

מדור: "זרקור על מנהיגות"



ריאיון ראשון במדור עם

גב' אלונה אייל פריד -

סמנכ"לית משאבי אנוש באינטל ישראל



מראיינות: ד"ר קלרה ריספלר וד"ר קרן תורג'מן לופו

גב' אלונה אייל פריד משמשת כסמנכ"לית משאבי אנוש באינטל ישראל מזה כ-4 שנים. אייל פריד בעלת ידע נרחב בתחומי ניהול משאבי אנוש, עבדה בתפקידי ניהול בכירים בחברות בינלאומיות מובילות וצברה ניסיון רב בהובלת צוותים בינלאומיים ורב-תרבותיים.

נשמח אם תוכלי לספרי לנו על התפתחות הקריירה שלך?

רוב הקריירה שלי אני באינטל. את התואר הראשון והשני שלי השלמתי באוניברסיטה העברית, כאשר התואר השני היה במנהל עסקים עם התמחות בהתנהגות ארגונית. התחלתי לעבוד במשרד מבקר המדינה, אך לא אהבתי את התפקיד ואת הקצב שלו. לכן עזבתי והתחלתי לעבוד באינטל, ובמשך 25 שנות קריירה, שכולה הוקדשה לתחום משאבי האנוש, עברתי כמעט בכל תפקידי משאבי האנוש שקיימים. החל משכר והטבות, ייעוץ ארגוני, וגם ניהלתי את צוותי משאבי האנוש של כמה ארגונים בתוך אינטל. בהמשך בעקבות שינוי ארגוני עברתי לנהל את היועצות הארגוניות של המפעלים של אינטל, המהוות את כל החלק שאיננו פיתוח באינטל ישראל, ולאחר מכן עברתי לנהל את תחום השכר וההטבות של אינטל ישראל. משם עברתי לתפקיד מנהלת ההדרכה והפיתוח הארגוני של אינטל באירופה, כשש שנים, ובהמשך ניהלתי את משאבי האנוש של הקמפוס הירושלמי ושל רכישת מובילאי - היה לי ניסיון קודם ברכישות ובנוסף התחום מאוד עניין אותי. כיום אני מנהלת את משאבי האנוש של אינטל ישראל.

האם תוכלי לספר לנו על חוויה / אירוע משמעותי / אנשים שהשפיעו עלייך במיוחד במהלך הדרך?

אספר לכן שני סיפורים שזכורים לי: הראשון סיפור שאינו חיובי, אך לדעתי חשוב לספר אותו כי יש הרבה מה ללמוד ממנו. כשהייתי מנהלת למידה ופיתוח ארגוני (LEARNING AND DEVELOPMENT) של אירופה, התחלפה שדרת הניהול ומנהלת חדשה קיבלה את תפקיד מנהלת ארגון ההדרכה. ניכר היה שהיא לא הכירה את התרבות הארגונית בכלל והיה קשה מאוד לעבוד תחתיה כיוון שהתגלו בינינו פערים משמעותיים. למזלי היה לי ספונסר שתמך בי בסיטואציה שנוצרה ועזר לי לזוז לתפקיד זמני, אמנם עם פחות אחריות, אבל כזה שאיפשר לי לעשות הרבה עבודה עם עצמי. זה עזר לי להבין מהם הערכים שלי, התשוקה שלי, לאיזה כיוונים אני רוצה להתקדם מבחינת הקריירה ועל מה לא אתפשר. אני יכולה להגיד שזו הייתה נקודה נמוכה ודרמטית בקריירה שלי אבל היא אפשרה לי צמיחה גדולה בהמשך. נקודות כאלו מחייבות עצירה והתבוננות פנימית. זה אפשר לי

להבין מה צריך לעשות מעבר לתפקיד המקצועי עצמו: זה חיזק לי את הבנת החשיבות של הרשת החברתית, שיהיו "ספונסריות" שמכירות אותך ברמה המקצועית, ושומרות ותומכות בך כדי שאדם אחד לא יוכל להשפיע על כל מהלך הקריירה שלך. היום בדיעבד, למרות הקושי, אני מודה על החוויה הזו.

