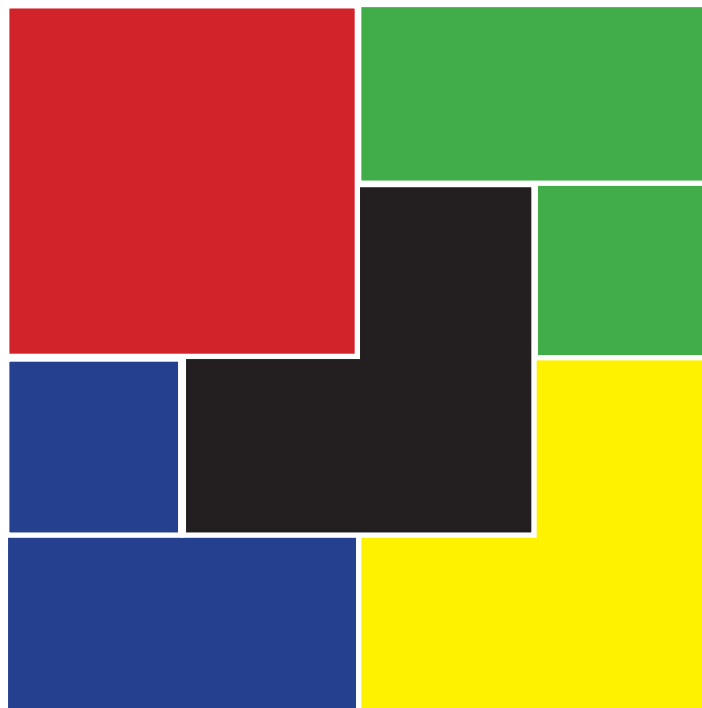


# שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד / סטיבן קובי



סיכום, כתיבה ועריכה  
ילנה גלזמן - יועצת חינוכית  
מקיף רבין בר שבע

## שבעת הרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד/סטיבן קובי

### המצוינות אינה פעולה אלא הרגל

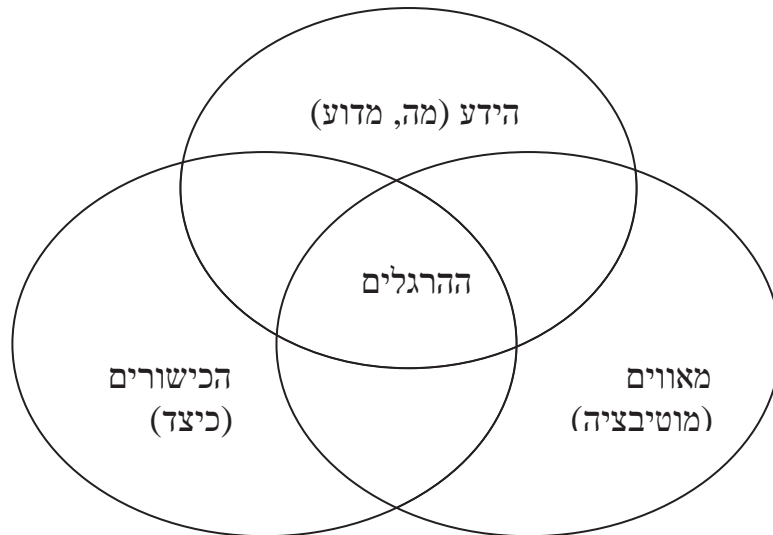
#### אריסטו

שבעת הרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד מגלמים רבים מעקרונותיה של האפקטיביות האנושית. הרגלים אלו הם בסיסיים: הרגלים אלו הם ראשוניים. הם מייצגים הפנמה של עקרונות נכונים המהווים תשתית לאושר ולהצלחה בר קיימא.

אתיקת האופי מבוססת על הרעיון היסודי ולפיו, יש עקרונות השולטים באפקטיביות של בני אדם – חוקים טבעיים שהם ממשיים, נצחיים ומעבר לכל ויכוח כמו חוקים פסיקליים דוגמת חוק הכבידה. חוקים אלה: הגינות, יושר האישי וכנות, כבוד האנושי, שירות או תרומה לכלל, ומצוינות (או עקרון האיכות), פוטנציאל האדם הגורם לצמיחתו, סבלנות טיפוח ועידוד.

אלברט אינשטיין העיר: "לא נוכל לפתור בעיות משמעותיות העומדות לפנינו באותה רמת חשיבה שבה נמצאנו כשיצרנו אותם". אנו זקוקים לרמת חשיבה חדשה, עמוקה יותר "מן הפנים החוצה", שפירושו, להתחיל קודם כל ב"אני" ובאורח יסודי אף יותר, להתחיל בחלק הפנימי ביותר של "האני" – בפרדיגמות שלך, באופיך ובמניעך. אם רצונך בחיי נישואים מאושרים, היה אדם המחולל אנרגיה חיובית ומתרחק מהאנרגיה השלילית במקום לחזקה. אם אתה רוצה שבנך או בתך המתבגרים יהיו נעימים יותר, ישתפו פעולה – היה הורה מבין, אמפתי, עקבי ואוהב יותר. אם אתה שואף ליותר חופש ומרחב גדול בעבודה, היה עובד אחראי יותר, מועיל ותורם יותר. אם אתה רוצה שיסמכו עליך, היה ראוי לאמון.

אופיו של אדם הוא בבסיסו צירוף של כלל הרגליו. "הזרע מחשבה קוצר פעולה; הזרע פעולה, קוצר הרגל; הזרע הרגל קוצר אופי; הזרע אופי, קוצר גורל". הרגלים הם רבי עוצמה בחיינו. בהיותם דפוסים עקביים, ולא פעם לא מודעים, הם מבטאים את אופיינו בהתמדה יום-יום ומייצרים את האפקטיביות שלנו...או את חוסר אפקטיביות. **הרגל – זה צומת שבו נפגשים הידע, הכישורים והמאויים.** הידע הוא פרדיגמה התאורטית, ה-מה לעשות וה-מדוע. הכישורים – הם ה-כיצד לעשות, והמאויים הם ההנעה (מוטיבציה) ה-רוצה לעשות. כדי להפוך דבר –מה להרגל אנו זקוקים לכל השלושה.



לעיתים התהליך כואב. זהו שינוי שצריך להיות מונע על ידי כוונה נעלה יותר, על ידי רצון להכפיף את מה שאתה חושב שאתה רוצה עכשיו למה שאתה רוצה אחר כך. אבל זהו תהליך שמביא לאושר. אפשר להגדיר את האושר, לפחות בחלקו, כפרי הרצון והיכולת להקריב מה שאנו רוצים עכשיו למען מה שאנו רוצים בעתיד.

### הגדרת האפקטיביות

שבעת ההרגלים הם הרגלי אפקטיביות. מכיוון שמבוססים על עקרונות, הם מייצרים את מירב התוצאות המועילות לטווח ארוך – נעשים ליסוד אופיו של האדם, יוצרים מרכז מחזק של מפות מדויקות, אשר ממנו יכול הפרט לפתור בעיות, להגיע למירב הזדמנויות וללמוד כל העת ולשלב עקרונות אחרים בספירלה של צמיחה אישית. הרגלים אלה הם הרגלי אפקטיביות משום שמבוססים על פרדיגמה של אפקטיביות העולה בקנה אחד עם חוק טבעי, עיקרון "האיזון שבין הייצור לבין יכולת הייצור" – דבר העלול להכשיל אנשים רבים שחושבים שככל שתרבה לייצר, תרבה לעשות – האפקטיביות תגדל – ההפך הוא הנכון. אפשר להביא לדוגמא משל של אזופוס על האוזה וביצת זהב: "האיכר שמצא אוזה שמח מאוד כשהבין שאוזה זו מטילה ביצי זהב. כל בוקר היה יורד לקחת ביצת זהב שהטילה. עושרו גדל אך חמדנותו גדלה גם. הוא נעשה חסר סבלנות, ועל מנת לזרז את התהליך – שתטיל כבר הרבה ביצים – החליט להרוג את האוזה ולקחת את כל הביצים. אך כשמבתר את גופה של אוזה, הוא מגלה שהוא ריק ואין עוד ביצי זהב – ואין שום דרך לקבל עוד ביצי זהב. הסיפור

ז.א, ע"מ לקבל תוצר, חשוב לדאוג/להשקיע ביכולת הייצור – אם זו מכונה שאחראית על ייצור – יש לשמור עליה שלא תתקלקל ולדאוג לשמר אותה במצב טוב כמה שיותר, אם זה עובדים – חשוב ליצור אווירה חיובית בארגון ע"מ שיהיה להם רצון ומוטיבציה ב"לייצר", ואילו ביחסים עם אנשים, אפשר לראות שאם משקיעים זמן ומשאבים ביחסים (מכל סוג), ניתן להרגיש כיצד הרצון והיכולת להיות יחד לתקשר ומתעצמים ועולים. ובכן, כדי להיות אדם מאושר – מסופק מחייו האישיים, שהינו אפקטיבי לעצמו ולסובבים אותו, חשוב לחיות ולנהוג עפ"י שבעת ההרגלים הבאים:

### **הרגל ראשון: היה פרואקטיבי**

חשוב על מצב הרוח שבו אתה נתון. האם אתה יכול לזהותו? מה אתה מרגיש? כיצד היית מגדיר את מצבך הנפשי הנוכחי? עכשיו חשוב על דרך שבה פועלת הכרתך – האם היא מהירה וזריזה? האם אתה חש שאתה נקרע בין התרגיל המנטלי הזה לבין הערכת תכליתו? יכולתך לעשות מה שעתה עשית נקראת "מודעות עצמית", או יכולת לחשוב על עצם תהליך החשיבה. המודעות עצמית מאפשרת לנו לעמוד מן הצד ולבחון את האופן שבו אנו "רואים" את עצמנו. עד אשר נוכל להביא בחשבון את ראייתנו את עצמנו (ואת הזולת) לא נוכל להבין כיצד האחרים רואים את עצמם ואת עולמם וכיצד הם מרגישים. במצב זה של חוסר מודעות, נשליך את כוונותינו על התנהגותם וגם נחשיב את עצמנו לאובייקטיביים. הודות למודעות העצמית, אנו יכולים לבחון את הפרדיגמות שלנו ולקבוע, אם בסיסן נטוע במציאות או בעקרונות או שמא הן פועל יוצא של התניה ושל תנאים.

אם אנו רואים את עצמנו דרך מראה החברתית ומתוך דעותיהם של הסובבים אותנו- הרי שראייתנו את עצמנו דומה להשתקפות, שאנו רואים בחדר המראות המתעתע של הלונה פארק:

"אף פעם אינך עומד בלוח זמנים"

"מדוע אינך יכול להיות מסודר"

"אתה בטח אמן"

"אתה אוכל כמו סוס"

"אני לא מאמין שזכית"

"זה כל כך פשוט, אתה לא מבין?"

המראות האלה מעוותות וחסרות כל פרופורציה. לעיתים קרובות הן משליכות את הדאגות ואת חולשות האופי של אנשים, מבטאות את התשומות ואינן משקפות כהלכה את מה שאנו. **פרואקטיביות** – משמעה שכבני אדם אנו אחראים לחיינו. התנהגותנו, היא פועל יוצא של החלטותינו, ולא של תנאים שבהם אנו נתונים. יש לנו יכולת להכפיף רגשות לערכים. בידנו היוזמה והאחריות לגרום לדברים שיתרחשו.

אנשים ריאקטיביים, לעומת זאת, מושפעים מסביבתם הפיזית: כאשר מתייחסים אליהם יפה, הם מרגישים בטוב. אך אם לא מתייחסים אליהם יפה, הם מתגוננים. אנשים ריאקטיביים בונים את חייהם הרגשיים על פי התנהגותם של אחרים, ובכך מחזקים את חולשות הזולת ונותנים בידו שליטה. הפרואקטיביים מושפעים גם מגירויים חיצוניים, אך תגובתם לגירויים היא בחירה או תגובה שבסיסה ערכי. "איש לא יכול לפגוע בכך בלא הסכמתך", אמרה אלינור רוזוולט.

מבחינה רגשית קשה לקבל את הדברים אלה, ובייחוד אם מאחורינו שנים רבות שבהן תלינו את מקור לצרותנו בנסיבות או בהתנהגות של מישהו אחר. אבל כל עוד אינך יכול לומר ביושר: "אני מה שאני היום, בגלל הבחירה שבחרתי אתמול" – לא תוכל לומר: "אני בוחר לחיות אחרת"

נטילת יוזמה אין פירושה להיות שתלטן, דוחה או תוקפן, פירושה, להכיר באחריותנו לגרום להתרחשותם של הדברים. הפרואקטיביות היא חלק בלתי נפרד מן הטבע האנושי, וגם אם שרידים הפרואקטיביים רדומים, הם בכל זאת תמיד שם. כשאנו מכבדים את טבעם הפרואקטיבי של האחרים, אנו מראים להם את ההשתקפות צלולה ולא מעוותת מן המראה

"זה אני, אני פשוט כזה" גורלי נקבע, אני יכול לעשות דבר בעניין.

"אני לא יכול לעשות את זה, פשוט אין לי זמן" משהו מחוצה לי – הזמן מוגבל – שולט בי.  
"לא רק הייתה אשתי סבלנית יותר" התנהגותו של מישהו אחר מגבילה את האפקטיביות שלי  
"אני מוכרח לעשות זאת" הנסיבות או אנשים אחרים מאלצים אותי לעשות את מה שאני עושה. אינני חופשי לבחור את צעדי".

