדו דבר או שניים ואולי רואים עצמם כאילו אינם עוד "צעירים":**

1. **קבעו יעדי למידה:** הגדירו בבהירות את התחומים והנושאים בהם אתם רוצים להעמיק או להתפתח, בעבודה ובחיים האישיים. רשמו אותם.

2. **צרו "תוכנית לימודים" אישית:** חלקו כל יעד ל"קורסים" או "שיעורים" ספציפיים שאתם יכולים לקחת - קריאת ספרים, צפייה בהרצאות, השתתפות בסדנאות וכו'.

3. **הקצו זמן ייעודי:** שריינו בכל יום או שבוע משבצות זמן קבועות שמיועדות אך ורק ללימוד. רשמו אותן ביומן והתייחסו אליהן כמו לפגישה חשובה.

4. **מצאו לכם "חונכים"**: אתרו אנשים מנוסים יותר בתחום שמעניין אתכם, ובקשו מהם הכוונה, משוב ועצות. אל תפחדו לגשת גם למומחים בכירים - רובם ישמחו לחלוק מהידע שלהם.
5. **הצטרפו ל"קהילות למידה"**: מצאו (או הקימו) קבוצות של אנשים עם תחומי עניין דומים, באינטרנט או בעולם האמיתי. למדו זה מזה, שתפו חומרים ועודדו אחד את השני.
6. **נסו דברים חדשים**: יש המון דרכים מגוונות ללמוד היום - פודקאסטים, אפליקציות, קורסים מקוונים, סדנאות חווייתיות. אל תפחדו לנסות פורמטים חדשים שיוציאו אתכם מאזור הנוחות.
7. **למדו תוך כדי עשייה**: כשאתם לומדים משהו חדש, מהר ככל האפשר נסו ליישם את זה בפועל. תתנסו, תתרגלו, תטעו ותשפרו. הלמידה האמיתית מתרחשת דרך ההתנסות.
8. **למדו אחרים**: אחת הדרכים הטובות ביותר ללמוד היא ללמד. חפשו הזדמנויות להעביר את הידע לאחרים - לעמיתים, לצוות שלכם או במסגרות התנדבותיות. ההוראה חושפת פערים ומחדדת את ההבנה.
9. **חגגו הישגים**: בכל פעם שסיימתם "שיעור", "הרצאה" או התנסות - תנו לעצמכם מחמאה ופרגנו על ההתקדמות. הכירו בעובדה שהשקעתם בעצמכם ובעתיד שלכם.
10. **אל תפסיקו לשאול**: סקרנות והתלהבות הם הדלק של הלמידה. אז המשיכו לגלות עניין, לחקור ולהעמיק בנושאים שמעוררים בכם השראה. תנסחו שאלות חדשות ותחפשו את התשובות. זכרו, אנחנו אף פעם לא "יודעים הכל". תמיד יש עוד מה ללמוד.

לבסוף, בואו ניקח דוגמה מהארגון שאולי מגלם יותר מכל את הערך של למידה והתפתחות בלתי פוסקת: נאס"א. הארגון שהביא לנו הישגים פורצי דרך כמו נחיתת אדם על הירח ורכב מאדים, מתייחס ללמידה והכשרה כאל הליבה של התרבות הארגונית שלו. דיוויד קולברסון, מנהל הכשרת האסטרונאוטים בנאס"א, אומר: "אצלנו, אם לא למדת משהו חדש היום, כנראה שלא עשית את העבודה שלך. האווירה כאן היא של למידה מתמדת, שמשלבת השכלה רשמית וגם העברת ידע וניסיון בין עמיתים. אנחנו תמיד שואלים את עצמנו - מה עוד אנחנו יכולים ללמוד? איך אנחנו יכולים להשתפר ולהתקדם? הסקרנות הזו היא המפתח להצלחה שלנו" (Dunbar, 2018).

ניקח השראה מנאס"א וניישם את הגישה הזו גם בחיינו האישיים והמקצועיים. בואו נראה בעצמנו "אסטרונאוטים" במסע בלתי נגמר של למידה, צמיחה וגילוי עצמי. בדיוק כמו שהם מתאמנים ומשתפרים כל הזמן כדי להתכונן למשימות חדשות, גם אנחנו יכולים לראות בכל יום הזדמנות להתפתח, לחדד כישורים ולרכוש ידע חדש שיקדם אותנו קדימה.

זהו בדיוק מה שמבדיל את ה"אחד מאלף" מכל השאר. זו היכולת להמציא את עצמך מחדש, לצאת מאזורי הנוחות המוכרים ולהתמודד בהצלחה עם אתגרים חדשים. ה"אחד מאלף" מבין שהוא אף פעם לא "מוכן" או "יודע מספיק", ושתמיד יש לאן להתקדם ומה ללמוד. במקום לשקוע בשגרה או בבינוניות, הוא דוחף את עצמו כל הזמן לשפר ולהרחיב את הגבולות של היכולות שלו.

הסוד, אם כן, הוא בכך שתגלו סקרנות ופתיחות לרעיונות חדשים, חפשו השראה ממורים ומנטורים, צאו מאזור הנוחות ונסו דברים חדשים תוך כדי התנסות ועשייה. אבל אל תשכחו

גם לחגוג את ההישגים שלכם לאורך הדרך, לפרגן לעצמכם על ההתמדה והאומץ לצמוח ולהשתנות. כי בסופו של דבר, הלמידה היא לא רק אמצעי להשגת מטרה - היא המטרה עצמה. ההנאה שבהתפתחות, בהרחבת האופקים ובגילוי פוטנציאל חדש בתוכנו, היא שהופכת את המסע שווה לכל צעד ומאמץ.

לסיכום, בעולם הדינמי של היום, הלמידה וההתפתחות האישית הם לא בונס או מותרות - הם הכרח קריטי להצלחה ולהגשמה עצמית. בין אם אתם צעירים או מבוגרים, מתחילים או מנוסים, תמיד אפשר וצריך להמשיך ללמוד, לשפר כישורים ולהתאים את עצמנו למציאות המשתנה. אל תחששו לחזור לכיסא התלמיד, להתנסות ולטעות, לשאול שאלות ולבקש עצות.

אמצו מיינדסט של צמיחה והתקדמות מתמדת, וראו בכל אתגר הזדמנות להתפתח. צרו לעצמכם סביבה ושגרה שמעודדות למידה - עם זמן מוגדר, יעדים ברורים, "שותפים לדרך" ודרכי למידה שעובדות עבורכם. אבל מעל לכל - אל תפסיקו להאמין בעצמכם וביכולת שלכם להשתנות. זכרו שכשאתם משקיעים בידע ובכישורים שלכם, אתם בעצם משקיעים בעתיד ובפוטנציאל האינסופי הטמון בכם. אתם הופכים ליוצרים ומעצבים של חייכם, לאדונים של הגורל שלכם. נסו, התמידו, התפתחו - ותהפכו לגרסה הטובה ביותר של עצמכם. תהפכו ל"אחד מאלף" הייחודי והמיוחד שלכם. כי ההבדל האמיתי בין הבינוניים למצוינים הוא לא נקודת ההתחלה שלהם - אלא ההתמדה שלהם ללמוד, להשתפר ולהתקדם לאורך כל הדרך. והדרך הזו נמצאת ממש כאן, ברגע זה, ובכל בחירה קטנה שאנחנו עושים בה. קדימה - בואו נבחר ללמוד, לצמוח ולהגשים.



מפתח 8

נהלו את הזמן  
שלכם בחוכמה





”

אם תאהב את  
החיים, החיים  
יאהבו אותך  
בחזרה  
“

מתוך "האלכימאי" מאת פאולו קואלו

# "אל תחיה את אותו יום פעמיים ושמונים פעם ותקרא לזה חיים"

אומר הסופר והמרצה רובין שרמה (Sharma, 2018). המשפט הזה מכיל את התמצית של אחד המשאבים היקרים ביותר שיש לנו - הזמן. הוא מוגבל, סופי ובלתי ניתן לשחזור. לכן, הדרך שבה אנו בוחרים להשתמש בזמן שלנו קובעת במידה רבה את איכות החיים ואת רמת ההצלחה שלנו.

---

בעולם התובעני והדינמי של היום, רבים מאיתנו מרגישים שאנחנו רצים במרוץ מתמיד נגד השעון. יש לנו רשימות משימות אינסופיות, דרישות מתחרות, ותמיד פחות שעות ביום ממה שהיינו רוצים. התחושה היא של ריצה במסילה בלי היכולת להגיע לשום מקום. אבל כפי שמדגיש המחבר והיזם ג'ים רון בספרו "שבעת האסטרטגיות להצלחה עצומה" (Rohn, 2016), "או שאתה מנהל את היום שלך, או שהיום מנהל אותך". ההצלחה טמונה ביכולת לקחת שליטה על הזמן שלנו, להשתמש בו בצורה האפקטיבית ביותר, ולנצל כל יום כדי להתקדם צעד נוסף לעבר המטרות והיעדים החשובים לנו.

יש גם הוכחות ברורות מהשטח. מחקרים מראים שאנשים שמיישמים ניהול זמן יעיל חווים רמות נמוכות יותר של לחץ ושחיקה, תחושה גבוהה יותר של סיפוק בחיים ובעבודה, וביצועים ותפוקה גבוהים יותר (Claessens et al., 2007; Häfner & Stock, 2010). הם הרבה יותר פרודוקטיביים, ממוקדים ועקביים בהשגת המטרות שלהם.

לעומת זאת, מי שאינו מנהל את זמנו בצורה מודעת סובל מקושי לעמוד בלוחות זמנים, ריבוי משימות לא אפקטיבי, תחושה של חוסר שליטה, וביצועים ירודים יותר (Green & Skinner, 2005). הם גם מועדים יותר לחוסר איזון בין העבודה לפנאי, ולהזנחת תחומי חיים חשובים כמו בריאות, יחסים ופיתוח אישי.

אחת הדמויות שהביאו את ניהול הזמן לרמת אומנות היא אלון מאסק, המנכ"ל והיזם המהולל של טסלה וספייס אקס. מאסק ידוע בלוח הזמנים האינטנסיבי שלו, עם ימי עבודה של לא פחות מ-18 שעות, וחלוקת זמן מדויקת של יומו לפרקי זמן בני 5 דקות (Vance, 2015). כל פגישה וכל משימה מקבלת מראש הקצאת זמן ברורה, ומאסק מקפיד לעמוד בה בדייקנות. הוא ידוע ביכולתו להתמקד לחלוטין במשימה הנוכחית, להימנע ממסיחי דעת, ולנצל כל רגע לטובת התקדמות לעבר יעדיו. המשמעת העצמית וההתמדה של מאסק בניהול הזמן שלו היא אחד הסודות הגדולים מאחורי ההישגים הפורצי דרך שלו בתחומים רבים כל כך.

גישה דומה אימצה גם מריסה מאייר, המנכ"לית לשעבר של חברת יאהו. מאייר נהגה לשבת בכל יום ראשון ולמפות את כל המטלות והיעדים שלה לשבוע הקרוב, כשהיא מקצה זמן ספציפי לכל משימה (Carlson, 2015). ואז מדי בוקר, לפני תחילת יום העבודה, הייתה מתכננת במדויק את לוח הזמנים והמשימות של אותו היום.

השיטה של מאייר מבוססת על התיעודף האסטרטגי שלה - הקצאת זמן רב יותר למשימות ופגישות שמקדמות את היעדים החשובים, וצמצום או ויתור על פעילויות שאינן מהותיות. היא גם הייתה ידועה ביכולתה לומר "לא" לכל מה שלא מתיישב עם סדר העדיפויות שלה.

דוגמאות אלו של מאסק ומאייר מדגימות את אחד העקרונות החשובים בניהול זמן - "שליטה פרואקטיבית". להיות פרואקטיבי פירושו לקחת אחריות ולעצב את הנסיבות שלנו, במקום רק להגיב אליהן. בהקשר של זמן, פירושו לבנות באופן מכוון את לוח הזמנים שלנו בהתאם לערכים ולמטרות שלנו, במקום רק לתת לדחוף שבאות מבחוץ להכתיב את סדר היום שלנו.

כפי שמסביר סטיבן קובי בספרו רב המכר "7 ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד" (Covey, 1989), "הדברים החשובים צריכים לבוא קודם, לא הדברים הדחופים". כלומר, עלינו תמיד להקדים ולתת עדיפות למשימות ולפעילויות שמניעות אותנו לעבר הגשמת מטרותינו בטווח הארוך, גם אם הן לא בהכרח דחופות או דורשות את תשומת הלב שלנו מיידית.

גישה זו מיושמת בתחומים רבים. למשל, חברת הענק לשירותי שליחויות ולוגיסטיקה UPS הטמיעה טכנולוגיות שמסייעות למפות את המסלולים היעילים ביותר עבור כל שליח. האלגוריתמים שפותחו נותנים עדיפות ללקוחות בעלי החשיבות האסטרטגית הגבוהה ביותר, ולמשלוחים החיוניים לעמידה ביעדים העסקיים (Rosenberg, 2017).

כך, במקום לתת לכל משלוח ובקשה להכתיב את הפעילות היומית, UPS מנתבת בפרואקטיביות את כל המשאבים לסדרי העדיפויות הנכונים. ההערכה היא שגישה זו חוסכת לחברה עשרות מיליוני דולרים בשנה בעלויות דלק, משכורות נהגים וזמני אספקה. בסופו של דבר, ניהול זמן פרואקטיבי הוא גם ניהול משאבים ועלויות חכם יותר.

אך פעמים רבות, ניהול זמן נכון הוא יותר שאלה של איכות מאשר של כמות. כפי שמציין הסופר המצליח פאולו קואלו בספרו "האלכימאי" (Coelho, 2014), "כשאתה רוצה משהו בכל ליבך, היקום כולו קשר כדי לעזור לך להשיג את זה". במילים אחרות, כשיש לנו כוונה ברורה ופוקוס חזק במה שחשוב לנו, אנו פחות זקוקים לזמן רב כדי להשיגו. ההתמסרות והאינטנסיביות הופכות כל שעה או דקה ליעילה הרבה יותר.

דוגמה מעולה לכך היא ג'יי.קיי רולינג, מחברת סדרות הארי פוטר. בשנים שבהן כתבה את הספר הראשון, רולינג הייתה אם חד הורית, מובטלת וכמעט נטולת משאבים. היא חיה מקצבה ממשלתית, וכל זמנה היה מוקדש לטיפול בתינוקת הקטנה שלה. אבל ברגע שבתה נרדמה, רולינג הייתה רצה לבית הקפה המקומי, וכותבת במשך שעות כל יום את הספר שחלמה עליו (Smith, 2001).

היה לה אולי פחות משעתיים פנויות ביום, אבל היא ניצלה אותן בצורה אינטנסיבית כל כך, עם מיקוד צר כל כך במטרה שהציבה לעצמה, שהצליחה להשלים תוך שנה ספר שמאוחר יותר נמכר ביותר מ-120 מיליון עותקים ברחבי העולם. הלקח ברור - זמן הוא לא תירוץ. כשיש לנו כוונה חזקה, נקודתיות ונחישות - ננצל כל דקה באופן המיטבי.

מנגד, היעדר ניהול זמן יעיל הוא אחד הגורמים המרכזיים לכישלון של פרויקטים ומיזמים רבים. ניקח את הדוגמה של כורי הגרעין בבריטניה. במשך 70 השנים האחרונות לא נבנה ולו כור גרעיני אחד חדש בבריטניה. פרויקט הבנייה של הכור החדש ב-Hinkley Point C הוא הגדול ביותר באירופה, אך הוא מתאפיין בעיכובים משמעותיים ובחריגות תקציב ניכרות (Vaughan, 2019). הסיבות לחריגות בזמנים ובתקציב קשורות בהיעדר תכנון מוקדם מספק, חוסר התייחסות לסיכונים צפויים, והקצאת משאבים בלתי יעילה. למעשה, נכון לרגע זה אין מועד ברור לסיום הפרויקט, והמחיר כבר הוכפל ביחס להערכה המקורית. זוהי דוגמה קיצונית לאן יכולה להוביל הזנחה של ניהול זמן ומשאבים נכון - לפערים עצומים בין המתוכנן למתבצע בפועל.

אבל ניהול זמן הוא לא רק עניין של תכנון פרויקטים ולוחות זמנים. זוהי מיומנות קריטית בכל תחומי החיים, ומשפיעה גם על הרווחה הנפשית שלנו. מחקרים מראים שתחושה של חוסר שליטה בזמן ולחץ זמן כרוני הם גורמי סיכון מרכזיים לחרדה, דיכאון והפרעות שינה (Garhammer, 2002; Roxburgh, 2004).

בספרו רב המכר "מיינדפולנס לחיים ללא לחץ" (Penman & Williams, 2011), הפסיכיאטר והחוקר מארק וויליאמס מסביר שרובנו חיים בתחושה קבועה של חוסר זמן ומרוץ בלתי פוסק אחרי המטלה הבאה. מצב זה יוצר מתח מנטלי גבוה והוא בלתי נסבל לאורך זמן. הפתרון, כך מציע וויליאמס, הוא לעצור את ההתמכרות הזאת לעשייה ולהתחיל לחיות ברגע הנוכחי.

וויליאמס מציג סדרה של טכניקות מיינדפולנס ומדיטציה שמסייעות לנהל את הלחץ ולייצר תחושה של מרחב ושלווה גם בלוח זמנים עמוס. הוא ממליץ על הקדשת זמן מדי יום לעצירה מודעת, נשימה עמוקה והתבוננות פנימית. המטרה היא לחזק את "השריר" של תשומת הלב, ולפתח מודעות גבוהה יותר לחווייה של הזמן. ככל שנהיה יותר מחוברים לרגע, נרגיש פחות במרדף אחריו.

אבל איך מיישמים את הרעיונות האלו באופן מעשי? הנה כמה צעדים ותרגילים שיכולים לשפר משמעותית את האופן שבו אנו מנהלים את הזמן שלנו:

### מסגרת התרגיל:

1. **הערכה עצמית:** בחן בכנות איך אתה מבלה את זמנך כרגע. במשך שבוע, רשום ביומן את כל הפעילויות שאתה מבצע, ואת פרק הזמן שהן נמשכות. לאחר מכן, בדוק איזה אחוז מהזמן מוקדש לעיסוקים מהותיים ומקדמי מטרה, ואיזה אחוז לפעילות לא יעילה או למסיחי דעת.

2. **סדרי עדיפויות:** סמן את 3-5 המטרות או היעדים המרכזיים ביותר שלך כרגע בחיים. לאור זה, תעדף מחדש את המשימות ואת ההתחייבויות שלך. וודא שבכל יום אתה מקדיש את הזמן האיכותי ביותר למה שבאמת יקדם אותך.
3. **תכנון שבועי:** בכל יום ראשון, עצור לשעה כדי לתכנן את השבוע הקרוב. קבע מטרות ברורות, ורשום משימות ספציפיות שיקדמו אותך לעבר כל אחת מהן. הקצה במפורש את הזמן הדרוש לביצוע כל משימה.
4. **בלוקים של זמן:** כשאתה עובד על משימה מורכבת או מאתגרת, הימנע מהסחות דעת. סגור מיילים, ניד ואפליקציות, ותן לעצמך "בלוקים" רציפים של 30-60 דקות להתמקד רק במשימה שלפניך. לאחר כל בלוק, קח 5-10 דקות הפסקה כדי לאפס ולהטעין.
5. **הפסקות מיינדפולנס:** הקדש 2-3 פעמים ביום פסק זמן של 5-10 דקות לנשימה מודעת ולסריקה של הגוף והתחושות. הסב את מלוא תשומת הלב לנשימה ולחויית הרגע. אפשר לרעשים של המחשבות והרגשות לבוא ולחלוף בלי להיסחף איתם.
6. **גמישות וחמלה:** זכור שתמיד יהיו הפרעות בלתי צפויות ושינויים בתוכניות. אל תתוסכל, אלא התאם בגמישות את הלו"ז לנסיבות המשתנות. היה נדיב וסלחני כלפי עצמך כשלא הכל מתנהל כמתוכנן.
7. **סיכום יומי:** בסיום כל יום, עצור לכמה דקות כדי להעריך איך ניצלת את הזמן. על מה אתה גאה ומרוצה? מה היית רוצה לעשות אחרת או טוב יותר מחר? רשום לעצמך 1-2 לקחים או תובנות שיעזרו לך להתייעל בהמשך.

מעניין בעיניי להדגיש ולשים לב להבדלים בין המפתח הנוכחי על ניהול זמן, לבין מפתח 5 שעסק בהתמקדות בעיקר. בעוד ששני הנושאים קשורים בטבורם, הדגשים שונים במידה רבה:

בפרק על התמקדות בעיקר, הרעיון המרכזי היה לזהות ולתעדף את הדברים הבודדים בעלי הערך הגבוה ביותר, ולהשקיע בהם את רוב המשאבים והאנרגיה. השאיפה הייתה ליצור פוקוס צר וממוקד על "ה-20% הקריטיים" שמניבים 80% מהתוצאות. אבל בפרק הנוכחי, האתגר המרכזי הוא ניהול יעיל של משאב הזמן עצמו.

כלומר, לא רק מה עושים, אלא גם איך ומתי עושים זאת. הנחת המוצא היא שהזמן הוא משאב סופי ורב ערך, ולכן השימוש החכם בו הוא תנאי הכרחי להצלחה. זה כולל גם תכנון מראש, הקצאת זמנים ריאליים, הימנעות מבזבז זמן והפרעות, תיעודף המשימות החשובות וכו'. התובנה היא שללא ניהול זמן אפקטיבי, גם ההתמקדות בדברים הנכונים לא תועיל.

היבט נוסף שמודגש בפרק הנוכחי הוא שניהול זמן יעיל נוגע לא רק לפרודוקטיביות ולהישגיות, אלא גם לרווחה הנפשית ולאיכות החיים. כשאנחנו חווים לחץ וחוסר שליטה מתמידים סביב הזמן, זה פוגע בבריאות, ביכולת הביצוע ובסיפוק הכללי שלנו. לכן, הטכניקות שהוצעו כאן כוללות גם עצירה מכוונת, "נשימת אוויר" ומיינדפולנס כדי לאזן את הלחץ ולהגביר את תחושת המיטביות.

נקודה מעניינת בהקשר הזה היא שימוש בכלים חדשניים של בינה מלאכותית (AI), שיכולים להיות בעלי ברכה עצומה בכל הנוגע לניהול זמן אפקטיבי בעידן המודרני. למעשה, אומרים שבינה מלאכותית תיצור בעתיד הקרוב "זמן ממוחזר" - זמן פנוי שישתחרר כתוצאה מאוטומציה ואופטימיזציה של מגוון עצום של משימות שכיום גוזלות מאיתנו שעות יקררות.



הדוגמאות רבות: אפליקציות לניהול משימות ולניתוח דפוסי פרודוקטיביות אישיים, עוזרים וירטואליים שמקצרים את הטיפול במיילים ובתקשורת, אלגוריתמים לתיעדוף אוטומטי של פגישות ומשימות חשובות, תוכנות שמסננות מסיחי דעת ומתריעות על בזבז זמן, וכלים לסנכרון של לוחות זמנים בין צוותים ומחלקות.

כל אלו מאפשרים לנו לנצל את הזמן שלנו בצורה אופטימלית, ולנתב מראש את המשאבים למשימות שממקסמות ערך. במקום להילחם בכאוס של הדרישות היומיומיות, נוכל להשתמש בבינה המלאכותית כדי למפות, לתעדף ולהקצות אוטומטית את הזמן לטובת הדברים החשובים ביותר.

חברות רבות ואנשי עסקים כבר משלבים כלים כאלו כדי להפוך את ניהול הזמן למדע מדויק. המנכ"לית המצליחה נטלי הולוד, למשל, משתפת שנושא ניהול הזמן עומד בראש סדר העדיפויות שלה, והיא משקיעה משאבים רבים בטכנולוגיות AI שיסייעו לה ולצוות שלה למקסם את הפרודוקטיביות (Holod, 2021). היא מיישמת עקרונות של אוטומציה ובינה מלאכותית בכל תהליך בחברה, החל ממשימות אדמיניסטרטיביות שוטפות וכלה בקבלת החלטות אסטרטגיות. על ידי כך, היא משחררת זמן יקר של מנהלים ועובדים לטובת משימות בעלות ערך מוסף גבוה, ומנפה הסחות דעת ובזבזי זמן שמקורם במשימות חוזרות או בעבודה לא יעילה.

