



אימג'ו: דר' דית' קליין. צילום: אריאל מלמד

"אנשים חוזרים מסדנה מרוגשים: חיי ישתנו, הבנתי, הרגשתי, הולך להיות אצלי אחרת". תוך זמן קצר הכול חוזר להיות כשהיה"

ד"ר דית' קליין
ויתרה על ניהול משרד פרסום
כדי לחקור את רעיון
האינטליגנציה
התוצאתית

842 ד"ר דית' קליין. מודל האינטליגנציה
התוצאתית שחקרה מסמן את הגבולות
החדשים לניהול עצמי ותחיה ברק

מבחן התוצאה

חלוצת תחום האימוץ בארץ, ד"ר דית' קליין, לא מאמינה בתהליכי בזק בסדנאות. היא מנחה מאמנים מתוך שאיפה לשרש את חוסר המקצועיות בתחום ו"אתה בהי ליומיים ואז זה עובר". מי שהגיעה לצמרת ענף הפרסום, הרגישה החמצה וחוסר מימוש בכורסת המנהלת. אז היא חתכה לאקדמיה, וחקרה במשך 18 שנים את רעיון האינטליגנציה התוצאתית. זה לא קשור לתואר, השכלה, מעמד או כסף, היא קובעת, כל אחד יכול להבקיע גולים, אם רק ידע את הכללים

תחיה ברק :: צילום: רמי זרנגר



האם זה עושה לי טוב?".
ד"ר דית' קליין, 45, שינתה את מהלך חייה, נטשה את עולם הפרסום והפכה למרצה ולמאמנת. היום היא נחשבת לאחת המאמנות המובילות של בכירים במשק, ובנוסף היא משמשת ספרוויור לטמנים מנוסים. את המושג 'אינטליגנציה תוצאתית' חקרה במהלך הרוקטורט שלה, כשגילתה שהיכולת של האדם לנהל את סך האינטליגנציות שלו היא המשתנה המכריע בהצלחה. את התובנות שלה גיבשה בספר 'אינטליגנציה תוצאתית', שיצא

יומיים בדיוק היא יושבה על כיסא המטנה למנכ"ל במשרד הפרסום יהושע TBWA עד שהבינה שזהו, נגמר לה. עולם הפרסום טיים את תפקידו בחייה. היא נכנסה לחדרו של הבעלים, רמי יהושע, ואמרה לו את משפט הפרידה הידוע, "זה לא אתה, זה אני". הייתי במסלול הניהול הבכיר. בכאמני'בר דיבנאי הייתי שתופה, ואצל יהושע התקבלתי להיות משנה למנכ"ל. הוא לקח בפעם הראשונה שתופה, חו הייתי אני. אבל לא יכולתי להשתיק את השאלה שהרהרה לי בראש: אני טובה, אבל



מנכ"ל שטר אוס, גדי לטין

מנכ"ל טבע, ארז יגודמן

מנכ"לית בנק לאומי, רחם רוטק

מנכ"לית בנק, מרבית

מנכ"לית בנק, מרבית

מנכ"לית בנק, מרבית



"הייתי מוטרדת מסוג האנשים שנכנסים לתחום. אני מסירה עצמם שהם מאמנים, זה עלבון שאני והם באותו המקצוע. במקום להתבאס, החלטתי לקחת חלק בלהכשיר דור חדש"

צילום: איל יצחקי, רמי זעבר, רון קרמי, יוחנן בזום

"אינטליגנציה תוצאתית היא המכנה המשותף לכל האנשים המצליחים. זו היכולת לתכנן לטווח ארוך. ברור להם מי הם ומה חשוב להם, והם מנהלים את עצמם בצורה ממוקדת עד שיגיעו לאן שרצו להגיע. בגלל זה הם מוכנים להתמודד בדרך עם הקשיים, ולא מוותרים"

מה אתם מאחלים לעצמכם? מה הרבר שיתן מקסימום מימוש לכל אחד מהצרכים שלכם? "כשאת מתבקשת לתאר את העתיד שלך ולדמיין שאת בשא ההצלחה, הסיפוק והמימוש, פתאום מתבררת התמונה, ואת יודעת מה החוץ שלך, מה את רוצה לעשות.