זוהי שפה הבאה מן הפרדיגמה הבסיסית של דטרמיניזם (השפעת גורמים חיצוניים עליי) והרוח השלטת בה היא רוח העברת אחריות.

שפה פרואקטיבית	שפה ריאקטיבית
הבה נבחן את החלופות	אני לא יכול לעשות דבר
אני יכול לבחור גישה אחרת	כזה אני
אני שולט ברגשותי	הוא מרגיז אותי
אני יכול להכין הצגת דברים אפקטיבית	הם לא ירשו זאת
אבחר תגובה הולמת	אני מוכרח לעשות זאת
אני בוחר	אני לא יכול
אני מעדיף	אני מוכרח
אני אעשה	לו רק

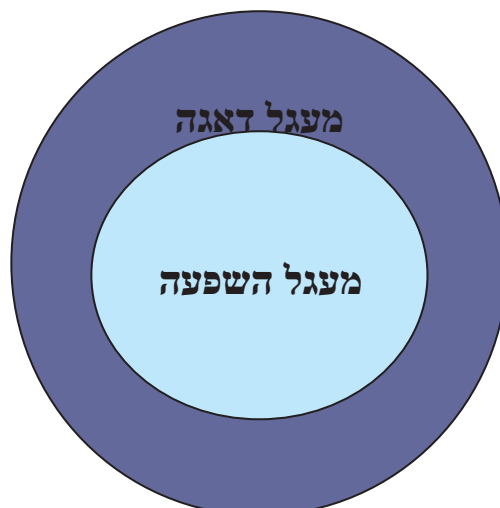
הבעיה של השפה הריאקטיבית, שהיא הופכת ל"נבואה שמגשימה את עצמה". אנשים מתבצרים בפרדיגמה שגורלם נקבע, ומביאים ראיות לחיזוק אמונתם. הם מרגישים את עצמם יותר ויותר קורבנות חסרי שליטה, שאינם אדונים לחייהם ולגורלם. את האחריות למצבם הם מטילים על כוחות חיצוניים – על אנשים אחרים, על נסיבות, ואפילו על כוכבים. דרך אחרת להגברת המודעות העצמית לגבי מידת הפרואקטיביות – לבחון איפו אנו ממקדים את הזמן ואת האנרגיה שלנו. לכל אחד מאיתנו יש קשת נרחבת של תחומי דאגה –



בריאותינו, ילדינו, בעיות בעבודה, חוב לאומי, מלחמה גרעינית. ניתן לסמן זאת **במעגל**

#### דאגה

כשנבחן את מה שנמצא **במעגל הדאגה** שלנו, יתברר לנו שיש כמה דברים שלגביהם אנו חסרי שליטה לחלוטין, ואחרים שלגביהם אנו יכולים לעשות דבר מה. נוכל לזהות את הדאגות מן הקבוצה האחרונה, אם נתחום אותם במעגל קטן יותר, **מעגל השפעה**. נוכל לגלות הרבה על רמת הפרואקטיביות שלנו, כשנגדיר באיזה מעגל אנו ממקדים את עיקר הזמן והאנרגיה שלנו. אנשים פרואקטיביים ממקדים את מאמצייהם **במעגל ההשפעה**.. האנרגיה החיובית שלהם גדלה ומתחזקת ומרחיבה את **מעגל ההשפעה**. לעומת זאת, אנשים ריאקטיביים ממקדים את מאמצייהם במעגל הדאגה. הם מתמקדים בחולשותיהם של אנשים אחרים, בבעיות הסביבה ובנסיבות שלגביהן אין להם שליטה. התמקדות זו מביאה אותם לידי הטחת האשמות, לשימוש בשפה ריאקטיבית ומגבירה אצלם תחושה שהם קורבנות. האנרגיה השלילית, הנוצרת מן התמקדות זו והזנחת תחומים, שבהם יכלו לעשות דבר –מה, מצמקות את מעגל ההשפעה שלהם.



בעוד שאנו חופשיים לבחור את פעולותינו, אנו לא חופשיים לבחור את תוצאות הפעולות הללו. ולעיתים ההחלטות שקיבלנו מצטיירות כהחלטות לא נכונות, שיביאו לתוצאות שהיינו מעדיפים לוותר עליהם. ואם הייתה בידינו אפשרות להתחיל הכל מחדש, היינו עושים זאת אחרת. אנו מכנים את ההחלטות או בחירות אלה "שגיאות" הגישה הפרואקטיבית ל"שגיאות", היא להכיר בהן מיד, לתקן וללמוד מהן. **התנהגות כזו הופכת את הכישלון להצלחה**, פשוט כמשמעו. ואולם שגיאה חמורה יותר, היא כשלא מודים בשגיאות, כשלא מתקנים אותן ולא לומדים מהן. אדם הנוהג כך, משקר לעצמו, מחפש הצדקה עצמית הכרוכה ברציונליזציה לעצמו ולאחרים. שגיאה שניה זו, החיפוי הזה, מעצימה את כוחה של שגיאה הראשונה, מעניקה לה חשיבות מעבר לכל פרופורציה וגורמת לנזק גדול עוד יותר ל"עצמי".

בלב לבו של מעגל ההשפעה שלנו מצויה יכולתנו לקבל על עצמנו עול של מחויבויות והבטחות. היושר האישי שבו אנו נוהגים כלפי אותן מחויבויות, הן תמציתה של פרואקטיביות שלנו וביטויה הברור ביותר. כאן נפתחות לפנינו שתי דרכים לשליטה מיידית בחיינו. אנו יכולים להבטיח הבטחה – ולקיימה. ואנו יכולים להציב לעצמנו יעד – ולהשיגו. ככל שאנו מקבלים על עצמנו מחויבויות ומקיימים אותן, קטנות ככל שתהיינה, אנו מתחילים לבסס בתוכנו יושר פנימי המעניק לנו את המודעות לשליטה עצמית ואת האומץ ואת העצמה לקבל על עצמנו אחריות רבה יותר לחיינו. הכוח לקבל על עצמנו מחויבויות אישיות ולעמוד בהן, הוא תמצית פיתוחם של הרגלי אפקטיביות בסיסיים.

### **הצעות ליישום:**

- ❖ במשך יום האזן לשפת הדיבור שלך ושל אנשים אחרים. האם אתה משתמש לעיתים קרובות במשפטים ריאקטיביים?
- ❖ חשוב על חוויה שאתה עשוי לחוות, ולאור נסיוןך העבר, עשוי להתנהג באורח ריאקטיבי. סקור את החוויה בהקשר של מעגל ההשפעה שלך. כיצד היית יכול להתנהג באורח פרואקטיבי?

❖ נסה את המבחן הפרואקטיביות בן 30 ימים. מה שעליך לעשות, זה לפעול רק בתחום מעגל ההשפעה שלך. הבטח הבטחות קטנות וקיים אותן. היה מודל ולא מבקר. אל תתרץ את חולשותיהם של אחרים או חולשותיך. כשאתה שוגה, הודה בשגיאה, תקן אותה למד ממנה מיד.

## הרגל 2: צפה את הסוף מראש

לצפות את הסוף מראש - משמעו הבנה בהירה של יעדי החיים מן ההתחלה. כלומר, לדעת לאן אתה הולך על מנת להבין טוב יותר היכן אתה נמצא היום, וכדי שצעדים שתנקוט תמיד יהיו בכיוון הנכון. לא פעם אנשים מוצאים את עצמם משיגים הצלחות ריקות מתוכן, הצלחות שמתבררות כבאות על חשבון דברים שהיו חשובים להם הרבה יותר ועתה אינם עוד. הידיעה הברורה מה באמת חשוב לנו, משנה את חיינו תכלית השינוי. ייתכן שאנו באמת עסוקים מאוד, יעילים מאוד, אבל רק אם נראה לנו נגד עינינו מלכתחילה את הסוף, נוכל להיות אפקטיביים באמת. **אם תבחן בתשומת לב את הדברים שהיית רוצה שיאמרו עליך בהלווייתך, יתברר לך כיצד אתה מגדיר את ההצלחה.** ייתכן שלא כך חשבת שאתה מגדיר את ההצלחה....

הקביעה "צפה את הסוף מראש" מבוססת על העיקרון שהכל נברא פעמיים: כל דבר הוא פרי יצירה מנטלית שלנו ואח"כ יצירה פיזית. לדוגמה לפני שתבנה בית – תראה אותו בדמיוןך, תחשוב איזה סוג בית אתה רוצה, אח"כ תשרטט ורק אחרי שחשבת על כל הפרטים ביסודיות, רק אז אתה מתרגם את התוכנית למלט ולאבנים. אותו דבר עם ההורות: אם אתה רוצה לגדל ילדים אחראים, בעלי משמעת פנימית, עליך לראות יעדים אלה בבירור לנגד עיניך יום-יום בכל יחסי הגומלין בינכם. אינך יכול לנהוג כלפיהם בדרכים שיפגעו במשמעת הפנימית שלהם או בכבודם העצמי.

ככל שאנו מבינים עקרון שתי היצירות ונוטלים אחריות על שתיהן, אנו פועלים בתוך מעגל ההשפעה שלנו ומרחיבים את גבולותיו. אם איננו מפתחים מודעות עצמית ואיננו מקבלים אחריות על היצירות המנטליות, אנו מעצימים את כוחם של אנשים אחרים ואת כוחן

הרגל מס' 2 מושתת על עקרונות של מנהיגות האישית ופירושה של המנהיגות – מה הם הדברים שאני רוצה לבצע (בניגוד לניהול, שמתמקד בשורה התחתונה – איך אשיג דברים בדרך טובה ביותר). **אפקטיביות – ולא פעם גם הישרדות – אינן תלויות אך ורק במאמץ שאנו משקיעים, אלה בשאלה אם אין מאמצינו מבוזבזים ביער הלא נכון.** השינוי שעוברים כל ענף מקצועי וכל תעשייה תובע קודם כל מנהיגות ואח"כ ניהול.

שתי סגולות אנושיות ייחודיות נוספות, המאפשרות לנו להגדיל את הפרואקטיביות שלנו ולנקוט מנהיגות אישית בחיינו, הן דמיון ומצפון. באמצעות דמיון, אנו יכולים לראות בעיני רוחנו את מכמני הפוטנציאל המצויים בתוכנו ושעדיין לא נוצלו. דרך המצפון אנו יכולים להתחבר לחוקים ועקרונות אוניברסליים, לכשרונותינו המיוחדים ולקווים מנחים אישיים שיסייעו לנו לפתחם בדרך אפקטיבית. שתי סגולות אלה בשילוב עם מודעות עצמית מחזקות את ידינו לכתוב בעצמנו את תסריט חיינו. מכיוון שחיינו מתנהלים עפ"י תסריטים רבים שנמסרו לנו, הרי שתהליך כתיבה שלנו הוא, למעשה תהליך של "כתיבה מחדש", או של תפנית בפרדיגמה. כשנזהה את התסריטים הלא אפקטיביים שלנו, את הפרדיגמות השגויות או בלתי מושלמות שבתוכנו, נוכל לשכתב מחדש את תסריט חיינו.

הדרך היעילה ביותר, לצפות מראש את הסוף, היא לפתח הצהרת משימה אישית, מעין פילוסופיה אישית או "אני מאמין". זוהי הצהרה המתמקדת במה שאתה רוצה להיות (לפי תכונות האופי) ולעשות (תרומות והישגים) וכן בערכים או בעקרונות שעליהם מתבססת ההווה והעשיה. הצהרת משימה האישית המבוססת על עקרונות נכונים, נעשית לגבי הפרט לאמת מידה. זוהי החוקה הפרטית שלו, בסיסן של החלטות חיים גורליות, בסיסן של החלטות יומיומיות בעיצומם של פרצי רגשות ושל נסיבות המשפיעים על חייו. בעיצומן של תמורות, הצהרת המשימה, מעניקה לפרט עוצמה שהיא מעבר לזמן.

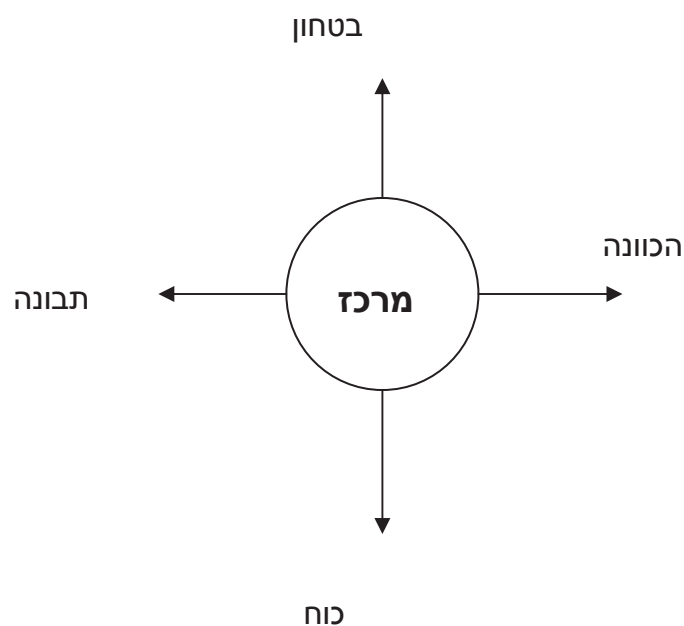
## **מרכז**

כל מה שיימצא במרכז חיינו יהיה מקור ביטחוננו, הכוונתינו, תבונתינו, וכוחנו.