הלקח ברור - בעולם המהיר והרווי גירויים של היום, לא די בתכנון אישי ובמשמעת של ניהול זמן. כדי להיות בשליטה אמיתית על המשאב הזה, אנחנו חייבים לרתום טכנולוגיות עדכניות כמו בינה מלאכותית, שיאפשרו אוטומציה ואופטימיזציה של מרבית התהליכים הגוזלים מאיתנו זמן. ככל שנדע לשלב כלים כאלו בצורה חכמה ואחראית, כך נשתחרר מטרדות מיותרות ונוכל להשקיע את מרב האנרגיה והקשב במה שבאמת חשוב.

זה אומר שליחידים ולארגונים יש אפשרות חדשה להתייחס לזמן באופן אסטרטגי. הם יכולים להחליט מראש באילו תחומים ופעולות ירוכזו המאמצים, ולתכנת את הבינה המלאכותית לתמוך בדיוק בהם. כך, במקום לפזר את הזמן על ריבוי משימות ודחיפיות, תהיה הכוונה ברורה של המשאב הזה למוקדים שמייצרים את הערך הגדול ביותר.

בשורה התחתונה, ניהול חכם של הזמן איננו יותר אופציה או "בונוס" נחמד. בעולם דינמי ורב דרישות, זוהי הכרחיות קיומית. ההבדל בין אנשים ומוסדות מצליחים לאחרים נעוץ במידה רבה באופן שבו הם תופסים ומנהלים את הזמן שלהם. אם נדע לשלב את העקרונות, הכלים והטכנולוגיות שהוצעו כאן, אנו עשויים לחולל מהפכה של ממש באפקטיביות ובאיכות החיים שלנו. כשנתייחס לזמן כאל נכס אסטרטגי, נוכל להפוך אותו מטורף ומלחיץ לבעל ברית ומנוף רב עוצמה להשגת המטרות והחלומות שלנו.

בנוסף, אם תשתמשו בבינה מלאכותית כדי לתמוך בכך, המעבר יכול להיות קל ומשמעותי עוד יותר. פתאום, הפוקוס, היעילות והישגיות יהפכו מאתגר מתמיד לחלק אינטגרלי ואוטומטי מהשגרה. כלים כאלו יאפשרו לשים את הזמן לעבוד בשבילכם, ולא להפך. אני מזמין אתכם בחום ליצור איתי קשר אם תרצו ללמוד עוד על כלים מבוססי בינה מלאכותית שמשנים את חוקי המשחק בניהול הזמן והמשאבים. מניסיוני, זוהי המגמה החזקה ביותר שתעצב את העתיד הארגוני והאישי שלנו בשנים הקרובות.

הזמן שלנו, היכולת הריכוז שלנו, והאנרגיה המנטלית שלנו יהפכו מחסם לקטליזטור של הצלחה, יצירתיות וסיפוק. ולמעשה, זה אולי המפתח הגדול ביותר להגשמה עצמית בעידן המודרני.

## ניהול אפקטיבי של הזמן כמפתח להיות "האחד מאלף"

אם אתם שואפים להיות "האחד מאלף" בגרסה הטובה ביותר של עצמכם, לממש את הפוטנציאל הגלום בכם וליצור השפעה משמעותית בעולם שלכם - ניהול חכם ויעיל של הזמן הוא אחד הכלים החשובים ביותר שיעמדו לרשותכם. בסופו של דבר, הזמן הוא המשאב היקר והסופי ביותר שיש לנו. הוא עובר במהירות, ושום סכום של כסף או כוח לא יאפשר לנו להחזיר אפילו רגע אחד שחלף.

כפי שאומר הסופר והפילוסוף הרומי סנקה: "החיים שלנו אינם קצרים מדי, אלא שאנחנו מבזבזים אותם יותר מדי" (Seneca, 2004). במילים אחרות, לרובנו יש די זמן כדי להשיג דברים מדהימים - השאלה היא איך אנחנו בוחרים להשתמש בזמן הזה. האם אנחנו מנצלים כל דקה כדי להתקדם לעבר הערכים והיעדים החשובים לנו, או מתפזרים בין אינספור מטלות חסרות ערך?

הנה סיפור מעורר השראה על ניצול מופלא של הזמן: המתמטיקאי והקריפטוגרף אלן טיורינג. טיורינג נחשב לאחד מאבות תורת המחשב וחקר הבינה המלאכותית, וסייע להכריע את מלחמת העולם השנייה כשפיצח את צפני האניגמה הגרמניים. אבל מה שמעט יודעים הוא שאת כל פריצות הדרך שלו השיג בחייו הקצרים - הוא נפטר בגיל 41 בלבד.

איך הצליח טיורינג לתרום כל כך הרבה בזמן כה קצר? התשובה טמונה בסוד ניהול הזמן שלו. הוא התמקד כמעט באופן בלעדי בבעיות המהותיות ביותר בתחומו, והשקיע בהן שעות ארוכות של חשיבה ממוקדת. הוא ידע לסנן הסחות דעת, והגדיר בבירור את סדרי העדיפויות שלו (Hodges, 2014). בכל בוקר נהג לרשום 3 משימות קריטיות שישפיעו משמעותית, והקדיש להן את מרב היום. לעומת זאת, הוא הקצה מראש זמן מוגבל

למשימות אדמיניסטרטיביות או בירוקרטיות. כך, תמיד וידא שהמשאב היקר של הזמן והקשב שלו מנותב בדיוק לאפיקים בהם יוכל לתרום את המיטב.

טיורינג גם הבין שפרודוקטיביות אמיתית דורשת הפסקות מחושבות. הוא נהג לצאת להליכות וריצות בטבע, כדי לאפס את הראש ולאפשר למוח לעבד את המידע. הוא גילה שדווקא הזמן לבד, ללא גירויים חיצוניים, הוא זה שמוביל לרגעי ההברקה הגדולים ביותר (Leavitt, 2006). ההפסקות היזומות הללו אפשרו לו למצות באופן מיטבי את שעות הפעילות, מבלי לגרום לשחיקה או ירידה בתפוקה. מי ייתן והיינו כולנו יכולים ללמוד משגרת העבודה וההתמקדות של טיורינג.

הסיפור של טיורינג מראה לנו שאין באמת "חוסר זמן" - יש רק סדרי עדיפויות. אם נדע למקד את האנרגיה והקשב שלנו בנושאים ובפעולות שיניבו את ההשפעה הגדולה ביותר, נוכל להניע שינויים עצומים גם בפרקי זמן מוגבלים לכאורה. המהות של ה"אחד מאלף" איננה בכמות השעות שעובדים - אלא באיכות ובערך שמפיקים מהן.

לכן, ניהול מודע ואסטרטגי של הזמן הוא קריטי להפוך לגרסה המיטבית שלנו. כמו שאמר הסופר האמריקאי הנרי דיוויד תורו: "בחיינו יש רק זמן ללכת מהר מאוד" (Thoreau, 2001). ופרופסור סטיבן הוקינג הדגיש: "אין מאפיין שמציין הישג גדול יותר מאשר יכולת השימוש היעיל בכל דקה" (Hawking, 2010). אם נזכור שלא נוכל לשחזר אף רגע שחלף, ושעלינו למצות כל שנייה לטובת המשימה הגדולה שלנו בעולם, נוכל באמת להותיר חותם ולהפוך ליוצאי דופן.

## 10 טיפים ורעיונות לניהול אפקטיבי של הזמן שיכולים לסייע לכם להגיע לשם:

1. הגדירו משימה יומית אחת שתקדם אתכם ליעד משמעותי, והשלימו אותה לפני כל דבר אחר.
2. השתמשו בשיטות זום-אאוט כדי לראות תמונה גדולה של הזמן שלכם (חודש/שנה) ולתכנן פעילויות אסטרטגיות.
3. קבעו "שבתון דיגיטלי" מדי יום - שעה ללא אימייל, רשתות חברתיות או טלפונים. התמקדו במה שחשוב.
4. צרו מערכת תגמול אישית על השגת יעדים - כל 5 משימות שתשלימו, תזכו ב-30 דקות פנאי שתוכלו להשקיע במה שאתם אוהבים.
5. שתפו את לוח הזמנים השבועי עם מישהו קרוב, שיעזור לכם לדבוק ביעדים. אחריותיות מול אחרים מגבירה עקביות.
6. בסוף כל חודש, העריכו איפה בזבזתם זמן והציבו יעד אחד לייעול בחודש הבא.
7. לכל משימה שאתם מקבלים, שאלו: האם זה באמת הכרחי? כך תסננו "גוזלי זמן" ותתמקדו בעיקר.
8. שימרו על סביבת עבודה מסודרת ונקייה. בלגן חיצוני יוצר בלבול פנימי ופוגע בפרודוקטיביות.
9. מצאו את "השעות הזהב" שלכם - הזמנים ביום בהם אתם הכי אנרגטיים וממוקדים, והשתמשו בהם למשימות מורכבות.

10. כל ערב לפני השינה, רשמו את 3 ההישגים העיקריים של היום. זה ייצור תחושת סיפוק ומוטיבציה להתמיד.

הזמן הוא נכס אסטרטגי. הוא משאב מוגבל ויקר ערך, שאי אפשר לייצר או לרכוש בחזרה. אבל הוא גם נתון לשליטה ולעיצוב שלנו. אם נתייחס אליו בכבוד הראוי, ונלמד לנהל אותו באופן חכם ומכוון מטרה, הוא יהפוך למנוע העוצמתי ביותר שיש לנו להגשמה עצמית ולהשפעה בעולם. הרגעים חולפים במהירות, והבחירות שאנחנו עושים בכל אחד מהם קובעות את המסלול שלנו ואת המורשת שנותיר אחרינו.

ההזמנה שלי אליכם היא ליטול את השליטה על משאב הזמן, ולהתחיל עוד היום לחיות בכל רגע את החיים והגרסה המשמעותיים ביותר עבורכם. כי זכרו - הימים שחולפים לעולם לא ישובו, והזמן הוא הנכס האמיתי היחיד שיש לכם. אל תחכו - קחו נשימה עמוקה, והפכו כל דקה לצעד קטן נוסף בדרככם להיות ולהשיג את מה שתמיד ייחלתם לו. הפכו לאדונים של הזמן שלכם, ולאדונים של הגורל שלכם. כי אתם, רק אתם, קובעים בסופו של דבר איך יראו הרגעים, הימים והחיים שלכם.



מפתח 9

נהלו לחצים  
בצורה  
אפקטיבית,  
שמרו על איזון

”

כדי לנהל את  
עצמך, השתמש  
בראש שלך; כדי  
לנהל אחרים,  
השתמש בליבך  
“

אלינור רוזוולט



**"המדד האמיתי להצלחה הוא לא מספר  
השעות הקשות שאתה עובד, אלא כמות  
העבודה המשמעותית שאתה משלים בשעות  
האלו. זה לא כמות הזמן שאתה מבלה  
בעבודה, אלא איך אתה מנצל את הזמן הזה"**

(Newport, 2016). המשפט הזה מהספר "Deep Work" של קאל ניופורט מכיל אולי את התובנה החשובה ביותר בדרך להצלחה בעולם המודרני - חשיבותו של איזון בין עבודה מועילה לבין זמן איכותי ומשמעותי מחוץ לעבודה.

---

בעידן של זמינות 24/7, מציאות מואצת ודרישות מתחרות, שמירה על איזון כזה היא לא פחות מאומנות. לחצים ועומסים הפכו לחלק בלתי נפרד מנוף החיים. הם נובעים מהתפקיד שלנו, מהבית, מהחברה ומתוכנו פנימה. מחקרים מראים שרמת לחץ מסוימת יכולה להיות מועילה, מדרבנת אותנו לעשייה ומוציאה מאיתנו את המיטב (Crum et al., 2013). אך כשהלחץ הופך לכרוני ועוצמתי מדי, הוא עלול להוביל לשחיקה פיזית ונפשית, לפגוע בבריאות, ביחסים ובתפקוד בכל מעגלי החיים (Schneiderman et al., 2005).

מהכיוון השני, ספרות המחקר מדגישה את החשיבות של חוסן נפשי ואיזון עבודה-חיים להתמודדות מיטבית עם מצבי דחק ולחץ. אנשים בעלי עמידות רגשית גבוהה ויכולת להתאים את עצמם לנסיבות משתנות, חווים פחות השפעות שליליות של לחץ ומגיעים להישגים גבוהים יותר לאורך זמן (Bonanno, 2004). כמו כן, איזון בריא בין עבודה, משפחה, בריאות ופנאי נמצא כקשור לשביעות רצון, למחויבות ולתחושת משמעות עמוקה יותר (Greenhaus & Allen, 2011).

אחד האתגרים הגדולים להשגת איזון כזה בעידן המודרני הוא ניהול הזמן והקשב במציאות רבת הסחות דעת. "גוזלי זמן" כמו מיילים לא רלוונטיים, גלישה ברשת, ישיבות מיותרות וניסיונות ריכוז מרובים, בולעים שעות יקרות מהיום ומגבירים את תחושת הלחץ והעומס (Peck, 2020). מחקרים מראים שעובד ממוצע מבזבז קרוב ל-3 שעות ביום על פעילויות לא מועילות (Bradberry, 2016). הבעיה חמורה אפילו יותר בבית - כשגבולות העבודה מיטשטשים, קל להיסחף לטיפול בנושאים מקצועיים על חשבון זמן איכות משפחתי.

ואם נרחיב את הפרספקטיבה, נוכל לראות שחוסר איזון בין העבודה לחיים הפרטיים משית מחיר כבד על הפרט ועל החברה. לפי דו"ח של ה-OECD (2021), אנשים מבלים בממוצע כ-37% משעות הערות שלהם בעבודה, אבל רבים מתקשים לשים גבול בריא. כ-11% מהאנשים עובדים יותר מ-50 שעות בשבוע, ורבים דיווחו על קונפליקט מתמיד בין הדרישות בעבודה לאיזון בבית. השלכות המצב הזה כוללות רמות גבוהות של דחק, שחיקה ותחלואה, פגיעה ביחסים ובתפקודי הורות, וירידה בפרודוקטיביות לטווח ארוך (Beauregard & Henry, 2009).

אז איך אפשר להתמודד עם האתגרים הללו? איך משלבים בין ניהול לחצים, איזון חיים ונטרול "גוזלי זמן"? בואו נסתכל על כמה דמויות מפתח שהצליחו במשימה:

דוגמה מרתקת לשמירה על איזון ועל חוסן נפשי בלחץ עצום היא סיפורו של מהטמה גנדי, דמות מעוררת השראה אשר שמה הזכר גם בפרקים קודמים. גנדי היה מנהיג מהפכת ההתנגדות הבלתי אלימה בהודו. גנדי נאלץ להתמודד עם לחצים בלתי נתפסים מהשלטון הבריטי, מהקיצונים ההינדים ואפילו בתוך שורות תנועתו שלו. אך הוא השכיל לשמור על יציבות פנימית ועל בהירות מחשבתית באמצעות שילוב של טכניקות התמודדות עם דחק ושל תכנון זמן קפדני.

אז איך אפשר להתמודד עם האתגרים הללו? איך משלבים בין ניהול לחצים, איזון חיים ונטרול "גוזלי זמן"? בואו נסתכל על כמה דמויות מפתח שהצליחו במשימה:

דוגמה מרתקת לשמירה על איזון ועל חוסן נפשי בלחץ עצום היא סיפורו של מהטמה גנדי, דמות מעוררת השראה אשר שמה הוזכר גם בפרקים קודמים. גמדי היה מנהיג מהפכת ההתנגדות הבלתי אלימה בהודו. גנדי נאלץ להתמודד עם לחצים בלתי נתפסים מהשלטון הבריטי, מהקיצונים ההינדים ואפילו בתוך שורות תנועתו שלו. אך הוא השכיל לשמור על יציבות פנימית ועל בהירות מחשבתית באמצעות שילוב של טכניקות התמודדות עם דחק ושל תכנון זמן קפדני.

מקורביו תיארו איך השגרה של גנדי כללה זמן קבוע למדיטציה, ליוגה ולתפילה - דרכים לחדש את האנרגיה ולחזק את הנחישות (Fischer, 1954). הוא קבע זמנים מוגדרים לפגישות ולענייני פוליטיקה, אך גם שריין באדיקות זמן איכות לענייני משפחה ורוח. גנדי הבין שכדי להוביל מהפכה בת-קיימא, הוא חייב קודם כל למצוא איזון וחוסן פנימיים.

בזירה העסקית, דוגמה מובילה היא חברת המשקאות דיאג'יאו (Diageo), שמתהדרת במדיניות מתקדמת לאיזון עבודה-חיים. הארגון מציע לעובדיו מגוון תוכניות כמו חדרי כושר, שיעורי יוגה, מרחבי התרעננות והפסקות מובנות במהלך היום (Wright, 2019). לצד זאת, מנהלים עוברים הכשרות בנושא ניהול לחצים ושיפור תקשורת עם הצוות. המטרה היא ליצור סביבת עבודה שלא רק מאפשרת, אלא מעודדת איזון ורווחה נפשית של העובדים. התוצאות מדברות בעד עצמן - דיאג'יאו נהנית משיעורי שביעות רצון, מחויבות ותפוקה גבוהים, ומובילה את מגזר המשקאות החריפים.

מזווית אחרת, חברת הענק גוגל מפורסמת בעידוד עובדיה להקדיש 20% מזמן העבודה לפרויקטים אישיים ולרעיונות חדשניים (Schmidt & Rosenberg, 2014). מדיניות ה-"20% טיים" נועדה להשיג איזון בין משימות שגרתיות לבין יצירתיות ופיתוח עצמי, ובכך למקסם את המוטיבציה והפרודוקטיביות של העובדים. רבים מהמוצרים המצליחים ביותר של גוגל, כמו ג'ימייל וגוגל ניוז, נולדו דווקא מתוך הזמן הזה של חופש ויוזמה אישית.

בסקאלת הפרט, מודל לחיקוי הוא ביל גייטס, מייסד מיקרוסופט ואחד האנשים העשירים בתבל. גייטס מפורסם בהקפדה האובססיבית שלו על זמן. לכל אדם המבקש פגישה איתו מוקצבים לכל היותר 15 דקות, ולוח הזמנים שלו מתוכנן לפרטי פרטים (Gates & Ottavino, 1995). במקביל, גייטס משריין זמן ללמידה, להתבוננות ולחשיבה יצירתית. הוא מקדיש שבועות שלמים בשנה להתבודדות ולקריאה מרוכזת, מה שמאפשר לו לחדש ולהמציא את עצמו בהתמדה. האיזון בין יעילות מוחלטת לבין מרחב לצמיחה אישית הוא המנוע להצלחתו הבלתי נדלית.

בעולם העמוס והתובעני של ימינו, כל אחד מאיתנו יכול ליישם את האסטרטגיות שמודגמות כאן. הנה 10 צעדים מעשיים שיוכלו לסייע לך ליצור איזון בריא בין העבודה, הבית והאני:

## 1. הגדרה מחדש של הצלחה:

קח זמן לבחון מה ההצלחה האמיתית עבורך בכל תחומי החיים. מהן המטרות והערכים המהותיים ביותר בקריירה, משפחה, זוגיות, בריאות, תרומה לקהילה? שאף לאיזון ביניהם, לא למצוינות חד-ממדית. כפי שמדגיש סטיבן קובי בספרו "7 ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד" (Covey, 1989), "אם הסולם שלך לא נשען על הקיר הנכון, כל שלב שתטפס רק ירחיק אותך מהיעד".

## 2. תעדוף וגבולות:

על בסיס הגדרת ההצלחה שלך, קבע סדרי עדיפויות וגבולות לחלוקת הזמן והמשאבים. למד לומר "לא" לדברים שחורגים מהם, גם אם הם נראים דחופים. כמו שאומר וורן באפט (Schroeder, 2008), "ההבדל בין אנשים מוצלחים לאנשים מוצלחים מאוד הוא שהאחרונים אומרים 'לא' כמעט לכל דבר". את הזמן והאנרגיה שלך השקע קודם כל במה שמקדם את המטרות והערכים החשובים לך באמת.

## 3. נטרול גוזלי זמן חיצוניים:

זהה את הגורמים העיקריים שגוזלים את הזמן שלך - מיילים מיותרים, ישיבות לא יעילות, הסחות דעת מהסביבה. דבר עם הממונים והקולגות שלך על דרכים לצמצם התפרעויות ולייעל תהליכים. שקול טכניקות כמו חסימת זמן לעבודה ממוקדת ללא הפרעות, כפי שממליץ קאל ניופורט בשיטת ה"עבודה העמוקה" (deep work) שלו (Newport, 2016).

## 4. צמצום גוזלי זמן פנימיים:

לצד גורמים חיצוניים, רבים מאיתנו מבזבזים זמן בגלל הרגלים כמו בדיקה כפייתית של המייל, גלישה אינסופית ברשת, או התלבטויות ודחיינות. נסה טכניקות כמו הקצאת זמנים ספציפיים לבדיקת התכתבויות, סינון התראות, ושימוש בתוכנות לחסימת אתרים מסיחים. כמו שמזכיר לנו בריאן טרייסי בספרו "אכול את הצפרדע" (Tracy, 2007), "עשה את המשימה הקשה והחשובה ביותר קודם, כשיש לך את מרב האנרגיה והמיקוד".

## 5. ניהול ישיבות אפקטיבי:

וודא שלכל ישיבה יש מטרה ואג'נדה ברורה. הזמן רק את מי שבאמת חייב להיות שם, שלח לכולם חומרי רקע להכנה, והקפד לתחום את הזמן. במהלך הישיבה הישאר ממוקד, האצל משימות לאחר מכן, וסכם את עיקרי הדברים והצעדים הבאים. כמו שמציע ג'ף בזוס, מייסד אמזון, "שתי פיצות צריכות להספיק לכל הנוכחים בישיבה. אם צריך יותר, סימן שיש יותר מדי אנשים" (Sviokla, 2011).

## 6. עבודה מול בית:

שוחח עם בן/בת הזוג והילדים על חלוקת הזמן והתפקידים הרצויה. קבעו יחד ציפיות וגבולות ברורים, והסכימו על "כללי משחק" כמו זמני עבודה מול זמני משפחה, וחלוקת אחריות על משימות הבית, כדי למנוע גזילת זמן הדדית. זכור, כפי שאומר סטיבן קובי (Covey, 1989), "אף אחד על ערי המיתה לא אומר שהיה רוצה לבלות יותר זמן במשרד. אבל הרבה אנשים היו רוצים יותר זמן עם המשפחה והחברים".

## 7. טכניקות להפחתת לחץ:

שלב בשגרה שלך התנהגויות מפחיתות לחץ כמו אימון גופני, שינה מספקת, תזונה בריאה, מדיטציה ונשימות. אפילו 5 דקות של הפסקה מודעת, מספר פעמים ביום, יכולות להוריד משמעותית את תחושת הלחץ. כמו שמסביר הפסיכולוג והסופר מרטין סליגמן בספרו "אושר אותנטי" (Seligman, 2002), חוסן נפשי נבנה מתוך פרקטיקות קטנות ויומיומיות של חיבור לעצמנו ולחוזקות שלנו.

## 8. בלוקים של "זמן פנוי":

קבע מראש במערכת השעות שלך פרקי זמן ייעודיים לפעילויות מטעינות ומאזנות כמו תחביבים, למידה, זמן משפחה וחברים. הקפד עליהם כמו על פגישת עבודה חשובה. גם במהלך היום, קח הפסקות קצרות להתרענות ולאיפוס מנטלי. כפי שמדגיש טוני שורץ בספרו "כוח מלא" (Schwartz & McCarthy, 2007), "תשומת הלב שלנו היא משאב מוגבל. אנחנו זקוקים להפסקות סדירות כדי להטעין אותה מחדש".

## 9. האצלת סמכויות ועבודת צוות:

אל תנסה לשאת בכל העומס לבד. למד לבטוח ולהאציל משימות וסמכויות לאנשי הצוות שלך, תוך מתן מרחב לקבלת החלטות ופתרון בעיות. ככל שתעבדו יותר כצוות מגובש, תוכל להפנות יותר זמן לנושאים האסטרטגיים החשובים באמת. כמו שמורה לנו ג'ון מקסוול בספרו "21 חוקי הזהב של המנהיגות" (Maxwell, 2007), "מנהיגים גדולים יודעים לא רק לגייס אנשים טובים, אלא גם להעצים אותם לפעול באופן עצמאי".