"מיכלאנג'לו אמר על פסל דוד, לא פיסלתי את דוד, הוא היה שם וחשפתי אותו. כל אחד מאיתנו יודע הישג איפה הוא רוצה להיות, אנחנו רק לא מגלים לעצמנו, אין לנו גישה לתשובה. באימון, אחת הבעיות היא שכשמתחילים ליעד, אנשים מתקשים לתק את זה מחדש. אנשים יקטינו את החלומות שלהם, יקחו בחשבון את האמצעים המוגבלים ואת המחירים שצריך לשלם על חישוב המסלול מחדש. אבל כשאני עושה את התרגיל המחשבתי שבו אני זוכה אתך, אתך לעתיד, אני מנתקת את המסרה מחדש. לא תגיע למימוש אם תחשוב רק על הכאן ועכשיו, על הילדים ועל המשכנתא."

זה לא מתכון לתפוצה לחשוב שכל אלוהים הוא בודישג יודי?
 "לחפץ. אנשים כל כך זריזים שאני מעדיפה לקחת אותם לשיא החלום הפנסיוני. בואו נתפרע, נשתחרר קצת מהכאן ועכשיו. גיליתם לאן אתם רוצים להגיע? נשאר לברוק איד סוגיים את הפער בין המציאות לרצון. אנשים אומרים לי 'תראי כמה התמודדותי, זה לא יעבור'. אני מציעה לשנות את נקודת המבט. במקום להתמקד על הדרך כאינסוף של פעולות ומשימות, נסתכל עליה כעל דרך שיש בה כמה תוצאות מרכזיות שצריך להשיג. הגיעה אליי גננת, שמהר מאוד התברר שעבורה היא

סיפוק הוא סובייקטיבי. משמעות, אושר ומימוש הם גם סובייקטיביים. לכל אחד מאיתנו יש תמונה של צרכים פנימיים שמימושם גורם לסיפוק. כאשר אנחנו לא מממשים אותם, או כשדורכים עליהם, אנחנו מרגישים חוסר שביעות רצון ורדוד. האינטליגנציה התוצאתית מרבת על כך שאני צריכה לדעת לזהות ולמפות את הצרכים שלי, כדי שאבחר את היעד שלי לא על פי מה שאני טובה בו, אלא על פי מה שעושה לי טוב.

"לאנשים יש צרכים שונים. אחד צריך עצמאות, שני צריך שייכות, שלישי רוצה ריגושים וכיבושים, הרביעי צריך שקט. הצרכים שמניעים אותי הם מוטיבציות פנימיות, ואני צריכה לתת להן מענה.

"אם ארם צריך עצמאות ויש לו בוס שנותן לו המון דופש פעולה, הוא לא רק מרוצה, הוא גם במיטבו. אבל אם הבוס מתיישב לו על הווריד, מתחיל בענוע ופתאום התנהגות אחרת יוצאת ממנו: תוקפנות או הסתגרות. למה כי לא ניתן מענה לצורך המרכזי שלו. בצורת מרכזית תמונה, יצרים. אי אפשר להתעסק איתם. אנחנו חייבים להבין מה קורה במערכת ההפעלה שלנו."

מה השלב הבא?
 "להיות את האסטרטגיה והתנהגותית שלי. התנהגות מעכבת הצלחה הן הביטויים החיצוניים של התכונות השליליות, אלו נקודות התורפה שלנו. זה יכול להיות אימפולסיביות, נטייה לרצות אחרים או חוסר יסודיות."

איך אני יודעת לשים את האצבע ביוק על ההתנהגותי האלה?
 "כיוון שההתנהגות שלנו קבועה, אני מנסה ללכת אחורה אל ארבעת חמש הצלחות קונקריות שהיו לי, ולשאול את עצמי בנכוח אילו יכולות מרכזיות הגיע אליהן. ברובן באותו האופן, חשוב לגשת אל מספר כישלונות שהיו, ולברר מה תרומתו לכל אחד מהם. אם אני בטריטוריה שנותנת מענה לצרכים שלי, ההתנהגות המקדמת שלי מתעצמת והמעכבת יורדות. בסביבה שעוינת לצרכים שלי קורה הפוך. הנקודה היא להפיק את המרב עם היכולות הקיימות. עצם ההירי מוביל לפריצת הדרך המשמעותית."