בטחון מייצג את תחושת הערך העצמי שלך, את זהותך, את החוסן הרגשי הבסיסי שלך או העדרו.

הכוונה היא מקור כיוון שלנו בחיים. אמות מידה או עקרונות השולטים בקבלת ההחלטות. התבונה היא פרספקטיבה החיים שלך, תחושת האיזון שלך, מידת הבנתך את יחסי גומלין בין החלקים ועקרונות השונים. התבונה חובקת את השיפוט, את האבחנה, את ההבנה. זהו "גשטאלט" או שלמות מאוחדת.

הכוח - זוהי אנרגיה החיונית לתהליכי בחירה ולקבלת ההחלטות. זוהי אפשרות להתגבר על הרגלים מושרשים עמוק ולטפח הרגלים אפקטיביים יותר.



ארבעת הגורמים אלה – בטחון, הכוונה, תבונה וכוח – קשורים ביניהם בקשר של תלות הדדית. הביטחון והכוונה הברורה מביאים לתבונה, והתבונה נעשית לניצוץ או לזרז המשחרר ומכוון את הכוח. כאשר ארבעת הגורמים אלה מפיחים רוח חיים זה בזה ומביאים לידי הרמוניה, הם יוצרים יחדיו את כוחה האדיר של אישיות אצילית, של אופי מאוזן, של פרט שכל מרכיבי אישיותו משתלבים להפליא.

לכל אחד מאתנו יש מרכז, או ציר חיים, אף שלא תמיד אנו מודעים לקיומו או להשפעת ציר זה על כל אחד מהיבטי חיינו. קיימים כמה מרכזים או כמה פרדיגמות אופייניות בבסיס האדם כדי להבין טוב יותר את השפעתם על ארבעת הממדים החיוניים הללו ועל תמצית החיים הזורמים מהם.

**בן זוג כמרכז** – בעבודה עם זוגות רבים שנישואיהם עלו על השרטון, נמצא חוט מקשר שעובר כמעט בכל מערכות יחסים שבן זוג עומד במרכז. אם תחושת הערך הרגשי שלנו יונקת בעיקר מנישואינו, הרי שאנו מועדים לפתח תלות חזקה במערכת יחסים זו. אנו נעשים פגיעים לכל משב של מצב רוח ורגשות של בן/בת זוג, לכל שינוי בהתנהגותו וביחסו כלפינו או לכל אירוע חיצוני שיש לו השלכה על מערכת היחסים. כגון: תינוק שנולד, הורי בני זוג, קשיים כלכליים או הצלחה חברתית. ככל שמשא האחריות גדל ועמו הלחצים, יש נטיה לשני בני זוג לחזור לתסריטים שניתנו להם בילדותם, והתסריטים אלה שונים בדרך כלל: דרכים שונות לחינוך הילד, טיפול שונה בבעיות כלכליות או קשיים עם החם או החמות עולות על פני השטח. כשנטיות המושרשות אלה חוברות לתלות רגשית, מתגלית פגיעותם של היחסים שהבעל או אישה במרכזם. התוצאה בדרך כלל – תגובות יתר של אהבה-שנאה, נטיה להגיב בנוסח הילחם או הימלט, התכנסות פנימה, תוקפנות, מרירות, כעס ותחרות גלויה.

בכל מצב של פגיעות יתר, אנו מרגישים בצורך הבלתי נמנע להגן על עצמנו מפגיעות נוספת. לכן אנו נוקטים אמצעים כמו הערות עוקצניות, הומור ארסי, ביקורת – כל דבר שימנע את חשיפת נקודות התורפה שבפנים. כל צד ממתין לשווא ליזמת האהבה של הצד השני, והאכזבה נותנת אישור מחודש להאשמותיו.

**המשפחה במרכז** – באורח האירוני המשפחה במרכז הורסת דווקא את היסודות החיוניים להצלחת חיי המשפחה...אנשים המציבים משפחה במרכז, מקבלים תחושת בטחון או תחושת ערך עצמי מן המסורת או מן המוניטין של המשפחה. כך הם נעשים פגיעים מכל שינוי במסורת או במוניטין של המשפחה. כל התנהגות של ילדיהם שנראת להם בלתי הולמת, תאיים על בטחונם. הם כועסים, מונחים על ידי רגשות הרגע ומגיבים באופן ספונטני למטרד, רגעי במקום לחשוב על הצמיחה ועל התפתחות לעתיד. הם עלולים להגיב תגובת יתר

---

**הכסף במרכז** – ברגע שתחושת ערך העצמי שלי נובעת מערכי החומרי, הרי כל דבר שעלול לאיים על ערך זה בהכרח יפגע בי. הכסף והעבודה כשלעצמם אינם מקור לתבונה ולהכוונה, ומספקים רק מידה מוגבלת של כוח וביטחון. כל שנדרש כדי לחשוף את מגבלות הכסף כציר חיים הוא משבר בחיים האישיים או בחייו של אדם יקר לך.

**העבודה במרכז** – אנשים המציבים עבודה במרכז, הם workaholics שמוכנים לעבוד על חשבון בריאותם, משפחתם, ותחומי חיים אחרים. זהותם הבסיסית נקבעת עפ"י תפקידם שתופסים בעבודה "אני רופא", "אני מנהל", "אני סופר". לכן כל דבר שעלול למנוע מהם לעבוד, מאיים על בטחונם האישי. תבונתם וכוחם מוגבלים לתחומי העבודה ומותירים אותם בלתי אפקטיביים בתחומי חיים אחרים.

**רכוש במרכז** – אנשים רבים מונעים מכוח רדיפה אחרי רכוש – זה יכול להיות נכס חומרי כמו בגדים/בתים/מכוניות אך יכול להיות נכס לא חומרי כתיילה, פרסום, התבלטות חברתית. החולשה של המרכז הזה, שיכול להתפוגג כהרף עין ומושפע מכוחות רבים כל כך. כמו כן, אם תחושת הבטחון שלי קשורה למוניטין שלי, הרי שחיי יעברו בתחושות של איום וסכנה מתמדת שיאבד הרכוש, יגנב או יאבד מערכו. במחיצות האדם ששווי הרכוש או סטטוס עולים על שלי, אני ארגיש רגשי נחיתות ואילו במחיצתו של האדם ששווי הרכוש או סטטוס שלו נופלים משלי, אני ארגיש רגש של עליונות. אין תחושת ערך נטועה באדמה אלא תחושת ערך זו מתנוודדת כל עת.

**ההנאה במרכז** – כל הנאה שהיא במידה עשויה להביא מרגוע לגוף ולנפש ולטפח קשרי משפחה וקשרים אחרים. אבל החיים לשם ההנאה בלבד אין בהם סיפוק עמוק ואינם מעניקים לאדם תחושה של הגשמה עצמית. מי ששם את ההנאה במרכז חייו משתעמם מהר מאוד מן ה"כיף" התמידי ומבקש כל העת להגביר והעלות את רמת ההנאה. במצב זה כל יכולותיו וכשרונותיו נשארים רדומים ובלתי מפותחים, רוחו והכרתו רפויים ולבו נותר בהרגשה של חוסר סיפוק. הבטחון, הכוונה, התבונה והכוח נמצאים בתחתית קו הרצף.

**חבר/אויב במרכז** – אנשים צעירים נוטים במיוחד לעשות את חבריהם לציר החיים. קבוצת גיל והשתייכות אליה מקבלת חשיבות עליונה ביותר. המראה החברתית המעוותת הופכת להיות המקור לארבעה גורמים סייעני חיים ומביאה לידי תלות גבוהה בתנודות מצבי רוח של אחרים, ברגשותיהם ובהתנהגותם. החברות כציר חיים יכולה להתבטא בהתמקדות באדם אחד בלבד וככזו היא מקבלת כמה מממדיהם של חיי נישואים. כמו כן, חיים שבמרכזם ניצב אויב הם דבר שכיח ביותר, אך לרוב, אנשים אינם מודעים לכך. כשמרגיש האדם שמישהו בעל עמדה משמעותית מבחינה רגשית או חברתית נוהג בו שלא כדין, הוא יכול לשקוע רובו ככולו באי הצדק הזה ולהפוך את האחר בקלות רבה למרכז חייו. במקום לחיות חיים פרואקטיביים, האיש והאויב במרכז חייו מגיב בכל עת על עמדותיו ועל התנהגותו של מי שנתפס בעיניו כאויב. דפוס התנהגות זה אופייני גם לגברים ולנשים שהתגרשו ועדיין מלבים בתוכם את רגשות הכעס והמרירות כלפי בעל/אישה לשעבר וממשיכים להצדיק את עצמם. אפשר לומר כי פסיכולוגית, הם עדיין נשואים – כל אחד מהם זקוק לחולשותיו של בן הזוג לשעבר לצידוק האשמותיו.

אדם שציר חייו סובב סביב חבר/אויב – הוא חסר בטחון פנימי, ואנשים אחרים מושכים בחוטים.

**פעילות דתית במרכז** – הליכה למרכז רוחני כלשהו אינה מצביעה בהכרח על רוחניות של האדם ויש אנשים העסוקים כל כך בעבודת קודש עד שהם נעשים אטומים לצרכי אנשים הסובבים אותם, ולעומתם, יש אנשים שאינם מתפללים קבועים או כאלה שאינם באים כלל, אך התנהגותם ועמדותיהם משקפות אמונה אמיתית יותר בעקרונות הבסיסיים של האתיקה יהודית-נוצרית (של הדת שלהם). בחיים הסובבים על ציר של פעילות דתית, הדימוי או מראית העין עלולים לקבל חשיבות עליונה ולהביא לידי צביעות, המחבלת בתוכה בבטחון אישי ובערך העצמי. ההכוונה אישית נובעת ממצפון חברתי, ומי שמקום הפולחן הוא ציר חייו, נוטה לתייג אנשים אחרים בצורה מלאכותית במונחים של "פעיל" "לא פעיל" "ליברלי", "אורתודוקסי" "חרדי" וכו'. ראית המרכז הדתי כמטרה בפני עצמה ולא כאמצעי פוגעת בתבונתו ובתחושת האיזון של האדם.

**העצמי במרכז** – הביטוי הבולט לכך, זו אנוכיות. אך אם נתבונן בגישות הפופולריות של היום המדברות על צמיחה אישית והגשמה עצמית, נגלה לעיתים מזומנות שהאנוכיות נמצאת בבסיסן. אפשר למצוא מעט מהבטחון, מן הכוונה, מן התבונה או מן הכוח בציר החיים המוגבל של העצמי, אבל מי ששם לבו לפיתוח העצמי מסגרת הרחבה של שיפור יכולת לשרת, לייצר, לתרום בדרכים משמעותיות, מחולל צמיחה דרמטית בארבעת הגורמים סייעני חיים.

### היכן אתה נמצא? מה עומד במרכז חיירך?

לעיתים ציר חייו של אדם הוא שילוב כלשהו בין המרכזים האלה למרכזים אחרים. ייתכן שמרכז מסוים יהיה פעיל עד למילוי הצרכים בסיסיים, אחר כך נעשה מרכז אחר לבעל כוח המכריע. אדם מתנווד בחייו ממרכז אחד למשנהו והתוצאה דומה לנסיעה ברכבת הרים. המצב האידיאלי הוא ליצור מרכז ברור אחד שממנו תוכל לשאוב כל עת רמה גבוהה של הבטחון, הכוונה, תבונה וכוח שיחזקו את הפרואקטיביות שלך ויטביעו כל חלק מחיירך בחותם של הרמוניה. כאשר בציר חייו נמצאים עקרונות נכונים, נוצר בסיס איתן להתפתחותם של ארבעת הגורמים סייעני החיים. ביטחוננו נובע מהידיעה שבניגוד למרכזים אחרים המבוססים על אנשים או על דברים הנתונים לשינויים תכופים ומידיים, העקרונות הנכונים אינם משתנים, אפשר לבטוח בהם. עקרונות גדולים מאנשים ומנסיבות, וכי אלפי שנות היסטוריה הם עדות לניצחונם החוזר ונשנה. כשאתה מסתכל על דברים דרך הפרדיגמה של עקרונות נכונים, הרי מה שאתה רואה בחיים שונה באורח דרמטי מכל מה שתראה דרך כל פרדיגמה של מרכז אחר.

### פירוט מצב

נניח שהזמנת את אשתך לקונצרט הערב. הכרטיסים בידיך, היא נרגשת לקראת היציאה. בשעה 16:00 מעבידך קורא לך פתאום ואומר לך שהוא זקוק לעזרתך בהכנות לקראת פגישה חשובה שתיערך מחר ב-9:00 בבוקר. ובכן איך תנהג?  
אם תראה את הדברים מבעד משקפי גבר שבת זוג במרכז חייו, ייתכן שתאמר למעבידך שאינך יכול להשאר ותלך עם אשתך ע"מ לרצותה. או שתרגיש שאתה חייב להשאר, ותישאר

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## דמיון מודרך

דר' צ'ארלס גארפילד ערך מחקר מקיף על ספורטאים ואנשי עסקים מצטיינים. אחת הנקודות העיקריות במחקרו היא שכמעט כל הספורטאים ברמה בינלאומית וכן אנשים אחרים שהגיעו למצוינות בתחומיהם השונים, עושים תרגילי דמיון מודרך. הם רואים, מרגישים ומתנסים בדברים קודם שהם עושים אותם. הם רואים אפוא את הסוף מן ההתחלה. אפשר לעשות זאת בכל תחומי החיים: לפני הופעה, לפני הצגת הדברים, לפני עימות קשה או לפני אתגר

(comfort zone) וכאשר תיקלע למצב האמיתי, הוא לא יהיה

זר לך, הוא לא יעורר בך פחד.

