Ronen Frieman

חוברת
סיכום שנה ובניית שנה חדשה

@רונן פריימן

Ronen Frieman

רוב האנשים מסכמים שנה ומיד עוברים להצבת מטרות חדשות. מעטים עוצרים באמת לבדוק אם אלו המטרות המקצועיות שלהם.

תחילת המסע

חוברת זו מיועדת לכל מי שמעוניין לעצור לרגע, לבחון את השנה שחלפה, להפיק ממנה תובנות משמעותיות, ולתכנן באופן מודע, אחראי ואפקטיבי את השנה הקרובה.

מטרת החוברת אינה רק לעזור לך להציב מטרות, אלא לסייע להתמקד במה שחשוב באמת, לפעול מתוך הערכים שלך וליצור הצלחות שנובעות מבחירה.

רוב האנשים יושבים בתחילתה של כל שנה חדשה ומכינים רשימה ארוכה של הדברים שירצו להשיג ובצדק. מחקרים מראים שהגדרה ברורה וספציפית של מטרות, יחד עם בניית תוכנית עבודה, מגדילה משמעותית את הסיכוי להצלחה ולעמידה ביעדים.

אבל האמת היא, שרשימת מטרות אינסופית, שאינה משרתת מטרת על אחת ברורה, כמעט אף פעם לא מובילה להצלחה אמיתית. יש לנו ציפייה סמויה ולעיתים לא ריאלית, שבשנה הקרובה נצליח לעשות הכול: לנהל קריירה תובענית או עסק מצליח, להיות בבית בצהרים כשהילדים חוזרים מבית הספר, להכין ארוחות בריאות וטריות, להתחיל להתאמן ברצינות, לרדת במשקל, לשמור על אורח חיים בריא, ובמקביל גם "לא לשכוח את עצמנו".

מעולם לא באמת הסבירו לנו, שאין אף אדם בעולם שיכול להגשים את כל הרצונות שלו, בכל תחומי החיים, **בשנה אחת**. החיים אינם ספרינט, הם מרתון. בכל שלב בחיים ובכל שנה, ניתן להתמקד באמת ביעד מרכזי אחד, להשיג אותו ורק אז להתפנות ליעד הבא. הסוד אינו לנסות להשיג הכל השנה. הסוד הוא לשחרר את הציפייה הזו, לבחור מטרת על אחת לשנה הקרובה ולמקד את ההחלטות והפעולות רק בעשייה המשרתת את הגשמת המטרה.

זהו הבסיס למסע שאנחנו מתחילים כאן.

למען הנוחיות החוברת מנוסחת בלשון זכר אך פונה לכלל המינים והמגדרים.

Ronen Frieman

איך לעבוד עם החוברת

"אלו שלא מתכננים, מתכננים להיכשל."

וינסטון צ'רצ'יל

~~ה~~חוברת ~~ה~~זו אינה מיועדת למילוי מהיר, וגם לא לקריאה רציפה מהעמוד הראשון ועד האחרון.
זוהי חוברת עבודה~~:~~ אשר תסייע לך לעבור תהליך.

המלצות כיצד להשתמש בחוברת

1. הקדש זמן שקט ומקום נוח ללא הסחות דעת כדי לעבור על החוברת.
2. עבוד לפי הסדר. השלבים בנויים כך שכל שלב נשען על הקודם לו.
3. ענה בכנות על השאלות והשתמש בדפים הריקים למחשבות נוספות.
4. אם אתה מרגיש התנגדות או אי-נוחות מול שאלה מסוימת, אל תמהר לעבור הלאה. לעיתים זה בדיוק המקום שדורש תשומת לב.
5. אינך חייב למלא כל שורה. לפעמים משפט אחד מדויק שווה יותר מדף שלם.
6. חזור לחוברת במהלך השנה כדי לבדוק את ההתקדמות שלך ולעדכן את המטרות.
7. שלב את התובנות שכתבת בתכנון היומיומי ובמטרות ארוכות הטווח שלך.

💡 טיפ: הקדש זמן למילוי החוברת תוך כדי התבוננות פנימית כנה.
הרפלקציה והבהירות ייצרו עבורך בסיס איתן לתכנון פעולות מדויקות ומכוונות למטרותיך.
החוברת הזו אינה נועדה "לייצר מוטיבציה". היא נועדה לייצר בהירות, ומתוכה בחירה ותנועה.

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

איך בנויה החוברת
השלבים והדרך

החוברת בנויה בצורה מדורגת, לומדים מהשנה שחלפה כדי לדייק את השנה שבפתח. השלבים בחוברת בנויים כשרשרת לוגית, כל פרק מכין את הקרקע לבא אחריו. אל תתמקדו רק במילוי השורות, הכתיבה היא רק הכלי, המטרה היא קבלת החלטות לשנה הקרובה.

שלב 1: רפלקציה, מבט על השנה שחלפה

בשלב הראשון נעצור ונתבונן בשנה האחרונה כפי שהייתה באמת. לא כדי לשפוט או להלקות את עצמנו.

המטרה היא לזהות • מה קרה בפועל • מה עבד ומה לא • אילו דפוסים חזרו על עצמם • אילו תובנות אפשר להפיק מתוך החוויה

בלי רפלקציה כנה על העבר, אין בסיס יציב לבחירות העתידיות שנעשה.

שלב 2: מצפן פנימי

לאחר שנתבונן במה שקרה, נעבור פנימה. בשלב זה נברר: • מי אני היום • מה חשוב לי באמת • אילו ערכים מנחים אותי בפועל • אילו אמונות מקדמות או מגבילות את הבחירות שלי

זהו שלב שמטרתו לחדד בהירות פנימית, כדי שההחלטות בהמשך לא ינבעו מלחץ, השוואה או ציפיות חיצוניות, אלא מתוך חיבור לעצמך.

שלב 3: חזון לשנה הקרובה

רק לאחר השגנו הבנה של העבר ובהירות פנימית, נוכל לעבור לתכנון העתיד.

בשלב זה ניצור תמונה ברורה של השנה הקרובה: • איך אני רוצה שהיא תיראה • איך אני רוצה לחיות אותה • ומהו הכיוון המרכזי שמוביל אותי.

בשלב זה נגדיר גם את מטרת העל של השנה, הכיוון המרכזי שאליו יתנקזו שאר הבחירות והמאמצים.