## 10. זמן איכות עם עצמך:

קבע לעצמך זמנים קבועים להתנתקות מוחלטת מהעבודה והחובות השונות - לנוח, לחלום, להעמיק את הקשר עם עצמך. בזמן הזה התנתק מהטלפון והטכנולוגיה, הקשב לתחושות הפנימיות שלך, והזכר לעצמך את הדברים שהכי חשוב לך בחיים. כפי שמציע רובין שרמה בספרו "הנזיר שמכר את הפרארי שלו" (Sharma, 2003), "הקדש זמן ללמוד להכיר את עצמך. אתה הטכנולוגיה הטובה ביותר שקיימת".

זכרו, כאשר אנו מצליחים לשלב בין הכלים השונים האלה ולייצר איזון מיטיב בתוך עומס החיים, ההשפעה היא עוצמתית ומתפשטת. בחברת Google, למשל, אחת התופעות המרתקות היא שמרבית החדשנות והצמיחה מגיעה דווקא מתוך הזמן שהעובדים מקדישים לפרויקטים אישיים מחוץ למסגרת התפקיד. מכיוון שהארגון מאפשר ומעודד 20% מהזמן לנושאים שהעובדים בוחרים (כמו תחביבים, למידה, או יזמות), נוצרת סביבה שבה הם מחוברים יותר לעצמם, ומביאים לידי ביטוי את מלוא הפוטנציאל היצירתי והחדשני שלהם (Schmidt & Rosenberg, 2014).

התוצאות מדברות בעד עצמן - רבים מהשירותים המצליחים ביותר של Google, כמו Gmail, Google Maps ואפילו מערכת ההפעלה Android, צמחו מתוך הזמן הזה של חופש ואוטונומיה. המשמעות היא שכשעובדים מקבלים מרחב לחקור, ליזום ולהתפתח מחוץ לגבולות התפקיד, כולם יוצאים נשכרים - הן העובדים עצמם, שנהנים מיותר סיפוק ומשמעות, והן הארגון, שזוכה לשפע של רעיונות פורצי דרך.

לעומת זאת, ארגונים שמזניחים את האיזון עבודה-חיים של העובדים משלמים לעתים מחיר יקר. ניקח לדוגמה את פרשת ההתמוטטות של חברת האנרגיה האמריקאית אנרון בשנת 2001, שהובילה לאחת משערוריות ההונאה החשבונאית הגדולות בהיסטוריה. מאחורי הכותרות על מעילות ומניפולציות, עמדה תרבות אורגנית של עבודה אובססיבית ללא גבולות. כפי שמתארים החוקרים סימס וברניקמן (Sims & Brinkmann, 2003), בכירי אנרון עבדו 80 שעות בשבוע ואף יותר, וציפו מהעובדים למחויבות דומה. מי שלא היה מוכן להקריב את חייו האישיים על מזבח החברה, היה מודח או מפוטר ללא רחם. "הכל היה סביב העבודה בלבד", העידה לימים אחת העובדות. "לא היו משפחות, לא היו חברים, רק אנרון".



אבל התרבות הרעילה הזו יצרה לא רק עייפות כרונית ושחיקה של העובדים - היא גם עודדה התנהגות לא אתית, כשהכל מותר בשם העמידה ביעדים. הלחץ האדיר לספק תוצאות הוביל לסדרה של החלטות שגויות, להסתרת בעיות, ובסופו של דבר לקריסה הכלכלית והמוסרית של החברה כולה. אנרון שילמה את המחיר היקר ביותר על חוסר האיזון - איבוד האמון של העובדים, הלקוחות והציבור.

הלקח ברור - ארגונים שרוצים להצליח לאורך זמן, חייבים לשים את הרווחה והאיזון של העובדים בראש סדר העדיפויות. כשמטפחים תרבות של עבודה קשה לצד זמן איכות משפחתי ואישי, נוצרים התנאים האופטימליים לצמיחה בת-קיימא ולהשגת מטרות גבוהות, הן עבור העובדים והן עבור הארגון.

המסר הזה נכון גם ברמת הפרט והיזם האינדיבידואלי. כולנו מכירים סיפורי הצלחה מסחררים של יזמים שהגשימו חלומות ושינו את העולם, אך לעתים קרובות, ההצלחה הזו באה במחיר אישי כבד.

אלון מאסק, מייסד חברות הטכנולוגיה המהפכניות SpaceX וטסלה, אשר הוזכר כאן בפרקים קודמים, הוא אולי הדוגמה המוכרת ביותר. מאסק הוא גאון יצירתי וחדשן אגדי, אך הוא גם ידוע בהתמכרות שלו לעבודה. בראיון מפורסם הוא חשף שבתקופות מסוימות עבד 120 שעות בשבוע, תוך ויתור מוחלט על שינה וחיי חברה (Vance, 2015). מצד אחד, המסירות האובססיבית שלו הובילה לפריצות דרך מדעיות ועסקיות. אך מהצד השני, היא גבתה מחיר אישי ובריאותי כבד. המחיר כלל התמוטטויות פיזיות ונפשיות, וכן שני גירושין עקב הזנחת חיי המשפחה.

הסיפור של מאסק ממחיש את האתגר שרבים מאיתנו מתמודדים איתו - כיצד להגיע להישגי שיא ולמצות את הפוטנציאל שלנו, מבלי להקריב את הבריאות, המשפחה והחיים האישיים? אין תשובה פשוטה, אבל מה שבטוח הוא שללא מינון מסוים של איזון, הכישרון הגדול ביותר לא יחזיק מעמד לאורך זמן.

נקודת המבט הזו, של צורך חיוני באיזון, עולה שוב ושוב בקרב חוקרים, מנהיגים ויזמים בעלי השפעה. אריאנה האפינגטון, מייסדת אתר החדשות Huffington Post, מדברת בגלוי על הלקח ששינה את חייה - שבלי בריאות ומשפחה, שום הצלחה לא שווה דבר (Huffington, 2014). רק אחרי שהתמוטטה מעייפות והתעוררה בשלולית של דם, הבינה האפינגטון שבשביל להגשים את החזון שלה בצורה בת-קיימא, היא חייבת לשים את הרווחה האישית בראש סדר העדיפויות. היא למדה לשלב פעילות גופנית, מדיטציה ושינה עמוקה בשגרת היום העמוס שלה, ולהציב גבולות ברורים בין העבודה לפנאי.

ההחלטה הזו לא רק שיפרה את בריאותה הנפשית והגופנית - היא גם שיפרה את המיקוד, היצירתיות והביצועים שלה. כיום, האפינגטון ידועה כסמל של מנהיגות מאוזנת ומודעת. היא טוענת שהמפתח להצלחה בת-קיימא טמון דווקא ביכולת "להאט את הקצב מדי פעם, להיות לגמרי נוכחים, לטעון מצברים ולמצוא שקט בתוך הרעש" (Huffington, 2014).

גישה דומה עולה מספרו של ג'ף בזוס, מייסד ומנכ"ל אמזון. במילותיו של בזוס, "ההחלטות הטובות ביותר שלנו הן תמיד אלה ששילבו בין 'לב' ל'ראש' - בין אינטואיציה לבין ניתוח זהיר של הנתונים. כשאנחנו מתייחסים ברצינות לחלקים האנושיים והרגשיים שלנו, יחד עם החלקים האנליטיים, אנחנו מקבלים את ההחלטות הנכונות והחכמות ביותר". המסר של בזוס הוא שבכדי להצליח באמת, אנחנו זקוקים לאיזון בין הצרכים הרציונליים והאינטואיטיביים שלנו. כשאנו מקשיבים הן לראש והן ללב, אנו מגיעים לתובנות עמוקות ולהחלטות מושכלות יותר. זה נכון בעסקים ובקריירה, כמו גם בחיים האישיים.

בסופו של דבר, המפתח לניהול הלחץ ולאיזון עבודה-חיים טמון בהסתכלות הוליסטית על עצמנו ועל צרכינו. כשאנו מייחסים חשיבות לכל ההיבטים של החיים - מקצועי, משפחתי, בריאותי, רגשי ורוחני - אנחנו יוצרים לעצמנו בסיס יציב ואיתן להגשמה אישית לטווח ארוך.

אין נוסחת קסם אחת שתתאים לכולם, אלא כל אחד צריך למצוא את נקודת האיזון הנכונה עבורו. אבל ההתחייבות לאיזון, וההבנה שההצלחה האמיתית מחייבת טיפוח של כל תחומי החיים, היא תנאי הכרחי למימוש הפוטנציאל האנושי במלואו.

**לסיכום**, בעידן של ריבוי דרישות ולחצים תובעניים, היכולת לשלב בין עבודה פורייה, זמן איכות משפחתי ואישי, בריאות פיזית ונפשית וצמיחה רוחנית - היא אומנות ומיומנות חיונית. זו לא משימה פשוטה, אבל ההשקעה משתלמת בטווח הארוך, הן ברמת הפרט, המשפחה והקהילה, והן ברמת הארגונים והחברה כולה.



מפתח 10

יצירתיות  
וחדשנות יישומית  
בכלל מעגלי  
החיים



”

הדמיון חשוב  
יותר מידע. ידע  
מוגבל. דמיון  
מקיף את העולם  
“

אלברט איינשטיין

## "רוב האנשים רואים את מה שיש ושואלים 'למה?'. אני חולם על דברים שמעולם לא היו ושואל 'למה לא?'"

ציטוט מיוחס לג'ורג' ברנרד שו. המשפט הזה מגלם אחד מסודות ההצלחה החשובים ביותר בעידן המודרני - היכולת לחשוב "מחוץ לקופסה", ליזום רעיונות מקוריים וליישם חדשנות פורצת דרך בכל תחומי החיים.

המחקר מראה שיצירתיות וחדשנות הן "מיומנויות העל" הנדרשות ביותר במאה ה-21 (World Economic Forum, 2020). בעולם המשתנה במהירות, אנשים וארגונים שמסוגלים להמציא את עצמם מחדש ולהתאים את עצמם למציאות דינמית, הם אלה שיובילו ויצליחו לאורך זמן. מנגד, היצמדות לדפוסים שגרתיים ולמוסכמות מקובעות היא מתכון בטוח לכישלון. כפי שאומר המחבר והיזם סת' גודין, "כל מה שאנחנו יודעים היום לגבי העתיד, הוא שהוא יהיה שונה מהעבר. הבחירה היחידה היא בין שינוי יזום לשינוי שנכפה עלינו" (Godin, 2003).

אבל מהי בעצם חשיבה יצירתית? זוהי היכולת לראות את המציאות מזוויות חדשות, להפעיל את הדמיון כדי לחבר בין רעיונות לכאורה לא קשורים, ולייצר פתרונות מקוריים לבעיות מורכבות (Runco, 2014). זו היכולת להתנתק מהנחות היסוד המקובלות ולהטיל ספק בסטטוס קוו. אנשים יצירתיים לא שואלים רק "איך אפשר לשפר?" אלא "מה אפשר ליצור מחדש?"

חשיבה כזו דורשת יציאה מאזור הנוחות השכלי והרגשי. כפי שמסביר המחבר והחוקר צ'ארלס דוהיג בספרו "כוחן של הרגלים", "המוח שלנו מתוכנת לחסוך באנרגיה קוגניטיבית. הוא אוהב שגרה, כי היא יעילה ונוחה. הבעיה היא שהיצמדות לשגרה והרגלים מונעת מאיתנו לחשוב ולנהוג בצורה יצירתית" (Duhigg, 2012).

אז מה צריך כדי לשבור את השגרה, לאמץ גישת חשיבה חדשנית וליישם אותה הלכה למעשה? הנה כמה דוגמאות מעוררות השראה:

דוגמה בולטת לחדשנות יישומית היא חברת "דיסני". כשוולט דיסני הקים את האולפנים שלו בשנת 1923, הוא לא רק יצר דמויות אהובות כמו מיקי מאוס, אלא גם המציא מחדש את תעשיית הקולנוע כולה. דיסני הבין שבכדי לרתק את הקהל, הוא זקוק לא רק לאנימציה מתקדמת, אלא בעיקר לסיפורים מקוריים, דמויות מעוררות הזדהות ועולמות קסומים. הוא העז לחלום בגדול, לשלב מדיות שונות, ולהגדיר מחדש מהו בידור (Thomas, 1994).

האתגר שדיסני נתקל בו היה לשמר את היצירתיות לאורך זמן ולהמשיך לייצר רעיונות חדשניים בכל הפקה. כדי לפתור זאת, הוא קידם תרבות אירגונית השמה דגש על מקוריות, סקרנות ונטילת סיכונים. בתוך חברת האולפנים הוקמו "חממות רעיונים" - צוותים רב-תחומיים שפעלו מחוץ לשגרת ההפקות ונתנו דרור ליצירתיות. דיסני נהג לבקר בחממות הללו, להתערב בדיונים, ולאתגר את האמנים והמהנדסים לייצר תמיד הפתעה חדשה (Thomas, 1994). בזכות גישה מערכתית זו של שילוב בין גאונות יוצרת לבין תרבות תאגידית, החברה הצליחה לייצר לאורך עשרות שנים את הסרטים האהובים והמצליחים בתולדות הקולנוע.

ניקח דוגמה שונה מתחום הרפואה - ד"ר וילה סטנטון, אחת המנתחות הלב המובילות בעולם. כשד"ר סטנטון החלה את הקריירה שלה, ניתוחי לב היו תחום שנשלט כמעט לחלוטין על ידי גברים. במקום להתעקש מהסטטוס קוו, היא ראתה בכך אתגר והזדמנות (Robbins, 1991).

ד"ר סטנטון הבינה שכדי להגיע לפסגה, עליה לא רק לשכלל את הטכניקות הכיורוגיות, אלא גם לשנות את הגישה הניהולית והאנושית בחדר הניתוח. היא פיתחה שיטות עבודה חדשניות שהתמקדו בשיפור התקשורת בין חברי הצוות, בצמצום לחצים, ובמניעת טעויות אנוש. במקביל, היא יזמה מערך הדרכה ייחודי למתמחים, שנתן להם אחריות מוקדמת ועורר בהם את המוטיבציה למצוינות (Robbins, 1991). הגישה הזו של חדשנות הן בתחום המקצועי והן בתחום הניהולי, אפשרה לד"ר סטנטון להפוך למובילה עולמית בניתוחי לב מורכבים, ולהציל את חייהם של אלפי מטופלים.

דוגמה מפתיעה אחרת מגיעה מעולם המשפטים. עו"ד מלאני ברי, שהקימה בשנת 2007 את משרד עורכי הדין "ברי&ברי", הבינה ששוק עריכת הדין זקוק לחשיבה מחוץ לקופסה. במקום להעתיק את המודל המיושן של משרדי עורכי דין גדולים, עם מבנים מפוארים וצוות ניהולי מנופח, היא חתרה לפשטות, יעילות וגמישות.

עו"ד ברי יצרה משרד וירטואלי, עם עשרות עורכי דין הפועלים מהבית, מתוגמלים לפי תפוקות ושעות עבודה בפועל, ומחוברים באמצעות מערכות מקוונות מתקדמות. המודל החדשני אפשר להוזיל דרמטית את מחירי השירותים המשפטיים, לייצר שירות מהיר ואיכותי יותר ללקוחות, ולהוות אלטרנטיבה אטרקטיבית לצעירים בתחילת הקריירה. בארבע שנים בלבד, המשרד של ברי צמח מ-4 עובדים ל-150, והכנסותיו זינקו ב-1000% (Burchard, 2017).

דוגמה מרתקת גם מתחום הייעוץ העסקי - חברת IDEO, אחת מחברות העיצוב והחדשנות הנחשבות בעולם. העיקרון המנחה של IDEO הוא לשים את האדם ואת הגישה היצירתית בלב כל תהליך פיתוח. ב-IDEO מאמינים שחדשנות אמיתית יכולה לבוא ממגוון רחב של אנשים, לא רק מהמהנדסים "הרשמיים". לכן,



כשלקוח מגיע עם בעיה או אתגר, צוות רב-תחומי מתגייס כדי להתבונן על זה מזוויות מפתיעות. אנשי IDEO יוצאים לשטח, צופים בהתנהגות של משתמשים וממציאים פתרונות מחוץ לקופסה. הרעיונות נבדקים במעבדה, משתכללים בתהליכי אבטיפוס מהירים, עד שמתגבשים לכדי קונספט סופי (Kelley & Kelley, 2013). שיטה זו הניבה המצאות מהפכניות כמו העכבר הראשון של "אפל", מכשירים רפואיים פורצי דרך, ושירותים חברתיים חדשניים. בכך IDEO הראתה שחדשנות אינה נחלתם הבלעדית של "גאונים" בודדים, אלא פרי של מתודולוגיה מובנית הנותנת ביטוי ליצירתיות הקבוצתית.

מנגד, נפנה לרגע לסיפורן של חברות שלא הצליחו לאמץ חשיבה יצירתית. דוגמה קלאסית היא "בלוקבאסטר", ענקית השכרת הווידאו, שקרסה ב-2010 לאחר ששלטה בשוק במשך שני עשורים. בלוקבאסטר לא הבינה את המהפכה הדיגיטלית, ונצמדה בעקשנות למודל העסקי המיושן של חנויות פיזיות וקלטות וידאו. היא לא האמינה שלקוחות ירצו לצפות בתכנים בסטרימינג און-ליין, והחמיצה את ההזדמנות להתאים את עצמה לעידן החדש. חברת "נטפליקס" נכנסה לוואקום, הציעה מודל מנויים מבוסס אינטרנט, וכבשה את העולם (Gregersen, 2018). הלקח הוא שללא יכולת להשתנות ולזהות טרנדים מתפתחים, שום יתרון מבוסס לא יחזיק מעמד.

דוגמת כישלון עגומה נוספת היא של "נוקיה", שהייתה יצרנית הטלפונים הניידים הגדולה בעולם בתחילת שנות ה-2000. נוקיה הסתמכה יתר על המידה על המוניטין שלה והזניחה את הצורך בחידושים. כשחברת "אפל" הציגה את האייפון ב-2007, עם מסך מגע מהפכני ומערכת הפעלה אינטואיטיבית, נוקיה המשיכה להתעקש על מקשים פיזיים ועל מערכת ההפעלה

המיושנת "סימביאן". תוך שנים ספורות, נתח השוק של נוקיה התרסק מ-50% ל-3%, והיא נמכרה ב"רה ליקוידציה" לחברת מיקרוסופט (Vuori & Huy, 2016). החברה ששלטה בשוק שילמה את מחיר היהירות וחוסר ההסתגלות לשינויים.

המסר הוא ברור - בעולם דינמי בו הטכנולוגיה והצרכים משתנים חדשות לבקרים, ההיצמדות לפרדיגמות ולהרגלי עבר היא בת ערובה לדעיכה. מנהיגים וארגונים חייבים להטמיע תרבות של חשיבה יצירתית ופריצת גבולות, להעז ליזום רעיונות מקוריים, ולהתאים את עצמם ללא הרף למציאות המשתנה. במקביל, חשוב להבין שחדשנות אינה מתרחשת במקרה או בחלל ריק. כפי שמזכיר כפי שמזכיר לנו המחבר והיזם ג'וש לינקנר בספרו "מיומנויות חדשניות", "חדשנות היא לא תכונה מולדת של יחידי סגולה, אלא מערך של כלים ותהליכים שכל אחד יכול ללמוד ולתרגל" (Linkner, 2014).

כדי להפוך את החדשנות למנוע צמיחה אישי וארגוני, ישנם מגוון צעדים מעשיים שאפשר לאמץ:

1. **שבור דפוסים:** כדי להתניע חשיבה יצירתית, צא מהשגרה והנוחות המוכרת. שנה לוו"ז, סדר יום, מרחבי עבודה. "הזר את המוכר והכר את הזר" (Greene, 2012). הדפוסים החדשים יאתגרו את המוח לחשוב אחרת.

2. **שאל "למה" ו"מה אם":** כשאתה נתקל בבעיה או הזדמנות, אל תקבל דבר כמובן מאליו. תשאל שאלות מנקודת מבט של ילד סקרן: למה זה עובד ככה? מה הייתי משנה? השאלות יפתחו אפיקי מחשבה חדשים.

3. **חשוב בניגודים:** מוח האדם נוטה לחפש דמיון והמשכיות. אבל דווקא החיבורים המפתיעים מולידים רעיונות פורצי דרך. שאל

את עצמך: מה ההיפך ממה שאני מכיר? איך אפשר לשלב בין תחומים רחוקים? (Johansson, 2006).

4. **תרגל סיעור מוחות פרוע:** בחר נושא והקצה 10 דקות לרישום רעיונות ללא שיפוטיות. הניחוש הראשוני יהיה קונבנציונלי - דחה אותו ודחוף את עצמך לחשיבה מקורית יותר. "הרעיונות הטובים מגיעים אחרי ה-20 הראשונים" (Burkus, 2014).

5. **צור מרחבים לאינטראקציה ספונטנית:** במשרד, אפשר מפגשים לא פורמליים בין אנשים מצוותים ומדיסציפלינות שונות. בחיים האישיים, בלה זמן עם אנשים מחוץ למעגל המוכר. המפגש יוליד רעיונות חדשים (Catmull, 2014).

6. **קח סיכונים מחושבים:** החדשנות הגדולה ביותר מגיעה מנכונות ל"קפוץ למים" ולנסות דברים שעוד לא נעשו. למד להכיל אי-ודאות ואפשרות לכישלון כחלק מהמסע היצירתי. כדברי אלברט איינשטיין: "מי שלא עשה אף פעם טעות, לא ניסה אף פעם משהו חדש" (Novello, 2016).

7. **עודד אקלים של מקוריות:** הטמע בעצמך, בבית ובמשרד תרבות של סובלנות לרעיונות מוזרים, של נכונות להעז, של חגיגה של יצירתיות. אפשר לאנשים להביע רעיונות ללא פחד מביקורת. "הרעיונות הכי חדשניים נראים תמיד מגוחכים בהתחלה" (Sinek, 2009).

8. **למד תחומים חדשים:** התמחויות צרות הן אויב החדשנות. הרחב ללא הרף את הידע, תחומי העניין והניסיון שלך. קרא ספרים בנושאים מגוונים, למד שפה חדשה, אמץ תחביב מאתגר. ההשראה לפריצות הדרך הגדולות מגיעה דווקא מהמקומות הלא צפויים (Catmull, 2014).

9. קח הפסקות והאט את הקצב: המוח היצירתי זקוק לזמן של חוסר מעש ושל שיטוט חופשי כדי לייצר אינסטייטים וחיבורים חדשים (Pillay, 2017). אפשר לעצמך להרפות לפרקים מהמטלות והלחצים, לבהות מהחלון, להירדם ללא מחשבות. דווקא ברגעי ההאטה צפות התובנות הגדולות.

10. האמן בכוחה של אינטואיציה: לצד החשיבה הרציונלית, כלי חשוב לא פחות הוא החכמה הפנימית שלנו, ה"תחושות בבטן". אם משהו מרגיש נכון, למרות שהוא נוגד את ההיגיון לכאורה - האזן לו ונהג בהתאם. כמו שאמר סטיב ג'ובס: "האינטואיציה שלך יודעת מה אתה באמת רוצה להיות. כל השאר הוא משני" (Good & Levin, 2018).

### תרגיל נוסף - "ריטריט יצירתיות אישית":

קח לעצמך שבת/יום חופש המוקדש כולו לטיפוח החשיבה היצירתית שלך. קום מוקדם, צא לטבע, שהה במקום השראה כמו מוזיאון או ספרייה. קח איתך מחברת ורשום כל רעיון וחיבור מפתיע שעולה. דייק שאלה או אתגר ספציפי שחשוב לך, והקדש את הזמן והמרחב המנטלי לחשיבה עליו מזוויות חדשות. נהל דיאלוג דמיוני עם דמות יצירתית שאתה מעריץ, ושאל את עצמך איך היא הייתה מתמודדת עם האתגר. ככל שתתרגל יותר את "שריר" החשיבה היצירתית, כך תתחזק היכולת שלך לראות את המציאות בעיניים חדשות ולפעול בדרכים חדשניות.

