

אז בפעם שעברה ביקשתי לשמוע פידבקים על הנושאים שמעניינים להעמיק בהם, והיו שם לא מעט הפתעות שיתחילו לקבל מענה בגליונות הקרובים (כמובן - מוזמנים להמשיך לשלוח! אשמח). הפעם בחרתי להתמקד בנושא **Work-Life Balance**, וחידוש מגניב ומרענן - את החלק השני של הקודקוד כתב **דניאל גולדברג**.

אחד המחקרים הראשונים והמפורסמים ביותר בנושא היה של Christena Nippert-Eng<sup>1</sup> שחילקה את העולם לשתי קטגוריות: ה- **Segmentors** שאוהבים להפריד בין החיים האישיים שלהם לעבודה, וה- **Integrators** שאוהבים לשלב ולשמור את הקווים יותר אפורים בגבול שבין השניים. במחקר עולה שקיימים אנשים שההפרדה הזו כ"כ חשובה להם שהם אפילו מחזיקים שני סטים של מפתחות - לבית ולעבודה! לאור העובדה שכולנו מתגייסים בגיל 18, עובדים המון שעון ועל משימות שאי אפשר לשתף עם אנשים מחוץ למקום העבודה, וכללית עוברים את החינוך התרבותי של יחידה מבצעית - נוצר בארגון שלנו רוב מוחלט של Integrators, אבל כמפקדת יצא לי לחוות את שתי הקטגוריות. כמובן שגם rework התייחסו לנושא<sup>2</sup> ואפילו סיפרו על ניסוי שקרה באחד הסניפים שלהם ובו העובדים התבקשו להשאיר את הלפטופ במשרד כשהם יוצאים הביתה (נשמע מוכר?).

לדעתי היכולת לייצר רמה כלשהי של סגמנטציה היא חשובה ודומה מאוד להשקעה במנייה לעומת בפורטפוליו - כשיש לנו חייל שהעבודה היא כל חייו והוא משקיע 18 שעות ביום במשימה, איך הוא ירגיש ביום שבו התגלתה בעיה משמעותית בפרויקט? עם מי הוא ידבר כשהוא מתוסכל ממה שהוא מקורה בצוות? אילו כלים יהיו לו כדי להתמודד עם התסכולים האלה? **המעבר ממודל ריכוזי של מוקד חיים יחיד למודל יותר מגוון יכולה לעזור לאנשים שלנו להישאר יותר מאוזנים ושמחים לאורך זמן**, ואני מאמינה שגם היעילות לא תפחת - ברגע שיש אלטרנטיבה, משהו אחר שרוצים להספיק, יש הרבה יותר אינטרס להתייעל ולוודא שהזמן מנוצל כראוי. כמובן, יש גם תקופות שבהן נכון וראוי לתת את כל כולך, ועל זה דניאל יפרט בהמשך.

עכשיו נשאלת השאלה הקשה - איך משלבים? וכמה? אני יכולה לספר על עצמי שתמיד הייתה לי בעיה של איזון והאמנתי שהיתרון היחסי שלי נובע מהעובדה שאני מוכנה לעבוד יותר קשה כדי להצליח. בשנה האחרונה שמת לי מטרות שהתחילו ממקום מאוד צנוע - אימון אחד בשבוע, ביום ושעה קבועים בהם אני חייבת לנעול את המחשב ולצאת, ואין "עוד מייל אחד". משם כמובן אפשר להתקדם, ולא בכל שבוע מצליחים, אבל עדיין קל יותר להתמיד.

לאחרונה גיליתי שגוגל מקדמים שיטה דומה שהם מכנים "One Simple Thing"<sup>3</sup> בה מעודדים את העובדים לחלוק עם המנהל משימה פשוטה אחת שחשובה להם בחיים האישיים. **דברו עם החיילים שלכם על מה שחשוב להם להתפתח בו גם מחוץ למשרד** - זה נותן להם לגיטימציה להשקיע בעצמם, עוזר להם לעמוד במטרות ולהימנע משחיקה, ויכול לחזק את הקשר שלכם משמעותית. בנוסף - **תנו להם דוגמה אישית**. הדרך שבה תתנהלו עם הזמן שלכם ישפיע מאוד גם עליכם כאנשים ומפקדים<sup>4</sup>, וגם על ההרגלים של החיילים שלכם.

"Downtime for human beings isn't a bug but a feature", כמו שאמרה Arianna Huffington מנכ"לית ה-Huffington Post בפודקאסט מעולה עם אדם גרנט על הקריסה שחוותה מעומס בעבודה ועל ההשלכות שלו על המשך חייה<sup>5</sup>. זה בדיוק שורש הבעיה - **אנחנו כבר לא חיים בעולם שבו חייבים להפסיק לקצור את השדה כי השמש שוקעת** - המכונות ממשיכות לעבוד 24/7 ואנחנו צריכים לוודא שאנחנו לא נגררים אחריהן. מאז הנושא נשאר קרוב ללבה והיא אפילו הקימה חברה בשם Thrive<sup>6</sup> המפתחת אפליקציה שמטרתה לעזור לייצר זמן נטול הפרעות באופן דומה לשיטת Pomodoro<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02408393>

<sup>2</sup> <https://rework.withgoogle.com/blog/googles-work-life-balance-segmentors-v-integrators/>

<sup>3</sup> <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-care-professionally-personally-for-team/steps/use-one-simple-thing-for-goal-setting/>

<sup>4</sup> <https://hbr.org/2008/04/be-a-better-leader-have-a-richer-life>

<sup>5</sup> [https://www.ted.com/talks/worklife\\_with\\_adam\\_grant\\_when\\_work\\_takes\\_over\\_your\\_life](https://www.ted.com/talks/worklife_with_adam_grant_when_work_takes_over_your_life)