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 4: תוכנית עבודה ויישום

בשלב הזה החזון מתורגם לפעולה. נפרק את מטרת־העל: • ליעדים • לאבני דרך • ולמשימות קונקרטיות

בנוסף, נקדיש מקום לבחינת ההתנהלות בפועל: • איך אני מתנהל אחרת השנה? • איך אני מקבל החלטות? • אילו גבולות אני מציב? • איך נראית ההתנהגות היומיומית שתומכת בכיוון שבחרתי?

שלב 5: מעקב ולמידה

תכנון טוב אינו מספיק אם לא חוזרים אליו. נבנה מנגנון פשוט של בדיקה ולמידה לאורך השנה: • מה התקדם • מה נתקע • מה השתנה • מה דורש התאמה

המטרה היא תנועה מודעת ולמידה מתמשכת.

שלב 6: סיום והתחייבות

נעצור לסגירה מודעת של התהליך. נגדיר: • עם מי אני משתף את הבחירות שלי • איך ומתי אני חוזר לחוברת במהלך השנה • ומהי ההתחייבות האישית שלי כלפי עצמי לשנה הקרובה.

שלב זה מחבר בין חשיבה לבין מחויבות.

"התועיל להגיד לי, בבקשה, באיזו דרך עלי ללכת מכאן?"
"זה תלוי במידה רבה לאן את רוצה להגיע," אמר החתול.
"לא איכפת לי כל כך לאן - " אמרה אליס.
"אם כך, לא משנה באיזו דרך תלכי" אמר החתול.
" בתנאי שאגיע לאן שהוא", הוסיפה והסבירה אליס.
"בטוח שתגיעי", אמר החתול, "אם רק תתמידי בהליכה."

לואיס קרול
הרפתקאות אליס בארץ הפלאות

שלב 1
רפלקציה, מבט על השנה שחלפה

Ronen Frieman

שלב 1 - רפלקציה
בדיקת המציאות "אי אפשר לשנות את מה שלא רואים."

המוח שלנו הוא מספר סיפורים מצוין, אבל עד ראייה גרוע. כשאנחנו מנסים "לזכור" איך הייתה השנה, אנחנו נוטים להתמקד בסוף שלה או באירועים הדרמטיים ביותר; ושוכחים את כל הניצחונות הקטנים והמאבקים השקטים שבדרך. בחלק הזה, **אנחנו לא הולכים לנחש**. אנחנו הולכים לבדוק את **הנתונים**. נשתמש ביומן ובטלפון כדי לראות איפה באמת היית, מה באמת עשית, ומי היית ברגעים האלו.

הנחיות: אל תכתוב מהזיכרון. פתח את גלריית התמונות בטלפון ואת היומן שלך.

עבור חודש אחרי חודש, מינואר ועד דצמבר. חפש את הרגעים שתפסו לך את הלב, את הזמן ואת האנרגיה. לגבי כל חודש, כתוב 1- 2 אירועים מרכזיים (לטוב ולרע). מה היו רגעי השיא או ההישגים המרכזיים שלך?

חודש	אירוע מרכזי (לטוב ולרע)
ינואר	
פברואר	
מרץ	
אפריל	
מאי	
יוני	
יולי	
אוגוסט	
ספטמבר	
אוקטובר	
נובמבר	
דצמבר	

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 1 - רפלקציה
בדיקת זהות: מנהל מתגונן מול מנהל אמיץ

אירועים הם רק אירועים.
השאלה החשובה היא איך **הופעת בתוכם**. על פי המחקר של ברנה בראון, מנהיגות נעה על הציר שבין:
מנהיגות מתגוננת (Armored):
כשאנחנו בלחץ, האינסטינקט שולף אוטומטית "שריון" כדי להגן עלינו מפני פגיעה, ביקורת או כישלון.
ההגנה הזו יוצרת "מנהיגות מתגוננת": המיקוד עובר מטובת הארגון והאנשים, **להגנה על האגו שלנו**.
בפועל זה נראה כמו שליטת יתר, הדיפת משוב, ציניות, הימנעות מקבלת החלטות או חיפוש אשמים.
המחיר: השריון שגורם לנו להרגיש בטוחים לרגע, הוא מה שחוסם יצירת אמון ומונע מאיתנו להוביל.
מנהיגות אמיצה (Daring):
פעולה מתוך ביטחון פנימי. אנחנו סקרנים, מציבים גבולות, לוקחים אחריות, ומוכנים להיות פגיעים.

תרגיל:
באילו סיטואציות עטיתי שריון השנה? (תסתכל על הרגעים הקשים ביומן. איפה היית...)
נמנעת מקונפליקט או משיחה קשה?
פרפקציוניסט שמפחד לשחרר?
פועל מתוך ריצוי או פחד ממה יגידו?

כתוב שלוש דוגמאות ספציפיות:

1 _____

2 _____

3 _____

איפה הייתי אמיץ השנה? (תסתכל על ההצלחות ביומן. איפה היית...)
מוכן להגיד "אני לא יודע"?
הצבת גבול ברור (גם אם זה היה לא נעים)?
פעלת לפי הערכים שלך למרות הלחץ?

כתוב שלוש דוגמאות ספציפיות:

1 _____

2 _____

3 _____

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 1 – רפלקציהד

תובנות

1. מה לא היית רוצה שיחזור בשנה הקרובה?

2. מה למדת מהחוויות הקשות/מאתגרות האלו?

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 1 - רפלקציה
המאזן האנרגטי: אנרגיה היא המטבע האמיתי של מנהיגות, לא זמן

רוב המנהלים עסוקים בניהול זמן, אבל הם מתעלמים מניהול אנרגיה (Energy Management).
אנרגיה היא אינדיקטור ביולוגי, הגוף שלך יודע לפני המוח שלך מתי אתה נמצא במקום המדויק לך ומתי אתה "מזייף".

- כשהאנרגיה עולה (High Energy) - זה סימן שאתה פועל מתוך ה- Zone of Genius שלך. הזהות שלך והעשייה שלך מסונכרנות. שם האימפקט הוא הגבוה ביותר, והמאמץ נמוך.
- כשהאנרגיה צונחת (Low Energy) - זה לא סתם "עייפות". זה סימן לחיכוך. זה קורה כשאנחנו פועלים בניגוד לחוזקות שלנו, מנסים לרצות אחרים, או עוטים "שריון" (מסכה) כדי לשרוד את הסיטואציה.

התרגיל הזה הוא גשר קריטי. הוא יעזור להבין מה להפסיק בשלב הבא, ומה להגביר.