דמיון מודרך
 עכשיו מגיע הרגע לתרגיל מחשבותי: תארו לעצמכם כיצד נראים חייכם בשנת 2024. הקריירה, הווגיות, הכיף, המשפחה והחברים.

להתייעץ. נראה להם טבעי להמשיך לשמוע מה רעתי על המהלך האסטרטגי או השיווקי שהם מבצעים בחברה. או הייתי נפגשת לקפה, ומוד מאוד השיחות עברו מהעולם העסקי להתלבטויות אישיות, לאן לקחת את הקריירה. גיליתי שלא רק שאני טובה בחלק שבו אנחנו מרבים על הפרסונלי, אלא שאני מאושרת מזה. זה סיפוק עמוק שלא רומה בכלל לסיפוקים שהיו לי עד אז. ואו נפל לי האסימון: כשאני מצליחה לשפר את איכות החיים של אנשים, לתרום למימוש הפוטנציאל שלהם, אני מסופקת כפי שלא הייתי בחיים."

מה משותף למצליחים
 קליין החלה לחקור ביסודיות כיצד אפשר להגיע לעקרונות מימוש עצמי גבוהים יותר. היא ביקשה לדעת כיצד קורה ששני אנשים שמחזיקים באותם נתונים והשכלה, לא מגיעים לאותם ביצועים - אחד ממריא והשני לא. או לחילופין, איך שני אנשים שונים בתכלית, עם יכולות שונות, מצליחים בצורה יוצאת מהכלל. המחקר החל בשורה, דרך מאומנים שלה, הסתיים ברוקטורט. היא עלתה על הנוסחה המסקרנת שמכונה אינטליגנציה תוצאתית. מי שמחזיק בה, לדעתה, יצליח לאורך זמן, ויהיה יותר מסופק, מאושר וממומש.

מזי בעצם אינטליגנציה תוצאתית?
 "זו היכולת לנהל את כלל האינטליגנציות והיכולות שלנו כדי שנגיע למקסימום הצלחה לאורך זמן. זו בעצם יכולת לניהול ממוקד תוצאות. להבין לאן אני רוצה להגיע, ולגודל משלם איך אני מתנהל עם האמצעים והפוטנציאל שלי עד למטרה.

"המכנה המשותף לכל האנשים המצליחים לאורך זמן, גם כשהם בגילאים שונים עם השכלה שונה ומגעים מתרבות שונות, הוא היכולת לתכנן לטווח ארוך. ברור להם מי הם,

בימים אלה בהוצאת מטר. לא פשוט לעזוב עבודה שאת טובה בה, ושמתגמלת אותך בהתאם.

"זו חוויה מבלבלת. התקרמתי, קיבלתי פירבקים, ונקודתית הרגשתי מאוד טוב, אבל התחילה לגאות בי התרגשה שזה כבר לא זה. בדור של החורים שלנו הלכו להתפרנס. נכנסו למקום עבודה עד הפנסיה. ברור שלי המוטיבציה הייתה להצליח, לא לרשוד כמו החורים. הבנתי שער לנקודה הזו הרדייב שלי היה להצליח, או הצלחתי והתגלגלתי. בשנתיים וחצי האחרונות שלי בעולם הפרסום העליתי כל הזמן את סף הריגוש כדי לפצות על הקולות כראש שאמרו שאני לא במקום הנכון. המערכת נורא נהנתה מזה."

איך ממששים את הברירה?
 "זה הגיע למקום שבכל פעם שהמשרד לקח עמתי כפררבונו, אמרתי שזה שלי. כריעבר הבנתי שהיפשוני ערך ומשמעות לרבים שאני עושה. אמרתי לעצמי: 'דע, להצליח, להיות טובה כמה שאני עושה, עשיתי. אבל איפה מה המימוש העצמי?'"

"כשאחת שואל את השאלות האלה תוך כדי עבודה של 24 שעות ביממה בעולם הפרסום, זה פוער בור של שאלות, אבל לא מספק תשובות. היה מאוד ברור לאנשים סביבי שהתחלתי בתהליך, שחיפשוני שינוי. הם אמרו 'זה יעבור אלה, איך את לא קם והלך ממעמך כזה'. אבל אחרי שנתיים התפטרתי והענקתי לעצמי מתנה: שנת חופש. הכוונה הייתה שבמהלכה אברר מה אני רוצה לעשות בשארית חיי. אני זוכרת תגובות של אנשים שאמרו לי 'איזה אומץ', אלא שאני בכלל לא תופסת את עצמי כאדם אמיץ. פשוט הפחד אותי יותר להישאר".

