



ניהול ומנהיגות בימים קשים
ערכה למנהל/ת

תוכן עניינים

2	מבוא לערכה
3	מנהיגות בתקופות משבר ואי ודאות
12	ביטחון פסיכולוגי במנהיגות
27	משבר כהזדמנות לצמיחה
32	מעגל ההשפעה
38	זרקור / Spotlight ניהולי ומשקל סגולי
41	חוסן
48	על הקשר בין גוף לנפש
54	סולם התמודדות עם קושי
57	שאלות כאמצעי להשפעה
62	Beam Me Up



ניהול ומנהיגות בימים קשים ערכה למנהל/ת מבוא לערכה

מנהלים יקרים, מנהלות יקרות.
ימים אלו הנם ימי מלחמת חרבות ברזל.
ואולי גם מבלי לשאול לשלומכם, ניכר כי עוברים עליכם ימים מורכבים.
ימים בהם אתם מתמודדים עם קושי אישי, כל אחד ואחת במקומות ובעוצמות שזה פוגש,
ועם לחץ נפשי לא מבוטל.
ועדיין, ולמרות ההתמודדות האישית, כמנהלים אנחנו צריכים להחזיק.
להחזיק את עצמנו, להחזיק את העבודה הרבה והבלתי נגמרת שעדיין צריכה להתבצע,
להחזיק את האנשים שחלקם שבורים, מיואשים, משותקים, חסרי מוטיבציה, כועסים,
מפוחדים ואולי אף נעדרים ולא מגיעים לעבודה.
המורכבות גדולה וקשה לשאת אותה לבד.

ערכה זו נועדה לסייע בהתמודדות רבת זירות זו.
לסייע להבחין בין רעשי רקע וערפל קרב לבין הדברים החשובים, ולייצר בהירות.
לפרק מורכבויות ולחתור לעקרונות חשיבה פשוטים ונהירים.
למקד אותנו כמנהלים וכמנהלות בשליחות שלנו בימים אלו, בייעוד המיוחד שמזמנת לנו
תקופת המלחמה, מנהיגות אמת.
להציע עקרונות מנחים לחשיבה ופעולה, ולתת מספר כלים פשוטים אינטואיטיביים ולא
רבים, שפשוט יעשו את העבודה. ולא צריך יותר מהם.
הערכה רלוונטית להתמודדות ניהולית במצבי משבר ואי זדאות שונים, כדוגמת הקורונה
שנראית לנו היום כהיסטוריה עתיקה, ואולי אף "משחק ילדים" לעומת השבר הנוכחי אותו
אנו חווים. בנוסף כלל העקרונות והכלים המוצגים בה רלוונטיים גם לניהול והובלה של
התא המשפחתי והתמודדות עם ילדים בגילאים שונים בימים אלו.
הערכה רלוונטית לכלל דרגי הניהול בכל ארגון, החל ממנהלי השטח, המנהלים הישירים,
וכלה בדרגי הביניים ובהנהלה הבכירה.

ולמי שפחות מתחבר לקריאה, ניתן להאזין או לצפות בסרטונים בשלל נושאים המופיעים
בערכה זו באתר niriteyes.com.

הערכה מנוסחת בלשון זכר, נקבה, רבים ורבות לסירוגין ומתייחסת לכלל המגדרים.



ניהול ומנהיגות בימים קשים
ערכה למנהל/ת
מנהיגות בתקופות משבר ואי ודאות
קישור לסרטונים בנושא

מהו משבר

משבר מציין אירוע או תקופה חריגה המהווים שינוי משגרת החיים והנם בעלי פוטנציאל השפעה שלילי בחיי יחיד, חברה, ארגון או מדינה אשר תוצאותיו יכולות להביא לפגיעה חמורה עד כדי איום על עצם קיומם. בעברית, שורש המילה משבר הוא "שבר", מונח המציין שינוי גדול ובלתי צפוי בחיים, המייצר שבר בין דרך החיים בעבר להווה. משבר הוא "מצב נתפס", סובייקטיבי, מעריכים שונים עשויים לראות ולפרש מצבים נתונים כמשבריים או כלא משבריים. מכיוון שמשבר הוא מצב נתפס, הוא ניתן להגדרה סובייקטיבית על פי מידת הסיבוכיות אותה חווה המעריך, בהתייחס לכמות המשאבים העומדים לרשותו ולמיומנויות שיש בידו להתמודד עם המצב ותחושת המסוגלות האישית שלו.