תרגיל:
חזור לרשימת האירועים והרגעים שכתבת בתרגיל הקודם (היומן והתמונות). הבט בהם דרך "משקפי האנרגיה" ומפו אותם לשתי הרשימות הבאות:

	מטענים (Battery Chargers)	מרוקנים (Battery Drainers)
	הפעולות/הדברים (אנשים, משימות, פרויקטים) שכשעשית אותם הרגשת שהזמן טס. יצאת מהם עם יותר כוח ממה שנכנסת אליהם. הרגשת שאתה במיטבך, שהדברים זורמים בקלות טבעית.	אלו הדברים ששאבו ממך את "החיים". משימות שדחית שוב ושוב, פגישות שגרמו לך להתכווץ, או מקומות שהרגשת "תקוע", כבד, או שאתה צריך להעמיד פנים במקום להנהיג.
1		
2		
3		
4		

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

סיכום שלב 1 - רפלקציה, מנתונים לבהירות

"אנחנו לא לומדים מהניסיון; אנחנו לומדים מהעיבוד של הניסיון." **(ג'ון דיואי)**

הבט לאחור על שלושת העמודים שמילאתם (ציר הזמן, הזהות, האנרגיה). אל תסתכל על הפרטים הקטנים, חפשו את הדפוסים (Patterns)

1. זיהוי הדפוס החוזר.
כשהסתכלת על המקומות שרוקנו אותך ועל המקומות שבהם עטית "שריון", מה המכנה המשותף? האם זה סוג מסוים של אנשים? חוסר גבולות? פחד מביקורת?
כתוב לעצמך את הדפוס המרכזי ש"תקע" אותך השנה:

2. האמת הלא נוחה.
מנהיגות דורשת כנות. בהתבסס על הנתונים שאספת (לא על סיפורים), השלם את המשפט הבא: "הדבר שאני מעמיד פנים שאני לא יודע, אבל הנתונים מראים בבירור, הוא..."
(דוגמה: שהשותפות העסקית הספציפית הזו נגמרה/שאני נמנע משיווק כי אני מפחד להיכשל/שאני עובד קשה מדי על הדברים הלא נכונים).

3. הכותרת של השנה
אם השנה החולפת הייתה ספר או סרט, איזה שם היית נותן לה על סמך מה שגילית עכשיו? (למשל: "השנה שבה שהגעתי לשחיקה", "שנת ההתעוררות", "השנה שבה בניתי יסודות", "השנה בה פרצתי").

4. לקח מוביל.
לקחים הם הדלק לשינוי. מה למדת על עצמך השנה שאי אפשר לקחת ממך?
השיעור הכי חשוב שלמדתי על עצמי השנה הוא:

© Ronen Frieman

שלב 2 - מצפן פנימי!
מי אני?

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

כדי לעשות צעדים משמעותיים בשנת 2026, להציב לעצמך מטרות ולעמוד בהם, צריך לקחת זמן ולהגדיר מה המצפן האישי שיכוון אותך בצמתים והחלטות גדולות.

אנחנו **משתמשים בערכים**, לא ערכים אתיים, בחוברת הזו, אנחנו לא מדברים על מוסר, אתיקה או 'התנהגות יפה'. ערכים אתיים הם אוניברסליים. הם עוסקים בשאלה 'מה נכון וראוי לעשות'. ערכי ליבה (Core Values) הם אישיים וייחודיים. הם עוסקים בשאלה 'מה חשוב לי?'. הם מנוע קבלת ההחלטות שלך. הם אלו המגדירים מה חשוב ומה לא לך ואיך תפעל בכל צומת.

מדוע משתמשים בערי ליבה?

ערך ליבה הוא גורם מרכזי בחיינו שמעניק לנו תחושת סיפוק ואושר. הערכים משקפים את המהות האישית שלנו ומשמשים כמצפן אישי שמנחה אותנו לחיות בצורה נאמנה לעצמנו. כאשר אנו מכבדים את הערכים שלנו בצורה עקבית, חיינו הופכים להיות מלאים ומשמעותיים יותר.
חשבו על אפליקציית ניווט כמו Waze. היעד שלכם הוא המטרה השנתית (למשל: להגיע לתל אביב). אבל הדרך בה תגיעו לשם, תלויה בערך שתגדירו בהגדרות המסלול.

ערכים הם לא מה שהיינו רוצים להיות, ולא מה שאחרים חושבים שאנחנו צריכים להיות, אלא הם מי שאנחנו באמת כאן ועכשיו. הם מייצגים את הביטוי המלא והייחודי שלנו ומסייעים לנו להרגיש שלמים ונאמנים לעצמנו.

❗ חשוב גם לזכור שערכים יכולים להשתנות לאורך זמן. חוויות החיים והפרספקטיבות המשתנות עשויות להשפיע על החשיבות שאנחנו מעניקים לערכים מסוימים. שאל את עצמך: מהם הערכים שמובילים אותי כרגע ומהם הערכים שפחות משמעותיים עבורי בשלב זה?

"הדרך הטובה ביותר למצוא את הערכים שלנו היא ללקט אותם מתוך ניסיון חיינו" (אימון קו-אקטיבי, ספר, לורה ויתוורת', הנרי קימסי-האוס, פיל סנדאהל)

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

תרגול 1 למציאת ערכים – מיפוי הערכים הנוכחים בחיי

חשוב על שני אירועים בהם הרגשת גאה בעצמך וכתוב אותם לעצמך.

סיפור 1

סיפור 2

הסתכל על הפעולות שעשית באותו אירוע, באילו אתה גאה?
רשום את חמשת הערכים המובילים שאתה מעריך

סיפור 1

	1
	2
	3
	4
	5

סיפור 2

	1
	2
	3
	4
	5

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

תרגול 2 למציאת ערכים - חילוץ ערכים מתוך רגעי "עטיתי שריון" (בושה/כעס/חרטה)

חשוב על שני אירוע בהם אתה **<u>מתבייש בהתנהגות</u>** שלך ובדרך בה קיבלת החלטות וכתוב אותם לעצמך.

סיפור 1

סיפור 2

הסתכל על הפעולות שעשית באותו אירוע, באילו פעולות או בחירות שעשית אתה מתבייש? רשום אילו ערכים מהתרגיל הקודם נעדרים מאירוע זה.