במנהיגות אישית אפקטיבית עולות באורח טבעי טכניקות של דמיון מודרך והצהרת כוונות מתוך בסיס מוצק של כוונות ועקרונות, שנשקלו היטב ושנעשו לציר חייו של האדם. עצמתן רבה במיוחד בשכתוב ובתכנות מחדש, בחקיקת כוונות ועקרונות המלווים במחויבות עמוקה על לוח לבו ובתודעתו של האדם.

### הצעות ליישום

הישגים	תרומה	אופי	תחום פעילות
			משפחה
			חברים
			עבודה
			תרומה לקהילה וכו'

- ❖ הקדש כמה דקות לכתיבת תפקידיך השונים כפי שאתה רואה אותם היום (בעל, בן, אב, אח, חבר, מהנדס, מנהל) האם אתה מרוצה ממה שמשקפת מראת חייך?
  - ❖ פנה לעצמך זמן מיוחד, שבו תשתחרר מפעילותך היומיומית, והתחל לעבוד על הצהרת המשימה האישית שלך.
- ❖ עבור על מרכזי חיים השונים וסמן את אלה שמדברים אליך. האם הם יוצרים דפוס התנהגות ההולם את חייך? האם אתה מרגיש בנוח עם השלכותיו של ניתוח זה?
- ❖ חשוב על פרוייקט כלשהו שתצטרך לבצע בעתיד הקרוב, רשום את התוצאות, שאליהן היית רוצה להגיע ואת הצעדים הדרושים להשגתן.

### הרגל 3 – קבע לך את סדר קדימויות

ענו בבקשה, בכתב על שתי באלות הבאות:

1) מהו הדבר האחד שלו עשית (ואינך עושה אותו היום) באופן קבוע, היה מביא שינוי

חיובי עצום בחייך האישיים.

2) מהו הדבר האחד בעסקיך או בחייך המקצועיים שיכול להביא לתוצאות דומות?

הרגל שלישי, הוא פרי האישי, ההגשמה המעשית של ההרגלים ראשון ושני.

הרגל 1 אומר: "אתה יוצר, אתה אוחד בהגה". הוא מבוסס על 4 סגולות אנושיות: דמיון,

מצפון, הרצון העצמאי ומודעות עצמית. הרגל 2 הוא יצירה ראשונית המנטלית שמבוססת על

דמיון – היכולת לחזות, לראות את הפוטנציאל, ליצור בהכרתנו את מה שהיינו יכולים לראות

במו עינינו. ועל המצפון – היכולת לאתר את ייחודנו ואת הקווים המנחים האתיים, המוסריים

והאישיים שלנו שבגבולותיהם נוכל לממשה בחדווה.

הרגל מס' 3 הנו היצירה השניה - הפיסית. הוא מימוש הטבעי של שני ההרגלים הקודמים.

משמעו להפעיל את הרצון העצמאי במטרה להיות אדם שציר חייו סובב סביב עקרונות. זוהי

עשייה היומיומית, מרגע לרגע.

ניהול אפקטיבי – משמעה לקבוע סדר קדימויות ולהיות בעל משמעת פנימית חזקה על מנת

לדבוק במטרה. אי אפשר להגיע למטרה כלשהי בלי משמעת פנימית – יכולת להכפיף את

רגשותיך, את דחפיך את מצב רוחך לערכים אלה.

כשמדובר על ניהול העצמי, אנשים, בד"כ מגיבים לעניינים הדחופים. ואילו עניינים חשובים,

שאינם דחופים דורשים יוזמה רבה יותר, פרואקטיביות רבה יותר. אנחנו מוכרחים **לפעול**

ע"מ לנצל את ההזדמנויות העומדות בפנינו, לגרום לדברים לקרות. אם איננו פועלים עפ"י

הרגל מס' 2, אם לא ברור לנו סדר עדיפויות שלנו בחיים – מה חשוב ואילו תוצאות רצויות

לנו, אנו נוטים להיענות לנושאים הדחופים (שלו רוב חשובים הרבה פחות).

מכבי שריפות - בחייו של כל אחד מאתנו קורים "משברים" או "בעיות" חשובים הדורשים את

טיפול המייד, אך יש אנשים שפעילויות האלה מכלים את כל זמנם. אלה הם מנהלי משברים,

פותרי בעיות למינהם הכפופים ללוח זמנים. ככל שמתמקדים במשברים, זהו תחום שהולך

זיקית - אנשים אחרים מבלים חלק ניכר מזמנם בטיפול בנושאים הדחופים, אך לא חשובים, אבל חושבים שמטפים בנושאים החשובים. דחיפות הנושאים אלה, מבוססת בעצם על סדר עדיפויות וציפיותיהם של האחרים.

חסרי אחריות – אילו אנשים שעסוקים בפעילויות לא חשובות ולא דחופות – פעילויות שמעצם מבזבזות את הזמן ולא מביאות לשום תוצר יעיל. (שיחות טלפוניות, פגישות חסרי תכלית, פעילויות נעימות למיניהם)

אנשים אפקטיביים – נזהרים מטיפול בעניינים שאינם חשובים, גם כשהם דחופים, מצמצים את ה"כיבוי השריפות" ומקדישים יותר זמן לדברים שאינם דוחקים אך עם זאת חשובים, כגון: פעילויות מניעה, פעילויות לשמירה על יכולת הייצור, בניית מערכות יחסים, איתור הזדמנויות חדשות, תכנון. אנשים אפקטיביים אינם מתמקדים בבעיות, אלא נוטים לחפש את הזדמנויות מאחורי הדברים. הם חושבים חשיבה מונעת. גם הם טועמים טעם משבר אמיתי ובעיות דחופות הדורשות טיפול מידי, אבל אלו מעטים יחסית. הם שומרים על איזון בין ייצור לבין יכולת הייצור בהתמקדות בפעילויות החשובות והלא דחופות, פעילויות שהם מנפך אדיר לבניית יכולת האישית.

❖ עתה, משהכרת את דפוסים שונים בניהול הזמן, חשוב לרגע מה ענית על שתי:

השאלות שהוצבו לך בתחילת הפרק. לאיזה דפוס זה מתאים לדעתך?

ובכן, כדי להיות אכן פרואקטיבי, אתה צריך ללמוד להיות אדם אסרטיבי, ז.א להגיד "כן" לקדימויות החשובות. וע"מ לעשות זאת, תצטרך ללמוד להגיד "לא" לפעילויות אחרות. אפשר לומר שהניהול נובע ממנהיגות. הדרך שבה אתה מעביר את זמנך היא פועל יוצא של הדרך, שבה אתה רואה את קדימויותך. אם קדימויותך צומחות ממרכז של עקרונות וממשימה אישית, אם הן מושרשות היטב בלב ובהכרתך, סופך לראות את הדפוס הפרואקטיבי כבסיס טבעי ומלהיב להשקיע בו את זמנך.

מטרה שלנו בעצם, זה לנהל את חיינו באורח אפקטיבי, דהיינו, מתוך מרכז של עקרונות שקולים, מתוך ידיעת משימתנו האישית, מתוך התמקדות בחשוב ובדחוף ובמסגרת שמירת איזון בין הגברת הייצור שלנו לבין הגברת היכולת הייצור. מנהל כזה צריך לעמוד בשש אמות המידה החשובות הבאות:

❖ קוהרנטיות – הרמוניה, שלמות ואחדות בין חזונו לבין משימתך, בין תפקידך לבין מטרתך.

❖ איזון – הכלי הנ"ל אמור לסייע לך לשמור על איזון בחייך ולשמור שלא תזניח תחומי חיים חשובים, כגון: בריאות, משפחה, התפתחות אישית

❖ התארגנות שבוע מראש - כדי שתעסוק במניעה ולא בטיפול במשברים, חשוב לארגן את חייך על בסיס שבועי. זה יאפשר איזון ארגון טוב יותר מכפי שמאפשר ארגון על בסיס יומי.

❖ ממד של "אנשים" – אתה זקוק לכלי שיעזור לך להתמודד עם האנשים. כשמתמודדים עם הזמן, חושבים במונחים של "יעילות" אך לעיתים, קורה, שאנו צריכים להכפיף את לוח זמנים שלנו לאנשים הסובבים אותנו. על כלי עזר שלך לשקף את הערך הזה, להקל על ביצועו במקום לגרום לרגשות אשם כשאינן עומדים בלוח זמנים.

❖ גמישות – על כלי התכנון שלך יש להיות למשרת ולא לאדון. היות שהוא צריך לעזור לך, עליו להיות מותאם לסגנוןך, לצרכיך ולדרך ייחודית רק לך.

❖ ניידות – על כלי עזר שלך יש להיות גם נייד כדי שתוכל לשאתו אתך מרבית הזמן. ייתכן שתרצה לחזור ולעיין בהצהרת המשימה האישית, לבחון שוב את התכנון שעשית, במקום אחר, מחוץ למשרדך. אם יומנך נייד, תוכל לשאתו בכל עת.

#### הארגון האפקטיבי כרוך בארבע פעילויות עיקריות:

1. זיהוי תפקידים – עליך לרשום את כל תפקידיך בחיים ולציין את התחומים השונים בהם היית רוצה להשקיע את זמנך ואת האנרגיה למשך שבוע בלבד.

2. בחירת מטרות – שלב הבא, זה לחשוב על 2-3 תוצאות חשובות שעליך

להשיג בכל אחד מתפקידיך במשך שבוע הבא. ברשימה האידאלית תהיה הלימה בין מטרות לטווח קצר לבין מטרות לטווח ארוך, שזיהית לצורך הצהרת משימה האישית שלך. גם אם אין לך הצהרה אישית, תוכל לקבל תחושה לגבי מידת חשיבותה של מטרה זו או אחרת.

3. תכנון לוח זמנים – עתה, כשמטרותיך רשומות לפניך, תוכל לראות את

השבוע הקרוב לנגד עיניך ולקבוע לוח זמנים להשגתן.

4. התאמות יומיות – לאחר שקבעת לוח זמנים למשך השבוע הקרוב, ניתן

לסדר פעילויות לימות השבוע עפ"י סדר קדימויות, תגובות לאירועים, להשקעה במערכות יחסים ולפעילויות שלא צפית אותם מראש.

לעומת זאת, כל נסיון לקבוע סדר קדימויות לפעילויות כל עוד אינך יודע כיצד הן מתקשרות לתחושת המשימה האישית שלך וכיצד הן מתאימות למאזן חיך – איננו אפקטיבי. אתה עשוי לקבוע סדרי עדיפויות ולהשיג דברים שאינך זקוק להם ושאין רוצה לעשותם כלל.

כשמדובר באנשים, אינך יכול לנהוג עפ"י כללי היעילות איתם. ישנם הורים רבים, במיוחד אמהות המטפלות בילדים רכים, שהינם מתוסכלים מחוסר יעילות שלהם, מרצון להספיק ולהשיג דברים, משום שנדמה להם שאין הם עושים דבר כל יום, פרט למילוי צרכי הילדים.

זכרו, **התסכול הוא פועל יוצא של רמת הציפיות, ולעיתים קרובות, אין רמת הציפיות משקפת לא את ערכינו ולא את סדר קדימויות שלנו, אלא את מראה החברתית.** אבל כל

עוד, הרגל השני (צפה את הסוף מהתחלה) טבוע עמוק בלבך ובהכרתך, אותם ערכים נעלים הם אלה שמכוונים אותך. אתה יכול להתאים את סדר היום לנסיבות, אתה יכול להיות גמיש.

אין לך סיבה להרגיש רגשי אשם כשאינך עומד בלוח זמנים או כשאתה נאלץ לשנותו.