לסיכום, בעידן הנוכחי שבו השינוי והמורכבות הם השגרה, יכולת החדשנות והיצירתיות הופכת להיות מיומנות חיים קריטית, הן ברמה האישית והן ברמה המערכתית. כפי שראינו דרך הדוגמאות וההמלצות שפורטו כאן, חשיבה מקורית ופורצת גבולות היא לא רק נחלתם של "גאונים" נדירים, אלא מיומנות שאפשר ללמוד

ולתרגל. באמצעות הרגלים כמו שבירת דפוסים, שאילת שאלות, חשיבה בניגודים, קפיצה לים, שהייה עם תחומים ואנשים מגוונים, ונתינת מרחב לאינטואיציה ולמוח הלא רציונלי שלנו - כל אדם יכול לחולל פריצות דרך יצירתיות בחייו.

היכולת לחדש ולהגיב בגמישות לסביבה משתנה תעניק לנו יתרון עצום, באתגרי הקריירה והחיים המשותפים. וחשוב מכך, היא תיתן לנו את הכלים להגשים את הפוטנציאל האנושי במלואו, כפי שהתכוון ג'ורג' ברנרד שו: "לחלום על הדברים שמעולם לא היו, ולשאול בהתמדה - למה לא?"

### כלי לפיתוח חשיבה יצירתית - מפות חשיבה Mind Mapping

אחד הכלים החזקים והיעילים ביותר לעידוד חשיבה יצירתית ופריצת גבולות מנטליים הוא "מיפוי חשיבה" (Mind Mapping). זוהי טכניקה ויזואלית לארגון ולייצוג של מידע ורעיונות, שפותחה במקור על ידי הפסיכולוג והחוקר טוני בוזן בשנות ה-70 (Buzan & Buzan, 2006). מאז, מפות חשיבה הפכו לכלי רב עוצמה שמשמש אנשי עסקים, חוקרים, סטודנטים ואמנים ברחבי העולם כדי לפתור בעיות, לתכנן פרויקטים ולהגות רעיונות פורצי דרך.

אז מה בעצם עושה מפת חשיבה? ובכן, במקום לארגן מידע בצורה לינארית, היררכית או טבלאית כמקובל, מפת חשיבה מציגה אותו כרשת של מושגים וקשרים המסתעפים ממרכז אחד - בדומה לאופן שבו המוח עצמו עובד. המפה מתחילה עם נושא, שאלה או אתגר מרכזי, שממנו מתפרטים לכל עבר ענפים ותת-ענפים של רעיונות, השלכות ודוגמאות שמתקשרים אליו.

מפת חשיבה טובה כוללת גם מגוון של אלמנטים ויזואליים כמו צבעים, תמונות, סמלים וקודים גרפיים, שנועדו לעורר השראה ולמקד את תשומת הלב. הייצוג החזותי הזה מאפשר לראות במבט אחד את "התמונה הגדולה" של הנושא, על כל המורכבות והקישוריות שלו. במקביל, הפורמט החופשי והמשחקי מגרה את המוח ליצור אסוציאציות ורעיונות חדשים.

אז מה יתרונותיה של מפת חשיבה על פני שיטות מסורתיות יותר לארגון מידע? ראשית, היא מאפשרת להסתכל על נושא או בעיה ממבט הוליסטי ורב ממדי. במקום לפרק את הנושא לחלקים נפרדים, מפת חשיבה מציגה את כל ההיבטים והרבדים שלו במקביל, מבלי לאבד את הקשר הכללי (Buzan & Buzan, 2006). זה מקל עלינו לזהות דפוסים, יחסי גומלין והזדמנויות שקשה לראות בגישה לינארית.

שנית, מפות חשיבה מאפשרות גמישות וספונטניות במחשבה. בעוד רשימות או מצגות דורשות מאיתנו לחשוב ולכתוב בסדר מוגדר מראש, במפה אנחנו יכולים בכל רגע לעבור לענף אחר, לשנות כיוון, להוסיף רעיון חדש או לערוך דברים מחדש. החופש היצירתי הזה מעודד אותנו להעלות על הדעת אפשרויות שלא חשבנו עליהן קודם, ולהימנע מ"חשיבה מנהרה" שמגבילה אותנו לנתיב מסוים (Wycoff, 1991).

אבל אולי היתרון החשוב ביותר של מפות חשיבה הוא שהן מערבות את שני חצאי המוח בתהליך. בעוד החצי השמאלי של המוח מומחה בלוגיקה, מילים ומספרים, החצי הימני אמון על דימויים, דמיון ויצירתיות. מפת חשיבה מערבת את כל האזורים האלה בו זמנית, מאפשרת למוח כולו לעבוד ביעילות מרבית ולייצר תובנות מעמיקות יותר (Buzan & Buzan, 2006).

## אז איך בפועל מתחילים לבנות מפת חשיבה? הצעדים די פשוטים וקלים לביצוע:

1. התחל באמצע דף ריק (לרוב בצורה אופקית) וצייר תמונה או סמל שמייצג את הרעיון המרכזי, הנושא או האתגר שאת/ה רוצה להתמקד בו.
2. מהמרכז, משוך "ענפים" עבים לכל אחד מתת-הנושאים או ההיבטים המרכזיים של הנושא. השתמש במילה מפתח או תמונה על כל ענף.
3. מכל ענף מרכזי, משוך ענפים דקים יותר שמייצגים תתי קטגוריות, רעיונות ספציפיים או דוגמאות הקשורות אליו. המשך להסתעף לעוד ועוד רמות של פירוט.
4. הוסף צבעים וסימנים גרפיים שונים כדי לארגן חזותית את המידע ולהבליט חיבורים או רעיונות חשובים. גרה את התהליך עם תמונות וציורים.
5. המשך לפתח את המפה באופן חופשי וספונטני, כשהרעיונות מוליכים אותך. אל תגביל את עצמך - מקם את הענפים והתתי-ענפים בכל מקום שמרגיש אינטואיטיבי, ואל תחשוש לחזור אחורה או לערוך מחדש.

### דגשים:

- סקור את המפה כולה, חפש דפוסים והשראה. איזה רעיונות חוזרים או נראים הכי משמעותיים? האם יש חיבורים מפתיעים בין אזורים שונים? האם יש שאלות חדשות שמתעוררות?
- רשום מסקנות או צעדי פעולה ליד הענפים הרלוונטיים. זהה את האזורים שלדעתך הכי ראויים למיקוד ולפיתוח.





דוגמה לכוחן של מפות חשיבה בביצוע חדשני נמצאת אצל וולט דיסני, שהתמודד עם האתגר של שימור היצירתיות לטווח ארוך בחברה שלו. כדי לעורר השראה, הוא נהג לצייר "מפות סיפור" ענקיות על לוחות גדולים, בהן פירט את כל האפיזודות, ההפתעות והפיתולים העלילתיים שרצה לכלול ב"Disneyland" - פארק השעשועים המהפכני שחלם עליו (Gabler, 2006). המפה הזו אפשרה לו ולצוותו לראות במבט אחד את כל חלקי הפאזל, לדמיין אטרקציות חדשות, ולעצב חוויית ביקור טוטאלית. מבלי היכולת של מיפוי חשיבה, שמאפשרת תכנון רב-רבדים וחיבורים יצירתיים, סביר להניח שה"קסם" של דיסני לנד לא היה מגיע למימוש.

דוגמה מפתיעה נוספת היא של מדען המחשב טים ברנרס-לי, ממציא הרשת העולמית. כסטודנט לפיזיקה, טים השתמש באופן אובססיבי במפות חשיבה כדי לסכם את הרעיונות מכל ספר וקורס, וליצור בין כולם חיבורים חדשים (Berners-Lee, 1999). מיפויי החשיבה האלה סייעו לו לא רק להבין לעומק את החומר, אלא גם לראות במוחו דפוס חוזר - רשת של נושאים, שכבות וקישורים. מאוחר יותר, כשעבד במעבדות CERN בשווייץ, טים הבין שאפשר ליישם את המבנה הזה גם לצורך ארגון כל המידע האנושי. בדיוק באותו פורמט של מפת חשיבה, אך בסדר גודל גלובלי. הוא יצר אב-טיפוס ראשוני למה שלבסוף התפתח לרשת האינטרנט העולמית כפי שאנו מכירים אותה (Berners-Lee, 1999). כך, חשיבה במפות אפשרה לטים ברנרס-לי פריצת דרך אדירה שהשפיעה על כל העולם.

בהשראת הדוגמאות האלה, אני ממליץ לכל מי ששואף להיות "האחד מאלף" ולממש את הפוטנציאל הגלום בו, להתחיל ליישם את כלי מיפוי החשיבה. בין אם אתם מתכננים את הקריירה שלכם, פותרים בעיה בעבודה, או סתם מחפשים השראה אישית - הקדישו 20 דקות ביום או אחת לכמה ימים ליצירת מפת חשיבה בנושא הרלוונטי. וודאו שאתם נשארים פתוחים, סקרנים וחסרי פחד לגבי הרעיונות שעולים. ככל שתתנסו יותר בתהליך, כך תחושו איך המוח משתחרר לחשיבה גמישה ויצירתית יותר. זה עשוי להרגיש מוזר או מאולץ בהתחלה, אבל תוך כמה ימים או שבועות כבר תופתעו מהתובנות המדהימות והלא צפויות שמגיעות. אתם למעשה מאמנים את עצמכם לראות אפשרויות חדשות, ולהאמין שהכול אפשרי.

**לסיכום**, מפות חשיבה הן אחד מהכלים השימושיים והחזקים ביותר שיש לנו כדי לפרוץ את גבולות המחשבה ולאמץ תפיסה עולם חדשנית. ותפיסת עולם כזו היא אבן הבסיס להצלחה יוצאת דופן, מנהיגות פורצת דרך ויצירת ערך ייחודי לעולם. כמו שג'ורג' ברנרד שו אמר - בכוחה של חשיבה יצירתית להפוך כל חלום ל"למה לא?". עם תרגול ועקביות, כל אחד מאיתנו מסוגל לעצב מחדש את המציאות שלו ולהפוך ל"אחד מאלף" הייחודי והמשפיע. מיפוי חשיבה הוא עוד קפיצה קטנה בדרך למחוזות חדשים אלה.

הצטרפו לאלפי המשתתפים המרוצים בקורסים, סדנאות  
ואימונים אישיים.

אנו עובדים עם המותגים המובילים בישראל ובעולם.

בקרו באתר והורידו את קטלוג הסדנאות והשירותים שלנו!

הצטרפו אלינו, הצטרפו להצלחה!

צרו קשר עכשיו:

[www.mash.org.il](http://www.mash.org.il) ,072-2500344

**משכוכית**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



## כלי לפיתוח חשיבה יצירתית וקבלת החלטות חדשנית - ששת כובעי החשיבה של דה-בונו

כלי חשיבה יצירתי נוסף שיכול לסייע רבות לכל מי ששואף להיות "האחד מאלף" הוא "ששת כובעי החשיבה" של הפסיכולוג אדוארד דה בונו (De Bono, 1999). זוהי שיטה ייחודית לבחינת בעיה או נושא מזוויות מגוונות, לפריצת דפוסי חשיבה מקובעים ולהגעה לפתרונות מקוריים ואפקטיביים. היא נפוצה בקרב ארגונים, חברות וצוותים ככלי לשיפור תהליכי קבלת החלטות, אבל גם יחידים יכולים ליישם אותה כדי לאתגר ולהרחיב את החשיבה שלהם.

אז מה עושה בדיוק שיטת "ששת הכובעים"? ובכן, דה בונו מציע כי בכל פעם שאנחנו ניגשים לאתגר כלשהו - בין אם זו בעיה לפתרון, רעיון לקידום או סוגיה לדיון - נחבוש בכל פעם "כובע חשיבה" אחר. כל כובע מייצג זווית או סגנון חשיבה שונה. בכך, אנחנו למעשה סורקים את הנושא מכל ההיבטים האפשריים - רגשי, אינטואיטיבי, הגיוני, ביקורתי, יצירתי ומטא-קוגניטיבי. הגישה המובנית והשלמה הזו מבטיחה שלא נחמיץ שום פן חשוב, ושנגיע להבנה העמוקה והרב-ממדית ביותר.

### להלן פירוט של צבעי הכובעים ומשמעותם:

1. **כובע לבן** - עובדות ונתונים אובייקטיביים. בחשיבת "כובע לבן" אנחנו מתמקדים רק במידע העובדתי, הניטרלי והמוכח הקשור לנושא. בלי פרשנויות או השערות.
2. **כובע אדום** - רגשות, תחושות ואינטואיציה. כאן אנו נותנים במה לתגובות הרגשיות שלנו, לתחושות בטן ולמחשבות ספונטניות, מבלי צורך להסביר או להצדיק אותן.

3. **כובע שחור** - שיפוטיות, ביקורתיות, סיכונים וחסרונות. עם הכובע השחור אנחנו מעלים חששות, בעיות פוטנציאליות ונקודות תורפה. מטרתו לייצר תמונה מציאותית, לא פסימית.
4. **כובע צהוב** - חשיבה חיובית, יתרונות והזדמנויות. הכובע הצהוב מסמל אופטימיות, אמונה ביכולת וראיית הפוטנציאל. הוא מזהה את התועלות והערך שבכל רעיון.
5. **כובע ירוק** - יצירתיות, חלופות ואפשרויות חדשות. כובע זה מעודד חשיבה מקורית, מחוץ לקופסה. הוא מאפשר להעלות רעיונות מפתיעים ופרועים, בלי ביקורתיות.
6. **כובע כחול** - חשיבה על תהליך החשיבה עצמו (מטא-קוגניציה). הוא מתבונן מלמעלה ומכוון את הדיון - מסכם, מסיק מסקנות ומתכנן צעדים קדימה.



מה היתרון הגדול של השיטה הזו? בראש ובראשונה, היא מאפשרת לנו לצאת מ"אזור הנוחות" המחשבתי שלנו. במקום להישאר תקועים בדפוס החשיבה האוטומטי והמועדף עלינו (לרוב זה יהיה הלבן ההגיוני או השחור הביקורתי), אנחנו נאלצים לאמץ מגוון זוויות ראייה - גם כאלו שפחות טבעיות לנו. זה פותח אותנו לאפשרויות ותובנות שלא היינו מקבלים אחרת.

שנית, שיטת הכובעים יוצרת הפרדה בין סוגי החשיבה. בכל רגע נתון אנחנו עוסקים רק בהיבט אחד של הנושא, בצורה ממוקדת וללא הפרעה. זה מונע בלבול וערבוב בין עובדות לרגשות, בין דמיון למציאות. ההפרדה מאפשרת לכל סוג חשיבה למצות את עצמו, ורק בסוף התהליך אנחנו מחברים בין כולם לתמונה המלאה (De Bono, 1999).

מעבר לכך, כשעובדים בקבוצה, הכובעים מייצרים שפה משותפת וברורה. במקום ויכוחים מתישים או דיונים מבולגנים, כולם יודעים בדיוק באיזה אופן צריך לחשוב בכל שלב. זה מקל על תיאום, על הקשבה הדדית ועל שיתוף פעולה אפקטיבי.

אבל אולי החשוב מכל - החלפת הכובעים מאלצת אותנו להתנתק מהאגו ומהעמדות האישיות. כשמישהו מביע ביקורת, הוא עושה זאת מתוך ה"תפקיד" של הכובע השחור, לא מתוך התנגדות למהלך. וכשמעלים רעיון מטורף, זה לא בהכרח משום שמישהו מאמין בו, אלא כי זו המשימה של הכובע הירוק. ההבחנה הזו מאפשרת חופש מחשבתי אמיתי. כפי שדה בונו מסביר בספרו, "כובע הוא כיסוי ראש, אך גם תפקיד שאדם ממלא, ומעל לכל - סמל. הוא דורש מאיתנו לשנות גישה מנטלית בהתאם לכובע שאנחנו חובשים. הוא מעודד הימנעות משיפוטיות מוקדמת והטיות אישיות, ותורם לאווירה של חקירה פורייה" (De Bono, 1999).

דוגמה לשימוש אפקטיבי בשיטת הכובעים היא חברת התרופות המצליחה "פייזר". כשחוקרים שם מפתחים תרופה חדשה, הם עורכים סשן של "ששת הכובעים" כדי לזהות סיכונים ופוטנציאל כבר בשלבים מוקדמים. הכובע הלבן בוחן נתונים מחקריים ותוצאות ניסויים קליניים. האדום מאפשר לשתף חששות וספקות. הצהוב מדגיש את היתרונות של התרופה והערך שהיא תביא. הירוק מעלה דרכים חדשניות לפתח ולשפר את הנוסחה. השחור חושף תופעות לוואי ואתגרים רגולטוריים. הכחול מתכלל את התהליך ומפיק תוכנית פעולה ריאלית. בזכות בחינה רב-ממדית זו, ניתן להניח שפייזר הצליחה להביא לאישור בזמן שיא את חיסון הקורונה פורץ הדרך שלה בשנים קדימה.

**איך מיישמים את השיטה הלכה למעשה? למעשה מדובר בתרגול די פשוט:**

1. הגדירו את הנושא, האתגר או ההזדמנות שאתם רוצים לנתח.
2. לכל כובע הקדישו 3-5 דקות של חשיבה על הנושא, אך - אך ורק דרך הפריזמה הספציפית של אותו כובע.
3. עברו בסדר על כל ששת הכובעים. עבור כל אחד, רשמו את כל המחשבות, השאלות והתובנות שעלו לכם. המליצו בהתאם לתוכן שמתאים לזווית הנוכחית.
4. לאחר שסיימתם את כל הסבב, סכמו את התובנות המרכזיות מכל כובע, וחברו ביניהן לתמונה הוליסטית. מה למדתם? מה צריך לעשות?
5. אם אתם עובדים בצוות, תנו לכל אדם תפקיד של "כובע" מסוים. עברו יחד על כל הכובעים בסדר וודאו שכל אחד מביע את עצמו לפי הפריזמה שקיבל. לבסוף דונו יחד בתובנות המשותפות.

6. השתמשו בטכניקה הזו בעקביות, לגבי נושאים גדולים וקטנים כאחד. ככל שתתרגלו אותה יותר, כך היא תהפוך לחלק בלתי נפרד מאופן החשיבה והעבודה שלכם.

"ששת כובעי החשיבה" הם עוד כלי רב עוצמה במארז לפיתוח אישי ולהגשמת חזון ה"האחד מאלף", אדם שחושב ופועל בגדול, שמעז לאתגר את הסטטוס קוו ולהמציא את עצמו מחדש. על ידי שילוב של גישה זו עם מיפוי חשיבה, ששיתפנו לפני כן, אפשר ממש "לפרוץ את תקרת הזכוכית" של דפוסי החשיבה המוגבלים שלנו ולהתרומם לרמה חדשה של תובנה ויצירתיות.

אני מזמין כל אחד ואחת מכם להתחיל כבר מהיום להרכיב את הכובעים הצבעוניים האלה במוחכם. התייחסו לכל אתגר או בעיה כאל הזדמנות לשפשף בין הכובעים, לערער על הנחות היסוד, לדמיין בגדול. כשתתרגלו זאת שוב ושוב, תגלו שאתם הופכים לגרסה מחודדת, מקורית ואפקטיבית יותר של עצמכם. דרך ההתבוננות המגוונת, תראו נתיבים חדשים שלא שיערתם שקיימים. ומתוך הביטחון לבטא כל חלק מהחשיבה שלכם, תעזו גם לממש את הרעיונות הגדולים



הזמינו אותי להרצאה מרתקת בעברית או באנגלית:

להיות **1** מאלף!

סקירה ומפת הדרכים להצלחה!  
ד"ר יניב שנהב

ההרצאה תהיה מעוררת השראה ומעניקה כלים יישומיים להצלחה ומצוינות בכלל מעגלי החיים. ההרצאה מתאימה לכנסים, לתכניות לפיתוח ניהול ומנהיגות, לימי עיון והעשרה לעובדים, מנהלים ולכל מי שמעוניין להגשים ולהצליח בחייו!

צרו קשר עכשיו: 072-2500344, [www.mash.org.il](http://www.mash.org.il)

**משכונת**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה

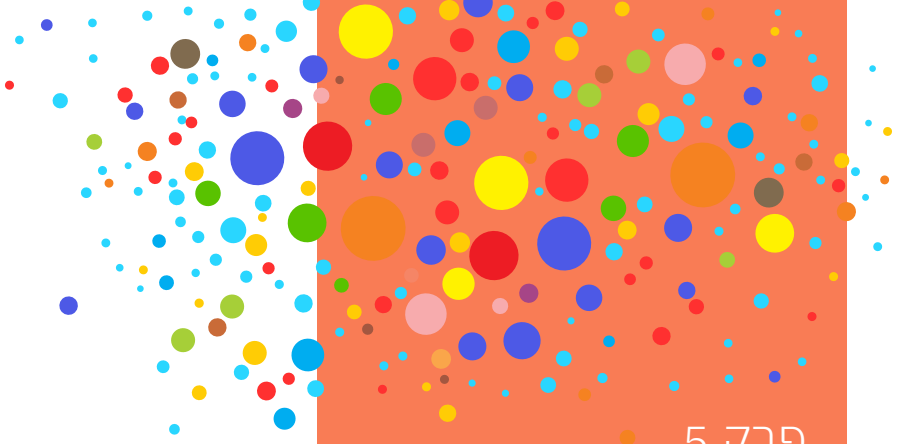


צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק





פרק 5

---

עתיד  
ההצלחה:  
10  
מיומנויות  
המחר  
להצלחה  
ומצוינות





## סקירה וניתוח הפרסום של הפורום הכלכלי העולמי לשנת 2025:

בעידן של שינויים טכנולוגיים מואצים ותמורות בשוק התעסוקה, ישנן מיומנויות מסוימות שהופכות להיות קריטיות יותר מאי פעם. הפורום הכלכלי העולמי (World Economic Forum, 2020) זיהה עשר מיומנויות מפתח שיהיו הכרחיות לעובדים ולארגונים כדי לשגשג בעולם העבודה של 2025 והלאה. הנה סקירה מעמיקה של כל אחת מהמיומנויות הללו:

1. חשיבה אנליטית וחדשנות
2. למידה פעילה ואסטרטגיות למידה
3. פתרון בעיות מורכבות
4. חשיבה ביקורתית וניתוח
5. יצירתיות, מקוריות ויוזמה
6. מנהיגות והשפעה חברתית
7. עיצוב טכנולוגיה ותכנות
8. ניתוח מערכות והערכה
9. חוסן, ניהול לחצים וגמישות
10. חשיבה לוגית, פתרון בעיות והעלאת רעיונות

# Top 10 skills of 2025

## Type of skill

-  Problem-solving
-  Self-management
-  Working with people
-  Technology use and development

-  Analytical thinking and innovation
-  Active learning and learning strategies
-  Complex problem-solving
-  Critical thinking and analysis
-  Creativity, originality and initiative
-  Leadership and social influence
-  Technology use, monitoring and control
-  Technology design and programming
-  Resilience, stress tolerance and flexibility
-  Reasoning, problem-solving and ideation

## 1. חשיבה אנליטית וחדשנות

בעולם עתיר נתונים, היכולת לנתח מידע, לזהות תובנות ולפתח פתרונות חדשניים הופכת להיות נכס יקר ערך. מחקר של מכון מקינזי מצא שהביקוש למיומנויות אנליטיות צפוי לגדול משמעותית בשנים הקרובות, כשארגונים מחפשים דרכים להפיק ערך עסקי מ-Big Data (Henke et al., 2018). בנוסף, חדשנות ויצירתיות הן המנועים המרכזיים לצמיחה כלכלית ויתרון תחרותי בסביבה הדינמית של ימינו. ארגונים זקוקים לעובדים בעלי "מיינדסט" חדשני, שמסוגלים לאתגר הנחות קיימות וליצור בעקביות רעיונות פורצי דרך.

## 2. למידה פעילה ואסטרטגיות למידה

בשוק תעסוקה המשתנה במהירות, הלמידה לאורך החיים הופכת לצורך קיומי. על פי הערכות, 42% מהמיומנויות הליבה הנדרשות למקצועות רבים צפויות להשתנות בחמש השנים הקרובות (World Economic Forum, 2018). כדי להישאר רלוונטיים, עובדים יצטרכו ללמוד באופן פעיל ולאמץ שיטות למידה יעילות. מודל "ארבעת הממדים של למידה" של ארגון P21 מדגיש את החשיבות של למידה עצמית, שיתופית, ממוקדת בעיות ומבוססת על חקר ופרויקטים (Battelle for Kids, 2019). ארגונים מצדם יצטרכו לתמוך בתרבות של למידה מתמדת ולספק פלטפורמות דיגיטליות שיאפשרו לעובדים לשדרג את כישוריהם בקצב שלהם.