סיפור 1

	1
	2
	3
	4
	5

סיפור 2

	1
	2
	3
	4
	5

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

בחירת ערכי הליבה השוואה בין הערכים בשתי הטבלאות

1

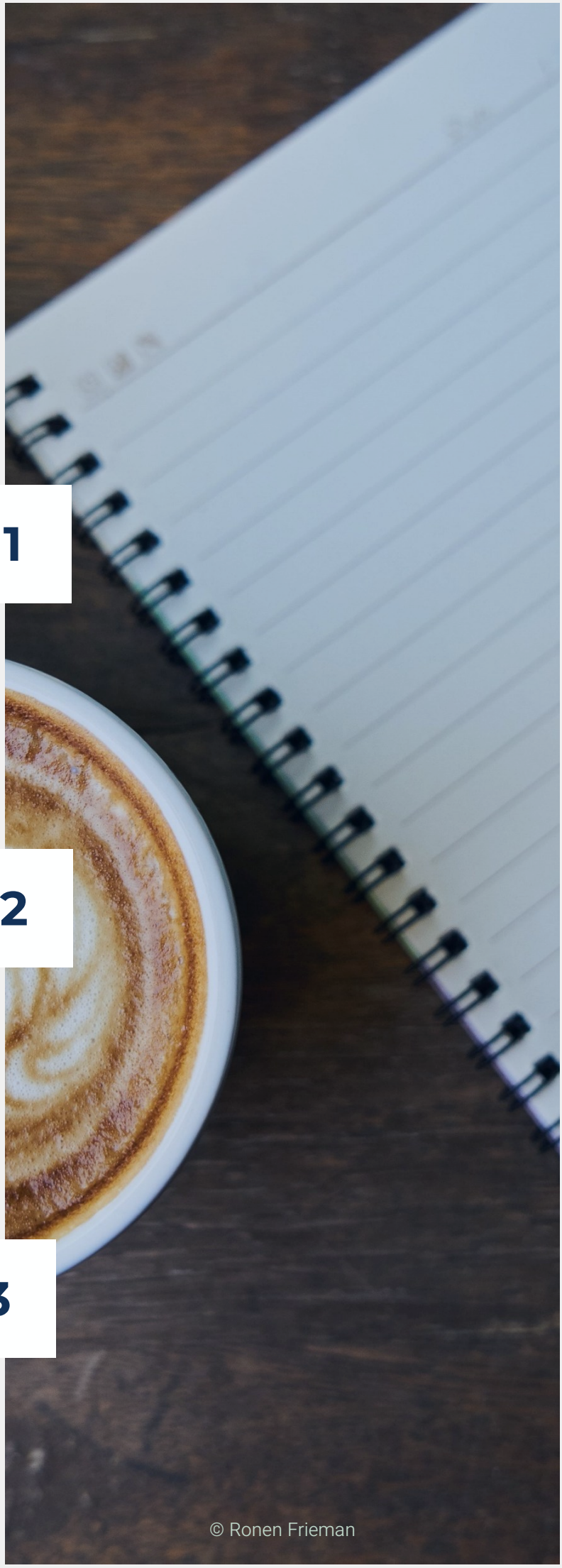
נרשום לעצמנו את הערכים הזהים משתי הטבלאות בעמוד הקודם

2

נכין רשימה נוספת של כל הערכים שאינם זהים בשתי הטבלאות. נשאל את עצמנו מול כל ערך ברשימה הזאת, האם זה ערך אמיתי או שהוא נכתב כדי שארגיש טוב עם עצמי. ככל שמדובר בערך אמיתי, נכניס אותו לרשימת הערכים

3

עכשיו כשיש רשימה של ערכים שאנחנו גאים בהם ובמקביל רשימה של ערכים שכאשר הם נעדרים ההתנהגות שלנו אינה לשביעות רצוננו ננסה לדרג את הערכים שלנו על פי חשיבותם



© Ronen Frieman

Ronen Frieman

תרגיל 3 צמצום ערכי הליבה

הבט בערכים שבחרת. כעת נצמצם אותם בשלבים.
שאל את עצמך: "אם הייתי חייב לוותר על ערך אחד כדי לחיות את השני, על מה הייתי מוותר?"
(לדוגמה: אם בחרתם גם ב"הישגיות" וגם ב"משפחתיות", ויום אחד הם מתנגשים, מי מנצח? הערך המנצח הוא ערך הליבה).

צמצמו את הערכים המובילים שלכם ל 4 ערכים

1	
2	
3	
4	

צמצמו את ארבע הערכים למעלה ל 2 ערכי ליבה

ערך ליבה 1	
ערך ליבה 2	

תרגיל 4 הפיכת ערכים להתנהגות (Operationalizing Values)

ערך הוא לא מה **שאנחנו חושבים, אלא מה שאנחנו עושים**. קח את שני ערכי הליבה שלך וענה על השאלות הבאות:

ערך ליבה 1:

התנהגות תומכת: מהי פעולה אחת ספציפית שאעשה השנה שמבטאת את הערך הזה?
(למשל: אם הערך הוא "אומץ", הפעולה היא "לתת פידבק כנה גם כשהוא לא נעים").

התנהגות סותרת: מהי ההתנהגות שאני חייב להפסיק כי היא סותרת את הערך הזה?
(למשל: "להפסיק להגיד 'כן' כשאין לי זמן").