תנאים לקיומו משבר

1. פגיעה בפועל באחד מערכי היסוד או איום מהותי עליו.
2. אסקלציה – אפשרות להחמרה / התפתחות / התפשטות טבעית של הסיטואציה מעצמה.
3. דחיפות במתן מענה והתערבות חיצונית על מנת לבלום או למנוע את האסקלציה.
4. חוסר וודאות בתיאור והגדרת המצב ובתוצאות פעולות התגובה.
5. מחסור במשאבים הנדרשים לטפל במשבר - בסוג המשאבים או בכמותם.

ההבדל בין משבר לבין "מצב חירום"

יכולת התפתחותה טבעית של סיטואציה, והדחיפות במתן מענה הופכים מצב נתון ל"מצב חירום". חוסר הוודאות והמחסור במשאבים הנוספים על מצב חירום מוגדר, הם ההופכים אותו למשבר.

סוגי משברים

- משבר יכול להיות פתאומי או תוצאה של הידרדרות הדרגתית לאורך זמן.
- ריכוזיות אל מול פיזוריות – כמות האתרים בהם מתרחשים אירועים בעלי פוטנציאל משברי. כאשר מתחולל אירוע מתוחם במקום אחד, המשבר יחשב לקטן. כאשר קיים פיזור למספר מוקדים, תעלה רמת המורכבות.
- קצב ומשך התגלגלות האירועים – משברים הנם מורכבים יותר כאשר קצב התפתחות האירועים בהם מהיר ודינאמי, וכאשר משכי הזמן של האירועים החריגים הנם ארוכים.



▪ **רבות משתנים** – משבר יחשב למורכב יותר, כאשר הוא יאופיין בריבוי משתנים, גורמי השפעה ומרכיבים. רמת המורכבות תגדל ככל שהפרמטרים והמשתנים הפנימיים והחיצוניים המשפיעים על המשבר יהיו בעלי מאפיינים שונים ומגוונים ובלתי ניתנים לחיזוי.

מהי אי ודאות

רמת אי הוודאות נקבעת על ידי ההסתברות להתרחשותו של אירוע או תרחיש כלשהו. הסתברות של מאורע יכולה לקבל ערך מספרי שבין 0 ל-1. מאורע בלתי אפשרי הוא בעל הסתברות 0, ומאורע ודאי הוא בעל הסתברות 1. בשני מצבים אלו לא מתקיימת חוסר ודאות משום שניתן לדעת בדיוק מלא האם אותו המאורע יתרחש או לא.

אי-הוודאות מתקיימת בטווח שבו ההסתברות להתרחשות האירוע נמצאת בין 0 ל 1. הרמה הגבוהה ביותר של אי-ודאות מתקיימת כאשר ההסתברות היא 0.5, כלומר 50% סיכוי שהאירוע יתרחש, ו 50% סיכוי שהאירוע לא יתרחש. ככל שההסתברות נמוכה יותר יש סיכוי גבוה יותר שהמאורע לא יתרחש וככל שהיא גבוהה יותר יש סיכוי גבוה יותר שהמאורע יתרחש. ישנו קשר הדדי בין **יכולת איסוף המידע** לרמת אי הוודאות. הערכת ההסתברות להתרחשות אירוע תלויה בכמות המידע הנאסף לגביו. מצב בו קיים מידע מועט כתשתית להערכת ההסתברות, מגדיל את אי הוודאות.

מרכיבי ההצלחה בניהול והובלה מיטבית של סיטואציה משברית מבוססים על עקרונות

המשא"ב:

השפעה

מסוגלות

שליטה

אמונה

ביטחון

על עקרונות אלו להיות מיושמים גם **כלפי פנים וגם כלפי חוץ**. גם ברמת המנהל בינו לבין עצמו והן בהתנהלות אל מול הצוות, העובדים והארגון. עקרונות אלו מבוססים על תפיסת **מעגל ההשפעה** של סטיבן קובי מתוך הספר "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד". מנהיגות והובלה ברוח מעגל הדאגה מפורטים בהרחבה בנושא מעגל הדאגה וההשפעה.