## 3. פתרון בעיות מורכבות

בעולם אשר הופך למקושר ומורכב יותר, גם האתגרים שעימם מתמודדים ארגונים הופכים מסובכים ורבי-ממדים יותר. בעיות כמו התחממות גלובלית, התפשטות מגפות או משברים כלכליים מערבים מגוון רחב של משתנים ובעלי עניין, ונדרשת חשיבה מערכתית כדי לנתח אותן ולהציע להן מענה הוליסטי. מחקר של חברת גרטנר מצא שעד 2025, 30% מהארגונים בעולם ידרשו מעובדיהם לאמץ שיטות של "חשיבת מערכות" (Systems Thinking) כדי להתמודד עם סביבת העבודה המשתנה (Schoemaker, 2021). גישה כזו מתבוננת על תופעות מזוויות מרובות, מנתחת אינטראקציות בין רכיבים שונים, ומציעה פתרונות שמביאים בחשבון את ההשפעות ארוכות הטווח על כלל המערכת.

#### 4. חשיבה ביקורתית וניתוח

חשיבה ביקורתית, המוגדרת כ"חשיבה בהירה ורציונלית על מה להאמין או מה לעשות" (Ennis, 2011), נחשבת לאחת מ"מיומנויות העל" של המאה ה-21. בעולם מורכב, רווי מידע ולעיתים סותר, העובד הנבון הוא לא זה שצובר הכי הרבה עובדות, אלא מי שיועד להעריך את העובדות הללו בצורה ביקורתית. חשיבה ביקורתית נשענת על יכולת לזהות ולנתח טיעונים לוגיים, להבחין בין עובדות לדעות, לחשוף הנחות סמויות ולגבש מסקנות מנומקות. אלו כישורים שמאפשרים התמודדות אפקטיבית עם "בעיות בלתי-מובנות" שאין להן פתרון מוגדר מראש - הסוג שהופך נפוץ יותר ויותר בעולם העבודה. מחקר של חברת Pearson מצא שחשיבה ביקורתית וניתוח הם הכישורים השניים בחשיבותם לבוגרים בעתיד (Pearson, 2019).

#### 5. יצירתיות, מקוריות ויוזמה

בעידן שבו מכונות ובינה מלאכותית מבצעות יותר ויותר מטלות שגרתיות, היצירתיות האנושית הופכת למשאב האולטימטיבי. מחקר של אדובי מצא שמנהלים רואים בחשיבה יצירתית את המיומנות מספר אחד שהם מחפשים בעובדים (Adobe, 2016). בלב היצירתיות עומדת היכולת להעלות רעיונות מקוריים, לצאת מהקופסה ולהציע נקודות מבט ייחודיות. אבל מעבר ליצירתיות, מעסיקים מחפשים גם עובדים בעלי יוזמה - כאלו שמזהים בעצמם הזדמנויות, יוצרים ערך מתוך כאוס, ומקדמים פרויקטים בצורה פרו-אקטיבית. טיפוח של תרבות ארגונית שמעודדת יצירתיות, לקיחת סיכונים מחושבים ועצמאות חשיבתית יהיה קריטי להצלחה בסביבה העסקית המשתנה. לטעמי, לצד חשיבה ביקורתית ומערכתית, חשיבה יצירתית תהיה הרכיב החשוב ביותר בעתיד הבינה המלאכותית!

## 6. מנהיגות והשפעה חברתית

בעולם מבוזר ורשתי, שבו שיתופי פעולה חוצי-ארגונים הופכים לנורמה, גם הדרישות ממנהיגים משתנות. במקום סמכות המבוססת על היררכיה, מנהיגים יצטרכו לפתח יכולות של השפעה, שכנוע ובניית קונצנזוס. מחקר של חברת הייעוץ דלויט מצא שמיומנויות של "מנהיגות משתפת" יהיו קריטיות בשנים הקרובות, כשמנהיגים יובילו יותר דרך חזון מלהיב, אמפתיה והכלה (Deloitte, 2020). גם ברמת העובד הבודד, כישורי השפעה וניהול מערכות יחסים יהפכו חשובים מאי פעם, כדי להשיג שיתוף פעולה ולתאם משימות במבנים ארגוניים גמישים ומשתנים. מנהיגים ועובדים יצטרכו לשכלל כישורים של אינטליגנציה חברתית, תקשורת בינאישית והובלה ללא סמכות. עסקנו בכך בהרחבה במדריך 1 מאלף!

## 7. עיצוב טכנולוגיה ותכנות

כשהטכנולוגיה חודרת לכל תחומי החיים והעבודה, ההבנה והשליטה בה הופכות להיות קריטיות. מחקר של הפורום הכלכלי העולמי מצא שהביקוש למיומנויות טכנולוגיות כמו תכנות, פיתוח אפליקציות וניתוח נתונים צפוי לצמוח בכ-50% עד 2025 (World Economic Forum, 2020). אבל לצד מיומנויות טכניות, קיים ביקוש גובר גם ליכולות של "חשיבה דיגיטלית" - ראייה מערכתית של השינויים הטכנולוגיים, הבנה של ההשלכות החברתיות והאתיות שלהם, ותפיסת הטכנולוגיה ככלי ליצירת ערך ופתרון בעיות. ארגונים שיטפחו בקרב עובדיהם שילוב ייחודי של כישורים טכניים לצד חשיבה טכנולוגית רחבה יהיו בעמדת זינוק וזאת בקצב מואץ לצד כניסתה של הבינה המלאכותית לעולמנו ולעולם התעסוקה.

## 8. ניתוח מערכות והערכה

תחום החשיבה המערכתית עוסק בהבנה כיצד רכיבים רבים משפיעים זה על זה בתוך מערכת שלמה ומורכבת וניהול אפקטיבי בין ממשקים. הגישה לוקחת בחשבון את הדינמיקה, האינטראקציות ולולאות המשוב בין חלקים שונים במערכת, ומנסה לחזות התנהגות עתידית על סמך תבניות חוזרות. בעולם היפר-מקושר, חשיבה מערכתית מאפשרת ליצור מודלים מנטליים של תופעות מורכבות, להעריך סיכונים וסיכויים, ולקבל החלטות מיטביות בתנאי אי-ודאות. הצורך בחשיבה מערכתית צפוי לגדול בשנים הקרובות, במיוחד לנוכח התפשטות טכנולוגיות בינה מלאכותית שיוצרות השפעות מערכתיות מפתיעות (Kaplan & Haenlein, 2019). ארגונים יצטרכו לאמץ כלים של דינמיקה מערכתית, ניתוח רשתות והערכת סיכונים מערכתיים, ולהכשיר את עובדיהם בהתאם.

## 9. חוסן, ניהול לחצים וגמישות

אחת המיומנויות הקריטיות ביותר לעובדים ומנהלים בעולם המשתנה של ימינו היא חוסן, ניהול לחצים וגמישות, או בקיצור Resilience - המונח מתייחס ליכולת להתאושש במהירות מקשיים, להסתגל לשינויים ולשגשג גם בתנאים של אי-ודאות ולחץ (American Psychological Association, 2012). בעידן של תמורות מואצות בטכנולוגיה, בכלכלה ובחברה, אנו ניצבים בפני אתגרים ומשברים כמעט על בסיס יומי. אלו יכולים להיות שינויים ארגוניים, עומס בלתי פוסק, קונפליקטים בצוות או אפילו אירועים גיאופוליטיים גלובליים. היכולת להתמודד בהצלחה עם לחצים ולהישאר יעילים גם כשהקרע רועדת מתחת לרגליים שלנו הופכת להיות יתרון תחרותי ממדרגה ראשונה.



מחקרים מראים שאנשים בעלי רמת Resilience גבוהה נוטים להפגין ביצועים טובים יותר בעבודה, מוטיבציה רבה יותר ושביעות רצון ממשית יותר מהחיים באופן כללי (Youssef & Luthans, 2007). הם נשארים ממוקדים במטרות שלהם גם כשהאתגרים מתגברים, רואים בקשיים הזדמנות לצמיחה ושומרים על גישה חיובית גם במצבי דחק. אפשר לומר שהם בעלי "מערכת חיסונית נפשית" חזקה יותר, שמאפשרת להם להתנער ממכות ולהמשיך הלאה. אבל מעבר לתועלת האישית, Resilience הוא גם מרכיב חיוני בחוסן הארגוני. כפי שמראים הנריקה וקרוט בספרם "Resilience at Work", ארגונים בעלי עובדים עמידים ומסתגלים הם גם הארגונים שצולחים טוב יותר טלטלות ומשברים ומצליחים להמציא את עצמם מחדש (Caniëls & Baaten, 2019).

## 10. חשיבה לוגית, פתרון בעיות והעלאת רעיונות

היכולת לנתח סיטואציות באופן רציונלי, למפות אותן לדפוסים מוכרים ולהציע פתרונות יצירתיים היא מיומנות מפתח בכלכלה מבוססת הידע. מחקר של מכון מקינזי מצא שהביקוש לכישורי חשיבה מסדר גבוה כמו אלו צפוי לצמוח ב-19% עד 2030 (Bughin et al., 2018). חשיבה לוגית נשענת על כישורים כמו היסק, אנלוגיה, אבחנה והכללה. פתרון בעיות דורש יכולת לזהות קשרים סיבתיים, לבנות מודלים מנטליים ולהשתמש באסטרטגיות שיטתיות. העלאת רעיונות שואבת מחשיבה דיברגנטית ומיומנויות של סיעור מוחות וחשיבה יוצרת. ארגונים יצטרכו לתת לעובדיהם כלים ותהליכים להשתמש בכישורי חשיבה אלו באופן יום-יומי, בפתרון בעיות ובהובלת שינויים.

עבור כל אדם, עובד ומנהל השואף להצליח בחייו האישיים והמקצועיים, ישנן מספר מיומנויות וכלים נוספים שחיוני לפתח ולתרגל, מעבר למיומנויות המחר שנסקרו מעלה והודגשו על ידי גורמי כלכלה ואסטרטגיה גלובליים.

לצד אלו, קיימות מיומנויות נוספות אשר מקיפות תחומי חיים מגוונים - החל מתקשורת בינאישית, דרך ניהול זמן וחדשנות, ועד לבריאות ואורח חיים מאוזן אשר לטעמי, לא ניתן לסקור את עולמה של ההצלחה והמצוינות מבלי להדגיש את החשיבות שבלימודן ותרגולן. את שבע המיומנויות הללו בחרתי בעצמי ובפסקאות הבאות נבי מדוע הן כה חשובות להצלחה בעידן הנוכחי.

## שבע המיומנויות הרכות למצוינות והצלחה:

### 1. תקשורת אפקטיבית

תקשורת היא אולי המיומנות הבסיסית והחשובה ביותר לכל אדם בחיים האישיים והמקצועיים. היכולת להעביר מסרים בבהירות, להקשיב באמפתיה, לשכנע ולהניע לפעולה - היא קריטית ליצירת יחסים בונים, להשגת שיתוף פעולה ולהובלה אפקטיבית של אנשים. אבל תקשורת היא לא רק "מה" אנחנו אומרים, אלא בעיקר "איך": המחקרים מראים ש-93% מהאימפקט התקשורתי נקבע דווקא מגורמים לא-מילוליים כמו טון דיבור, הבעות פנים ושפת גוף (Mehrabian, 1981). בחברת "משכוכית ייעוץ והדרכה" כתבנו את ספר ההדרכה "להציג!" ובמקביל, אנחנו מנחים מספר קורסים בנושא תקשורת אפקטיבית.

כדי לתקשר ביעילות, חשוב להכיר את ארבעת סגנונות התקשורת העיקריים: אסרטיבי (ישיר ובוטח), אגרסיבי (תוקפני ודומיננטי), פסיבי (כנוע ומתחמק) ופסיבי-אגרסיבי (עוין בעקיפין). סגנון

אסרטיבי, המשלב כנות וכבוד הדדי, נחשב למועיל ביותר ליחסים בריאים ולהשגת מטרות (Lange & Jakubowski, 1976).

דרך נוספת ליצור אימפקט בתקשורת היא באמצעות סטוריטלינג - שימוש בסיפורים וחוויות אישיות כדי להמחיש רעיונות מופשטים, לעורר רגשות ולשכנע. כפי שמלמד אותנו ספר המדע הפופולרי "Contagious" של יונה ברגר, סיפורים מעניינים ורלוונטיים להקשר מגבירים את הסיכוי שהמסר שלנו יילכד בתודעה ויעורר מעורבות בקהל (Berger, 2013).

עוד כלי רב-עוצמה לתקשורת יעילה הוא להתאמן בפרזנטציה אפקטיבית. בין אם מדובר בפגישה של שניים או בנאום מול קהל, חשוב למקד את המסר, לבנות רצף הגיוני, לספר סיפור מרתק, לשלב אמצעי המחשה ולסיים בקריאה ברורה לפעולה. ספרה של ננסי דוארט "Resonate" מפרט טכניקות מתקדמות למשיכת תשומת לב, יצירת תובנות בקהל ועיצוב חוויה בלתי נשכחת (Duarte, 2013).

## 2. ניהול אפקטיבי של זמן ומשימות

בעולם הדינמי והרווי בגירויים של ימינו, היכולת לנהל ביעילות את הזמן והמשימות הופכת להיות גורם קריטי להצלחה. מחקרים מראים שאנשים שמסוגלים לנצל נכון את שעות היום שלהם, לתעדף משימות ולהשלים אותן במועד - נוטים להיות פרודוקטיביים יותר, להשיג יעדים גבוהים יותר ולחוות פחות תחושות של עומס ושחיקה (Claessens et al., 2007). חלק מהדוגמאות בנושא סקרנו לאורך המדריך.

כדי לשפר את יכולות ניהול הזמן והמשימות, ניתן להשתמש בשיטות מוכחות כמו מטריצת אייזנהאואר, המסייעת לסווג מטלות לפי דחיפות וחשיבות, או שיטת פומודורו, המבוססת על השלמת מקטעי עבודה קצרים ועל הפסקות מתוזמנות. ספרו של דיוויד אלן "Getting Things Done" מציג מערכת מקיפה לתכנון, ניהול ובקרה של משימות ופרויקטים, כולל עקרונות של איסוף מידע, תיעודף ותיקוף הפעולות הדרושות להשגת היעדים (Allen, 2001).

טכניקה נוספת לשימוש חכם יותר בזמן היא לנהל יומן מפורט ולתעד את המשימות, הרגלי העבודה ואת הגורמים למיקוד או להסחת דעת. כפי שניתן ללמוד מספרו של פול דוליו 168Hours, מעקב ודיווח עצמי על האופן בו אנו מבלים את 168 השעות בשבוע יכול לחשוף תבניות לא יעילות של בזבז זמן ולהוביל לשינוי הרגלים מועיל יותר (Vanderkam, 2011).

בחברת "משכוכית ייעוץ והדרכה" כתבנו את ספר ההדרכה "לעשות!" אשר מעניק כלים ומיומנויות בתחום ובמקביל, אנחנו מנחים מספר קורסים בנושא ניהול זמן אפקטיבי ותיעדוף משימות.

### 3. חדשנות אישית וארגונית

בעידן שבו קצב השינויים הטכנולוגיים והתחרותיים הולך ומאיץ, הצורך בחדשנות הופך לתנאי קיומי עבור אנשים וארגונים. ללא יכולת מוכחת לחדש ולהמציא את עצמנו מחדש, אנו עלולים להפוך ללא רלוונטיים. מחקר של מכון מקינזי מצא שחברות שמטפחות חדשנות בקרב עובדיהן צומחות מהר יותר, רווחיות יותר ועמידות יותר לאורך זמן (de Jong et al., 2015).

אחד המפתחות לעידוד חדשנות הוא טיפוח של חשיבה יצירתית ושל תרבות ארגונית שמקדמת סקרנות, ניסוי ומתן חופש

ואוטונומיה לעובדים. מודל ה-KEYS של אמבייל ועמיתיה מזהה שישה גורמים סביבתיים שמטפחים יצירתיות בארגונים: אתגר בעבודה, חופש פעולה, משאבים מתאימים, עבודת צוות, עידוד מנהלים ותמיכה ארגונית כוללת (Amabile et al., 1996).

כדי לתרגל חשיבה יצירתית אפשר להשתמש בטכניקות כמו סיעור מוחות, מפות מחשבה (mind mapping), כובעי החשיבה של דה בונו או מתודולוגיית TRIZ לפתרון בעיות המצאתי. ספרו של מייקל מיקלקו Thinkertoys מכיל מבחר נרחב של תרגילים וכלים לדמיון מודרך, חשיבה מטאפורית ויצירת אסוציאציות מפתיעות שיכולות להוליד רעיונות חדשניים (Michalko, 2010).

בחברת "משכוכית יעוץ והדרכה" אנחנו מנחים מספר קורסים בנושא חדשנות, חשיבה יצירתית וביקורתית ומלווים תהליכים להטמעת הכלים בהצלחה בארגון, בניהול ובעבודה.

#### 4. בינה מלאכותית ולמידת מכונה

אחד התחומים הטכנולוגיים שמשנים כיום את פני העסקים, התעשייה והחברה הוא בינה מלאכותית (AI) ולמידת מכונה (ML). יישומי AI כבר נמצאים בשימוש נרחב בתחומים כמו רפואה, שיווק, שירות לקוחות, תחבורה, ביטחון ופיננסים. דוח של PwC חוזה שעד 2030, AI עשויה לתרום עד 15.7 טריליון דולר לתוצר העולמי (Sizing the prize, PwC).

עבור אנשי מקצוע בכל תחום, היכרות בסיסית עם טכנולוגיות AI הופכת להיות הכרח. ברמה הבסיסית, חשוב להבין את ההבדלים בין למידת מכונה מונחית (supervised learning), שבה מאמנים אלגוריתמים על סט נתונים ידוע, לבין למידה בלתי מונחית (unsupervised learning) הלומדת דפוסים מתוך

מאגרי מידע לא ממוינים. בנוסף, חשוב להכיר יישומים מרכזיים של AI כמו עיבוד שפה טבעית (NLP), ראייה ממוחשבת (computer vision) ומערכות תומכות החלטה.

ספרו של אנדרו אנג AI Superpowers נותן הצצה לעולם המרתק של בינה מלאכותית ולהשפעות המהפכניות שלה על העתיד. הוא גם מספק תובנות על אופן פיתוח מערכות AI ועל ההזדמנויות והחששות האתיות שהן מעוררות (Ng, 2018). בנוסף, הספר Prediction Machines של אג'י ואחרים מסביר כיצד AI עתידה לשנות כמעט כל תפקיד ועיסוק עסקי, וכיצד ארגונים צריכים להתמיע אותה באופן הדרגתי ואחראי (Agrawal et al., 2018).

בחברת "משכוכית ייעוץ והדרכה" אנחנו מנחים מספר קורסים וסדנאות בנושא כלים וטכנולוגיות בבינה מלאכותית AI ובשיטת הנחיה אשר מסייעת לכל עובד, מנהל או ארגון להתמיע את הכלים הרלוונטיים לו ולהפוך את מסגרת העבודה ליעילה ואפקטיבית.

## 5. טכניקות מכירה, שכנוע והשפעה

בין אם עובדים בתפקיד מכירות רשמי ובין אם לא, כולנו צריכים להשתמש ביכולות שכנוע והשפעה במהלך חיי העבודה והקריירה. בכל פעם שאנו מגישים הצעה ללקוח, מנהלים מו"מ עם ספק, מבקשים העלאה בשכר, או אפילו מנסים ליצור שותפויות פנים ארגוניות - אנו למעשה מנסים למכור רעיון ולהניע את הזולת לפעולה הרצויה לנו.

אחת הטכניקות האפקטיביות ביותר למכירה ושכנוע היא מודל ה-SPIN של ניל רקהאם. המודל מבוסס על ארבעה סוגי שאלות שמובילות את הלקוח לגלות בעצמו את הצורך במוצר או בפתרון: שאלות מצב (S-situation), שאלות בעיה (P-problem), שאלות השלכות (I-implication) ושאלות צורך-תועלת (N-need payoff) (Rackham, 1988).

עוד אסטרטגיה יעילה להשפעה על אחרים היא שימוש בעקרונות השכנוע של רוברט צ'אלדיני. בספרו רב המכר Influence, צ'אלדיני חושף שישה טריגרים פסיכולוגיים עוצמתיים שגורמים לאנשים להיענות לבקשות: הדדיות, מחויבות ועקביות, הוכחה חברתית, חיבה, סמכות ומחסור. הבנה ושימוש נכון בעקרונות אלו יכולה לשפר משמעותית את יכולתנו להשפיע על התנהגויות ועמדות (Cialdini, 2021).

בחברת "משכוכית יעוץ והדרכה" כתבנו את ספר ההדרכה "למכור!" ובמקביל, אנחנו מנחים מספר סדנאות וקורסים בנושא מכירות, שירות מוכר ושימור לקוחות ברוח הכלכלה ההתנהגותית ותורת המשחקים.

## 6. חשיבה חיובית ומיינדפולנס

מעבר לכישורים ה"קשים" הקשורים לביצועים והישגים, חשוב גם לפתח את הכישורים ה"רכים" יותר הקשורים לאושר, איזון נפשי וחוסן מנטלי. מצב התודעה שלנו, האופן שבו אנו תופסים את המציאות ומפרשים אירועים - הוא בעל השפעה עצומה על ההצלחה והסיפוק שלנו בחיים. מחקרים בתחום הפסיכולוגיה החיובית מראים שאנשים בעלי חשיבה חיובית נוטים להיות בריאים יותר, יצירתיים יותר ומצליחים יותר בספרו המפורסם "אומנות האושר", הדלאי למה ה-14 מסביר כיצד חשיבה אופטימית ומיקוד בהווה יכולים להוביל לשלווה פנימית ולתחושת משמעות עמוקה (Lama & Cutler, 2009). באופן דומה, הפסיכולוגית ברברה פרדריקסון הראתה במחקרה שרגשות חיוביים כמו תקווה, גאווה והשראה מרחיבים את החשיבה ומאפשרים בניית משאבים אישיים של יכולת התמודדות וצמיחה (Fredrickson, 2004).

דרך אפקטיבית במיוחד לטיפול חשיבה חיובית היא מיינדפולנס - תרגול של קשב, מודעות לרגע הנוכחי וקבלה עצמית ללא שיפוטיות. מחקרים מצאו שמיינדפולנס מפחית סטרס ומצבירוח שליליים, משפר ויסות רגשי וקשב ומגביר אמפתיה וחמלה (Gu et al., 2015). ספרו פורץ הדרך של ג'ון קבאט-זין, "לאן שתלך תהיה שם", מציג את הבסיס המדעי והפילוסופי לתרגול מיינדפולנס, ומספק הנחיות מעשיות להטמעתו בחיים העמוסים של ימינו (Kabat-Zinn, 2005).

## 7. ספורט ואורח חיים בריא

גורם נוסף שקריטי להצלחה ארוכת טווח הוא שמירה על אורח חיים פעיל ובריא. מחקרים רבים מראים שפעילות גופנית סדירה מועילה לא רק לבריאות הפיזית אלא גם לתפקוד המנטלי, לזיכרון, לקשב ולמצב הרוח (Mandolesi et al., 2018). התעמלות אירובית כמו ריצה, שחייה או רכיבה על אופניים נמצאה כמשפרת משמעותית את הלמידה, את קבלת ההחלטות ואת היצירתיות (Oppezzo & Schwartz, 2014).

בהקשר הזה נציין שעוד מרכיב הכרחי בבריאות אופטימלית הוא שמירה על שגרת שינה סדירה ומספקת, רכיב אשר כמובן קשור גם לאיזון שבין קריירה ועבודה לחיי פנאי ובית. מחסור בשעות שינה נקשר לירידה ביכולת הקוגניטיבית והרגשית, להאטה במטבוליזם ולהגברת הסיכון למחלות כמו השמנת יתר וסוכרת (Alhola & Polo-Kantola, 2007). ספרו פורץ הדרך של מת'יו ווקר Why We Sleep מסכם את הממצאים החדשים ביותר על חשיבות השינה לבריאות הגופנית והנפשית, ומציע אסטרטגיות לשיפור איכות וכמות השינה שלנו (Walker, 2017).