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

רשימת ערכים לדוגמה

- ✓ אוטונומיה / עצמאות
- ✓ אומץ לב
- ✓ אופטימיות
- ✓ אותנטיות
- ✓ אחריות (Responsibility)
- ✓ אחריותיות (Accountability)
- ✓ איזון
- ✓ אינטואיציה
- ✓ אינטימיות
- ✓ אינטליגנציה / חוכמה
- ✓ אלטרואיזם
- ✓ אמונה
- ✓ אמינות
- ✓ אמון
- ✓ אמת
- ✓ אסתטיקה / יופי
- ✓ אפקטיביות / יעילות
- ✓ אתגר / הרפתקנות
- ✓ אתיקה / מוסר
- ✓ ביטחון (יציבות)
- ✓ חמלה
- ✓ חסד (Grace)
- ✓ טוב לב
- ✓ טוהר / יושרה פנימית
- ✓ יוזמה
- ✓ ייחודיות
- ✓ יציבות
- ✓ יצירתיות
- ✓ ירושה / מורשת
- ✓ ישירות
- ✓ רוחניות
- ✓ רומנטיקה
- ✓ שאפתנות
- ✓ שוויוניות
- ✓ ביטחון עצמי
- ✓ ביטוי עצמי
- ✓ בריאות ואיכות חיים
- ✓ גאווה (סיפוק)
- ✓ גיוון
- ✓ גמישות / סתגלנות
- ✓ גריט (נחישות)
- ✓ דאגה לסביבה
- ✓ דיוק
- ✓ דמיון
- ✓ דינמיות / חיוניות
- ✓ הוגנות / צדק
- ✓ הומור / קלילות
- ✓ זמן (פנאי)
- ✓ חברות
- ✓ חדשנות
- ✓ חופש
- ✓ חזון
- ✓ חיבור (Connection)
- ✓ חיסכון / התנהלות נבונה
- ✓ מחויבות
- ✓ מצוינות
- ✓ משמעת עצמית
- ✓ משפחתיות
- ✓ משמעות (Purpose)
- ✓ נדיבות
- ✓ נתינה / תרומה
- ✓ סבלנות
- ✓ סדר וארגון
- ✓ סליחה
- ✓ שייכות
- ✓ שירות
- ✓ שקיפות
- ✓ סקרנות
- ✓ הוקרה / הכרה
- ✓ הישגיות
- ✓ הכלה
- ✓ הכרת תודה
- ✓ הנאה / כיף
- ✓ העצמה
- ✓ הקשבה
- ✓ הרמוניה
- ✓ השפעה
- ✓ התלהבות / תשוקה
- ✓ התמדה
- ✓ התפתחות / צמיחה
- ✓ וודאות
- ✓ כבוד
- ✓ כנות
- ✓ לב שלם
- ✓ לויאליות / נאמנות
- ✓ למידה מתמדת
- ✓ מנהיגות
- ✓ מסורת
- ✓ עבודת צוות
- ✓ עושר / שגשוג
- ✓ ענווה
- ✓ פגיעות (Vulnerability)
- ✓ פשטות
- ✓ פתיחות
- ✓ צניעות
- ✓ קהילתיות
- ✓ קריירה / הגשמה
- ✓ רוגע / שלווה
- ✓ תושייה
- ✓ תקווה
- ✓ תקשורת

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 3
חזון. מנהיגות. זהות. תוצאות.

Ronen Frieman

שלב 3 - חזון אסטרטגי

"אסטרטגיה היא אומנות הוויתור." מייקל פורטר

בשלב הזה, רוב האנשים עושים **טעות קריטית**, הם מתחילים להעמיס על עצמם מטרות חדשות, פרויקטים שאפתניים והרגלים חדשים, עוד ועוד ועוד, מבלי שפינו להם מקום.
התוצאה היא תמיד זהה: **התלהבות בינואר, קריסה בפברואר**.
במודל ה- Aligned Leadership ↔ Identity עובדים אחרת. לפני שבונים את הקומות החדשות (החזון), אנחנו חייבים לנקות את היסודות. אנחנו לא כותבים "רשימת משאלות" (Wishlist), אלא **מקבלים החלטות ניהוליות** על המשאבים שלנו. הזמן, האנרגיה והפוקוס. בחלק זה נבצע "ניקוי אסטרטגי", ורק לאחר מכן נגדיר את המהלך הגדול הבא שלך.

תרגיל 1 - מה עוצרים, מה ממשיכים, מה מתחילים

חזור לנתונים שאספת בחלק 1 (מקורות האנרגיה) ולערכי הליבה שזיקקת בחלק 2. כעת, העבר אותם דרך המסננת הבאה.

STOP - מה אני חייב להפסיק לעשות?

זה החלק הקשה והחשוב ביותר. אילו התנהגויות, פרויקטים, או מערכות יחסים "גובים ממך מס" גבוה מדי של אנרגיה ומרחיקים אותך מהזהות שלך?
(חפש את ה"התנהגות הסותרת" שלך ואת "מרוקני האנרגיה").

	אני מפסיק/ה את	המחיר שזה גבה ממני עד היום
1		
2		
3		
4		

CONTINUE מה עובד וחייב להמשיך?

אלו הדברים שיוצרים עבורך Alignment. הפעולות שבהן הרגשת במיטבך (Chargers) ושביטאו את הערכים שלך. אנחנו רוצים לשמר ולהגן עליהם.

	אני ממשיך/ה עם	כי זה גורם לי להרגיש
1		
2		
3		
4		

© Ronen Frieman

START - במה אבחר להתחיל?
רק אחרי שפינית מקום ב- STOP, אפשר להחליט מה הדבר החדש שאתה רוצה להכניס לחייך השנה.(שים לב: אל תכתוב כאן 10 דברים. בחר בקפידה **עד שלושה דברים** שיקרבו אותך למי שאתה רוצה להיות).

אני מתחיל את:	**איזה ערך יתממש בפועלה שבחרת** פעולות שאנחנו מבצעים מגשימות את ערכי הליבה שבחרנו. בשלב זה אנחנו רואים שהפעולה שבחרת באמת בהלימה לערכי הליבה שלך
1	
2	
3	
4	

תרגיל 2 - חזון (Vision) - מי המנהיג שאהיה השנה?
הנחיות: **במקום רשימת מכולת** של "מה אני אשיג" (בית, רכב, בונוס), נתמקד **ב"מי אני אהיה"**. כשהזהות משתנה, התוצאות מגיעות מעצמן. דמיין את עצמך בסוף השנה, לאחר שחיית את ערכי הליבה שלך. השלם את המשפטים:

1. בנוכחות שלי (Leadership Presence) - כשאני נכנס לחדר או מנהל משבר, אני פועל מתוך _____ (ערך ליבה), ולא מתוך _____ (הדפוס המשוריין הישן שלי).
2. במערכות היחסים שלי (Team & Family) - האנשים סביבי מרגישים בטוחים, כי אני מקפיד ל- _____
3. באימפקט שלי (Impact) - השנה, אני מודד את ההצלחה שלי לא רק לפי המספרים, אלא לפי היכולת שלי ל - _____

משפט ה- North Star שלי לשנה הקרובה: (סיכום החזון במשפט אחד מזוקק)
השנה הזו תהיה השנה שבה אני...

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

תרגיל 3 - המהלך האחד (The One Big Move)
אפקט הדומינו

מנהיגות היא היכולת לתעדף.
אם תנסה לשנות הכל בבת אחת, לא תשנה כלום.
הבט ברשימת ה- "START" שלך. בחר **דבר אחד בלבד,** פרויקט אחד, הרגל אחד, או שינוי אחד שאם תצליח בו, הוא ישפיע לטובה על כל שאר התחומים בחייך.

המהלך האחד שלי הוא:

למה דווקא זה?
(ה-Why) למה זה חשוב מספיק כדי שתשקיע במהלך הזה משאבים, גם כשיהיה קשה?