הסיפור השני הוא סיפור חיובי: קיבלתי את התפקיד הנוכחי שלי כחודשיים לפני התפרצות מגפת הקורונה. בתקופה זאת, ביצעתי שינוי ארגוני נרחב ובניתי צוות ניהולי חדש, וכשבוע לאחר שסיימתי לבנות את הצוות החדש שלי הודיעו שכולם עוברים לעבוד מהבית, ובגלל התקדימיות של המצב כל העיניים של הארגון נישאו אלי ולארגון משאבי אנוש. היה צריך לתת סיוע לארגונים ולהגדיר מחדש את כל נהלי העבודה, מה לעשות, איך מנהלים עובדים בצורה וירטואלית - פשוט לא ידעו איך להתנהל. זו סיטואציה מפחידה ומורכבת לכולם, וכמוכן שגם למי שרק נכנס לתפקיד כמוני. עוד לא בניתי אפילו את רשת הקשרים שלי עם בעלי העניין המשפיעים בישראל, רק בניתי את הצוות שלי. זו היתה חוויה מאוד מטלטלת, אך מהר מאוד הבנתי שצטרף לעבוד בצורה המאפשרת חוכמת המון, כלהקות ציפורים שעושות SWARMING, ומשתלבות יחד, הייתי צריכה להביא את הצוות שלי לחשוב מחדש איך נעבוד בתקופה מיוחדת זו. בהמשך, בנינו צוות משימה ייעודי והסתכלנו לא רק על המחר, הצעד הבא, אלא ניסינו להבין מה זו החיה הזו, הקורונה, איך היא תלווה אותנו בתקופה הקרובה, ומה התשתיות שצריך לבנות על-מנת לאפשר לארגון לנוע קדימה. העבודה הייתה ממחשבה אסטרטגית, מלבנות תשתיות חדשות, ולא ממקום של כיבוי שרפות. זה היה כמו מאיץ חלקיקים גם לכניסה לתפקיד החדש וגם לגיבוש הצוות.

מהם לדעתך המאפיינים והמרכיבים החשובים ביותר, שכדאי שיהיו למנהל/ת בתחומי משאבי אנוש, ובכלל?

בתור מנהלת משאבי האנוש של אינטל ישראל, זו שאלה שאני נתקלת בה הרבה. בעיניי, יש כמה מאפיינים מרכזיים. קודם כל, המנהלת חייבת להיות מחוברת לערכים שלה, המצפן הפנימי שלה חייב להיות מדויק. בתפקידי ניהול בכיר יש הרבה רעש, ישנן המון בעיות שמגיעות למנהלת הבכירה כדי לקבל החלטות, מאוד קל לתת לזרם לדחוף אותך. כשאת נמצאת בסיטואציה, זה מאוד קל לתת לאירוע לנהל אותך. אני חושבת ששני הדברים המרכזיים שחשוב להבין הם: אחד, **מה המצפן הפנימי**, מה הערכים הפנימיים הבסיסיים שלאורם אני פועלת, ולראות שגם אני עצמי וגם הצוות שלי מכיר אותם ופועל על-פיהם. והשני, **היכולת להתוות את הדרך קדימה ולהסתכל כל הזמן על המערכת** ולא להסתכל רק על הדבר עצמו. במהלך היום מגיעים עשרות דברים שצריך לטפל בהם - פה יש בעיה עם הצעת עבודה, שם בעיית שימור, בעיה אחרת עם נוהל ועוד - מאוד קל לאבד את עצמך בערב רב של משימות. לפיכך, מאוד חשוב שיהיה לך את כוכב הצפון עם ראייה מערכתית, איך כל דבר משפיע על גורמים אחרים, כל החלטה שאקבל משפיעה על כל המערכת, שזה המצפן החיצוני.

מה שאני רואה בתחום משאבי האנוש בישראל הוא שכל מנהל/ת משאבי אנוש וכל ארגון מגדירים את תפקיד משאבי האנוש באופן שונה. יש המון מנהלות ומנהלים מדהימים ומעוררי השראה שאפשר ללמוד מהם/ן ואני לומדת מהם/ן המון, ויש גם כאלו שנמצאים במקום אחר ארגוני, בחלק מהפעמים מקום פאסיבי ומגיב יותר: מתעסקים/ות בעיקר בגיוס או רווחה, או שהם/ן בעיקר מגיבים/ות לדרישות הלקוח שלהן - מה שהמנכ"לית תגיד לי, אני עושה. אני חושבת שמשאבי אנוש זה מקצוע, זו פרופסיה, מאוד ברור מה הרגליים שמרכיבות אותו. חשוב שכל מי שיכנס או תיכנס לתחום ניהול משאבי אנוש יודאו שהם/ן מבינים/ות את המקצוע, את כל מה שכרוך בתחום. לא לעשות רק את מה שקל או את מה שהלקוח מבקש.