עקרונות במנהיגות והובלה מיטבית בסיטואציה משברית

עקרונות ההתנהלות מתחלקים לשני שלבים על ציר הזמן:

שלב ראשון – ניהול כלפי פנים

גיבוש והתגבשות פנימית של המנהל עם עצמו ברמה **המנטלית, הרגשית והמעשית** כתנאי ליכולתו להוביל אחריו.

שלב זה הכרוך בהיערכות המנהל אל מול עצמו נמצא בספרות כבעל השפעה מכרעת על הצלחתו של המנהל בשלב הבא. מנהל הניגש להוביל משבר כשהוא מגובש ובטוח בתוך עצמו יזכה להצלחה רבה, ללא קשר לתנאי הסביבה החיצונית.

שלב שני – ניהול כלפי חוץ

שלב הירידה אל השטח, אל העובדים, המבוסס על יישום עקרונות הובלה, רתימה וחתירה לתפקוד מיטבי ארוך טווח של עובדים בתנאי משבר דינמיים ומשתנים.

שלב ראשון – כלפי פנים

יצירת מצפן פנימי ניהולי – היערכות מנטלית ורגשית לניהול המשבר

1. פרשנות מקדמת

מתן פרשנות אישית מקדמת ולא אוטומטית לסיטואציה.
משבר הנו פרשנות של מצב נתון. ניתן להגדיר אותו כהזדמנות, כאתגר, הרפתקה. הגדרה זו מבוססת על בחירה אישית. המציאות היא מה שאנו בוחרים לראות. האדם בוחר בפרשנות שהוא נותן לנסיבות החיצוניות. המשמעות הפנימית שאנו נותנים לאירוע חיצוני הנה בגדר החלטה ובחירה אישית.

2. הגדרת ייעוד / תכלית

הגדרת ייעוד, תכלית, תפקיד, משמעות אישית ומקצועית למצב, לתקופה, למציאות החיצונית, למשבר.

סיטואציה המקבלת תכלית על פני רצף החיים, המקבלת תפקיד עם מטרות ותכלית,

משתנה בתפיסה מסיטואציה לא רצויה לסיטואציה בעלת חשיבות.

מנהל המוצא משמעות אישית אותנטית בנסיבות החיצוניות יפתח גישה חיובית יותר כלפיהן, וכך יתחזק אופן ההתמודדות שלו עמן.

3. מיקוד אנרגיה

מיקוד אנרגיה, מאמץ, חשיבה ועשייה בדברים הניתנים לשינוי והשפעה ישירה. על המנהל להתמקד במה שבשליטתו, בדברים שיש לו מה לעשות לגביהם, בהתאם לרעיון כי "לא ניתן לשלוט ברוח, אבל ניתן לשלוט במפרשים".

ברמה הפרקטית באמצעות רשימות מוסדרות לייצר הבחנה, הפרדה ומיון בין כל המרכיבים הניתנים לשליטה בסיטואציה אל מול אלו שנתונים לשליטה חיצונית.

מחקרים מראים כי קיים קשר מובהק בין מיקוד אנרגיה של מנהל לבין הצלחה בהתמודדות בניהול בכלל ובמצבי משבר בפרט.



4. מיקוד שליטה פנימי

לקיחת אחריות אישית על המציאות האישית ועל התגובה למצב, מתוך הבנה שאין שליטה על הנסיבות החיצוניות, אולם יש שליטה מלאה על אופן ההתמודדות האישית, הפעולה והתגובה.

5. קול פנימי חיובי

תרגול מנטרה פנימית אישית, **קול בראש מעצים** המבוסס על מרכיבי המשא"ב – תחושת מסוגלות, ביטחון, יכולת שליטה בסיטואציה, אמונה ביכולת ההתמודדות.