איך תיראה ההצלחה?
איך תדע, באופן אובייקטיבי, שהצלחת? מה יראו מבחוץ?

הצעד הראשון הקטן ביותר?
מה הפעולה הקטנה ביותר שאפשר לעשות ב-24 השעות הקרובות כדי להתניע את המהלך הזה?

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

רגע לפני הביצוע

עצור לרגע. קח נשימה עמוקה. לפני שנעבור לשלב הביצוע, חשוב להבין באלו נכסים אתה מחזיק כרגע. כשמדלגים על השלבים ורצים ישר לפתרונות בדרך כלל לא משיגים את המטרות.

בוא נסדר את התובנות וההחלטות שאיתם אתה מגיע לשלב הבא:

- ✓ שלב 1: רפלקציה, מבט על השנה שחלפה. יש לך את האמת. במקום לפעול מתוך תחושות בטן או הדחקות, בחנת את העובדות של השנה שחלה. יש לך עכשיו נתונים. אתה יודע בדיוק מה רוקן אותך השנה, איפה פעלת (איפה עברת להתגוננות על ידי עטית שריון ומה המחיר ששילמת על כך.
  הנכס: הבנה עמוקה של נקודת המוצא שלך.

- ✓ שלב 2: מצפן פנימי. יש לך כלי סינון. במקום רשימת ערכים יפה על הקיר, זיקקת שני ערכי ליבה מדויקים. אלו לא מילים יפות, אלא כלי קבלת ההחלטות שלך לשנה הקרובה.
  הנכס: היכולת להבדיל בין עיקר לטפל ברגעי לחץ.

- ✓ שלב 3: חזון. יש לך מיקוד. במקום "רשימת משאלות" עמוסה שנועדה להיכשל, בחרת מהלך אחד גדול (The One Big Move) וביצעת ויתורים כואבים STOP כדי לפנות לו מקום. הנכס: אנרגיה ממוקדת במקום אנרגיה מפוזרת.

כרגע, כל הנכסים האלו נמצאים אצלך בראש ועל הנייר. אבל המציאות לא מתקיימת על הנייר. המציאות מתרחשת ביומן העמוס, בהודעות הוואטסאפ/slack הדחופות, ובעייפות של שעה 16:00.
ללא מנגנון יישום, החזון המדויק שלך יישחק תוך שבועיים מול כוחם של ההרגלים הישנים.
שלב 4 הוא השלב שבו אנחנו מתקינים את "מערכת ההפעלה" שתגרום לכל זה לקרות בפועל. אנחנו הופכים את ה"מה" ל"איך".

"אסטרטגיה ללא טקטיקה היא הדרך האיטית לניצחון.
טקטיקה ללא אסטרטגיה היא רעש רקע לפני התבוסה." (סון דזו)

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 4
תוכנית עבודה ויישום

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

מנגנון היישום - The Mechanism

"אתם לא מתעלים לרמת המטרות שלכם. אתם נופלים לרמת השיטות שלכם."

"הרגלים אטומים" מאת ג'יימס קליר

בשלב זה אנחנו מפסיקים לתכנן ומתחילים לבנות את "מערכת ההפעלה" שתחזיק את השינוי בחיים. כמו באומנות הקינצוגי (Kintsugi) אנחנו לוקחים את הכוונות שלנו ויוצקים אותן למציאות בזהב של עשייה.

סדר הפעולות לבניית המנגנון:

1. קובעים עוגן - משריינים מקום וזמן ל"אני החדש" (המהלך האחד).
2. מכוונים את המצפן, מוודאים שכל החלטה יומיומית עוברת דרך הערכים שזיקקנו.
3. פורסים רשת ביטחון - מכינים פרוטוקול תגובה לרגעים שבהם ההרגלים הישנים ("השריון" שהגן עלינו) ינסו להשתלט.

תרגיל 1 - זמן מעוגן ביומן (The Anchor)

בשלב 3 בחרת את "המהלך האחד" (The One Big Move), הפרויקט או השינוי שישנה את השנה שלך. כעת, פתח את היומן הדיגיטלי שלך. אנחנו הולכים לנעוץ את המהלך הזה בלו"ז כפגישה, **חוזרת**, שאינה ניתנת להזזה.

אם זה לא ביומן, זה לא קיים.

1. מתי במהלך השבוע אתה עובד אך ורק על המהלך האחד הזה? (בזמן הזה אין טלפונים, אין מיילים, ואין "כיבוי שריפות". זה הזמן שבו אתה בונה את העתיד).

   יום בשבוע: _____

   שעה מדויקת: _____

   משך הזמן: _____

2. המחיר (The Trade-off) - זמן הוא משאב סופי. כדי שהזמן שקבעת ביומן באמת יתקיים, משהו אחר חייב לזוז. חזור לרשימת ה - STOP שלך משלב 3: על איזו פגישה קבועה, משימה שואבת, או הרגל בזבזני אתה מוותר כדי לפנות את הזמן הזה?

   אני מפנה את הזמן על חשבון: _____

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

תרגיל 2 - המצפן הפנימי בפעולה: הפילטר לקבלת החלטות

הפיכת הערכים (משלב 2) מכותרות יפות לכלי עבודה בינארי (כן/לא) לקבלת החלטות.

כדי לא ליפול חזרה לאוטומט הישן, עלינו להפעיל "פילטר" מודע לפני כל החלטה ניהולית (גיוס, פיטורין, לקיחת פרויקט, תגובה למשבר). העתק לכאן את שני ערכי הליבה שבחרת בשלב 2. נסח עבור כל אחד מהם שאלת סינון אחת.

- ערך ליבה 1: _____ (דוגמה לערך 'אומץ': "האם אני נמנע מהשיחה הזו כי היא לא נכונה, או כי היא לא נעימה?")
  השאלה המסננת שלי:_____?

- ערך ליבה 2: _____ (דוגמה לערך 'מצוינות': "האם זה התוצר הכי טוב שלנו, או שזה רק מה שהספקנו לייצר?")
  השאלה המסננת שלי:_____?

ההתחייבות - לפני כל החלטה משמעותית השבוע, אני עוצר לשתי שניות ושואל את השאלות הללו, **האם הערך ליבה שלי מתקיים?**
אם התשובה היא לא, אני לא מתקדם.

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

תרגיל 3 - נוהל תגובה (The Safety Net)

בואו נהיה כנים, יהיו רגעים שבהם נחזור להתנהגויות הישנות.