לסיכום, כדי להצליח ולשגשג בעולם המשתנה של ימינו, אין די במיומנויות מקצועיות או קוגניטיביות בלבד. עלינו לאמץ ראייה הוליסטית שמטפחת מגוון רחב של כישורים - חל מתקשורת בינאישית, דרך ניהול זמן וחדשנות, ועד לחוסן רגשי ובריאות פיזית. פיתוח וחיזוק המיומנויות הללו דורש מאמץ מתמשך ותרגול יומיומי, אך הוא מהווה השקעה בעלת פוטנציאל עצום. בסופו של דבר, הצלחה משמעותית היא לא רק עניין של הישגים חיצוניים, אלא בעיקר של שלמות פנימית - תחושה עמוקה שמיצינו את הפוטנציאל הטמון בנו, שתרמנו באופן חיובי לעולם, ושיצרנו לעצמנו חיים מספקים ובעלי משמעות. זו ההזמנה שלנו בעידן הנוכחי - לצמוח, ללמוד ולהתפתח בכל הרבדים שמרכיבים את מי שאנחנו.



פרק 6

---

חשיבות  
הלמידה  
והטמעת  
מיומנויות  
המחר וכישורי  
הצלחה

עשרת מיומנויות המחר שנסקרו לעיל כמו גם שבע המיומנויות שצורפו ונסקרו, מייצגות שינוי משמעותי בדרישות מעובדים וממנהלים. בניגוד לעבר, שבו התמחות צרה וניסיון ממושך בתחום ספציפי הספיקו כדי להבטיח עבודה יציבה, בעתיד הצלחה תהיה תלויה ביכולת להתאים את הכישורים שלנו לקצב השינויים המהיר, ללמוד דברים חדשים ולשלב ביניהם בצורה יצירתית. השקעה בפיתוח מיומנויות המחר אינה רק ברירה, אלא הכרח קיומי עבור פרטים וארגונים כאחד ובפרט לאלו אשר מעוניינים לממש הצלחה ומצוינות במעגלי החיים.

מחקרים מראים שלמידה מתמשכת לאורך החיים (Lifelong Learning) היא המפתח להתמודדות עם שינויים טכנולוגיים מואצים ולהבטחת תעסוקתיות ורלוונטיות ארוכת טווח בשוק העבודה (Bughin et al., 2018). על פי אחד האומדנים, ב-5 השנים הקרובות 50% מהעובדים יצטרכו להכשיר את עצמם מחדש בגלל אוטומציה של תפקידים שגרתיים (World Economic Forum, 2020). פיטר דרוקר, הוגה הדעות המוערך בתחום הניהול, ניבא כבר לפני עשורים את הופעת "עובדי הידע" שמתפרנסים מחדשנות, יצירתיות ולמידה מתמשכת (Drucker, 1959). בספרו רב ההשפעה "The Fifth Discipline", פיטר סנג' הציג את הרעיון של "ארגוני למידה" - ארגונים שמטפחים בקרב עובדיהם מחויבות עמוקה ללמידה אישית וקבוצתית, והופכים את הלמידה למנוע מרכזי לצמיחה והתחדשות (Senge, 1990).

אך מעבר ליתרונות התעסוקתיים, פיתוח מיומנויות המחר מציע לנו גם הזדמנות יוצאת דופן למימוש עצמי ולשגשוג אישי. בספרם "The 100-Year Life", הפסיכולוגים לינדה גרטון ואנדרו סקוט מתארים כיצד העלייה בתוחלת החיים מאפשרת לנו לעצב מסלול חיים ארוך ורב-שלבי, שמשלב בין קריירות שונות, למידה מתמדת והתפתחות בתחומים מגוונים (Gratton & Scott, 2016). במובן הזה, השינויים בעולם העבודה הם לא רק איום, אלא בעיקר הזמנה שלא תחזור על עצמה - לפרוץ את גבולות הידע שלנו, לחקור את הפוטנציאל הטמון בנו, ולהפוך למיטב הגרסאות שלנו.

עבור ארגונים, השקעה בלמידה ובפיתוח מיומנויות עובדים אינה רק אקט של "מוכנות לעתיד", אלא גם החלטה אסטרטגית שיכולה לשפר פרודוקטיביות, חדשנות ויכולת תחרותית. מחקר של חברת ברסין מצא שחברות שמשקיעות הרבה בלמידה והדרכת עובדים נהנות מרווחיות גבוהה ב-24% בממוצע לעומת חברות שממעטות בכך (Bersin, 2012). בספר "The Learning Advantage", עמיתת ד"ר שירלי קולמן טוענת שלמידה אפקטיבית בארגונים אינה רק ערוץ להקניית ידע, אלא גם זרז לתרבות ארגונית של פתיחות, סקרנות וחתירה מתמדת לשיפור (Coleman, 2021). לפי קולמן, כשאררגונים משלבים למידה ככלי אינטגרלי באסטרטגיה שלהם, הם הופכים זריזים ומסתגלים יותר לסביבה החיצונית, ומייצרים ערך משמעותי לכל מחזיקי העניין.

רשימת מיומנויות המחר שהוצגה בפרק הקודם מבוססת על סקירות של מספר ארגונים כלכליים גלובליים והיא מהווה מפת דרכים חשובה לכל מי שרוצה להצליח בסביבת העבודה המשתנה.

מיומנויות כמו חדשנות, חשיבה ביקורתית, פתרון בעיות מורכבות ואינטליגנציה רגשית צפויות להיות הנכסים החשובים ביותר של עובדים, מנהלים וארגונים כאחד. אבל מעבר לתועלות התעסוקתיות, השקעה בפיתוח המיומנויות הללו מבטיחה לנו גם צמיחה אישית עמוקה, סיפוק ומשמעות. אין זה מקרי שהאנשים והארגונים המצליחים ביותר בימינו מאופיינים במחויבות להתפתחות ולמידה בלתי פוסקות - בכל גיל, בכל שלב ובכל תנאי.

פרק 7

---

תודעת  
צמיחה  
והצלחה  
Growth  
- Mindset  
המפתח  
למצוינות ללא  
גבול!

"תודעת צמיחה" (Growth Mindset) הוא מונח שטבעה פרופ' קרול דווק מאוניברסיטת סטנפורד, אשר הזכרתי מספר פעמים במדריך בקצרה ובהקשרים שונים ולמרות זאת, אני סבור שהתודעה שלך מהווה מרכיב אקוטי למימוש ההצלחה וההתפתחות ועל כן בחרתי לכתוב על כך שוב ובהרחבה כאן. המונח "תודעת צמיחה" מתאר את האמונה שהיכולות והכישרונות שלנו אינם תכונות מולדות ונוקשות, אלא משהו שניתן לפתח ולשפר בעזרת מאמץ, התמדה ולמידה מתמשכת (Dweck, 2006). בעוד ש"תודעה מקובעת" (Fixed Mindset) רואה בכישרון ואינטליגנציה נתונים קבועים שאי אפשר לשנות, תודעת צמיחה מאמינה שכולנו מסוגלים להתפתח, להשתנות וללמוד דברים חדשים לאורך כל החיים.

### למה תודעת צמיחה חשובה כל כך להצלחה ולמצוינות?

המחקרים של דווק מצאו שתודעת צמיחה היא מנבא חזק להצלחה בתחומים רבים כמו חינוך, עסקים וספורט. אנשים בעלי תודעת צמיחה נוטים להציב לעצמם מטרות מאתגרות יותר, להתמיד יותר אל מול קשיים, לראות בכישלונות הזדמנויות ללמידה, ולחתור בעקביות למצוינות בתחומם (Dweck, 2012). הם אינם נרתעים מאתגרים ומשוב, אלא דווקא מחפשים הזדמנויות להרחיב את הידע והמיומנויות שלהם. לעומתם, אנשים בעלי תודעה מקובעת נוטים לחשוש מכישלון, להימנע מסיכונים, ולקבע את עצמם ברמת ביצועים מסוימת. הם מפרשים ביקורת וטעויות כאיום לדימוי העצמי, ולכן מתמקדים בהוכחה מתמדת של היכולות במקום בצמיחה ובלמידה.

הפסיכולוגית אנג'לה דאקוורת', מחברת רב המכר "כוח התשוקה" (Grit), מצאה גם היא שהמפתח להישגים יוצאי דופן הוא לא רק כישרון, אלא שילוב של תשוקה ונחישות ללמוד

ולהשתפר בהתמדה (Duckworth, 2016). על פי דאקוורת', אנשים "מלאי תשוקה" (Gritty) רואים את המיומנויות שלהם כשריר שניתן לאמן ולחזק, ומשקיעים אלפי שעות של תרגול ממוקד כדי להתקדם בהדרגה לעבר מטרותיהם. הם מקבלים כישלונות וביקורת כמשוב חשוב לשיפור, ושומרים על מוטיבציה פנימית להצטיינות לאורך זמן. לאורך המדריך סקרתי מספר דוגמאות ומחקרים דומים.

תודעת צמיחה וגישה של התמדה חשובות לא רק ברמת הפרט אלא גם ברמת הארגון. פרופ' אמי אדמונדסון מהרווארד מצאה שארגונים פורצי דרך כמו גוגל או פיקסאר מטפחים "תרבות של למידה" - סביבה שמעודדת התנסויות, ניסויים ולקיחת סיכונים, ורואה בטעויות ובאי-הצלחות לא ככישלון אלא כמקור לתובנות ולצמיחה (Edmondson, 2018). בארגוני למידה כאלו, עובדים חשים בטוחים פסיכולוגית להעלות רעיונות חדשים, לאתגר נורמות מקובלות ולהביע דעות מנוגדות - וזה מה שמאפשר חדשנות פורצת דרך ושיפור מתמיד.

## מדוע חייבים להכיר את מושג תודעת הצמיחה כשמדברים על הצלחה?

תודעת צמיחה היא מרכיב חיוני להצלחה בעולם הדינמי של ימינו. כפי שמסביר טום פרידמן בספרו "Thank You For Being Late" (Late Friedman), אנו חיים בעידן של שינויים מואצים בכל תחומי החיים - טכנולוגיה, כלכלה, סביבה, חברה ופוליטיקה (Late Friedman, 2016). בסביבה כה תזזיתית ומשתנה, מדדי ההצלחה של העבר - ציונים אקדמיים, קורות חיים או רזומה מרשים - הופכים פחות ופחות רלוונטיים. מה שקובע הצלחה כיום הוא היכולת להמשיך וללמוד, להסתגל, להתעדכן ולהמציא את עצמנו מחדש שוב ושוב לאורך הקריירה. כפי שג'ק וולש, המנכ"ל האגדי של



ג'נרל אלקטריק, היטיב לנסח זאת: "מהירות הלמידה בארגון חייבת להיות שווה או גבוהה ממהירות השינוי בסביבה, אחרת הוא צפוי לכישלון."

כדי להצליח בשוק העבודה המשתנה, אנו זקוקים ל"מיומנויות של מחר" (Future Skills) כמו חשיבה ביקורתית, פתרון בעיות מורכבות, יצירתיות וגמישות מחשבתית. הפורום הכלכלי העולמי זיהה עשר מיומנויות מפתח שיהיו קריטיות לעובדים ולמנהלים עד 2025 והוזכרו בפרק הקודם, רובן קשורות לכישורים קוגניטיביים גבוהים ולאינטליגנציה רגשית חברתית (World Economic Forum, 2020). אבל מעבר למיומנויות הספציפיות הללו, תודעת הצמיחה היא המטא-מיומנות שמאפשרת לנו לרכוש אותן מלכתחילה, להתאים אותן לסיטואציות חדשות וללמוד כל העת כישורים עדכניים. במובן הזה, תודעת צמיחה היא מעין "מערכת הפעלה מנטלית" שמכינה אותנו להצלחה בעולם בלתי צפוי ומשתנה תדיר.

המונח "תודעת צמיחה" הפך שכיח מאוד בארגונים ובתהליכי אימון אישי ומנטורינג. מצאתי לנכון לשתף את הקורא בתהליך הצמיחה וההתפתחות למצוינות והצלחה את העקרונות המרכזיים בגישה.

להלן שמונה עקרונות ופרקטיקות שיעזרו לכם לפתח תודעה של צמיחה ולהטמיע אותה בחיים האישיים והמקצועיים, ברוח הספרים והמחקרים שהוזכרו מעלה:

1. שאפו ללמידה מתמדת: אמצו גישה של למידה והתפתחות בכל גיל ובכל שלב. התייחסו לידע ולמיומנויות שצברתם כנקודת פתיחה ולא כתחנת סיום. חפשו הזדמנויות ללמוד דברים חדשים, בין אם דרך קורסים, ספרים, מנטורים או

חוויות מאתגרות. כדברי המיקרוביולוג לואיס פסטר: "תן לי את היכולת לעורר בעצמי סקרנות - ואין דבר שלא אוכל לעשות." תבונה זו חזרה על עצמה מספר פעמים ומנקודות מבט שונות לאורך המדריך. למידה והתפתחות הינם מרכיבי מפתח להצלחה ומימוש!

2. **הציבו מטרות מאתגרות:** בחרו ביעדים מעט מעבר ליכולת הנוכחית שלכם - כאלו שידרשו מכם להתמתח ולצמוח כדי להשיגם. ערכו "ניסויים" ויזמו פרויקטים מעניינים שיאתגרו אתכם, גם אם הם כרוכים בסיכון מסוים. כשג'ף בזוס הקים את אמזון ב-1994, הוא לא חשש להיכנס לעולם המסחר המקוון המתהווה, למרות שמעטים האמינו בו באותם ימים. היום, אמזון היא ענקית הקמעונות הגדולה בעולם.

3. **ראו בכישלונות הזדמנות ללמידה:** הפסיקו לפחד מטעויות, ובמקום זאת, שאלו את עצמכם - מה אפשר ללמוד מהן? נתחו בעיון את הגורמים לאי-ההצלחה, ומה אפשר לשפר או לעשות אחרת בפעם הבאה. תומאס אדיסון, אחד הממציאים הפוריים בהיסטוריה, לא התייאש אחרי אלפי ניסיונות כושלים לפתח נורת חשמל. הוא הסביר: "לא נכשלתי, רק מצאתי 10,000 דרכים שלא עובדות."

4. **בקשו משוב ושיפור מתמשך:** מחפשים להשתפר ולהתקדם? בקשו פידבק ממנטורים, מנהלים, עמיתים ואפילו מתחרים. למדו לקבל ביקורת בונה כמתנה, הזדמנות לדייק את הביצועים שלכם. כפי שאמר ביל גייטס, מייסד מיקרוסופט: "אנחנו מתקדמים במהירות הגדולה ביותר כשאנחנו מקשיבים ולומדים מאחרים."

5. **התמקדו במאמץ, לא בתוצאה:** שימו דגש על האסטרטגיה והפעולות שהובילו להישג מסוים - לא רק על ההישג עצמו. התמקדו בתהליך, בהשקעת האנרגיה, בשיפור ההדרגתי. כאשר מריה אנה שרפובה, הטניסאית הרוסייה שזכתה ב-5 תארי גראנד סלאם, נשאלה מה הסוד להצלחתה, היא ענתה: "אני מתמקדת אך ורק בדברים שבשליטתי - הכנה קפדנית, עבודה קשה ונתינת 100% בכל משחק." כפי שכתבתי מספר רב של פעמים, הצלחה היא לא רק התוצאה – היא גם הדרך.

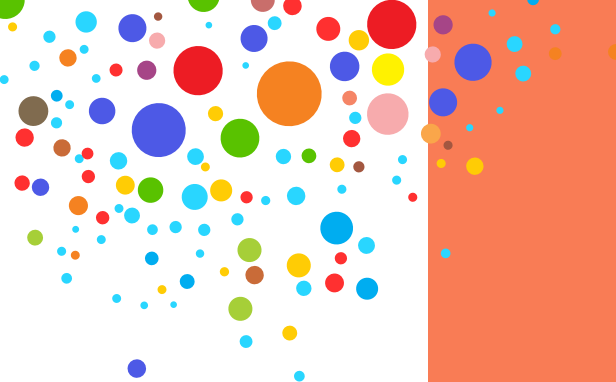
6. **טפחו ביטחון עצמי, אופטימיות ועמידות:** כדי להתמודד עם אתגרים בדרך להצלחה יש לבנות "שריר" מנטלי של תקווה, אמונה ונחישות. למדו לנהל מחשבות ורגשות, לראות את חצי הכוס המלאה ולהפיק את המיטב גם ממצבים קשים. האסטרונאוט אילן רמון, שנספה בטרגדיה של מעבורת החלל קולומביה, שיתף במהלך הקורסים שעבר בנאס"א: "תמיד אתה צריך להסתכל על מה שיש, לא על מה שאין... זאת המתכונת האולטימטיבית להצלחה."

7. **חתרו למצוינות איכותית, לא רק להישגים:** אל תתמקדו רק בתוצאות ובסטטוס אלא בעיקר בעשייה משמעותית ובתרומה לעולם. חישבו איזה ערך אתם רוצים ליצור, איך אתם רוצים להשפיע ולייצר מורשת. פאראג חנה, מנכ"ל מאסטרקארד, מסביר: "בשבילי הצלחה זה לא רק תוצאות עסקיות, אלא גם האופן שבו אנחנו תורמים לקהילות שלנו, יוצרים הזדמנויות לאחרים ומקדמים את הטוב והצודק." עסקנו בכך בהרחבה לאורך המדריך, והנה, גם בגישת "תודעת צמיחה" מקדישים לכך מקום משמעותי.

8. אמצו הרגלים של אנשים מצליחים: חקו פרקטיקות של אנשי מופת שמעוררים בכם השראה - מאימון יומי, למדיטציה, ליומן הצלחות. סטיבן קינג, אחד הסופרים המצליחים בהיסטוריה, מקפיד לכתוב 6 שעות מדי יום, בלי קשר להשראה או מצב רוח. הוא מסביר: "רק בשביל להיות סופר טוב, נדרש מאמץ עצום וסבלני... צריך להתמיד גם כשקשה, גם כשנדמה שאין עם מי לדבר ושום דבר לא זז." במדריך למדנו ותרגלנו מיומנויות ביצירת הרגלים של הצלחה ומצוינות.

אם כן, להיות "האחד מ-1000" ולהשיג הצלחה יוצאת דופן דורש בראש ובראשונה מיינדסט של צמיחה - ראייה של החיים כהרפתקת למידה מתמשכת, אהבה של האתגר, חתירה בלתי נלאית למצוינות ואמונה עמוקה בפוטנציאל הטמון בנו. אם תפנימו את העקרונות שפורטו לעיל ונסקרים בצורות שונות ועל ידי מחקרים ודוברים שונים שפורטו לאורך המדריך, תוכלו לא רק "לשרוד" בסביבה התחרותית של ימינו, אלא ממש לפרוח ולהגשים את המהדורה הטובה ביותר שלכם.

זכרו - הצלחה אינה מילה נרדפת לכסף, תהילה או סטטוס חיצוני, אלא עניין של מימוש עצמי, השפעה משמעותית על העולם, ותחושת שגשוג וסיפוק פנימיים. או כדברי ראלף ואלדו אמרסון, הפילוסוף האמריקאי: "לחיות את החיים שחלמתם עליהם; להעז יותר; להרגיש עמוקות יותר; לחולל שינוי; לטפס הרים; לנצח מכשולים; להגשים מטרות; לשכתב את הכללים... זוהי ההצלחה האמיתית!"



פרק 8

---

סיכום  
המדריך  
להיות 1  
מאלף ו-10  
המפתחות  
למימוש  
חלומות  
בחיים

”

ההצלחה היא  
סכום של  
מאמצים קטנים,  
החוזרים יום אחר  
יום  
“

מתוך "הרגלים אטומיים"  
מאת ג'יימס קליר

**"הצלחה היא לא מקרית. היא דורשת עבודה קשה, התמדה, למידה, הקרבה ומעל לכל - אהבה למה שאתה עושה או לומד לעשות."** פלה

במדריך מקיף ומעמיק זה, למדנו על מהי הצלחה ומהי מצוינות. שילבנו עשרה מפתחות מוכחים, מעשיים ובני יישום להגשמת ההצלחה הייחודית שכל אחד ואחת מאיתנו שואפים אליה. המדריך נובע מניסיון אישי עשיר, מעבודה מתמשכת עם אנשים בתהליכי צמיחה והגשמה עצמית, וממיטב התובנות של מאות מחקרים אקדמיים, עשרות ספרים מובילים וחכמת החיים של יחידי סגולה לאורך ההיסטוריה.

עשרת המפתחות הללו יוצרים יחד מפת דרכים בהירה ויישומית להשגת הצלחה משמעותית ובת-קיימא בכל תחומי החיים. הם כוללים: (1) מציאת משמעות ומטרה, (2) הגדרת יעדים ספציפיים, (3) טיפוח הרגלים אפקטיביים, (4) בניית רשתות תומכות, (5) התמקדות בעיקר, (6) פיתוח חשיבה חיובית, (7) שימת דגש על למידה והתפתחות עצמית, (8) ניהול זמן פרואקטיבי, (9) איזון בין עבודה לחיים ו(10) טיפוח יצירתיות וחדשנות בכל המישורים.

המדריך הזה נועד לעזור לך להפוך ל"האחד מאלף" - לממש את מלוא הפוטנציאל הטמון בך, להגשים את החלומות הכמוסים ביותר שלך, ולהיות הגרסה הטובה ביותר של עצמך. בין אם אתה שואף לפרוץ דרך בקריירה, ליצור זוגיות עמוקה, להיות הורה נפלא או סתם למצוא משמעות פנימית - 10 המפתחות יתנו לך את הכלים והתובנות להפוך את זה למציאות, וזה לא הכותב אומר - אלא עשרות הדוגמאות, המחקרים, הספרים והמאמרים שמזכרים לאורך המדריך.

הצלחה אמיתית, כפי שהדגשנו שוב ושוב, איננה רק השגת הישגים חיצוניים. היא נובעת בראש ובראשונה מתחושה עמוקה של מימוש עצמי, הגשמה של הערכים והחזון הפנימי, ותרומה חיובית לסביבה ולעולם. זוהי הגישה שעומדת בבסיס המדריך כולו, וחזרתי עליה מספר פעמים בכל פעם דרך פריזמה או משקפיים שונים של ניתוח מפת הדרכים למימוש, הגשמה והצלחה.

בכל אחד מהפרקים, צללנו לעומקו של מפתח הצלחה ספציפי. הצגנו הסברים ברורים, דוגמאות מעוררות השראה מהעבר ומהווה, ממצאים מחקריים מבוססים ותרגילים פרקטיים שכל אחד יכול ליישם. למדנו, למשל, מביל גייטס, מלך תעשיית ההיי-טק, את חשיבותה של ניהול הזמן והמיקוד האובססיבי במטרה. נחשפנו לטכניקה של "מטריצת אייזנהאואר" לתעדוף משימות, שסייעה לנשיא ארה"ב לנווט את דרכו. גילינו כיצד חברת IDEO הפכה חשיבה עיצובית רב-תחומית לדרך חיים ארגונית, שמניבה פריצות דרך מדהימות בזו אחר זו, למדנו להשתמש במיפוי חשיבה (Mind Mapping) כדרך לארגן מידע בצורה יצירתית, לזהות חיבורים חדשים ולהוליד רעיונות מקוריים. גילינו את שיטת "ששת כובעי החשיבה" של דה בונו, המאפשרת לנו להתבונן על כל סוגיה מזוויות מגוונות ומנוגדות, ולהגיע לתובנות מעמיקות ולפתרונות אפקטיביים, ועוד.

כל גיבורי ההצלחה והחברות המצליחות שפגשנו במדריך חולקים מכנה משותף - הם מיישמים ומטפחים את עשרת המפתחות הללו בצורה מעמיקה ועקבית. הם מבינים שהצלחה אינה "טכניקה" חד פעמית, אלא דרך חיים שלמה. מדובר בגישה הוליסטית השוזרת תשוקה, תכלית, שיפור מתמיד, טיפוח יחסים, וחשיבה מחוץ לקופסא. מיינדסט של הצלחה ורצון לגדול ולהתפתח! מיינדסט של צמיחה!



את כל הדוגמאות חיברנו גם לעולם של "כישורי המחר", אלו הם אותם הכישורים והמימונויות הנדרשות על מנת להצליח ולהגיע למצוינות אישית וארגונית בעתיד הקרוב והרחוק ובמציאות משתנה בקצב מואץ.