מהן המשימות שאת הכי נהנית מהן במסגרת תפקידך הניהולי?

אני מאמינה שתחום משאבי האנוש משפיע על חיי בני אדם, המוצר שלנו הוא אנשים. מבחינתי, אני הכי נהנית כשאני מצליחה להשפיע. בין אם זה משיחה אישית אחד על אחד שהייתה לי, או מתהליך שהצלחתי להוביל ואני יודעת מה התוצאות שלו יעשו לעובדים/ות ולמנהלים/ות שלנו. בנוסף לכך, אני הכי נהנית לעבוד עם הצוות שלי. **אני מאוד מאמינה בצוותים, בחשיבה שהיא צוותית וביכולת לקבל החלטות מתוך חשיבה שהיא רחבה.** ימים שבהם אני עם הצוות, כשיש לנו חשיבה טובה יחד ואנחנו מתקדמות, אלו הימים שאני הכי נהנית מהם. כאנקדוטה, אינטל הוא ארגון מאוד גדול, עם יותר מעשרת אלפים עובדים. לפני כשנתיים החלטתי שאני צריכה כלי שיאפשר לי לדבר עם הארגון שלי, ארגון משאבי אנוש בו יש יותר מ- 100 עובדים ועובדות באופן שוטף. לקחתי על עצמי מחויבות, פעם בשבוע ביום ראשון אני כותבת מייל - "מחשבות יום א" - בו אני כותבת על כל דבר שנמצא בסדר העדיפויות שלי. זה יכול להיות משהו מקצועי, מחשבה, מחקר, כיוון, או משהו אישי שנובע מאירועים בחברה, או משהו שקרה לי. אז עשיתי כזה מייל עבור כולם/ן - **מחשבות יום א.** זה תפס בארגון כמו אש בשדה קוצים, אנשים חיכו לזה וגם נוצר דיאלוג בנושא. בעזרת היוזמה הזו הצלחתי גם להנחיל את המצפן הארגוני - לדבר על השפעות הקורונה, ועל כל דבר שקורה, בין אם בתוך אינטל ובין אם במדינה בנושאים גדולים כדוגמת הרפורמה המשפטית. זה אפשר לי להתייחס ולשים את האמת שלי בתוך כל הדברים שקרו ולשדר את אחד הערכים החשובים לי ביותר שהוא אותנטיות. זה גם משהו שמאוד נהנית ממנו ובעצם עכשיו הוא ממשיך בארגון HR. החליטו לקחת את הכפפה וכל שבוע עובד או עובדת אחרים/ות בארגון משאבי אנוש של אינטל לוקח/ת את הכתיבה של "מחשבות יום א", זה הפך למעין מסמך ארגוני.

מהם לדעתך הגורמים שהכי משפיעים על מחויבות עובדים/ות למנהל/ת ולארגון?

כשנכנסתי לתפקיד, אחד הדברים שהתלבטתי עם עצמי, ואני חושבת שכל מנהיגה מתלבטת לגביו, הוא איך אני ממצבת את עצמי מבחינת הפרסונה המנהיגותית בארגון. האם אני נשארת אלונה, שזה אומר לדבוק בערכים של אותנטיות, צוות ומשמעות, שלושת הערכים שמובילים אותי, או לשמור מרחק ו"לשחק את התפקיד". הדרך שלי להיות אותנטית זה להיות בקרבה גדולה לאנשים, להגיד את מה שאני חושבת, לא לאסוף דברים בצורה ממלכתית. הייתה לי התלבטות כי ראיתי א.נשים שהיו לפני ולכל אחד ואחת הייתה את הדרך שלו או שלה. מאוד התלבטתי איך אני צריכה להתיישב בכיסא של המנהיגה: האם להיות "ממלכתית" או שאני נשארת אני. בסוף בחרתי להיות אלונה ולהישאר אותנטית. האותנטיות שלי היא אחד הכלים שעוזרים לי גם כדי לייצר קרבה בין חברי הצוות, האותנטיות עוזרת לי לייצר אצל העובדים מחויבות שבאה ממקום רגשי, לא ממקום של פחד, אלא מתוך קרבה שבאה ממקום שאנחנו בוטחים במנהלת, מאמינים בה ולכן אנחנו רוצים לעבוד איתה. אני שומרת על אותנטיות מול הצוות שלי, מול ההנהלה שאני עובדת מולה ומול הסביבה הגלובאלית. לעיתים זה מאוד לא פשוט לשמור על האותנטיות, במיוחד מול הסביבה הגלובאלית, אבל אני לא יכולה להיות מישהי שאני לא, ואני מאמינה שזה המפתח. כשנכנסים למקום של מנהיגות לא פעם יש הרגשה שצריך לייצר מרחק, אך זה לא עובד בסביבה של היום עם התמורות החברתיות שעברנו, ולא עובד עם כל מה שקורה לנו בשנים האחרונות.