הלחץ יגבר, והדפוס הישן והמוכר (השריון שזיהית בשלב 1) ינסה להשתלט.

ההבדל בין מנהיגות "מתגוננת" למנהיגות ב- Alignment הוא לא "האם נפלתי", אלא "כמה מהר תיקנתי".

נכתוב את נוהל התגובה שלך לרגע המשבר:

1. זיהוי האויב (השריון שלי): מהו הדפוס האוטומטי שלי במצבי לחץ?
   (למשל: תוקפנות, שתיקה והימנעות, ריצוי מיידי, מיקרו-מנט'גמנט)

2. זיהוי הטריגר (הסימן המקדים): איך הגוף/הראש מאותת לי שזה קורה?
   (למשל: דופק מהיר, מחשבה של "אני לבד במערכה", תחושת מחנק בגרון)

3. הפעולה המתקנת (The Pivot Action): ברגע שזיהיתי את הטריגר, מהי הפעולה הפיזית האחת שאעשה כדי לעצור את הסחף ולחזור לקו?
   (רעיונות: לבקש הפסקה של 5 דקות / לקחת 3 נשימות עמוקות / לשאול "מה החלק שלי בזה?" / להגיד "אני צריך לחשוב על זה ואחזור אליך").
   הנוהל שלי: "ברגע שאני מזהה את הטריגר _____, אני מיד מבצע את _____"

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 5
מעקב ולמידה

© Ronen Frieman

"הצלחה היא לא קו ישר. הצלחה היא היכולת לתקן מסלול במהירות." (פרפרזה לסטיבן קובי)

אף תוכנית לא שורדת את המפגש הראשון עם המציאות.
הנחת העבודה שלנו היא שבשבוע הבא יהיו תקלות. יהיו רגעים שבהם ה"שריון" ינצח, ה"עוגן" יזוז, והערכים יישכחו. **זה טבעי וזה אנושי**.
הבעיה היא לא הנפילה, אלא הזמן שלוקח לנו להבחין בה. הרוב בודקים את עצמם פעם בשנה (בשיחת המשוב) או בכתיבת המטרות לשנה החדשה.
במודל ה- Aligned Leadership ↔ Identity בודקים את עצמנו פעם בשבוע.
אנחנו הופכים את הכישלונות מ"בושה" ל"נתונים" (Data), כדי לאפשר שיפור.

תרגיל 1 - הדופק השבועי

שריין ביומן חלון זמן קבוע של 15 דקות בכל יום חמישי אחה"צ או שישי בבוקר. זוהי "ישיבת דירקטוריון עם עצמך". **בלי הלקאה עצמית, רק נתונים**.

שלושת שאלות הברזל לסיכום השבוע:

1. ניצחון - מתי הרגשת השבוע שהערכים שלך הובילו את ההחלטה? (איפה היית אמיץ? איפה עמדת בגבולות?).

2. זליגת אנרגיה - איפה השבוע ה"שריון" השתלט? איפה הגבת באוטומט הישן?
(זה המקום ללמוד ממנו, לא להתבייש בו).

3. התיקון לשבוע הבא - על סמך מה שלמדת השבוע, מה הדבר האחד שתעשה אחרת בשבוע הבא כדי לחזור למסלול?

© Ronen Frieman

תרגיל 2 - עצירה רבעונית

העולם משתנה מהר, וגם המציאות הארגונית שלך. מה שנכון לינואר אולי לא נכון לאפריל. אחת ל-3 חודשים (סוף רבעון), אנחנו עוצרים כדי לבדוק את האסטרטגיה הגדולה (שלב 3).

השאלות לבדיקה רבעונית:

1. האם "המהלך האחד" שבחרתי עדיין רלוונטי?
   □ כן □ לא
2. אם לא, מה השתנה במציאות ומה המהלך החדש?

_____

3. האם רשימת ה- STOP שלי עדיין נשמרת, או שהתחלתי להעמיס שוב?

_____

תרגיל 3 - שבירת הבדידות

מנהיגות היא מקצוע בודד.

מחקרים מראים **שהסיכוי לעמוד ביעדים עולה ב-95% כשיש לנו שותף למחויבות**. זה לא חייב להיות הבוס שלך. זה יכול להיות קולגה, מנטור, או חבר שאתה מעריך.

1. מי מחזיק את המראה מולי? שם השותף/ה:

_____

2. הנוהל: (למשל: הודעת וואטסאפ כל חמישי עם תשובות ל"דופק השבועי" / קפה פעם בחודש). איך אנחנו מעדכנים:

_____

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

שלב 6
סיום והתחייבות

"הדרך הטובה ביותר לחזות את העתיד היא ליצור אותו."

(פיטר דרוקר)

המסע על הנייר הסתיים. המסע במציאות מתחיל עכשיו.
בידך כרגע **אסטרטגיית זהות**. יש לך בהירות לגבי העבר, מצפן לגבי הערכים, מיקוד לגבי העתיד, ומנגנון ביצוע ליום-יום.

אבל הנייר סובל הכל. המציאות לא.

השנה הקרובה תבחן אותך. היא תשלח לך פיתויים לחזור ל"שריון" הישן ולפעול מתוך התגוננות, היא תייצר רעשים שינסו להסיט אותך מ"המהלך האחד" והיא תאתגר את הגבולות שלך. המסמך הבא הוא העוגן שלך.

המסע הזה לא חייב להיות בודד. החוברת נתנה לך את המסגרת, אבל לפעמים הדיוקים הגדולים קורים בשיחה. בין אם יש לך שאלה נקודתית על אחד התרגילים, ובין אם את/ה רוצה שנשב יחד כדי למפות את האסטרטגיה המלאה לשנה הקרובה. הדלת שלי פתוחה עבורך. אשמח שנחשוב יחד.

*"Leadership is not about **titles**, **positions** or flowcharts. It is about **one life influencing another**."*

John C. Maxwell

Ronen Frieman

חוברת זו נועדה לעבודה אישית, שקטה,
בקצב שלך.
עבור חלק מהאנשים, היא מספיקה
בפני עצמה.

עבור אחרים, העבודה כאן פותחת רצון
להעמיק, ליישם, או לעשות את
התהליך הזה בליווי ובהחזקה מקצועית.

בעמודים הבאים תוכל לקרוא על
הדרכים השונות לעבוד איתי, אם
וכאשר זה רלוונטי עבורך.