אחת הדוגמאות המרגשות והרלוונטיות לדעתי במדריך היא של אופרה ווינפרי. אופרה צמחה מתוך מציאות של עוני ופגיעה, אך תמיד ידעה שנועדה לדברים גדולים. היא הציבה לעצמה משימת חיים ברורה - לעורר השראה ולהעצים מיליוני אנשים דרך סיפורה האישי. בדרך למימוש החזון, היא הפגינה נחישות יוצאת דופן, השקיעה שעות בלמידה ובחניכה, שברה את כל הכללים בתעשיית המדיה, ובנתה קהילה תומכת מופלאה. הודות למחויבותה העמוקה למשמעות, להתפתחות מתמדת ולחדשנות, היא הפכה לאחת הנשים המשפיעות בהיסטוריה.

הלקחים של אופרה, כמו גם של שאר המנהיגים והארגונים שסקרנו, הם בעלי ערך עצום לכל אחד מאיתנו. בין אם מדובר באתגרי הקריירה, הזוגיות, ההורות או מציאת המשמעות - 10 העקרונות הללו יהוו עבורנו מצפן פנימי לניווט הדרך הנכונה והייחודית לנו. הם יסייעו לנו לדייק את המהות האישית שלנו, ולתרגם אותה למציאות מוחשית. כי כפי שלימד אותנו אריסטו: "אנו הופכים למה שאנו עושים שוב ושוב. המצוינות, אם כן, אינה מעשה בודד, אלא הרגל." הדוגמא הזו, יחד עם דוגמאות אחרות, מלמדות שהכל אפשרי. אמנם, לכל אחד מאיתנו יש "קלפים" שונים איתם אנחנו מתחילים את החיים. יחד עם זאת, מה אנחנו עושים עם הקלפים האלו, איך אנחנו "משחקים" את משחק החיים וכמה אנחנו מתקדמים בו אל עבר היעדים הנכונים לנו – זה כבר 100% בידיים שלנו!

וכעת, אני מזמין אתכם לקחת את המושכות. להיזכר ברצונות, בשאיפות ובמאווים שלכם. להרהר לעומק במפתחות שלמדנו ותרגלנו וליישם הלכה למעשה באזורים ובמקומות הנכונים לכם. השתמשו בתרגילים המעשיים שסיפקנו כחלק משגרת היומיום. הגדירו לעצמכם יעדי צמיחה מדידים ועקבו אחר ההתקדמות. שרטטו את מפת הרשת החברתית הקיימת שלכם, וחשבו כיצד תוכלו להעצים אותה. תרגלו סיעור מוחות פרוע כדי להמריא לרעיונות חדשים. הפכו את ההצלחה בכל ממדיה לאורח חיים של ממש.

ואל תשכחו לחלוק את התובנות והכלים עם הסובבים אתכם. ספרו לחברים ולמשפחה, שתפו ברשתות החברתיות, עזרו לאהובים עליכם לפרוץ קדימה. כי ככל שיהיו יותר אנשים מצליחים ומגשימים סביבנו, כולנו נרוויח. זה הכוח העמוק ביותר של ההצלחה - היכולת להשפיע ולהועיל לעולם כולו.

ולבסוף, כפי שלימד אותנו המדריך, הצלחה אינה יעד סופי, אלא מסע בלתי נגמר של למידה והתפתחות. הדרך דורשת עבודה פנימית מעמיקה, התמדה רבה וגם חמלה עצמית. אם אתם מתמודדים עם אתגרים וכישלונות, או מרגישים שאתם סוטים מהנתיב - אל תתייאשו. קבלו את זה כחלק מההתנסות האנושית המשותפת. הישארו נאמנים למהות האותנטית שלכם ותתרגלו סבלנות. כי כדברי גלסון מנדלה: "תמיד נראה בלתי אפשרי, עד שזה נעשה."

במידה ומתעוררות שאלות או שאתם צמאים לעוד כלים וטיפים - דעו שאני כאן בשבילכם. אשמח ללוות, לכוון ולחגוג עימכם כל הישג בדרך. הצטרפו להרצאות, סדנאות או תהליכי אימון אישיים. דלתי תמיד פתוחה.

כמתנה צנועה, בעמודים הבאים מצורפת רשימת 31 ספרי המופת ששינו את חיי ואני ממליץ לכם בחום לקרוא וליישם ורשימת 10 הספרים שכל מנהל, יזם או בעל עסק חייב לקרוא ולתרגל. ציינתי ברשימה את שמם בשפת המקור – אנגלית, אולם רובם זמינים גם בעברית, וכולם מכילים אוצרות של ידע ותובנה. כמובן שיש עוד יצירות חשובות רבות, אך בחרתי בקפידה את המיטב שבמיטב לטעמי.

זכרו, המפתח לחיים המלאים, המשמעותיים והמספקים ביותר נמצא בידיים שלכם. נותר רק לבחור מה לעשות איתו. אז בחרו נכון, בחרו בהצלחה על פי ההגדרה הפנימית המדויקת שלכם.

**העולם זקוק לאור הייחודי שרק אתם יכולים להאיר. אז קדימה - התחילו ליצור את המופת האישי שלכם כבר היום!**

הזמינו אותי להרצאה מרתקת בעברית או באנגלית:

להיות **1** מאלף!

סקירה ומפת הדרכים להצלחה!  
ד"ר יניב שנהב

ההרצאה תהיה מעוררת השראה ומעניקה כלים יישומיים להצלחה ומצוינות בכלל מעגלי החיים. ההרצאה מתאימה לכנסים, לתכניות לפיתוח ניהול ומנהיגות, לימי עיון והעשרה לעובדים, מנהלים ולכל מי שמעוניין להגשים ולהצליח בחייו!

צרו קשר עכשיו: 072-2500344, [www.mash.org.il](http://www.mash.org.il)

**משכונת**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



”

הצלחה היא לא  
סופית, כישלון  
הוא לא קטלני:  
מה שקובע הוא  
האומץ להמשיך  
“

וינסטון צ'רצ'יל

## 31 ספרי המופת ששינו לי את החיים ואני ממליץ לקרוא ולתרגל:

1. The One Minute Manager (1982) by Kenneth Blanchard  
ספר זה מציג שיטות ניהול פשוטות ויעילות המבוססות על הגדרת יעדים, מתן משוב חיובי ותיקון טעויות במהירות. הקוראים ילמדו כיצד להפוך למנהלים טובים יותר, לתקשר ביעילות ולהניע את הצוות שלהם להשיג תוצאות מצוינות. קריאת הספר תספק כלים מעשיים ליישום מיידית בעבודה.

2. The Power of Networks (2014) by Christopher G. Brinton & Mung Chiang  
ספר זה חוקר את ששת העקרונות המרכזיים המקשרים בין רשתות בכל תחומי החיים. הקוראים ילמדו כיצד רשתות משפיעות על הצלחה, חדשנות ויצירת ערך. הבנת כוחן של רשתות יכולה לסייע בקבלת החלטות אסטרטגיות, בין אם בקריירה, בעסקים או בחיים האישיים.

3. The Motivation Manifesto (2017) by Brendon Burchard  
זהו מדריך השראה להגשים את הפוטנציאל האישי ולנהל חיים בעלי משמעות. הספר מעודד את הקוראים לנצח את הפחדים שלהם, להציב יעדים גדולים ולנקוט בפעולה. על ידי אימוץ תשעת ההרגלים שבורצ'רד מתאר, ניתן לפתח מוטיבציה ברמה גבוהה יותר ולהשיג הצלחה אמיתית.

4. The Success Principles (2015) by Jack Canfield  
ספר זה מציג 64 עקרונות מוכחים להשגת הצלחה בכל תחום בחיים. הקוראים ילמדו כיצד לקבוע יעדים, לגבור על מכשולים, לפתח חשיבה חיובית ולנקוט יוזמה. יישום העקרונות הללו יכול לסייע במימוש החלומות ובמיצוי מלוא הפוטנציאל.

5. How to Win Friends and Influence People (1936) by Dale Carnegie  
זהו מדריך קלאסי לפיתוח מיומנויות תקשורת ובניית יחסים בין-אישיים. הספר מלמד טכניקות לזכירת שמות, להפגנת אמפתיה, לניהול ביקורת בדרך חיובית ולהשפעה על אחרים. רכישת מיומנויות אלה יכולה לשפר את היחסים בעבודה, בבית ובחברה.

6. Atomic Habits (2018) by James Clear. ספר זה מציע שיטה מוכחת לפיתוח הרגלים טובים ושבירת הרגלים רעים. הקוראים ילמדו כיצד שינויים קטנים יכולים להוביל לתוצאות משמעותיות לאורך זמן. על ידי יישום האסטרטגיות המתוארות בספר, ניתן לשפר את הבריאות, הקריירה והאושר הכללי.

7. Built to Last (1994) by Jim Collins & Jerry I. Porras. ספר זה חוקר את המאפיינים המשותפים של חברות מצליחות לאורך זמן. הקוראים ילמדו על חשיבות הערכים הליבה, של מטרה נעלה ושל תרבות ארגונית חזקה. יישום התובנות מספר זה יכול לסייע בבניית ארגונים בעלי ביצועים גבוהים ועמידות ארוכת טווח.

8. The 7 Habits of Highly Effective People (1989) by Stephen R. Covey. זהו מדריך רב-מכר לפיתוח אישי ומקצועי. הספר מציג שבעה הרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד, החל מאחריות אישית וכלה בחידוד מתמיד. על ידי אימוץ הרגלים אלה, הקוראים יכולים להשיג יתר יעילות ומשמעות בכל תחומי החיים.

9. The Power of Habit (2012) by Charles Duhigg. ספר זה חוקר את המדע שמאחורי יצירת הרגלים ושינוי התנהגות. הקוראים ילמדו כיצד הרגלים אישיים וארגוניים מתפתחים, וכיצד ניתן לשנות אותם. הבנת תהליכים אלה יכולה לסייע בפיתוח הרגלים בריאים יותר, יצרניים ומועילים.

10. Smarter Faster Better (2016) by Charles Duhigg. ספר זה חוקר את פסיכולוגיית הפרודוקטיביות ואת הדרכים להשגת תוצאות טובות יותר בכל היבטי החיים. הספר מסביר כיצד לקבל החלטות טובות יותר, להגדיר יעדים, לנהל צוותים ביעילות ולהתמודד עם לחץ. יישום האסטרטגיות הללו יכול לסייע להשגת יותר ביעילות רבה יותר.

11. The 4-Hour Workweek (2007) by Tim Ferriss. ספר זה מציע מדריך להפחתת שעות העבודה ולהגברת ההכנסה והחופש. הוא מלמד איך לייעל משימות, להשתמש במיקור חוץ, לבנות זרמי הכנסה פסיביים ולאמץ אורח חיים מינימליסטי. קריאת הספר יכולה לעזור השראה לערוך שינויים לקראת איזון טוב יותר בין עבודה לחיים.

12. Man's Search for Meaning (1946) by Viktor E. Frankl. זהו חשבון נפש רב עוצמה על שרידות בשואה ועל חשיבות מציאת משמעות בחיים. פרנקל משתף תובנות מהניסיון שלו ומהעבודה שלו כפסיכיאטר. הוא טוען שהחיפוש אחר משמעות הוא המניע העיקרי בחיי האדם. הספר מעורר השראה למצוא מטרה וחוסן אל מול סבל.

13. Outliers (2008) by Malcolm Gladwell. ספר זה חוקר את הגורמים המובילים להצלחה יוצאת דופן בתחומים שונים. גלדוול בוחן את תרומתם של כישורן, הזדמנות ועבודה קשה. הקוראים ילמדו על חשיבות ה-10,000 שעות, על יתרונות תאריכי לידה מסוימים ועל השפעתן של נסיבות חברתיות-תרבותיות. התובנות יכולות לסייע במימוש הפוטנציאל האישי.

14. Purple Cow (2003) by Seth Godin. ספר זה טוען שהדרך היחידה להצליח בעידן השיווק המודרני היא להיות יוצא דופן ובולט. גודין עושה שימוש בדוגמה של "פרה סגולה" כמטאפורה למוצרים, שירותים ורעיונות בלתי נשכחים. הוא מציע אסטרטגיות לחדשנות ולהפיכת העסק לדבר המדובר. הספר מעורר השראה לפיתוח מותגים וקמפיינים בולטים.

15. The Laws of Human Nature (2018) by Robert Greene. ספר זה חוקר את הפסיכולוגיה והתנהגות האנושית. גרין מתאר 18 חוקים אוניברסליים המעצבים את טבע האדם, כגון הצורך בתשומת לב, הדחף לשליטה והרצון להימנע מאי-ודאות. הבנת חוקים אלה יכולה לסייע בשיפור יחסים בין-אישיים, בתקשורת ובהשפעה על אחרים.

16. Switch (2010) by Chip Heath & Dan Heath. ספר זה מציע מסגרת לביצוע שינויים אישיים וארגוניים כאשר הדבר נראה מאתגר. המודל מבוסס על שלושה יסודות: הרכב (החשיבה הרציונלית), הפיל (הרגשות) והנתיב (הסביבה). הקוראים ילמדו טכניקות לגיוס התמיכה, לעיצוב הסביבה ולהתמדה בשינוי.



17. Think and Grow Rich (1937) by Napoleon Hill. זהו ספר הדרכה קלאסי להשגת עושר והצלחה. היל מציג 13 עקרונות להשגת שגשוג, המבוססים על מחקר של מאות אנשים מצליחים. הוא מדגיש את כוחן של מחשבה ממוקדת, אמונה ונחישות. יישום העקרונות הללו יכול לעזור בהשגת יעדים פיננסיים ואישיים.

18. The Obstacle is The Way (2014) by Ryan Holiday. ספר זה מציג את העקרונות הסטואיים של התמודדות עם מכשולים והפיכתם להזדמנויות. הולידיי מציג אסטרטגיות לשינוי תפיסה, לנקיטת פעולה ולשליטה ברגשות. על ידי אימוץ גישה זו ניתן לפתח חוסן ולהתגבר על קשיים בעבודה ובחיים.

19. The Power of Broke (2016) by Daymond John. ספר זה מציג כיצד חוסר משאבים יכול להוות מנוף להצלחה יזמית. ג'ון חולק תובנות מהניסיון שלו כיצד, המדגימות כיצד מגבלות יכולות לעודד יצירתיות, תושייה ונחישות. הקוראים ילמדו אסטרטגיות לניצול הגבלות והפיכתן ליתרון.

20. Thinking, Fast and Slow (2011) by Daniel Kahneman. ספר זה חוקר את שתי מערכות החשיבה שמעצבות את ההתנהגות ואת קבלת החלטות שלנו: המערכת המהירה, האוטומטית והרגשית, והמערכת האיטית, המכוונת והרציונלית. קנמן מסביר כיצד הטיות קוגניטיביות משפיעות על שיפוט ומתאר טכניקות לקבלת החלטות מושכלות יותר.

21. The Monk and the Riddle (2000) by Randy Komisar. ספר זה מציג תובנות על מציאת תשוקה ומשמעות ביזמות ובקריירה. באמצעות סיפור בדיוני על יזם צעיר והמנטור שלו, קומיסר מלמד שהתהליך והמסע חשובים לא פחות מהתוצאה הסופית. הוא מדגיש את חשיבות החקר העצמי בהגדרת מטרות ובקבלת החלטות.

22. The Desire Map (2014) by Danielle LaPorte. ספר זה מציע גישה מבוססת רגש להגדרת יעדים ותכנון חיים. לה-פורט טוענת שעלינו להתמקד ברגשות שאנחנו רוצים להרגיש, ולא רק בהישגים חומריים. היא מציעה תהליך לזיהוי הערכים הליבה ולתרגומם לפעולות מעשיות. הספר מעודד חיפוש משמעות והגשמה אותנטית.

23. The Myth of More (2016) by Joseph T. Novello. זהו חשבון נפש רב עוצמה על חוויות שיא בחיים והרדיפה אחר אושר באמצעות הישגים חיצוניים. נובלו מספר על מסעו האישי ולקחים שהפיק לגבי חיפוש משמעות, אסירות תודה ושירות לאחרים. הספר מזמין את הקוראים להגדיר מחדש הצלחה והגשמה.

24. The Lean Startup (2011) by Eric Ries. ספר זה מציג שיטה לפיתוח מוצרים ועסקים במהירות ובאופן יעיל. הגישה מבוססת על בנייה, מדידה ולמידה מהירות, תוך התאמת האסטרטגיה בהתאם למשוב. הקוראים ילמדו כיצד לבחון השערות, לזהות צרכים ולהימנע מבזבז משאבים. השיטה רלוונטית לסטארטאפים ולחברות גדולות כאחד.

25. Awaken the Giant Within (1991) by Tony Robbins. זהו מדריך מקיף להגשמה עצמית ושינוי חיים. רובינס מציג אסטרטגיות לשליטה בחשיבה, ברגשות ובהתנהגות. הוא מדגיש את חשיבות קביעת יעדים, נקיטת פעולה וטיפוח אמונות מעצימות. הספר מכיל תרגילים מעשיים ליישום העקרונות בחיי היומיום.

26. The Four Agreements (1997) by Miguel Ruiz. ספר זה מציע ארבעה עקרונות מנחים להשגת חופש אישי ואושר. ההסכמים כוללים: היה ללא פגם במילה שלך, אל תיקח שום דבר באופן אישי, אל תניח הנחות והעשה כמיטב יכולתך. אימוץ עקרונות אלו יכול לשפר יחסים, להפחית סטרס ולהוביל לשלווה פנימית רבה יותר.

27. The Magic of Thinking Big (1959) by David J. Schwartz. ספר זה מעודד את הקוראים לחשוב בגדול ולחתור לעבר יעדים נועזים. שוורץ מציג אסטרטגיות לפיתוח ביטחון עצמי, יצירתיות וכוח מנהיגות. הוא מדגיש את כוחה של חשיבה חיובית, נטילת סיכונים מחושבים ופעולה מתמשכת. יישום העקרונות יכול לסייע במימוש הפוטנציאל המלא.

28. You Are a Badass (2013) by Jen Sincero. ספר זה הוא מדריך קליל ומצחיק לשינוי חיים. סינסרו מספקת עצות מעשיות להתגברות על ספקות עצמיים, פחדים ודפוסים מגבילים. היא מעודדת את הקוראים להאמין בעצמם, לנקוט בפעולה ולרדוף אחר החלומות שלהם בכל הכוח. הספר כולל תרגילים וסיפורים אישיים לעידוד שינוי.

29. Perseverance Success Stories (2019) by Michal Stawick 99. ספר זה אוסף 99 סיפורים מעוררי השראה על אנשים שהתמידו והצליחו למרות קשיים ומכשולים. הסיפורים מדגימים את כוחה של נחישות, אופטימיות ויצירתיות בהשגת יעדים. הקוראים ילמדו שכישלונות הם חלק טבעי מהדרך להצלחה ושלעולם אין להתייאש.

30. Focal Point (2001) by Brian Tracy. ספר זה מציע אסטרטגיה לזיהוי והתמקדות בפעילויות בעלות ההשפעה הרבה ביותר בחיים. טרייסי מלמד כיצד להגדיר יעדים, לתעדף משימות ולעצב סביבה תומכת. הוא מדגיש את כוחן של בהירות ומיקוד בהשגת תוצאות יוצאות דופן בכל תחומי החיים.

31. Elon Musk (2015) by Ashlee Vance. זוהי ביוגרפיה מקיפה של היזם והמשקיע המצליח אלון מאסק. הספר מתחקה אחר חייו של מאסק, המוח שמאחורי חברות חדשניות כמו טסלה, ספייס אקס ופיפאל. דרך סיפורו, הקוראים ילמדו לקחים על חזון, התמדה וחתירה להשפעה בקנה מידה עצום.

## 10 ספרי חובה לכל מנהל, יזם או בעל עסק שעוררו בי השראה ואני ממליץ לקרוא ולתרגל:

### 1. Good to Great "by Jim Collins" (2001)

ספר זה חוקר את המאפיינים המשותפים של חברות שהצליחו לעשות את המעבר מ"טוב" ל"מצויין". קולינס מדגיש את חשיבות המנהיגות הצנועה אך נחושה, בחירת האנשים הנכונים, התמודדות כנה עם המציאות הקשה, ויצירת תרבות של משמעת. המסר העיקרי הוא שהצלחה בת קיימא נובעת מהתמקדות עיקשת בחוזקות הליבה, משיפור מתמיד ומתשוקה אמיתית למה שהחברה עושה.

### 2. The Innovator's Dilemma "by Clayton Christensen" (1997)

ספרו פורץ הדרך של קריסטנסן מסביר מדוע חברות מבוססות ומצליחות לעתים קרובות מפספסות חדשנות משבשת. הוא מציג את הקונספט של "טכנולוגיות משבשות" שמציעות בתחילה ביצועים נחותים, אך בהמשך משתפרות במהירות ומחליפות את המוצרים הקיימים. המסר המרכזי הוא שארגונים חייבים לפתח יכולות לזהות ולאמץ חדשנות משבשת, גם במחיר של קניבליזציה עצמית, כדי להישאר רלוונטיים.

### 3. The Lean Startup "by Eric Ries" (2011)

ספר זה הציג את הגישה של "סטארטאפ רזה" - מתודולוגיה לפיתוח מוצרים ועסקים בתנאי אי ודאות קיצונית. המתודולוגיה מתמקדת בבניית מוצרים מינימליים (MVP), איסוף מהיר של משוב מלקוחות, והסתגלות גמישה על בסיס הלמידה מהשטח. המסר העיקרי הוא שסטארטאפים ועסקים חדשים צריכים להתנסות במוצרים שלהם מוקדם ככל האפשר, ללמוד מכישלונות ולהתאים את עצמם במהירות לצרכי השוק.

### 4. Blue Ocean Strategy "by W. Chan Kim and Renée Mauborgne" (2005)

ספר זה מציג את הקונספט של "אסטרטגיית האוקיינוס הכחול" - יצירת שווקים חדשים ופורצי דרך, במקום התחרות בשווקים קיימים ורוויים

ב"אוקיינוס האדום". המחברים מציעים כלים לניתוח שווקים, לזיהוי צרכים בלתי מסופקים ולעיצוב הצעת ערך ייחודית. המסר המרכזי הוא שבמקום להתחרות ישירות עם מתחרים קיימים, עסקים צריכים לחתור ליצירת מרחב שוק חדש שבו התחרות אינה רלוונטית.

5. "The 7 Habits of Highly Effective People" by Stephen Covey (1989)

ספר זה (אשר הוזכר גם ברשימת 31 הספרים מעלה) מגדיר מחדש את מושג האפקטיביות האישית והמנהיגותית בעזרת שבעה עקרונות מנחים. בין ההרגלים: פרואקטיביות, התחלה עם הסוף במחשבה, עשייה של הדברים החשובים קודם, חשיבה של WIN-WIN, הבנה לפני שמנסים להיות מובנים, סינרגיה, ו"השחזת המסור" (התחדשות ושיפור מתמיד). המסר המרכזי הוא שהצלחה מתחילה מבפנים - מהבהרת עקרונות וערכים אישיים, ובניית אופי של יושרה ואמון.

6. "The Five Dysfunctions of a Team" by Patrick Lencioni (2002)

לנסינוי משתמש במשל על חברה טכנולוגית כדי להמחיש את חמשת הכשלים העיקריים של עבודת צוות: העדר אמון, פחד מעימותים, חוסר מחויבות, הימנעות מאחריות, והזנחה של תוצאות קולקטיביות. המסר המרכזי הוא שצוותים אפקטיביים חייבים לפתח אמון הדדי, לנהל קונפליקטים בונים, להתחייב להחלטות משותפות, לגלות אחריות אישית, ולשים את הצלחת הצוות מעל לאינטרסים האישיים.

7. "Scaling Up" by Verne Harnish (2014)

האתגר של צמיחה מהירה דורש מעסקים מערכות ניהול ותהליכים שיתמכו בהתרחבות המשמעותית. הספר מציע מתודולוגיה מקיפה לתכנון אסטרטגי, ביצוע, פיקוח ותגמול, תוך התייחסות לארבעה תחומים עיקריים: אנשים, אסטרטגיה, ביצוע ומזומנים. המסר המרכזי הוא שצמיחה מחייבת תהליכים ברורים, יעדים מדידים, שקיפות ומשוב, והתאמה בין המבנה הארגוני לשלב ההתפתחות של העסק.

8. Built to Last "by Jim Collins and Jerry I. Porras" (1994)

לאחר שחקרו חברות חלוצות שהתקיימו ושגשגו למשך יותר ממאה שנה, קולינס ופוראס זיהו את העקרונות והפרקטיקות שאפשרו להן לעמוד במבחן הזמן. בין המאפיינים: אידיאולוגיה ליבה וערכים עקביים, תרבות של חדשנות, השקעה במנהיגות פנימית, והגדרה של יעדים גדולים ונועזים. המסר המרכזי הוא שחברות נבנות להישרדות ארוכת טווח כאשר הן מונעות על ידי תכלית גדולה יותר מאשר רווחיות, ויצרות זהות מובחנת ועקבית. ספר זה הוזכר מספר פעמים לאורך המדריך.