לשמור על אותנטיות בסביבה הגלובאלית זה קשה משתי סיבות: הסיבה הראשונה היא שיש ציפייה לשמור על איזשהו סטנדרט קבוע בנוגע להרבה נושאים, ואנחנו הישראלים לא תמיד סטנדרטים, יש לנו נטייה להיות

שונים, לעשות דברים בעברית למשל. אני לא אוהבת להסתתר או לשקר, לכל דבר שאני עושה יש סיבה מאוד טובה, וצריך לשים את השיקולים על השולחן - זו הדרך הנכונה יותר לפעול, וכך אני פועלת גם בסביבה הגלובלית – כאשר אני חשה שצריך לפעול בדרך אחרת, אגיד את זה מפורשות ואסביר למה. הסיבה השנייה היא שקשה לשמור בגללה על אותנטיות בסביבה הגלובלית היא שהתרבויות שלנו שונות, הישראלית מול האמריקאית. לי אישית זה לא מורכב מאוד, כי הכישורים הגלובליים שלי (Global Skills) התפתחו עם שנות העבודה עם תרבויות שונות ואני מאמינה שהם מאוד טובים, אז יש לי יכולת להיות מי שאני ולדעת מהם הגבולות בתוך המשחק הגלובלי. אבל הרבה פעמים ישראלים/יות לא מבינים/ות את זה והם/ן יכולים/ות להיות מאד ישירים/ות ("In your face") ולא להבין למה הם/ן לא מקבלים/ות את מה שהם/ן רוצים/ות.

אני מנחה את העובדים והעובדות שלי, לגבי כל דבר, **לודא שיש שקיפות לגבי מה שקורה, לשתף רגשות ולבקש את העזרה שצריך בכל סיטואציה**. כשבאים באופן אותנטי לשותפים שלך התגובה היא אחרת מאשר אם את מסתירה. השיחה חייבת להיות בין בני אדם, לא בין "ישראלים" ל"אמריקאים". כשאת אותנטית, את מיישרת את הקרקע כך שהשיחה היא בין בני אדם.

כיצד לדעתך השפיעו המשברים בתקופה האחרונה (קורונה ומלחמה) על ארגונים ועובדים/ות? וכן, מה תרם לדעתך להתמודדות טובה יותר של ארגונים עם המשברים?

מה שעשינו במלחמה כמו עם הקורונה, הבנו שאנחנו חייבות להסתכל על זה **כתשתית ולא ככיווי שריפות**. אני מאוד גאה להגיד שיצרנו תשתית שאפשרה לנו הסתכלות הוליסטית, בעצם לקחנו את כל מחזור חיי העובד ואת כל התהליכים הארגוניים והתאמנו אותם. כמו כן, בנינו פתרונות חדשים לעובדים ולעובדות שלנו שהושפעו מהמצב בדרך כזו או אחרת. פתחנו למשל "חמ"ל למפונים", בנינו חבילת שכר והטבות לתמיכה בעובדים, מיפינו את כל העובדים והעובדות לפי האוכלוסיות ותרנו לכול אוכלוסייה, התאמנו את תהליכי הגיוס, העזיבה והערכת העובדות והעובדים שלנו. כמו כן, כדי לשפר את התקשורת עם הגלובאל, בנינו מערך חדש של תקשורת בין מנהלים ומנהלות גלובליים עם עובדים ועובדות שהם/ן מנהלים/ות בישראל. עד היום דברים שעשינו משרתים אותנו. זו השיטה – להגדיר ולדעת מה החזון ומה המסגרת, ולא להסתכל רק על השריפות שצריך לכבות.

מהם לדעתך האתגרים העתידיים הצפויים לנו בתחומי הניהול ומשאבי אנוש?