## האצלת סמכויות

אנשים רבים מסרבים להאציל סמכויות לאחרים משום שהם סבורים שהדבר גוזל זמן רב ומצריך מאמץ ניכר, והם הרי יכולים לעשות את העבודה טוב יותר. אולם האצלת סמכויות אפקטיבית, היא פעילות מנוף אדירה שכמעט אין דומה לה בעצמתה. העברת אחריות לאנשים מיומנים ומוכשרים אחרים, מאפשרת לך להשקיע את משאבי האנרגיה שלך בפעילויות עתירות השפעה אחרות. האצלת סמכויות נוגעת לאנשים אחרים, ומשום כך היא נחשבת ל**נצחון ציבורי**, ואפשר להכלילה בהרגל מס' 4. האצלת סמכויות יכולה להיות משני סוגים: סוג הראשון, משמעו "תלך, תביא ודווח לי בסיום המשימה". מרבית האנשים דבקים בהאצלת הסמכויות של "נער שליח". מנהלים מסוג זה מתמקדים בשיטות, לכן נושאים באחריות על התוצאות. סוג שני, זה האצלת אחריות והיא מתמקדת בתוצאות ולא בשיטות. היא מעניקה לאנשים בחירה חופשית של שיטות ועושה אותם אחראים לתוצאות. תחילה יש צורך להשקיע זמן רב יותר, אבל זוהי השקעה משתלמת. האצלת אחריות כרוכה בהבנה הדדית ברורה ומחוייבות מראש לציפיות בחמשת התחומים הבאים:

- ❖ תוצאות רצויות – בנה הבנה ברורה לגבי תוצאות שרוצים להשיג, דאג לכך שהאחר יראה אותך, יבין אותך. תהיה סבלני. כתוב פירוט של תוצאות הרצויות ומועד להשגתן.
- ❖ קווים מנחים – הגדר את הפרמטרים שבגבולותיהם יפעל המועמד להאצלת הסמכויות (אלו צריכים להיות מעטים ככל האפשר). ציין לו, איפו צפויים הקשיים, אפשר לו ללמוד מטעויות של אחרים. הגדר מה לא לעשות, אך אל תאמר מה כן לעשות. השאר בידי את האחריות לתוצאות – לעשות כנדרש בגבולות קווים המנחים.
- ❖ משאבים – הגדר את המשאבים האנושיים, כלכליים, טכניים או ארגוניים שמהם יכול האיש להנות לשם השגת התוצאות הרצויות.
- ❖ אחריות ודיווח – קבע את אמות המידה הביצועיות, שישמשו להערכת התוצאות ואת מועדי הדיווח והערכה.

❖ השלכות – הגדר את התוצאות החיוביות והשליליות בעקבות ההערכה, כגון:

תגמולים כספיים, חיזוקים פסיכולוגיים, תפקידים אחרים ותוצאות נוספות הנובעות

ממשימתו הכללית של הארגון.

האמון האישי הוא דרגת המוטיבציה הגבוהה ביותר. הוא נותן ביטוי למיטב שבנו. אבל הוא מצריך גם סבלנות, ואינו מוציא מכלל חשבון את ההכרח לאמן ולהכשיר ולפתח אנשים במידה כזו שמיומנותם תשתווה לרמת האמון שרוחשים להם. אם האצלת סמכויות נעשית כהלכה, שני הצדדים יוצאים נשכרים, ובסופו של דבר יעשה חלק גדול יותר מן העבודה בפחות זמן. המשפחה שמאורגנת היטב, שמנצלת את הזמן באורח יעיל להאצלת סמכויות על בסיס "אחד על אחד", יכולה לארגן את העבודה כך שכל אחד יעשה כל דבר בשעה בערך ביום. אבל לשם כך נחוצה היכולת הפנימית לרצות לנהל, לא רק לייצר. מובן מאליו שאתם יכולים לסדר את החדר טוב יותר מילדכם, אבל אתם הרי רוצים לחזק את ידיו לבצע את הדבר בעצמו. זה דורש זמן. עליכם להיות מעורבים בהכשרתו ובפיתוחו של ילדיכם. אבל זוהי השקעה מבורכת שאת פירותיה תקטפו בעתיד. ז.א בעל האחריות ינהל את עצמו בעזרת המחויבות המצויה בו להגיע לתוצאות המוסכמות. לאנשים **שאינם בוגרים** אומנם, יש להרבות בקווים מנחים ולמעט בפירוט תוצאות הרצויות, להגדיר יותר את משאבים, לזמן לפגישות תכופות יותר למטרת דיווח ולממש מסקנות מידיות. לגבי אנשים **בשלים**, יש להגדיר יותר את התוצאות הרצויות שיש בהן אתגר, ממעיטים בקווים מנחים, מקטינים את תכיפות הדיווח, מפרטים יותר אמות המידה הגלויות לעין ופחות אמות המידה מדידות. האצלת סמכויות אפקטיבית, היא אולי הסממן הבולט ביותר לניהול אפקטיבי מעצם היותו בסיס לצמיחה אישית וארגונית של היחיד.

### **הצעות ליישום**

❖ זהה פעילות שלדעתך הזנחת בחיך – כזו, העלולה להשפיע משמעותית על חיך

מבחינה אישית/מקצועית. רשום אותה על הדף והתחייב לבצעה.

- ❖ שרטט את טבלת ניהול הזמן, ונסה להעריך איזה אחוז מזמנך אתה מבלה בביצוע מטלות דחופות/לא דחופות וחשובות/לא חשובות. אח"כ תעד את ניצול הזמן שלך במשך שלושה ימים בפרקי זמן של 15 דקות. באיזה מידה דייקת בהערכתך? האם אתה מרוצה מניצול זמנך? מה עליך לשנות?
- ❖ ערוך רשימה של תחומי אחריות שאתה יכול להאציל, ורשימת אנשים שלהם תוכל להאציל אחריות, או שאותם תוכל להכשיר לקבל אחריות בתחומים אלה. קבע מה נדרש לתחילת תהליך האצלה או הכשרה.
- ❖ ארגן לעצמך את השבוע הקרוב. התחל בציון תפקידיך ומטרותיך לשבוע, אח"כ תרגם את המטרות לתכנית פעולה ספציפית. בתום שבוע הערך באיזו מידה הצליחה תכניתך לתרגם את ערכיך העמוקים ואת כוונותיך לפעילות יומית, ובאיזו מידה ניהגת ביושר אישי כלפי אותם ערכים וכוונות.
- ❖ קבל על עצמך מחויבות להתחיל לארגן את חייך על בסיס שבועי וקבע לעצמך זמן קבוע לשם כך.

### ניצחון ציבורי

עלינו לזכור שתלות הדדית יעילה יכולה להבנות על יסודות של עצמאות אמיתית בלבד. הניצחון הפרטי קודם לניצחון הציבורי. אינך יכול להצליח ביחסיך עם אנשים אחרים לפני שתצליח עם עצמך. יש האומרים שכדי לאהוב את האחרים, עליך לאהוב את עצמך. אבל אם אינך מכיר את עצמך, אם אין לך שליטה עצמית, תתקשה לאהוב את עצמך, למעט אותן דרכים שטחיות המביאות ל"הרמת מורל" לטווח קצר. כבוד עצמי אמיתי, מקורו בשליטה עצמית, בעצמאות אמיתית, בכך מתמקדים שלושת ההרגלים הראשוניים. **העצמאות היא הישג. תלות הדדית – זו בחירה שרק אנשים עצמאיים יכולים לעשות. כל עוד, אינך רוצה להשיג עצמאות אמיתית, יהיה קשה או אפילו בלתי אפשרי לפתח כישורים של יחסי אנוש.**

הרכיב החשוב שאנחנו מביאים למערכת יחסים כלשהי, איננו מה שאנו אומרים ולא מה שאנו עושים, אלא מה שאנו. אם דיבורים ומעשים נובעים מטכניקות שטחיות של יחסי אנוש ולא מן הגרעין האמיתי שבתוך תוכנו, סופנו – שהאחר ירגיש בזיוף במוקדם או במאוחר. פשוט לא נוכל ליצור את הבסיס הנחוץ לקיומה של תלות אפקטיבית. אם נחזור לסיפור על אווזה וביצי זהב – במציאות של תלות הדדית, ביצי זהב הן האפקטיביות, תוצאות הנלוות לתקשורת פתוחה וליחסי גומלין חיוביים עם אחרים. כדי לזכות בביצים אלו דרך קבע, עלינו לטפל באווזה. יש לטפל את היחסים שעושים את התוצאות למציאות קיימת.

"חשבון בנק של רגשות" – זוהי מטאפורה, המתארת את מידת האמון שנבנה במערכת יחסים. זוהי הרגשת הביטחון שיש לך במחיצתו של אדם אחר. כשאני מפקיד בחשבון בנק של רגשות שלנו אדיבות, כנות, טוב לב, מחויבות שלי אליך – אמונך בי גובר. אני יכול אפילו לשגות אך אותה רמת האמון שנבנתה תפצה על שגיאותיי. לעומת זאת, אם אני נוהג בזלזול, חוסר אדיבות, מגיב תגובות יתר, מתעלם, מועל באמון, מאיים או מתנשא, סופי להגיע למשיכת יתר בחשבון בנק הרגשות שלי. רמת האמון שוקעת. ומה הברירה שנותרה בידי? אני הולך בשדה מוקשים. אני חייב לנהוג בזהירות בכל מילה שאומר. אני במתח, אני מגן על אחוריי ועסוק במאבקי כוח. ארגונים רבים לוקים בכך. גם משפחות, ומערכות נישואים רבות. במקום הבנה עמוקה וספונטניות, ותקשורת מגוונת, הולכים יחסים והופכים להיות מאולצים ובני זוג רק מנסים לחיות את סגנונות חייהם העצמאיים בדרך מכובדת וסבלנית ככל האפשר. היחסים עלולים להידרדר עוד יותר לכדי עוינות והתגוננות. חשבונותיך עם אנשים שעמם יש לך קשרי גומלין קבועים, דורשים השקעות קבועות. יש לפעמים משיכות אוטומטיות ביחסי גומלין יומיומיים או בתפיסתם של אחרים אותך בלא שתבחין בכך. הדבר נכון במיוחד לגבי מתבגרים בבית. אם יחסיך עם ילדיך הבוגרים רק בשיחות ציווי/הוראות בלי שום תקשורת חיובית בינכם, רמת האמון של ילדיך ברך יורדת עם הזמן ובשלבים החשובים של חייהם הם לא ירצו להיפתח לעצותיך, וקרוב לוודאי שיקבל את ההחלטה מתוך זווית הראיה הרגשית קצרת המועד שלו, ויגרור לאורך ימים את התוצאות השליליות של החלטותיו.

להלן שש הפקדות עיקריות הבונות את חשבון הבנק הרגשות:

- ❖ הבנת הזולת – הניסיון להבין באמת את הזולת, הוא אחת ההפקדות החשובות שאפשר לעשות, והוא מפתח לכל הפקדה אחרת. אם הינך שקוע בפרויקט דחוף, וילדך בן שש מפריע לך בגלל דבר שבעיניך הוא חסר ערך, ובעיניו הוא אולי החשוב ביותר. יש צורך להפעיל הרגל מס' 2 – כדי להכיר בערכו של האחר ולחדש את מחויבות כלפיו, ולהפעיל הרגל מס' 3 כדי לתת עדיפות לאחר על פני סדר היום הקבוע שלך. כל עוד אתה מקבל את הערך שהוא מייחס לדבריו, אתה מגלה הבנה כלפיו ומפקיד הפקדה רבת ערך.
- ❖ תשומת לב לדברים הקטנים – אותות החיבה והמחווות הקטנות חשובים עד מאוד. גילויים קטנים של חוסר נימוס, של קשיחות לב, חוסר כבוד – כל אלה משמעם משיכות מהחשבון. במערכת יחסים הדברים הקטנים הם הגדולים באמת.
- ❖ עמידה במחויבויות – עמידה במחויבויות או מילוי הבטחה הם הפקדה רבת ערך. אין משיכה חזקה יותר מאשר להבטיח למישהו משהו החשוב לו ולא לקיים את ההבטחה. בפעם הבאה שתבטיח – לא יאמינו לך. יש להיזהר מלהבטיח הבטחות שאינכם יכולים לעמוד בהם או להיות מודעים לאילוצים השונים העלולים למנוע מלקיים את ההבטחה.
- ❖ הבהרת ציפיות – ציפיות לא ברורות לגבי מטרות, מחבלות בתקשורת ובאמון. ההפקדה בבנק הרגשות מתבטאת בהבהרת הציפיות מראש. לשם כך, יש צורך בהשקעה אמיתית של זמן ומאמץ, החוסכים זמן ומאמץ בעתיד. כאשר אין ציפיות ברורות וידועות לשני הצדדים, המעורבות הרגשית גוברת, אי הבנות פעוטות מתעצמות לכדי עימות על רקע אישיותי וקצר בתקשורת. לא פעם נחוצה מידה לא מבוטלת של אומץ להבהרת הציפיות. נראה, שקל הרבה יותר להעמיד פנים כאילו הניגודים אינם קיימים ולקוות שהדברים יסתדרו מאליהם מאשר להתמודד עם חילוקי דעות ולעבוד יחד על מציאת מערכת ציפיות מוסכמת.

❖ הפגנת יושר אישי – במושג "יושר אישי", הכוונה להתאמת מציאות למילים שלנו, כלומר, קיום הבטחות ומילוי ציפיות. לשם כך, נחוץ לאדם אופי המשדר שפה אחת כלפי פנים וכלפי חוץ, בראש ובראשונה כלפי עצמך, אך גם כלפי אחרים. אחת הדרכים החשובות להפגנת יושר האישי, היא נאמנות למי שאינם נוכחים. כשאנו עושים זאת, אנו קונים את אמונם של הנוכחים. אם אתה מרכל מאחורי הגב של מישהו, דו-פרצופיות זו עשויה להיראות בעיניך כפיקדון שאתה מפקיד אצל מי שחלקת איתו סוד, אבל למעשה, חשפת לפניו את חוסר יושר האישי שלך, משמע, משכת מהחשבון. ייתכן שתזכה בביצת הזהב הרגעית של הנאה ממעשיך, אבל בה בעת חנקת את האוזה, וערערת את יסודות היחסים. יושר אישי במציאות של תלות הדדית פירושה התייחסות שווה לכול עפ"י אותם העקרונות. התנהגות כזו תעורר את אמונם של אנשים בך. כמו כן, יושר האישי משמעו הימנעות מכל תקשורת שיש עמה מרמה או זיוף או שהיא מתחת לכבודם של אנשים.