קליין לא הייתה צריכה להפשי יותר מדי. הייעוד הסותר, פחות או יותר, מתחת לפנט. "מנכ"לים שעברתי איתם ביקשו לפגוש אותי,



"בשנתיים האחרונות שלי בעולם הפרסום הייתי כל כך לא מסופקת, שהעליתי את סף הריגוש כדי למצות על הקולות הללו"

שאני רוצה להגיע אליה, הבנתי שהזוגיות הזו לא מביאה אותי לעתיד שאני מאחלת לי. אז החלטתי לשלם את המחיר עכשיו, ולא בעוד שנה. העבודה מצילה אותי, כי כשאתה מממש את עצמך אתה קם בבוקר מבוסס.

"אחרי כמה חודשים של משבר חודתי לשאול: 'אוקיי, מה עכשיו? בסדר, היה קשה. בכינו על מר גורלנו, ומה עכשיו?' אני לא יכולה לסבול התקרבות, ואני לא מוכנה להיות קורבן. מפה מתחילות פריצות דרך מאוד משמעותיות."

שחקן
"אני המנכ"ל של החיים שלי, אז הנה, עכשיו אני ממנכ"לת. אני קונה בית, אני מוסיפה לעשות ילד לבר ואני מחליטה לכתוב ספר. אני עוברת בצורה ממוקדת, בודקת האם אני מוכנה לשלם מחיר או לא, ומה ההתמודדות. במהלך הדרך, למשל, הכנתי שלא מתאים לי ילד בנרות משותפת. הבנתי שהצורך הגדול שלי הוא בעצמאות."

כרגע מתכוננת לייץ להגשים את חזון האימהות. "אני ארבע שנים בסיפולי פודיות שאינם מצליחים. עברתי סיבוכים וניתוחים, אבל אני ממשיכה לנסות. כמו כל דבר שלא בשגרת היומיום שלנו, הסיטואציה מקצינה אותנו, ובכל זאת, מי שהייתה קורבנית נהיית יותר קורבנית, ומי שהייתה קול, נהיית יותר קול. אני לא אגיד שזה לא קשה, ההזימונים והכטן שנראית כמו מפה, הלוגיסטיקה והסיבוכים. אבל אני שואלת מה התוצאות הרחוקות שאני רוצה להשיג, להיות אמן או זו הרד. בעולם שאנחנו חיות בו היום, מי שרוצה להיות אמן, תהיה אמן."

"אני אדם בריא, אך פעם לא הייתי חולה, ופתאום אני מנלה בבתי חולים כאילו זה חוג חדש. לפני כשמונה חודשים עברתי ניתוח בטן מאוד קשה. כואב לי, אני פוחדת, לחוצה. זה בסדר, נהיה רגע במקום הזה. אבל באיזהו שלב באה המנכ"לית ואומרת: 'עד כאן, מה הצעד הבא?' אני באמת חיה ככה. החלטתי שאני נחה עד אחרי החגים ועד אז אחליט מה אני רוצה. אני מנגלגלת בראש את הרעיון של אימון. אני מתבשלת עם זה. אני אהיה אמן. השאלה רק מתי ובכאן צורה. אני לא מתבלבלת בין התחנות בדרך לתחנה הסופית. אני אדם אופטימי, כך שאני מנסה שגם הדרך תהיה טובה אליי."