אני חושבת שאנחנו בנקודה קריטית (Inflection point), נקודת זמן מאוד משמעותית בתחום. השינויים בעולם מואצים. בארבע השנים שאני בתפקיד השינויים לא נגמרים. בעבר הייתי כל פעם באשליה הזו שהינה, **המשבר הזה ייגמר ואז אוכל לנשום**, אבל בכל ארבע השנים האלו היו משברים בלתי נגמרים. אנחנו גם במדינה שבה דברים כל הזמן קורים, כך שמדובר בשילוב של שינויים פנימיים וחיצוניים כדוגמת הגלים של הקורונה ואז המלחמה, המהפכה המשפטית וה-7 לאוקטובר.

המציאות משתנה בקצב מהיר וצריך לאמץ כלים בהתאם, לעבוד הרבה יותר אגילית (בגמישות), עם פרסונליזציה, לפנות זמן, לתת הרבה מאוד כלים למנהלים ומנהלות. כל גורם סביבתי של שינוי או של הפרעה יוצר סביבה שהרבה יותר קשה לנהל בה, וכפועל יוצא, גם האחריות על המשאב האנושי הופכת למורכבת יותר. אני אישית חושבת, והאסימון נפל לי במלחמה, שהאתגרים מורכבים במידה כזו שמחלקת משאבי אנוש לא

יכולה להיות רק שותפה אסטרטגית (Strategic Partner), לפי המודל של דייב אולריך (1997)¹— שזה כבר תנאי בסיסי. כבר מספר שנים זה ברור ומובן שאנחנו צריכות להבין את העסק (BUSINESS) והסביבה בה אנו עובדות, אך אנו במציאות מורכבות כזו, שאנשי ונשות משאבי האנוש חייבים וחייבות להסתכל על עצמם/ן כאילו הם/ן קבוצת פיתוח וניהול מוצר, כאשר המוצר הוא בעצם דאגה למשאב האנושי. אנחנו אלו שצריכות להגדיר מה העובדים והעובדות צריכים ויצטרכו בעתיד, להגיד להנהלה מה צריך לעשות אל מול האתגרים שמולנו, מה הפתרונות הרצויים שיש להטמיע, אנחנו בחזית ואומרות למנהלים לאיזה כיוון צריך ללכת ולא רק מחכים לדרישות שמגיעות מהשטח או מההנהלה. **לאנשי ונשות משאבי האנוש זה שינוי קונספטואלי משמעותי כי הרבה שנים אנחנו במקום של השותף האסטרטגי ומחכים לשמוע מה התוכנית, חיכינו שיהיה אישור**. היום גם אם ההנהלה תרגיש שזה הדבר הלא נכון, אם אני אאמין שזה הדבר הנכון עבור הארגון ועבור העובדים מבחינת האמת המצפונית שלי והכיוון המקצועי שמחלקת משאבי האנוש צריכה לקחת ברמה הגלובאלית, אז נעמוד ונשכנע את ההנהלה, או אפילו נגדיר את כיוון הפעולה כארגון משאבי אנוש גלובלי ונעשה אותו. כי זה הדבר הנכון לארגון ומבחינת האנשים. והם, האנשים, הסיבה שעבורה אנחנו נמצאות כאן.

נשמח אם תספרי לנו על שאיפותייך לעתיד.

תראו, במשך כל הקריירה שלי, **ברגע שנכנסתי לתפקיד סימנתי לי שניים-שלושה דברים שבעתיד ארצה לעסוק בהם**, ותמיד מתוך התפקיד הנוכחי חשבתי איך לייצר את החיבור לשלב הבא. אבל אני חייבת להגיד שהתפקיד שאני מבצעת כרגע כל כך מהנה ומשמעותי עבורי שיש לי פחות דרייב לעבור למשהו אחר. כיום, יש לי כבר יותר שנים מאחוריי בקריירה מאשר לפניי, ויש בזה משהו מאוד משחרר. מבחינת הגיל, אני בחלק האחרון של הקריירה, כבר מתחילה לראות באופן הרחוק את הפנסיה. בעיניי זה מייצר המון חופש. בשלבים הראשונים של הקריירה יש תמיד את הלחץ לאן אתקדם, מה אני יכולה לעשות שהוא יותר מהדבר שאני עושה היום. והיום אני יכולה להתמקד במחשבות על **תפקיד שיאפשר לי למלא את שלושת הערכים עליהם דיברנו: אותנטיות, משמעות, צוות**. כל עוד התפקיד שלי ייתן לי את ההגשמה של הערכים שלי, אני לא רואה צורך או רצון לשינוי. אני יודעת שיש לנו עוד המון אתגרים והרים לטפס וזה נותן לי המון אנרגיה, אמונה ותשוקה. אם זה ישתנה בעתיד אצטרך להגדיר את הצעד הבא. אני לא יודעת לאן הוא ייקח אותי, אבל אין לי ספק שאמשיך להתפתח כי אני מאמינה בזה באופן עמוק. כמובן שיש כל מיני דברים שאני חושבת עליהם, אבל היום אני במקום שאני רוצה יותר להנות מהדרך מאשר לכבוש את הפסגה הבאה. זה חייב להיות משהו שמעניין אותי, שהוא בהלימה עם הערכים שלי ועם אנשים שאני נהנית לעבוד עמם. כמו כן, אני חייבת להגיד שכסמנכ"לית משאבי אנוש של אחד הארגונים הגדולים שיש, נראה לי שאני כבר בפסגה ואין ספק שיש לי את צוות החלומות.