<sup>6</sup> <https://thriveglobal.com/stories/introducing-the-thrive-app/>

<sup>7</sup> <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique>

כמובן שאצלנו המצב מעט שונה כי אנחנו רגילים לעבוד עם הטלפון בחוץ - אבל בכל זאת יש משמעות רבה לניהול הזמן, היכולת לומר לא והשליטה בהסחות דעת - בין אם זה מייל שקופץ ומוציא מקונטקסט, או התעסקות במשימה פשוט כי מישהו צעק הכי חזק ולא כי היא הכי חשובה. השעה הכי יעילה שלי ביום היא בין 8-9 בבוקר, פשוט אין דרך להמחיש כמה חשיבות יש לזמן השקט הזה. ממליצה לכם מאוד לייצר שגרה שבה יש לכם זמן מעוגן בלי interrupt-ים, ובו אתם **עוצרים, חושבים ומתכננים** באופן מודע את הניצול האופטימלי של הזמן שלכם.

על **עומס וביצועים**: ב-2018, זוג חוקרים מה-NSA הציגו מאמר<sup>8</sup> על הקשר בין לחץ לתפקוד במבצעי סייבר. המאמר סוקר מספר סוגי לחץ שנובעים מביצוע מבצעים התקפיים. אחת המסקנות היא שאם מבצע נמשך מעל 5 שעות רמת הלחץ והפגיעה בביצועים עולים דרמטית. לצד זה, המחקר מציין שגם במבצעים ארוכים ביותר, אנשי צוות מבצעים את המשימות. במחקר של חיל האוויר האמריקאי על לוחמי סייבר<sup>9</sup> עולה כי לחץ ועומס בעבודה הם מרכיב גדול בסיבה שחרור של חיילים שעובדים בתחומי סייבר (כן, לחיל האוויר האמריקאי יש זרוע סייבר).

המחקר של חיל האוויר משאיר מספר המלצות לדרג המנהלים כדי לשפר את המצב גם במסגרת העמוסה של שירות צבאי. חלק מהמלצות הם לנסות להתאים את שעות העבודה באופן שלא יפגע בחיים של אנשי הצוות, גיוס משאבים נוספים (מילואים) אם צופים תקופות עומס וחופשות יזומות לצורך מנוחה. להצעה האחרונה, מחקר נוסף של הצבא האמריקאי מ-2011<sup>10</sup> שמציין את השימוש בחופשה ארוכה יזומה (יותר מיום) ככלי אפקטיבי לשיפור איזון Work-Life של חיילים.

במסגרת נאום<sup>11</sup> על ביצוע מחקרים משמעותיים, המתמטיקאי Richard Hamming התייחס באופן ישיר לסוגיה של Work Life balance. הוא מציין בבטות שעבור ההצלחה המקצועית שלו, הוא נאלץ לעבוד קשה וזה פגע בקשר שלו עם אשתו וגם המעורבות הרגשית שלו בעבודה גרמה לבעיות בריאותיות. הוא מציין את הקשיים האלו לצד אמירה ש"תפוקה גבוהה דורשת השקעה מעבר לשגרה". בשגרת היום המשוגעת שלנו במרכז, צריך לפתור בעיות קשות ומורכבות כל הזמן. בתקופות מסוימות בחיים ובשירות, כן נכון להשקיע מעל ומעבר כדי לפרוץ את המחסומים הקשים - בין אם זה בצורה של התמקצעות מהירה בעולם התוכן, או פתרון בעיה קשה מאוד בקבועי זמן רלוונטיים.

מחקרים מאירופה<sup>12</sup> וארה"ב<sup>13</sup> מציינים שגיבוש בעבודה מעלה את התפקוד של הצוותים. בניית הגיבוש הזה קלה יותר אצלנו בגלל הגיל הצעיר וסביבת העבודה התובענית והממורטת. השילוב של הנסיבות הנ"ל מביאות אנשים לבסס את חייהם האישיים דרך הבסיס - בחוויות המשותפות, המגורים וגם התרונות. במקרים האלו נפוץ שהעבודה זולגת אל החיים האישיים ואין קו הפרדה ברור בין השניים, וכמובן שזה גם עוזר מאוד לפיתוח הצוות ושגשוגו, מעבר לכך שזה הגיל להשקיע ולייצר בסיס מקצועי חזק לקראת המשך הקריירה בלי חסמים.

אנחנו לא צריכים לפחד לעודד את האנשים שלנו לעבוד קשה ולתת את הכל, ועם המאמץ גם התוצאות יגיעו. זה מקובל ומבורך, כל עוד אנחנו מבינים שזו האחריות שלנו כמפקדים לוודא שהספרינטים האלה לא הופכים להיות מרתונים שיגררו פציעות יחד עם המדליות.

## דניאל ומאי

<sup>8</sup> <https://i.blackhat.com/us-18/Wed-August-8/us-18-Paul-Stress-and-Hacking.pdf>

<sup>9</sup> <https://www.usenix.org/system/files/conference/cset18/cset18-paper-dykstra-updated.pdf>

<sup>10</sup> <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a584653.pdf>

<sup>11</sup> <https://www.istor.org/stable/41328584>

<sup>12</sup> <https://www.cs.virginia.edu/~robins/YouAndYourResearch.html>

<sup>13</sup> <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2007/teamwork-and-high-performance-work-organisation>

<sup>14</sup> [https://www.researchgate.net/publication/220030881\\_Does\\_Team\\_Building\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/220030881_Does_Team_Building_Work)