❖ התנצלות במלוא הכנות בכל משיכה בחשבון – נחוץ אופי חזק כדי להתנצל במהירות ובלב שלם ולא מתוך רחמים דווקא. אדם צריך לשלוט בעצמו ולהיות בעל תחושה עמודה של בטחון בעקרונות יסוד ובערכים בסיסיים כדי להתנצל בכנות. אנשים, בעלי בטחון פנימי נמוך אינם מסוגלים לכך, זה חושף אותם במלוא פגיעותם. הם מרגישים עצמם חלשים וחוששים שמא אחרים ינצלו את חולשתם. הם מבססים את ביטחונם על דעותיהם של אחרים, והם חוששים מפני מה שאחרים עלולים לומר. בד"כ הם מרגישים שהם צודקים במעשיהם. את שגיאותיהם הם מתרצים בטעויותיהם של אחרים, וכשהם מתנצלים, אין הם עושים זאת אלא בחצי פה.

#### חוקי אהבה וחוקי החיים

כשמפקידים אהבה בלי תנאים, כשחיים עפ"י חוקי האהבה הראשוניים, מעודדים אחרים לחיות עפ"י חוקי החיים הראשוניים. במילים אחרות, כשאנו אוהבים את האחרים באמת ובתמים, אהבה בלא תנאי, בלי חשבון, אנו עוזרים להרגיש ביטחון, לחוש את מלוא התוקף של ערכם, זהותם ויושרם האישי. תהליך צמיחתם האישי מואץ. אנו מקלים עליהם

דאג האמרשלד, שהיה מזכיר האו"ם העיר פעם הערה: "הרבה יותר אצילי לתת את כולך לאדם אחד מאשר לטרוח ולעמול על הצלת האנושות כולה".

### הרגל מס' 4 – אני מנצח/אתה מנצח

בין שאתה נשיא החברה או איש התחזוקה שלה, מן הרגע שבו עברת מעצמאות לתלות הדדית בכל תפקיד שהוא, נכנסת לתפקיד מנהיגותי. אתה נמצא בעמדת השפעה. ההרגל שיש לאמצו להשגת מנהיגות בין-אישית יעילה הוא חשיבה בנוסח "אני מנצח/אתה מנצח".

#### אדם א'

מפסיד	מנצח		אדם ב'
נמצח/מפסיד	מנצח/מנצח	מנצח	
מפסיד /מפסיד	מפסיד/מנצח	מפסיד	

### אני מנצח/אתה מנצח

מנצח/מנצח -פירושו של דבר ראית החיים כמפעל שיתופי ולא כזירת תחרות, שהסכמים או פתרונות מועילים לשני הצדדים ומספקים את רצונם. כשמגיעים לפתרון מסוג זה, יש לכל אחד מהצדדים תחושה טובה לגבי ההחלטה, והם מרגישים מחויבות לתכנית הפעולה. חשיבה ברוח מנצח/מנצח היא אמונה בקיומה של חלופה השלישית. היא איננה דרך שלך ואיננה דרך שלי אלא דרך טובה יותר, נעלה יותר.

## **אני מנצח/אתה מפסיד**

אנשים המשתמשים בפרדיגמה זו, נוטים להשתמש במעמד, בכוחם, בנתוניהם המקצועיים, ברכושם או באישיותם כדי לממש את רצונם. במשפחה, הדבר נפוץ בכל פעם כשאהבה ניתנת על תנאי, כאשר מישהו צריך להוכיח שהוא ראוי לאהבה. המסר שמועבר אליו הוא שאין לו כשלעצמו ערך רב, וכי אינו ראוי לאהבה. הערך קיים בהשוואה למישהו אחר או לציפיות מסוימות. לאחר מכן התסריט מנצח/מפסיד ממשיך ממשפחה לקבוצת הגיל, שבה ילד כל הזמן צריך להוכיח את עצמו בפני ילדים בני גילו, ולאחר מכן לבית ספר שבו ילד מוערך ביחס לבני גילו. הציון שניתן בבית ספר אינו מביא בחשבון את יכולתו של הפרט או את הניצול המלא של יכולת זו בהווה. התחרות, היא זו שעומדת בלב לבו של התהליך החינוכי ולא שיתוף פעולה. חלק הארי של החיים הוא מציאות של תלות הדדית ולא של עצמאות. מרבית התוצאות שאתה רוצה להשיג תלויות בשיתוף פעולה בינך לבין אחרים והמנטליות של מנצח/מפסיד מזיקה לשיתוף פעולה.

## **אני מפסיד/אתה מנצח**

יש אנשים המתוכננים בכיוון אחר – אני מפסיד/אתה מנצח.

"בבקשה, עשה בי כרצונך"

"דרוך עליי שוב. כך עושים כולם"

"אני מפסידן, תמיד הייתי"

"אני שונא מריבות. אעשה הכל כדי לשמור על שלום הבית"

מפסיד/מנצח זו תפיסת חיים גרועה מ-מנצח/מפסיד. משום שחסרות בה אמות מידה – אין בה ציפיות ולא חזון. אנשים שחושבים כך, מתאפיינים בדרך כלל ברצון לשאת חן ולפייס. אין הם אמיצים דיים להביע את אמונותיהם והם נאלמים דום לנוכח עצמת האגו של אחרים. הבעיה היא שאנשי מפסיד/מנצח מדחיקים את רגשותיהם, **ורגשות שאינם באים לידי ביטוי אינם עוברים מן העולם**: הם נקברים חיים וצצים מאוחר יותר בדרכים מכוערות הרבה יותר: למחלות פסיכוסומטיות, ובייחוד מחלות במערכת הנשימה, העצבים והדם או לכעסים

אנשים מתנוודדים כמטוטלת מאי התחשבות שמקורה במנצח/מפסיד לפינוק שמקורו ב- מפסיד/מנצח. כשאינם יכולים לשאת עוד בלבול ואת העדר המבנה, העדר כיוון, העדר ציפיות והעדר משמעת, הם חוזרים ל-מנצח/מפסיד עד שרגשות אשם מערערים את נחישותם ומחזירים אותם ל-מפסיד/מנצח – עד לפעם הבאה כשהכעס והתסכול משיבים אותם ל- מנצח/מפסיד וחוזר חלילה.

### **אני מפסיד/אתה מפסיד**

כששני אנשים בעלי תפיסת חיים של מנצח/מפסיד נפגשים – ז.א כשנוצרת פעילות גומלין בין שני אנשים נחושים בדעתם, עקשניים ובעלי אגו מפותח, התוצאה היא מפסיד/מפסיד. שניהם מפסידים.

**אני מנצח** – אנשים, שזוהי תפיסת עולמם אינם בהכרח מבקשים שמישהו אחר יפסיד, החשוב הוא שהם ישיגו את מבוקשם.

בין חמשת הפילוסופיות, הבחירה הטובה ביותר תלויה בנסיבות. האתגר שלפניו אתה ניצב הוא לקרוא את המציאות נכונה ולהימנע מלפרש אותה תמיד ברוח של מנצח/מפסיד או ברוח של תסריטים אחרים. מרבית הנסיבות, הן, למעשה, חלק ממציאות של תלות הדדית, ולפיכך התפיסה של מנצח/מנצח היא החלופה האמיתית מתוך חמש

### **חמשת הממדים של מנצח/מנצח**

חשיבה ברוח מנצח/מנצח היא מהרגליה של המנהיגות הבין אישית. היא כרוכה בהפעלת כל אחת מהסגולות האנושיות הייחודיות – המודעות עצמית, הדמיון, המצפון והרצון עצמאי – ביחסינו עם הזולת. היא כרוכה בלימוד הדדי, בהשפעה הדדית וביתרונות הדדיים. ליצירת

❖ **אופי** – שלושה תווי אופי חיוניים לפרדיגמת מנצח/מנצח, הם: היושר האישי – כשאנו מגדירים בבהירות את ערכינו ומארגנים את חיינו באורח פרואקטיבי מסביבם ונוהגים על-פיהם יום-יום, אנו מפתחים מודעות עצמית ורצון עצמאי במתן הבטחות והתחייבויות משמעותיות ובעמידה בהן. בשלות – זהו איזון בין "אומץ" לבין "ההתחשבות". אם אדם יכול לבטא את רגשותיו ואת "אני המאמין" שלו באומץ שיש עמו גם התחשבות ברגשותיו וב"אני מאמין" של הזולת, הרי שהוא בשל. מנטליות השפע – התפיסה הרואה את החיים כקרן שפע לכל אחד ואחד. תסריט חייהם של מרבית האנשים מטביע בהם חשיבה של **מנטליות החסר**. הם רואים את החיים כמקור דל לאפשרויות, כאילו קיימת עוגה אחת לכולם, ואם זוכה מישהו בפרוסה גדולה מאותה עוגה, הרי שנותר מעט לאחרים. אנשים בעלי מנטליות החסר מתקשים לשתף את האחרים בהכרה שהם זוכים, בשבחים שהם מקבלים, בכוחם וברווחיהם – גם אם אחרים סייעו להם בכך. הם גם מתקשים מאוד לשמוח שמחה אמיתית בהצלחתם של אחרים – אפילו בני משפחתם או חברים קרובים. דומה כאילו משהו נלקח מהם כשמישהו אחר זוכה בהכרה מיוחדת, ברווחים נאים או הצליח במיוחד. אנשים אלה שואפים את תחושת הערך עצמי שלהם מהשוואתם לאחרים, והצלחתו של מישהו אחר, משמעה כישלון אישי. אנשים, בעלי מנטליות החסר מטפחים לעיתים תקוות גנוזות שמשהו רע יקרה לאחרים – לא אסון חלילה, אבל מזל רע בסדר גודל סביר שיעמיד את האחרים במקומם. הם עסוקים כל הזמן בהשוואה ומבזבזים את כל האנרגיה שלהם על רכושנות – רכישת דברים ואנשים ע"מ לחזק את תחושת הערך העצמי. **מנטליות השפע**, לעומת זאת, זורמת מתוך תחושה פנימית עמוקה של ערך עצמי ושל בטחון עצמי. זוהי תפיסה האומר שיש די והותר לכולם, והפועל היוצא ממנה הוא שיתוף ביוקרה, בהכרה, ברווחים ובקבלת ההחלטות. חשיבה כזו פותחת צוהר לאפשרויות, לאופציות, לחלופות וליצירתיות.

❖ **מערכות יחסים** – מערכת יחסים, שבה יתרת הזכות בחשבונות בנק הרגשות גבוהה ולשני הצדדים מחויבות גבוהה לעמדה של מנצח/מנצח, היא קרש קפיצה אידאלי לסינרגיה נפלאה (הרגל מס' 6). מערכת יחסים כזו, מסלקת את האנרגיה השלילית המתמקדת בניגודי אישיות ועמדות, ויוצרת אנרגיה חיובית, המכוונת לשיתוף פעולה ומתמקדת בהבנה יסודית של הסוגיות ובפתרון בדרך שתועיל לשני הצדדים. ככל שתהיו חזקים יותר – ככל שאופיכם אמיתי יותר, ככל שרמת הפרואקטיביות שלכם גבוהה, ככל שאתם מחויבים באמת לחשיבה ברוח מנצח/מנצח – כך תלך השפעתכם על האחר ותגדל. זה יקרה רק במקרה ואתם מפקידים בבנק הרגשות מטבעות של אדיבות כנה, כבוד והערכה לאחר, ראית עולמו השונה וכו'.

❖ **הסכמים** – הסכם מאפשר לאנשים פיקוח עצמי, הם שופטים את עצמם ולא אתה שופט אותם. לשם כך חשובים יסודות הבאים של ההסכם: הגדרה ברורה של תוצאות רצויות, קווים מנחים (קווי מדיניות שבמסגרתם ניתן להגיע לתוצאות), משאבים, אחריות ודיווח (אמות מידה לביצוע ומועדי הערכה) והשלכות.

**לעיתים קרובות הבעיה היא במערכת ולא באנשים. אם מציבים אנשים טובים במערכות גרועות, מקבלים תוצאות גרועות. את הפרחים ששתלתם יש להשקות כדי שיגדלו.** ככל שילמדו אנשים לחשוב באמת ברוח מנצח/מנצח, יוכלו להקים את המערכות הנחוצות ליצירת התפיסה הזאת ולחיזוקה. הם יוכלו לשנות מצבי תחרות לא-הכרחיים למצבי שיתוף ויבצרו את היעילות שלהם בבניית הייצור ויכולת הייצור כאחד. מנצח/מנצח איננה טכניקה לשינוי האישיות. זוהי פרדיגמה שכל כולה פעולת גומלין אנושית. מקורה באופי שמאפייניו הם היושר האישי, הבשלות ומנטליות השפע. היא צומחת על קרקע פורייה של אמון גבוה. היא מעוגנת בהסכמים המבהירים ציפיות והישגים ומנהלים אותם באורח אפקטיבי.