@רונן פריימן

Ronen Frieman

עלי

בעל תואר שני במנהל עסקים (MBA)
עם התמחות ביזמות והייטק.
במהלך הקריירה שלי, שילבתי חשיבה אסטרטגית, יצירתיות ותשוקה לחדשנות כדי להתמודד עם אתגרים מורכבים ולבנות תהליכים מדויקים שמובילים לצמיחה. בעשור האחרון ליוויתי יזמים ומנהלים בדרכם המקצועית, מתוך מטרה לייצר עבורם שינוי משמעותי ועמוק.

אני מאמין

אני מאמין שמנהיגות יציבה לא בנויה על כישרון או על טכניקות, אלא על בהירות פנימית: מי אני, מה חשוב לי, ואיך אני רוצה להוביל. כשהבהירות הזו נפגשת עם המציאות הארגונית ומיושרת איתה, המנהיגות הופכת טבעית, עקבית ועמוקה יותר.
אני מאמין שמנהיגות טובה יוצרת מרחב שבו אנשים יכולים לצמוח, לשתף פעולה, ולהביא את עצמם במלואם.
אני מאמין שהשפעה היא תוצר של יושרה. ויושרה היא תוצר של חיבור בין זהות לבין התנהגות.

מה אני עושה

אני עוזר למנהלים ליצור חיבור בין מי שהם לבין האופן שבו הם מובילים, דרך המודל שפיתחתי
Identity ↔ Aligned Leadership Cycle.

השכלה

M.B.A
תואר שני במנהל עסקים עם התמחות בניהול יזמות והייטק מאוניברסיטת בן גוריון בנגב.

תואר ראשון בניהול
B.A בניהול מאוניברסיטת בן גוריון בנגב. התמחות בשיווק ומשאבי אנוש.

מאמן מוסמך
בוגר לימודי אימון במכון אדלר ובעל הסמכה של ארגון ICF העולמי.

מסלול קריירה

ליווי מנהלים, יזמים ואנשים פרטיים להגשמה בקריירה (2022 - היום)

שותף מייסד ומנכ"ל של סטארטאפ בשם גורולופ (2019 - 2017)

מנטור ומרצה לפיתוח עסקי, שיווק ו-IDEATION במאיצים שונים (2016 - היום)

יעוץ עסקי (2019 - היום)

סמנכ"ל שיווק ופיתוח עסקי בחברת QUICKODE (2017 - 2013)

מנהל חטיבת הסלולר, תפוז אנשים (2013 - 2011)

© Ronen Frieman

רונן פריימן
פיתוח מנהלים ומנהיגות
פיתוח מנהיגות המבוססת על חיבור בין זהות פנימית להובלה בפועל

✓ **2026**

צפויה להיות שנה של שינויים מהירים בשוק העבודה. אי-ודאות עסקית, אימוץ טכנולוגיות שמשנות את דפוסי העבודה וקליטת עובדים מדור ה – Z.
ארגונים חייבים להסתגל ולדעת לפתח מנהלים שיידעו לפעול בסביבת אי וודאות, שיבנו צוות איכותי שידע לזוז איתם מהר ובהתאם לשינוים. לשם כך, דרושים.ות מנהלים.ות עם אומץ ניהולי, יכולת בניית צוות חזק וניהול תהליכים קצרים, מדויקים ואנושיים. מנהלים.ות שמחברים.ות בין חשיבה, פעולה ומשמעות.

✓ **למי השירותים מיועדים**

אני עובד עם מנהלים בכירים, צוותי הנהלה ומנהלים כדי ליצור חיבור עמוק בין מי שהם.ן לבין הדרך שבה הם.ן מובילים.ות. העבודה מבוססת על Aligned Leadership Cycle ↔ Identity לולאה מתמשכת שמביאה את המנהיגות למקום יציב, בהיר ומדויק. המודל מתבטא בכל אחד משלושת השירותים, וכל שירות הוא נקודת כניסה מלאה לתהליך בפני עצמה.

✓ Align - חיבור בין הזהות האישית למנהיגות

עבודת העומק עם המנהלים.ות עצמם.ן

למי זה מתאים	סוג השירות	מה נשיג בתהליך
מנהלים.ות בכירים.ות מנהלי.ות אנשים People (Managers)	• פיתוח 1:1 • סדנאות עומק • Offsites מנהיגותיים • מפגשי סנכרון והטמעה	• יצירת חיבור מלא בין הזהות הפנימית לבין דרך ההובלה. • המסרים יהיו בהירים, עקביים ועמוקים. • יוגבר ביטחון ניהולי ויכולת לעמוד בהחלטות. • מנהיגות רגועה, יציבה ומדויקת שמתורגמת לאמון והשפעה.

054-562-0662 talktome@ronenfrieman.com

© Ronen Frieman

Ronen Frieman

✓ Grow - פיתוח מנהלים.ות ומקצי מיומנויות קצרי מועד

מעבדות לפיתוח מנהיגות, תרגול תרחישים, Skill Sprints

למי זה מתאים	סוג השירות	מה נשיג בתהליך
• מנהלי.ות אנשים People Managers • מנהלי.ות דרג ביינים • מנהלים.ות בכירים	• מעבדות מנהיגות בקבוצות קטנות • תרגול תרחישים Skill Sprints •חיזוק 1:1 אופציונלי	• התנהגות ניהולית יציבה וברורה • גבולות נכונים, תעדוף אפקטיבי, יכולת משוב, אחריות ובעלות • עלייה מהירה באפקטיביות ניהולית ובשגרת העבודה • שיפור ממשי בתפקוד הצוותים והביצועים

✓ Lead - סדנאות הנהגה וצוות

Leadership Workshops, Strategic Offsites, Culture Alignment Sessions

למי זה מתאים	סוג השירות	מה נשיג בתהליך
• צוותים ארגוניים • צוותי הנהלה	• Leadership Workshops • Strategic Offsites • Culture Alignment Sessions	• שפה מנהיגותית אחידה. • כיוון אסטרטגי משותף וברור. • תיאום בין יחידות, ירידה בחיכוכים ושיפור בתיאום. • תרבות ארגונית מגובשת ותנועה מתואמת קדימה.

✓ כשהזהות הפנימית והמנהיגות מיושרות ומתואמות, מתאפשרת הובלה ממקום יציב, רגוע ומדויק, הובלה שמניעה אנשים וצוותים קדימה.

054-562-0662 talktome@ronenfrieman.com

© Ronen Frieman

אשמח להיות בקשר

054-562-0662
talktome@ronenfrieman.com