9. The Lean Enterprise "by Trevor Owens and Obie Fernandez" (2014)

בעוד שהספר הקודם של אריק שהוזכר התמקד בעיקר בחברות הזנק ומוצרים חדשים, "ארגון רזה" מסביר כיצד חברות גדולות ומבוססות יכולות ליישם את העקרונות של זריזות, חדשנות מהירה, וניסויים מתמשכים. הספר מציע כלים לבניית תרבות יזמית, שיטות לניהול פורטפוליו של יוזמות חדשות, ודרכים להטמעת "חשיבה רזה" בכל רמות הארגון. המסר העיקרי הוא שגם תאגידים ענקיים יכולים וצריכים לחדש כמו סטארטאפים, על מנת להתאים עצמם בהתמדה לשינויים בסביבה העסקית.

10. The Design of Business "by Roger L. Martin" (2009)

מרטין טוען כי היכולת לאזן בין חשיבה אנליטית לבין חשיבה אינטואיטיבית-יצירתית היא המפתח לחדשנות פורצת דרך בארגונים. הוא מסביר כיצד "חשיבה עיצובית", שנעה בין "מרחב המסתורין" (תובנות עמוקות על צרכים בלתי מסופקים), "מרחב האeuristic" (כללי אצבע לפתרונות אפשריים), ו"מרחב האלגוריתם" (מימוש בפועל), יכולה ליצור הצעות ערך ייחודיות ובנות-קיימא. המסר העיקרי הוא שעל מנת להצליח לאורך זמן, ארגונים חייבים לשלב בין יכולות אנליטיות ליכולות עיצוביות, ולתרגם את התובנות העמוקות על המשתמשים למוצרים ושירותים חדשניים.

**קריאה מהנה ולמידה מוצלחת!**

# רשימה ביבליוגרפית

## ספרים

1. Allen, D. (2001). *Getting things done: The art of stress-free productivity*. Penguin.
2. Aristotle. (1999). *Nicomachean Ethics*. Hackett Publishing.
3. Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and geezers: How era, values, and defining moments shape leaders*. Harvard Business Press.
4. Berners-Lee, T. (1999). *Weaving the Web: The original design and ultimate destiny of the World Wide Web by its inventor*. Harper San Francisco.
5. Blanchard, K. (1982). *The One Minute Manager*. Morrow.
6. Brinton, C. G., & Chiang, M. (2014). *The Power of Networks: Six Principles That Connect Our Lives*. Westland Books.
7. Burchard, B. (2017). *High performance habits: How extraordinary people become that way*. Hay House, Inc.
8. Burchard, B. (2017). *The Motivation Manifesto*. Hay House.
9. Burkus, D. (2014). *The myths of creativity: The truth about how innovative companies and people generate great ideas*. John Wiley & Sons.
10. Buzan, T., & Buzan, B. (2006). *The mind map book*. Pearson Education.
11. Canfield, J. (2015). *The Success Principles*. William Morrow.
12. Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. Simon & Schuster.
13. Catmull, E. (2014). *Creativity, Inc.: Overcoming the unseen forces that stand in the way of true inspiration*. Random House.
14. Christensen, C. M., Dillon, K., Hall, T., & Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. HarperBusiness.
15. Cialdini, R. (2021). *Influence, new and expanded: The psychology of persuasion*. Harper Business.
16. Clear, J. (2018). *Atomic Habits: An Easy & Proven Way to Build Good Habits & Break Bad Ones*. Avery.
17. Coleman, S. (2021). *The Learning Advantage: How learning enables strategic agility*. Business Expert Press.
18. Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. Random House.
19. Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to Last*. HarperBusiness.
20. Colvin, G. (2008). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. Penguin.

21. Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
22. Covey, S. R. (2004). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Simon & Schuster.
23. De Bono, E. (1999). *Six thinking hats* (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
24. Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Penguin.
25. Drucker, P. (1959). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*. Transaction Publishers.
26. Duarte, N. (2013). *Resonate: Present visual stories that transform audiences*. John Wiley & Sons.
27. Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Simon and Schuster.
28. Duhigg, C. (2012). *The power of habit: Why we do what we do in life and business*. Random House.
29. Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better*. Random House.
30. Durant, W. (1926). *The Story of Philosophy*. Simon & Schuster.
31. Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
32. Dweck, C. (2012). *Mindset: How you can fulfill your potential*. Hachette UK.
33. Easwaran, E. (2011). *Gandhi the Man: How One Man Changed Himself to Change the World*. Nilgiri Press.
34. Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
35. Ferriss, T. (2007). *The 4-Hour Workweek*. Crown.
36. Frankl, V. E. (1946). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
37. Frankl, V. E. (1985). *Man's search for meaning*. Simon and Schuster.
38. Friedman, T. L. (2016). *Thank you for being late: An optimist's guide to thriving in the age of accelerations*. Farrar, Straus and Giroux.
39. Gabler, N. (2006). *Walt Disney: The triumph of the American imagination*. Vintage.
40. Gladwell, M. (2008). *Outliers: The Story of Success*. Little, Brown.
41. Godin, S. (2003). *Purple cow: Transform your business by being remarkable*. Penguin.
42. Godin, S. (2003). *Purple Cow*. Penguin.
43. Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Pearson Higher Education.
44. Good, W., & Levin, M. (2018). *The Trillion Dollar Coach: The Leadership Handbook of Silicon Valley's Bill Campbell*. HarperCollins UK.
45. Gratton, L., & Scott, A. (2016). *The 100-year life: Living and working in an age of longevity*. Bloomsbury Publishing.
46. Greene, R. (2012). *Mastery*. Penguin.



47. Greene, R. (2018). *The Laws of Human Nature*. Penguin.
48. Gregersen, H. (2018). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Press.
49. Harrison, S. (2018). *Thirst: A Story of Redemption, Compassion, and a Mission to Bring Clean Water to the World*. Currency.
50. Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch: How to Change Things When Change Is Hard*. Crown.
51. Hill, N. (1937). *Think and Grow Rich*. Ralston Society.
52. Holiday, R. (2014). *The Obstacle is The Way*. Portfolio.
53. Holiday, R. (2014). *The obstacle is the way: The timeless art of turning trials into triumph*. Penguin.
54. Howe, S. (2012). *Marvel Comics: The Untold Story*. Harper.
55. Howland, D. (2021). *The Lauder Family: A Portrait of the Jewish Dynasties*. BookBaby.
56. Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. Simon & Schuster.
57. Johansson, F. (2006). *The Medici effect: What elephants and epidemics can teach us about innovation*. Harvard Business Press.
58. John, D. (2016). *The Power of Broke*. Crown Business.
59. Johnson, S. (2010). *Where good ideas come from: The natural history of innovation*. Penguin.
60. Johnson, S. (2011). *Where good ideas come from: The natural history of innovation*. Penguin.
61. Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*. Hachette Books.
62. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
63. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
64. Keating, G. (2012). *Netflixed: The epic battle for America's eyeballs*. Penguin.
65. Kelley, T., & Kelley, D. (2013). *Creative confidence: Unleashing the creative potential within us all*. Currency.
66. Knight, P. (2017). *Shoe dog: A memoir by the creator of Nike*. Simon and Schuster.
67. Koehn, N. F. (2001). *Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell*. Harvard Business Press.
68. Komisar, R. (2000). *The Monk and the Riddle*. Harvard Business Review Press.
69. LaPorte, D. (2014). *The Desire Map*. Sounds True.
70. Lemov, D. (2016). *Practice perfect: 42 rules for getting better at getting better*. John Wiley & Sons.

71. Lewis, C. S. (2017). *Life Lessons from a Total Failure*. Thomas Nelson.
72. Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.
73. Linkner, J. (2014). *The road to reinvention: How to drive disruption and accelerate transformation*. John Wiley & Sons.
74. Maurer, R. (2012). *The spirit of kaizen: Creating lasting excellence one small step at a time*. McGraw-Hill.
75. Michelli, J. A. (2007). *The Starbucks experience: 5 principles for turning ordinary into extraordinary*. McGraw-Hill.
76. Michelli, J. A. (2013). *Leading the Starbucks way: 5 principles for connecting with your customers, your products and your people*. McGraw Hill Professional.
77. Mycoskie, B. (2012). *Start something that matters*. Random House.
78. Ng, A. (2018). *AI Superpowers: China, Silicon Valley, and the New World Order*. Houghton Mifflin Harcourt.
79. Novello, J. T. (2016). *The Myth of More*. SevenPine Press.
80. O'Shea, P. (2017). *Zara: The Story of the World's Richest Man and the Global Fashion Empire He Created*. LID Publishing.
81. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
82. Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.
83. Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.
84. Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
85. Robbins, T. (1991). *Awaken the Giant Within*. Simon & Schuster.
86. Rubin, G. (2015). *Better than before: What I learned about making and breaking habits--to sleep more, quit sugar, procrastinate less, and generally build a happier life*. Harmony.
87. Ruiz, M. (1997). *The Four Agreements: A Practical Guide to Personal Freedom*. Amber-Allen.
88. Saint-Exupery, A. (2000). *The Little Prince*. Houghton Mifflin Harcourt.
89. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons.
90. Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. Grand Central Publishing.
91. Schroeder, A. (2008). *The snowball: Warren Buffett and the business of life*. Bantam.
92. Schwartz, D. J. (1959). *The Magic of Thinking Big*. Prentice-Hall.

93. Seligman, M. E. P. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Atria Books.
94. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
95. Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency.
96. Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
97. Sincero, J. (2013). *You Are a Badass*. Running Press.
98. Smith, S. (2001). *J.K. Rowling: A Biography*. Michael O'Mara Books.
99. Soderquist, D. (2005). *The Wal-Mart way: The inside story of the success of the world's largest company*. Thomas Nelson Inc.
100. Stawicki, M. (2019). *99 Perseverance Success Stories*. BestSummaries.
101. Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.
102. Swift, J. (2014). *Gulliver's Travels*. Penguin.
103. Thomke, S. (2020). Building a culture of experimentation. *Harvard Business Review*, 98(2), 40-48.
104. Tracy, B. (2001). *Focal Point*. AMACOM.
105. Tracy, B. (2007). *Eat that frog!: 21 great ways to stop procrastinating and get more done in less time*. Berrett-Koehler Publishers.
106. Vance, A. (2015). *Elon Musk*. Ecco.
107. Vance, A. (2015). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the Quest for a Fantastic Future*. Ecco.
108. Vanderkam, L. (2011). *168 Hours: You Have More Time Than You Think*. Penguin.
109. Walker, M. (2017). *Why we sleep: Unlocking the power of sleep and dreams*. Simon and Schuster.
110. Ware, B. (2012). *The top five regrets of the dying: A life transformed by the dearly departing*. Hay House.
111. Welch, J., & Byrne, J. A. (2003). *Jack: Straight from the Gut*. Business Plus.
112. Witt, A., & Witt, T. (2013). *Driven from Within: Michael Jordan*. Simon and Schuster.
113. Wooden, J., & Jamison, S. (2009). *Coach Wooden's Leadership Game Plan for Success: 12 Lessons for Extraordinary Performance and Personal Excellence*. McGraw Hill.

## מאמרים ופרסומים

1. Adobe. (2016). State of Create: 2016. [https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/AdobeStateofCreate\\_2016\\_Report\\_Final.pdf](https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/max/pdfs/AdobeStateofCreate_2016_Report_Final.pdf)
2. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154-1184.
3. American Psychological Association (2012). Building your resilience. <https://www.apa.org/topics/resilience>
4. Ascoli, P. M. (2006). Julius Rosenwald: The man who built Sears, Roebuck and advanced the cause of Black education in the American South. Indiana University Press.
5. Barnsley, R. H., Thompson, A. H., & Barnsley, P. E. (1985). Hockey success and birthdate: The relative age effect. *Canadian Association for Health, Physical Education, and Recreation Journal*, 51(8), 23-28.
6. Battelle for Kids. (2019). Framework for 21st Century Learning. <https://www.battelleforkids.org/networks/p21/frameworks-resources>
7. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
8. Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life
9. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (2007). Ego depletion: Is the active self a limited resource? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252-1265. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>
10. Baumeister, R. F., Vohs, K. D., & Tice, D. M. (2007). The strength model of self-control. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 351-355.
11. Beilock, S. (2015). How the body knows its mind: The surprising power of the physical environment to influence how you think and feel. Simon and Schuster.
12. Bersin by Deloitte. (2012). High-Impact Learning Culture: The 40 Best Practices for Creating an Empowered Enterprise. <https://www.bersin.com/Store/Details.aspx?docid=15373>
13. Berlin, L. (2005). The man behind the microchip: Robert Noyce and the invention of Silicon Valley. Oxford University Press.
14. Brockhaus Sr, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.
15. Bughin, J., Hazan, E., Lund, S., Dahlström, P., Wiesinger, A., & Subramaniam, A. (2018). Skill Shift: Automation and the Future of the Workforce. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>

16. Buyukozkan, G., & Mukul, E. (2021). Fuzzy AHP approach to assess the innovativeness performance in the software industry. *Complex & Intelligent Systems*, 7(1), 541-558.
17. Caniëls, M. C., & Baaten, S. M. (2019). How a learning-oriented organizational climate is linked to different proactive behaviors: The role of employee resilience. *Social Indicators Research*, 143(2), 561-577.
18. Carthy, T., Coelho, F., Abreu e Lima, L., Martinho, A., & Costa, C. (2015). An Innovative Project in the Entrepreneurship Learning: The Case of Waze-"Aqui Braga". In M. Peris-Ortiz & J. Merigó-Lindah (Eds.), *Entrepreneurship, Regional Development and Culture* (pp. 73-80). Springer.
19. Chamorro-Premuzic, T. (2006). Creativity versus conscientiousness: Which is a better predictor of student performance?. *Applied Cognitive Psychology: The Official Journal of the Society for Applied Research in Memory and Cognition*, 20(4), 521-531.
20. de Jong, M., Marston, N., & Roth, E. (2015). The eight essentials of innovation. *McKinsey Quarterly*, 2, 1-12. <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation>
21. Deloitte. (2020). 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
22. Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35-36.
23. Dunar, A. J., & Waring, S. P. (2015). Power to explore: A history of Marshall Space Flight Center, 1960-1990. U.S. Government Printing Office. <https://history.nasa.gov/SP-4313.pdf>
24. Ennis, R. H. (2011). The nature of critical thinking: An outline of critical thinking dispositions and abilities. Presentation at Sixth International Conference on Thinking, Cambridge, MA, July, 1994. Retrieved May 31, 2022, from [https://education.illinois.edu/docs/default-source/faculty-documents/robert-ennis/thenatureofcriticalthinking\\_51711\\_000.pdf?sfvrsn=7bb51288\\_2](https://education.illinois.edu/docs/default-source/faculty-documents/robert-ennis/thenatureofcriticalthinking_51711_000.pdf?sfvrsn=7bb51288_2).
25. Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
26. Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367-1377.
27. Gittel, J. H. (2005). *The Southwest Airlines way*. McGraw-Hill Professional Publishing.
28. Gu, J., Strauss, C., Bond, R., & Cavanagh, K. (2015). How do mindfulness-based cognitive therapy and mindfulness-based stress reduction improve mental health and wellbeing? A systematic review and meta-analysis of mediation studies. *Clinical Psychology Review*, 37, 1-12.
29. Henke, N., Levine, J., & McInerney, P. (2018). Analytics translator: The new must-have role. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/02/you-dont-have-to-be-a-data-scientist-to-fill-this-must-have-analytics-role>
30. Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
31. Humphrey, A. (2005). SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter*, 1, 7-8.

32. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
33. Lange, A. J., & Jakubowski, P. (1976). *Responsible assertive behavior: Cognitive/behavioral procedures for trainers*. Research press.
34. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
35. Lyft. (2020). Lyft Impact Report 2020. <https://www.lyftimpact.com/impact-report/2020>
36. Mandolesi, L., Polverino, A., Montuori, S., Foti, F., Ferraioli, G., Sorrentino, P., & Sorrentino, G. (2018). Effects of physical exercise on cognitive functioning and wellbeing: biological and psychological benefits. *Frontiers in Psychology*, 9, 509.
37. Mehrabian, A. (1981). *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
38. Neal, D. T., Wood, W., & Quinn, J. M. (2006). Habits---A repeat performance. *Current Directions in Psychological Science*, 15(4), 198-202.
39. Nike. (2021). Nike Purpose: Our Reason for Being. <https://purpose.nike.com/>
40. Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs: The positive effect of walking on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142.
41. Pearson. (2019). The Global Learner Survey. [https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/gls/Pearson\\_Global\\_Learner\\_Survey\\_2019.pdf](https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/gls/Pearson_Global_Learner_Survey_2019.pdf)
42. Playtika. (2021). Playtika Holding Corp. <https://www.playtika.com/>
43. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
44. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.
45. PwC. (n.d.). Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalise? <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>
46. Raz-Chaimovich, M. (2016, December 21). French cosmetics co Rocher invests in Israeli cosmetics co Sabon. *Globes*. <https://en.globes.co.il/en/article-french-cosmetics-co-rocher-invests-in-israeli-co-sabon-1001169543>
47. Rubin, R. S. (2002). Will the real SMART goals please stand up. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 26-27.
48. Sabon. (2021). Sabon: A world of beauty and well-being. <https://www.sabonnyc.com/>
49. Sapiens. (2021). Sapiens: The insurance software global leader. <https://www.sapiens.com/>
50. Schoemaker, P. J. (1995). Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36, 25-25.

51. Schoemaker, P. J. (2021, April 6). The Future of Strategic Foresight. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-future-of-strategic-foresight/>
52. Schwartz, T., & McCarthy, C. (2007). Manage your energy, not your time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63-73.
53. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
54. Shotton, R. (2018). *The choice factory: 25 behavioural biases that influence what we buy*. Harriman House Limited.
55. Steger, M. F. (2018). Meaning in life: A unified model. In C. R. Snyder, S. J. Lopez, L. M. Edwards, & S. C. Marques (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (3rd ed.). Oxford University Press.
56. Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93.
57. Sull, D., & Turconi, S. (2008). Fast fashion lessons. *Business Strategy Review*, 19(2), 4-11.
58. Takahashi, D. (2016). The Ayn Rand-loving billionaire behind Candy Crush Saga. *Venture Beat*. <https://venturebeat.com/2016/03/23/the-ayn-rand-loving-billionaire-behind-candy-crush-saga/>
59. Team Lyft. (2016). 5 ways Lyft and Waze are driving together toward shared success. Lyft Blog. <https://www.lyft.com/blog/posts/5-ways-lyft-and-waze-are-driving-together-toward-shared-success>
60. Useem, J. (2005). America's most admired companies: A new ranking by Fortune and Hay Group finds business is back--and GE's back on top. *Fortune*, 151(4), 66-74.
61. Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.
62. Wood, W., & Neal, D. T. (2007). A new look at habits and the habit-goal interface. *Psychological Review*, 114(4), 843-863.
63. World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>
64. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
65. Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.

## מקורות מהרשת:

1. Eli Lilly. (2021). Eli Lilly and Company. <https://www.lilly.com/>
2. Estée Lauder. (2021). The Estée Lauder Companies. <https://www.elcompanies.com/en>

## מילונים:

Oxford Dictionary. (n.d.). Excellence. In Oxford Dictionary. Retrieved May 24, 2023, from <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/excellence>

## אתרי אינטרנט:

1. מנורה מבטחים. (2024). אתר החברה.
2. משכוכית ייעוץ והדרכה. (2024). אתר החברה.
3. סלקום. (2024). אתר החברה.

## הכתיבה והעריכה במדריך נעשה גם בעזרת הכלים הבאים:

1. <https://gemini.google.com/>
2. <https://chat.openai.com/>
3. <https://claude.ai/chats>



הצטרפו לאלפי המשתתפים המרוצים בקורסים, סדנאות  
ואימונים אישיים.

אנו עובדים עם המותגים המובילים בישראל ובעולם.

בקרו באתר והורידו את קטלוג הסדנאות והשירותים שלנו!

הצטרפו אלינו, הצטרפו להצלחה!

צרו קשר עכשיו:

[www.mash.org.il](http://www.mash.org.il) ,072-2500344

**משכונת**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק



הזמינו אותי להרצאה מרתקת בעברית או באנגלית:

להיות **1** מאלף!

סקירה ומפת הדרכים להצלחה!  
ד"ר יניב שנהב

ההרצאה תהיה מעוררת השראה ומעניקה כלים יישומיים להצלחה ומצוינות בכלל מעגלי החיים. ההרצאה מתאימה לכנסים, לתכניות לפיתוח ניהול ומנהיגות, לימי עיון והעשרה לעובדים, מנהלים ולכל מי שמעוניין להגשים ולהצליח בחייו!

צרו קשר עכשיו: 072-2500344, [www.mash.org.il](http://www.mash.org.il)

**משכונת**  
ייעוץ והדרכה

עקבו באינסטגרם



שלחו הודעה



צפו בסרטונים



עקבו בפייסבוק





## "האחד מאלף" - סקירה ומדריך מעשי להגשמת ההצלחה שלך!

כולנו חולמים על הצלחה, אושר וסיפוק. אנחנו רוצים קריירה מגשימה, יחסים מספקים, תחושת משמעות ותרומה. אבל בעולם הדינמי והתובעני של ימינו, השגת ההצלחה האמיתית עלולה להיות מאתגרת. הלחצים, השינויים המהירים והמכשולים בדרך גורמים לרבים מאיתנו לחוש תקועים, מתוסכלים ורחוקים ממימוש הפוטנציאל המלא שלנו.

אל דאגה - יש פתרון. בספר פורץ הדרך "האחד מאלף!" - המדריך המעשי להגשת ההצלחה שלך, מפת הדרכים להגשמת הפוטנציאל הטמון בך, המחבר והמרצה ד"ר יניב שנהב חושף את הנוסחה המוכחת שתעזור לכם להפוך כל חלום למציאות. בין אם אתם שואפים להתקדם בקריירה, לשפר את מערכות היחסים, לחיות בריא יותר או פשוט למצוא יותר אושר - ספר זה הוא מפת הדרכים שלכם למימוש והגשמה.

לאורך תשעה פרקים מרתקים ועשרה מפתחות לעיצוב מפת הדרכים שלך להצלחה, ד"ר שנהב חולק את התובנות העמוקות והאסטרטגיות המעשיות המאגדות מאות מחקרים פסיכולוגיים, עשרות ספרים מובילים ותקציר ניסיונם של אנשי מופת ומנהיגים מעוררי השראה. המדריך איננו מסתפק בתיאוריה ומחקר אקדמאי בלבד, כל פרק ומפתח להצלחה מלווה בדוגמאות מעוררות השראה, בסיפורי הצלחה מרגשים ובתרגילים מעשיים שתוכלו ליישם באופן מיידי. ד"ר שנהב יציע לכם כלים אפקטיביים כמו מיפוי מטרות, סיעור מוחות יצירתי, תכנון זמן בשיטת ה-SMART, אימון מנטלי לפיתוח חוסן ו"תודעת צמיחה", ניסוי ותרגול כלים במפות חשיבה, תרגול חשיבה חדשנית ויצירתית ועוד. כשתסיימו את הקריאה, כך ד"ר שנהב מאמין, תצאו לדרך עם היכרות מעמיקה בנושא "הצלחה" ו"מצוינות" ומצוידים בארגז כלים מלא ועם ביטחון רב יותר ביכולת שלכם להשיג כל יעד.

המדריך יהיה המצפן הפנימי שילווה אתכם לאורך המסע לגילוי עצמי, להגשמה ולשגשוג אישי, משפחתי, ארגוני או עסקי. הגיע הזמן לקחת את ההגה לידיים ולעצב מחדש את החיים שאתם רוצים לחיות, לשבור את המגבלות ולהעז לחלום ולבנות את המציאות הנכונה לך. עם העקרונות והשיטות המוצעות בספר, תוכלו סוף סוף לפצח את קוד ההצלחה ולחיות את הגרסה הטובה ביותר של עצמכם.

קחו נשימה עמוקה, והצטרפו למסע שעשוי לשנות את חייכם. הצלחה, אושר וסיפוק אמיתיים מחכים לכם. כל שנתר הוא לפתוח את הדלת.