## הצעות ליישום

- ❖ חשוב על אינטרקציה צפויה, שבה תנסה להגיע להסכם או לנהל משא או מתן על פתרון כלשהו. התחייב לשמור על איזון בין אומץ לב לבין התחשבות.
- ❖ ערוך רשימת מכשולים המונעים בערך מלהשתמש בפרדיגמה של מנצח/מנצח לעיתים קרובות יותר. קבע מה אפשר לעשות בתחומי מעגל ההשפעה שלך להסרת מקצת מכשולים.
- ❖ בחר מערכת יחסים אחת לדוגמא, שבה היית רוצה להגיע להסכם של מנצח/מנצח. נסה להעמיד את עצמך במקומו של צד אחר, וכתוב במפורש מהו, לדעתך, הפתרון הנראה לו. אחר כך, ציין, אילו תוצאות ייחשבו בעיניך לניצחון. פנה אל הצד האחר ושאל אותו אם ירצה לתקשר עד שתגיעו להסכם ולתוצאות שיועילו לשניכם.
- ❖ זהה שלוש מערכות יחסים חשובות בחייך. ציין מהו המאזן, לפי הרגשתך, בכל אחד מחשבונות בנק הרגשות של מערכות יחסים הללו. כתוב מס' דרכים, שבהן תוכל "לעשות הפקדות" בכל חשבון.
- ❖ התעמק בתסריטי חייך. האם מוטבעת בהם אוח מנצח/מפסיד? כיצד משפיעים התסריטים האלה על יחסי גומלין שלך עם אחרים? התוכל לאתר את המקור העיקרי לתסריט? האם תסריטים אלה מועילים לך במציאות היומיומית של חייך?

## הרגל מס' 5 – בקש להבין תחילה... ואחר-כך להיות מובן

כדי להיות אפקטיביים בתקשורת הבין אישית, אין די בטכניקה. יש לבנות את המיומנות של הקשבה האמפתית המושתתת על אופי המקרין פתיחות ואמון. ויש לבנות את חשבונות בנק הרגשות להרחבת המגעים בין הלבבות.

מרבית האנשים אינם מקשיבים מתוך מטרה להבין, הם מקשיבים מתוך כוונה להשיב. הם מדברים או מתכוננים לדבר. הם מסננים הכל במסננות של הפרדיגמות שלהם, ומשליכים את סיפור חייהם על חיי האחר.

"עברתי בדיוק את אותו דבר. תן לי לספר לך את החוויה שלי". כשמדבר מישהו, אנו מקשיבים בד"כ באחת מארבע רמות. אנו עשויים להתעלם ממנו, לא להקשיב לו כלל. אנו עשויים להעמיד פנים: "כן, כן, כן, נכון מאוד" אנו עשויים להקשיב בהקשבה סלקטיבית, ולשמוע רק חלקים מהשיחה. אנו נוהגים כך לעיתים קרובות כשמאזינים לפטפוטיו הבלתי נלאים של ילד קטן. וייתכן שנקשיב בדריכות, נשים לב לדברים הנאמרים ונמקד בהם אנרגיה. מעטים בלבד נוהגים עפ"י רמה החמישית, רמת ההקשבה הגבוהה ביותר, הקשבה אמפתית. הקשבה האמפתית (מן המילה אמפתיה – הזדהות נפשית) חודרת למסגרת ההתייחסות של האחר. אתה רואה את העולם, כפי שהאחר רואה אותו, אתה מבין את הפרדיגמה שלו, ואיך הוא מרגיש, דרך דברים שהאדם אומר, דרך שפת גופו וכו'. הצורך הגדול של המין האנושי, אחרי הישרדות פיזית, זוהי הישרדות הפסיכולוגית, כלומר הצורך להיות מובן, לקבל אישור וחיזוק, לקבל תוקף ולזכות בהערכה. כשאתם מקשיבים למישהו באמפתיה, אתם מעניקים לו מרחב פסיכולוגי. לאחר שסיפקתם את הצורך חיוני זה, אתם יכולים להתמקד בנסיון להשפיע עליו או לפתור את בעיותיו. הצורך הזה במרחב הפסיכולוגי מטביע את חותמו על התקשורת בכל תחום מתחומי החיים.

קיים סיכון בהקשבה האמפתית. ההתנסות בהקשבה עמוקה דורשת מידה רבה של בטחון, שהרי אתה חושף את עצמך להשפעה. אתה נעשה פגיע. במובן מסוים, יש כאן פרדוקס – שכן כדי לזכות בהשפעה, עליך להיות מושפע. פירושו של דבר – עליך להבין באמת. מסיבה

## דוגמא של שיחה טיפוסית בין אב לבן

"די אבא, נמאס לי, בית ספר זה לא בשבילי"

"מה קרה בן?"

"אין בזה שום תועלת, לא יוצא מזה כלום"

"תראה, אתה עוד לא יכול לראות את התועלת. גם אני הרגשתי ככה כשהייתי בגילך. אני

זוכר שחשבתי על כמה מהשיעורים שהם בזבזו זמן. אבל במשך השנים ראיתי שדווקא

השיעורים אלה הועילו לי יותר מכל האחרים. אל תתייאש"

"נתתי לזה עשר שנים מחיי! אולי תגיד לי מה יעזור לי כמכונאי רכב התרגיל  $Y+X$ ?"

"מכונאי רכב? אתה וודאי מתלוצץ"

"לא, אני לא מתלוצץ, תראה את דני. הוא עזב את בית ספר. הוא מתקן מכוניות ומרוויח

הרבה כסף. זה בעיניי להיות מעשי"

"אולי זה נראה כך היום, אבל עוד כמה שנים דני יצטער שעזב את הבית ספר. מכונאי רכב

זה לא בשבילך. אתה צריך השכלה כדי שתהיה מוכן למשהו יותר טוב"

"אני לא בטוח. דני נראה לי די מסודר"

"תגיד לי, בן, אתה חושב שהשתדלת מספיק?"

"אני לומד כבר שנתיים בתיכון. בטח שניסיתי. זה פשוט בזבז"

"זה בית ספר מכובד מאוד, בן תן להם קצת אשראי"

"גם שאר החבר'ה חושבים כמוני"

"אתה יודע כמה אמא שלך ואני הקרבנו למענך, כדי שתוכל ללמוד בבית ספר הזה? אתה לא

יכול לעזוב עכשיו".

"אני יודע שהקרבתם, אבא. אבל זה פשוט לא שווה את זה."

"תראה, אולי אם היית מבלה פחות זמן מול הטלוויזיה ויותר בהכנת שיעורים..."

"תראה אבא, זה לא ילך. אוף... לא משנה! אני בכלל לא רוצה לדבר על זה".

אנו מוגבלים כשמנסים להבין מישהו אחר במילים בלבד, במיוחד כשאנו מתבוננים בו דרך משקפיים שלנו. לא תצליח לעולם להיכנס לתוך האחר ולראות את העולם כפי שהוא רואה אותו, כל עוד אינך מפתח את הרצון לעשות זאת, כל עוד אינך שוקד על יתרת הזכות בחשבון בנק הרגשות ועל בניית מיומנויות הנחוצות להקשבה אמפתית.

ארבעה שלבים של הקשבה אמפתית, הם:

❖ חזרה על תוכן – כל שעליכם לעשות זה להקשיב לדברים של האחר ולחזור על

דבריו. האב מראה שהוא שם לב לדברי הבן .

"די אבא, נמאס לי! בית ספר זה לא בשבילי"

"נמאס לך. אתה חושב שבית ספר זה לא בשבילך"

❖ לנסח מחדש את תוכן הדברים – כאשר ניתן לתת ביטוי למשמעות דברי הבן במילים

שלך.

"די אבא, נמאס לי! בית ספר זה לא בשבילי"

"אתה לא רוצה יותר ללכת לבית ספר"

❖ שיקוף רגשות – כאן תשומת לבו של האב נתונה לרגשותיו של הבן

"די אבא, נמאס לי! בית ספר זה לא בשבילי"

"אתה ממש מרגיש מתוסכל"

❖ ניסוח מחדש של התוכן ושיקוף רגשות

"די אבא, נמאס לי! בית ספר זה לא בשבילי"

"אתה ממש מתוסכל בגלל הבית ספר"

התסכול הוא הרגשה, בית ספר – הוא התוכן. כשמשתמשים בהקשבה אמפתית – זה עושה פלאים. כשאתה מבקש באמת ובתמים להבין, כשאתה מנסח מחדש את תוכן הדברים ומשקף רגשות, אתה מעניק מרחב פסיכולוגי. אתה עוזר לו גם לעבד את מחשבותיו ורגשותיו. ככל שמתחזק ביטחונו ברצונך הכן להקשיב לו ולהבינו, הולכת ונעלמת המחיצה המפרידה בין מה שקורה בתוכו פנימה לבין מה שהוא

ואז נראה שיחה מסוג אחר:

"די אבא, נמאס לי, בית ספר זה לא בשבילי"

"אתה ממש מתוסכל בגלל הבית ספר"

"בדיוק כך. זה לגמרי לא מעשי. לא יוצא לי מזה שום דבר".

"אתה מרגיש שבית ספר בכלל לא מועיל לך"

"כן, נכון. אני לא לומד שום דבר שיעזור לי בעתיד. קח לדוגמא את דני. הוא נשר מבית

הספר ועובד בתיקון כלי רכב. הוא מרוויח כסף. זה בעיניי להיות מעשי".

"אתה מרגיש שדני עושה את הדבר הנכון"

"מבחינה מסוימת כן. הוא באמת מרוויח כסף עכשיו. אבל בעוד כמה שנים הוא בטח יכעס על

עצמו".

"אתה חושב שדני ירגיש שהוא קיבל החלטה לא נכונה".

"הוא מוכרח להרגיש כך. תראה על מה הוא מוותר. הרי אם אין לך השכלה, אין לך סיכוי

בעולם הזה".

"רכישת השכלה זה באמת דבר חשוב".

"כן, אני מתכוון, אם אין לך תעודה, אם אתה לא יכול להשיג עבודה או לא יכול להתקבל

לאוניברסיטה, מה תעשה? אתה צריך השכלה".

"זה חשוב לעתידך".

"בדיוק. ו...אתה יודע אני ממש מודאג. שמע, אל תספר לאמא, טוב?"

"אתה לא רוצה שאמא תדע"

"לא. בעצם, אני חושב שאתה יכול לספר לה. היא תגלה את זה ממילא. תראה אבא, היום היה לנו מבחן הזה, מבחן קריאה. ואבא, הם אמרו שאני קורא ברמה של כיתה ד'! ואני בכיתה י'!"

איזה הבדל יכולה לחולל הבנה אמיתית! טובה ככל שתהיה כוונתן, אין בכוחן של עצות להושיע כל עוד איננו מתייחסים כלל לבעיה האמיתית. ולא נגיע לשורש הבעיה, כל עוד אנו מקובעים באוטוביוגרפיה שלנו, בפרדיגמות שלנו.

"אני עומד לקבל ציון שלילי, אבא. אם אני מקבל שלילי, אני יכול לעזוב בכלל את בית הספר. אבל אני לא רוצה לעזוב"

"אתה מרגיש שאתה נקרע. קשה לך להחליט."

"מה אתה חושב שאני צריך לעשות, אבא?"

בנסינו להבין תחילה, במקום לתקשר ברמת תקשורת השטחית של "מה לעשות", יצר האב מצב, שבו יש לו היכולת לחולל שינוי לא רק בבנו אלא גם ביחסים ביניהם. האב והבן נמצאים עכשיו בצדו האחד של המתרס, ובוחנים ביחד את הבעיה. הבן מבקש עצה. גם כשהאב ניגש להשיא עצה, על האב להיות רגיש לתקשורת של בנו. כל עוד התגובה הגיונית, האב יכול לשאול ולעוץ עצות באופן אפקטיבי. אבל כשהתגובה נעשית רגשית, עליו לחזור להקשבה אמפתית.

"תראה, יש לי כמה רעיונות בשבילך".

"מה למשל, אבא?"

"למשל, עזרה פרטית בקריאה. אולי יש שיעורי עזר כאלה בתיכון המקצועי".

"כבר בדקתי את זה. יש שם שיעורי עזר פעמיים בשבוע בערב וביום שבת כל היום. זה יגזול המון זמן!"

כשאב חש ברגשות החבויים בתשובת הבן, הוא חוזר לאמפתיה.

"זה מחיר גבוה מדי".

"וחוץ מזה, אבא, הבטחתי לילדי כיתה ו' שאאמן אותם".

"אתה לא רוצה לאכזב אותם".

"אבל אני אגיד לך משהו, אבא. אם באמת הייתי חושב ששיעורים פרטיים יעזרו לי, הייתי

הולך לשם כל ערב. הייתי משיג לילדים מאמן אחר".

"אתה באמת רוצה עזרה פרטית, אבל אתה לא בטוח אם הקורס יועיל".

"אתה חושב שהוא יועיל, אבא?"

הבן שוב גלוי והגיוני. הוא שב ופותח את האוטוביוגרפיה של אביו. לאב ניתנת הזדמנות חוזרת להשפיע ולגרום לתמורה.

הקשבה אמפתית מצריכה זמן, אבל אין היא גוזלת מחצית הזמן הנדרש לתקן אי הבנות המתגלות מאוחר יותר, לתקן את המעוות, לחיות עם בעיות שלא נמצא להן ביטוי שלא באו על פתרון ולהתמודד עם מה שקורה כשאינן נותנים לאנשים מרחב פסיכולוגי. אבל אם אינך כן ביחסים עם מישהו, לא כדאי לך לנסות את הגישה הזו. היא עלולה ליצור פתיחות ופגיעות שעלולה לפגוע בכם בעתיד כשיגלה האחר שבעצם לא היית מעוניין כלל, שלא רצית להקשיב באמת, ואילו הוא נותר חשוף, גלוי ופצוע.