חשוב לי לומר שאחד הדברים שהתפקיד הזה אפשר לי זה לצאת מאינטל, להכיר סמנכ"ליות משאבי אנוש של ארגונים אחרים, להיות **חלק מקהילה מדהימה שבעיקרה נשית. קהילה שיש בה נשים חזקות, אמיצות, פורצות דרך ומעוררות השראה**. זה נתן לי הרבה מאוד סיפוק. כקהילה אנחנו מבינות שאנחנו יכולות לעשות דברים שהם לטובת מדינת ישראל. כשהייתה חקיקה שלא תומכת בקידום נשים, יכולנו להוציא אמירה מהארגונים שלנו שנשים גם צריכות להיות מקודמות, הצהרה חד-משמעית לקידום שוויון מגדרי בארגון ובקהילה. הצטרפו אלינו כ- 350 ארגונים. זה **מספק משמעות מטורפת, אני לא רק עושה בשביל התפקיד שלי**,

¹ [HR role model by Dave Ulrich \(Ulrich 1997\) | Download Scientific Diagram \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/311111111)

לארגון שלי, אלא משהו למדינת ישראל. מבחינתי אני עושה דברים לקדם נשים, למשל במוקדי קבלת החלטות, וזו רמה אחרת של משמעות שהתפקיד הנוכחי מאפשר לי לקבל.

אחד הטיפים שמבחינתי חשוב להעביר למנהלות ומנהלים, אך גם לכל אדם באשר הוא, שאתה או את חייבת/לשמור על משק האנרגיה שלך, חייבת/לשמור על זה שיהיו חוויות חיוביות יותר מאשר שליליות. יש הרבה מאוד תקופות בעבודה, גם טובות וגם רעות שסוחטות המון אנרגיה. למשל כל ההתנהלות סביב המלחמה, זה היה משהו שקשה לשאת אותו. בכלל המהות שלנו שאנחנו במלחמה, קשה מאוד לשמור על אנרגיה חיובית. בשנים האחרונות אני עושה עם עצמי עבודה ואני מבקשת גם מהצוות שלי לעשות את זה, אני מייצרת לי איים קטנים שעוזרים לי לשמור ולהגדיל את משק האנרגיה. אני לומדת איטלקית למשל, אני כותבת ספר, עושה ספורט שאני אוהבת (ואני שונאת ספורט...), נפגשת ונטענת מחברות ונשות מקצוע. אני מוצאת תמיד משהו שמייצר לי אנרגיה חיובית. רק ככה אפשר להתקדם. מי שתתיש עצמה, תתמקד רק באתגרים בלי לדאוג לעצמה ותוציא את כל האנרגיה, לא משנה כמה מוכשרת היא, יהיה לה קשה להתמיד ולהתקדם. וזה כאילו משהו שנוגד את האינטואיציה - ככל שאני עולה בדרגות הניהול, אני צריכה להתקדם, להשקיע ואז אני מזניחה את החיים הפרטיים שלי ואת מה שעושה לי טוב גם בתוך מקום העבודה, אבל **החיים הפרטיים שלי נותנים לי אנרגיה חיובית שמהווה מכפיל כח לקריירה שלי ולמקום העבודה, כי אם אני מגיעה לעבודה באנרגיה חיובית, אני אפקטיבית ומשפיעה הרבה יותר.**

[חזרה לתוכן העניינים](#)