"אני לא רואה אף אחד ממטר, לא תקרות ולא שום דבר. אני יודעת לאן אני רוצה להגיע ומגיעה לשם. ראיתי בעולם הזה נשים שלא ממהרות לדרוש תפקיד או שכר מספק. אני יודעת לדרוש את מה שמגיע לי. רציתי קידום, אמרתי. רציתי העלאה, אמרתי. רציתי להיות שותפה, אמרתי"

תעשיית המימוש העצמי

"בחמש השנים האחרונות חלה אינפלציה לא סבירה באנשים שקוראים לעצמם מאמנים. בשהאימון התחיל להיכנס לארץ, היה ביקוש גדול, נפתחו יותר מדי בתי ספר, חלקם רציניים וחלקם קיקיוניים. מאוד קשה לי עם זה. אני מכירה אנשים שאומרים על עצמם שהם מאמנים, זה עלבון שאני והם באותו המקצוע. 'אין לי דעה טובה על אימון אישי במסגרת קבוצה, מה שנקרא סדנה. יש כריחה גדולה של הדבר הזה. למאמן זה עדיין, כי אם מחשבים שעת עבודה שמתחפפים בה 28 אנשים, הרווח גבוה יותר - אבל האפקטיביות נמוכה. קשה לי להאמין שאדם יצא שם את מה שהוא מחפש. אנשים חוזרים מרוגשים, 'כל חיי ישתנו מעכשיו, הבנתי, הרגשתי. הולך להיות אצלי אחרת'. זה לוקח יום יומיים, שבוע שבועיים, והכול חוזר להיות כשהיה. בואו לא נתיימר ולא נצפה שניקה אדם שחי כבר 48 שנה, ואחרי סדנה בת כמה ימים הוא ינצל על דרך שתביא אותו למימוש, הגשמה והצלחה. זה לא רציני."

מבחינים. ככל שזה נהיה קשה יותר, רציתי יותר להתקבל. לאחרונה הייתה לנו פגישת מחזור של יוצאי גיתם. חוץ מהמנכ"ל עמית לכני, אף אחד ממי שהתחיל איתי לא נשאר בתחום."

באותן שנים עולם הפרסום היה מאוד גברי. "אני תמיד הייתי עוף מוזר. לא רואה אף אחד ממטר, לא תקרות ולא שום דבר. אני יודעת לאן אני רוצה להגיע, ומגיעה לשם. נשים לא ממהרות לדרוש תפקיד או שכר מספק. אני יודעת לדרוש את מה שמגיע לי. רציתי קידום, אמרתי. רציתי העלאה או להיות שותפה, אמרתי. אף פעם לא הייתי שיציעו לי. כשאנחנו לא ברורים עם עצמנו, אנחנו מחכים ומצפים שאחרים יעשו בשבילנו. 'למה לא מציעים לי?', 'למה לא נותנים לי?' ואני שואלת: אתה הבנת מה אתה רוצה בכלל? הרבה פעמים אנחנו לא אומרים מה אנחנו רוצים. אז תגידו, מקסימום מה יקרה?"

שיעורי הצמיחה הדרמטיים בתחום הקואופינג הובילו אותה לקחת אחריות, ולהבטיח דוד חדש של מאמנים. "לאט לאט הרברים יקבלו פרופרציה, וישראו אלה שבאמת מייצרים ערך ממשי ללקוחות. אלה שלא ידעו מה לעשות עם עצמם, הפכו למאמנים ועשו סיכוב על המקצוע, יעברו הלאה."

התחום הוליד לאחרונה מוצרי היש: הספרות. מרשם פלא לשינוי תודעתי מהיר. "קשה לי להאמין שככה אדם ימצא את מה שהוא מחפש. בסרנאות של ארגונים, מה שבררר כלל עושים זה לתת כלים לעובדים ומנהלים, לא מתיימרים לתהליך פרטני. אני מקפידה רק להעביר הרצאות לקבוצה. לא מתיימרת להעביר אדם תהליך עמוק בסדנה. זה לא מקצועי."

המנכ"לית את חיי

קליין, רווקה, ללא ילדים, מספרת כי גם בחייה היא מפעילה כל הזמן את האינטליגנציה התוצאתית. "ביגל 40 עברתי תקופה אישית קשה. אגוא שלי נפטרה בפתאומיות. היא הייתה חולה הרבה זמן, אבל ההירדררות הייתה מהירה. חודש וחצי אחרי, נפרדתי מבן זוג שאהבתי כסידור, כי הבנתי שאין לנו עתיד. הוא גרוש עם שלושה ילדים ולא רצה ילדים נוספים. אני הגעתי לגיל 40 ורציתי לר. ההחלטה להיפרד הייתה מגה קשה. אבל בתהליך של הביורו שאני עושה עם עצמי, סימון המטרה