## הצעות ליישום

- ❖ בחר מערכת יחסים שבה אתה חש שחשבון בנק הרגשות נמצא בחובה. נסה להבין ותאר בכתב את המצב מנקודת מבטו של האחר. בהזדמנות קרובה הקשב כדי להבין, והשווה את מה שאתה שומע לדברים שכתבת. מה מידת התקפות של השערותיך? האם הבנת באמת את נקודת מבטו של האחר?
- ❖ שתף אדם קרוב במושג "אמפתיה"(הזדהות). ספר לו /לה שאתה מבקש לעבוד על הקשבה אמיתית, ובקש משוב כעבור שבוע. איך הייתי? איך הרגיש האחר?
- ❖ נסה לשים לב איך אנשים אחרים מתקשרים. כסה את אוזניך לכמה דקות ורק תתבונן. אילו רגשות באו לידי ביטוי שלא בדרך מילולית?

❖ בפעם הבאה שתציג את עמדתך, התבסס על אמפתיה. תאר את השקפת עולמו של הצד האחר כפי שהוא היה מתאר אותה או טוב ממנו. אחר כך נסה להציג את נקודת מבטך כך שתובן במסגרת ההתייחסות של האחר.

### **הרגל מס' 6 – חפש דרך לסינרגיה**

הסינרגיה, כשהיא מובנת כהלכה, היא פעילות הנעלה ביותר בחיים – היא מבחנם האמיתי וביטויים הנאמן של כל ההרגלים האחרים יחד. סינרגיה- פירושה שהשלם גדול יותר מסכום חלקיו. סינרגיה ממקדת את ארבע הסגולות האנושיות הייחודיות, את המניע של מנצח/מנצח ואת כישורי התקשורת האמפתית באתגרי חיינו החשובים ביותר. התוצאה היא כמעט נס. אנו יוצרים חלופות חדשות – משהו שלא היה קיים קודם לכן. אך על מנת להתחיל ברוח של הרפתקנות, רוח של גילוי ויצירתיות, יש צורך בביטחון עצמי עצום. יהיה עליך לנטוש את אזור הנוחות של הסביבה המוכרת ולהתייצב לנוכח מרחבים החדשים של הלא-נודע. אפשר לראות את הסינרגיה בטבע, כאשר שתי פיסות עץ יכולות לשאת משקל רב יותר מן המשקל שכל פיסת עץ יכולה לשאת בכוחות עצמה. השלם גדול מסכום חלקיו. האתגר, הוא ליישם את עקרונות השיתוף פעולה היצירתי ביחסי גומלין החברתיים שלנו, אנשים המתקשרים מתוך סינרגיה פשוט פותחים את הכרתם ואת לבם לאפשרויות חדשות, לחלופות חדשות ולאופציות חדשות. כשאתה נמצא בראשיתה של תקשורת סינרגית, אינך יודע בוודאות כיצד יתפתחו הדברים ואיך ייראה הסוף, אך יש לך תחושה פנימית של התרגשות וביטחון והרפתקנות, ואתה חדור אמונה שהדברים יהיו טובים לאין ערוך מכפי שהיו. וזהו סוף שאותו אתה רואה בעיני רוחך מתחילה. אתה מתחיל בסינרגיה מתוך אמונה שכל הצדדים המעורבים ירכשו תובנה גדולה יותר, וכי התרגשות הכרוכה בלימוד ובתובנה המשותפים תביא לידי תנופה, ובעקבותיה יתחזקו התובנה, הלימוד והצמיחה.

אנשים רבים לא חוו מימיהם אפילו דרגה מתונה של סינרגיה בחיי משפחה ולא ביחסי גומלין אחרים. הם אומנו כל חייהם בתקשורת מתגוננת ומגוננת, הם אומנו להאמין שאין לבטוח

כמעט כל מאמץ יצירתי הוא לא צפוי. לא פעם הוא נתפס כעמום, כמקרי וכניסוי ותעייה. אנשים שלא ניחנו בסובלנות רבה למצבים עמומים, שביטחונם לא נובע מנאמנות לעקרונות וערכים, מרגישים תחושת רפיון ידיים ואי נעימות כלפי המעורבות ביזמות יצירתית. יש להם צורך חזק מדי שיהיה לדברים מבנה ושיהיו ודאיים וצפויים. אנשים שכן חוו סינרגיה אמיתית, לא ישובו עוד להיות כפי שהיו. הם יודעים שהעתיד טומן בחובו אפשרויות נוספות להרפתקאות מרחיבות דעת. הסביבה האינדאלית לסינרגיה יוצר השילוב בין כל אותם המרכיבים – יתרת הזכות הגבוהה בחשבון בנק הרגשות, חשיבה ברוח מנצח/מנצח והרצון להבין תחילה. רק בתנאים כאלה ניתן להגיע לפתרון הטוב יותר של מס' אנשים – כאשר הפתרון הנ"ל טוב יותר מפתרונות בקודמים של כל אחד מהם בנפרד.

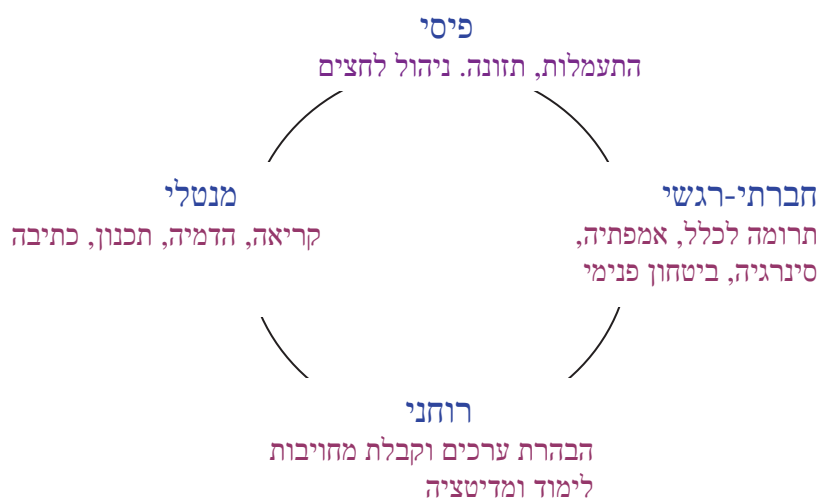
אדם שהוא אפקטיבי באמת, מכיר במוגבלות תפיסותיו מתוך ענווה וכבוד עמוק, ומוקיר את שפע המשאבים הגלומים ביחסי הגומלין עם לבו ותודעתו של הזולת. איש זה מעריך את הניגודים משום שהם מעשירים את הידע שלו ואת הבנתו את המציאות. כשאנו נותרים לבד עם חוויותינו, אנו סובלים כל הזמן ממחסור במידע.

### **הצעות ליישום:**

- ❖ חשוב על מישהו שדעותיו בדרך כלל שונות משלך. חשוב על דרכים להשתמש בשונות זו כקיש קפיצה לפתרונות שיהיו חלופה שלישית. חפש אולי מהן דעותיו בנוגע לעניין או לבעיה עכשוויים, ונהג כבוד בדעות שתשמע.
- ❖ ערוך רשימה של אנשים המרגיזים אותך. האם הם מייצגים דעות שונות, שהיו עשויות להוביל לסינרגיה, לו היה לך ביטחון פנימי רב יותר, ולו גילית הערכה לשונות זו?
- ❖ בפעם הבאה שתעמוד לפני העימות או מחלוקת, נסה להבין את הדאגות שבבסיס עמדתו של האחר. התייחס לדאגותיו בדרך יצירתית ומועילה לשני הצדדים.

## הרגל מס' 7 – שפר את יכולתך האישית. עקרונות ההתחדשות העצמית המאוזנת

הרגל 7 עוסק בשיפור יכולתה האישית. הרגל זה מקיף את ההרגלים האחרים שבפרדיגמת שבעת ההרגלים, כיוון שהוא מאפשר את קיומם של כל האחרים. תהליך ההתחדשות מוכרח לכלול התחדשות מאוזנת בכל ארבעת הממדים של טבענו: הפיסי, הרוחני, המנטלי, והחברתי רגשי. ההתחדשות תגיע לאפקטיביות אופטימלית, רק כשמטפלים בכל ארבעת הממדים בתבונה ובדרך מאוזנת.



מרבית תורות החיים, גם כשהן משתמשות במילים אחרות, עוסקות במוצהר או במרומז בארבעה ממדים

הללו. הפילוסוף הרב שפרד מתאר את החיים המאוזנים והבריאים, הנעים סביב ארבעה ערכים: פרספקטיבה (רוחני), אוטונומיה (מנטלי), חיבור (חברתי), וגמישות (פיסי). ג'ורג' שיהאן מתאר את ארבעת התפקידים: להיות בעל חיים טוב (פיסי), בעל מלאכה טובה (מנטלי), חבר טוב (חברתי) וקדוש (רוחני). תיאוריות של מוטיבציה ושל הארגון מאמצות את

כאשר ארגון מזניח אחד או יותר מן הממדים, הדבר משפיע לרעה על הארגון כולו. האנרגיה של יצירתית שהייתה יכולה להביא לסינרגיה אדירה וחיובית, מתועלת ללחימה בארגון מבית, ונעשית לכוח המגביל את הגדילה והפריון. ההתחדשות מאוזנת במיטבה מביאה לסינרגיה. הדברים שאתה עושה, במטרה להביא לשיפור היכולת האישית בכל אחד מארבעת הממדים, משפיעים השפעה חיובית על הממדים האחרים, מפני שהם כה קשורים זה בזה. מצבך גופני משפיע על מצבך המנטלי, עצמתך רוחנית משפיעה על עצמתך החברתית-רגשית. ככל שאתה משתפר בממד אחד, כך גדלה יכולתך בכל הממדים האחרים. שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד מביאים לסינרגיה מוחלטת בין הממדים הללו. התחדשות בכל ממד שהוא תגביר את יכולתך לחיות לפחות ברוח הרגל אחד מתוך שבעת ההרגלים.

ההתחדשות היא העקרון והתהליך המתגברים את כוחנו לנוע כלפי מעלה בתנועת ספירלה של צמיחה ושינוי ושיפור מתמשך. לשם ההתקדמות משמעותית ועקבית בספירלה, עלינו לבחון עוד היבט אחד של ההתחדשות, המתייחס לסגולה האנושית הייחודית, המכוונת את תנועתנו כלפי מעלה – מצפוננו. בדבריה של מדאם דה-סטאל: "כה עדין קולו של המצפון עד כי אפשר להחניקו בנקל, אך בה בעת הוא כה ברור שאי אפשר לטעות בו. המצפון, הוא הסגולה שחשה בתואם או בפער שבינינו לבין עקרונות נכונים ומכוונת אותנו אליהם.

מרגע שאנו נעשים מודעים לעצמנו, עלינו לבחור בתכלית ובעקרונות שלאורם נלך. באשר לפיתוחן של הסגולות, אין כל אפשרות לקיצורי דרך. כאן שולט חוק הקציר: לעולם אנו קוצרים את מה שאנו זורעים – לא פחות ולא יותר. חוק הצדק אינו משתנה, וככל שניערך בהרמוניה עם עקרונות הנכונים, כן ניטיב לשפוט את העולם ופעולתו, והפרדיגמות שלנו תהיינה מדויקות יותר. עם צמיחתנו והתפתחותינו בתנועת ספירלה כלפי מעלה, עלינו להוכיח חריצות בתהליך ההתחדשות על ידי חינוכו של המצפון וציות לו. מצפון משכיל יניע אותנו בנתיבי החופש, הביטחון, התבונה והכוח האישיים. התנועה הסלילית הזו כלפי מעלה דורשת מאתנו ללמוד, להתחייב ולעשות כל העת במישורים ההולכים ונעשים גבוהים. תהיה זו

## הצעות ליישום

- ❖ ערוך רשימה של פעילויות שיעזרו לך לשמור על כושר גופני טוב, כאלה שיתאימו לסגנון חייך ושתוכל להנות מהם לאורך זמן.
- ❖ בחר אחת מן הפעילויות וציין אותה כמטרה במשבצת התפקיד האישי שלך לשבוע הבא. בסוף השבוע הערך את הביצוע שלך. אם לא השגת את מטרתך, האם הסיבה לכך היא שדחית אותה מפני ערך גבוה יותר באמת? או שמא לא הפגנת די יושר אישי כלפי ערכיך?
- ❖ ערוך רשימה דומה של פעילויות מחדשות בממד הרוחני והמנטלי שלך. באשר לממד החברתי – הרגשי, ציין אילו מערכות יחסים היית רוצה לשפר, או אילו נסיבות ספציפיות, שבם ניצחונות ציבוריים, יתרמו לרמת האפקטיביות שלך. בחר פריט אחד בכל אחד מהתחומים וציין אותו כמטרה לאותו השבוע. בצע והערך.
- ❖ קבל על עצמך מחויבות לרשום פעילויות ספציפיות, שנועדו לשפר את יכולתך האישית בכל ארבעת הממדים בכל שבוע, לעשותן ולהעריך את ביצועיך ואת התוצאות.