6. תכנון – היערכות פרקטית ויישומית לניהול המשבר

רמות התכנון במשבר מבוססות על גישת התכנון האג'ילית. (Agile) תכנון אג'ילי מבוסס על יחס תכנון / ביצוע קצרי טווח וגמישים. מאחר והתפתחות מרכיבי המשבר הינם דינאמיים ומשתנים, ההנחה היא כי לא ניתן לתכנון ולצפות מראש את ההתפתחויות והתגובות הנדרשות. לפיכך יש לתכנן במעגלים קצרים, לתקופות קצרות. לתכנון, ליישם, לבצע הערכת מצב מחודשת, ואז לתכנן שוב.

1. הגדרת הנחות יסוד לסיטואציה.

2. מיפוי מעגלי הידע בסיטואציה (לפי מודל הידע של היידגר) - מה יודעים שיודעים, מה יודעים שלא יודעים, מה לא יודעים שלא יודעים.

3. תעדוף - הגדרה אמיצה של האבנים הגדולות בלבד. הגדרת המערכות החיוניות. מיפוי האיברים החיוניים.

4. כתיבת תוכנית עבודה קצרת טווח, ממוקדת וגמישה המבוססת על:

- ייעוד / תכלית המשבר, כפי שהוגדר במצפן הפנימי
- הנחות היסוד
- שני מעגלי הידע הראשונים
- מרכיבי המשבר הנמצאים בשליטה כפי שהוגדרו במצפן הפנימי
- האבנים הגדולות שהוגדרו בשלב התעדוף
- 2-3 מטרות על הנגזרות מהייעוד
- 2-3 משימות עיקריות לכל מטרת על

5. הגדרת תמהיל מקורות ההנעה – באלו מצבים ומול אלו עובדים להניע ולדרבן ממקום של מוטיבציה פנימית, ובאלו מצבים ממקום של מוטיבציה חיצונית. חשיבה מוקדמת מצד המנהל אלו מצבים נכון יותר להניע ממקור של סמכות באמצעות "מקלות וגזרים" ואלו מצבים ממקום של חיבור פנימי של העובדים למשימה הנתונה או המטרה.



6. **תמהיל מידת השיתופיות בקבלת החלטות** – חשיבה מוקדמת של המנהל אלו החלטות נכון יותר להוריד כהנחיות מלמעלה למטה בצורה **אוטוקרטית**, ואלו החלטות נכון יותר לקבל יחד עם העובדים בצורה **שיתופית ודמוקרטית**. ישנם מצבים בהם אין זמן או טווח טעות מספקים לקבלת החלטות בצורה שיתופית, וישנם מצבים שכן מאפשרים זאת. על המנהל לחשוב מראש באלו תחומים הוא בוחר לשתף על מנת למקסם את הרתמות העובדים ובאלו תחומים לא.

7. **מיקום נקודת ההשפעה הניהולית** – מחקרים מראים כי מיקומו של המנהל במשבר ישפיע משמעותית על יכולתו לנהל את המשבר בצורה מיטבית.

ישנם מצבים בהם נכון יותר עבור המנהל למקם עצמו **בתוך הסיטואציה**, בתוך השטח, ולקבל החלטות בזמן אמת מעין הסערה. ישנם מצבים בהם נכון יותר למנהל למקם את עצמו גבוה יותר ברמת ההסתכלות, להוציא את עצמו מהסיטואציה ולקבל החלטות ממקום של **פרספקטיבה**. ישנם מנהלים הממקמים עצמם בפרונט, כאלו הממקמים עצמם בסוף השיירה. בנושא זה אין תשובה אחת נכונה. מה שחשוב הוא לבצע חשיבה מקדימה, לבחון את האפשרויות, את המשמעויות השונות לכל נקודת מיקום ולקבל החלטה מושכלת לגבי נקודת ההשפעה המיטבית בסיטואציה.



שלב שני – כלפי חוץ, עם הפנים לשטח, לעובדים

1. התקשרות בטוחה - משולש הזהב - מפורט בהרחבה בנושא ביטחון פסיכולוגי

במנהיגות בערכה זו

ביסוס דפוס התקשרות בטוח בין העובדים למנהל יתאפשר בהתאם להקפדה על שלושה עקרונות (שלוש הצלעות של משולש הזהב)

- זיהוי / איתור **צרכי העובד** + בזמן; מתן מענה לצורך + בזמן ובאופן עקבי. יש לקיים **נוכחות ניהולית** משמעותית, בפרט במצבים של ניהול מרחוק. יש ליישם מנגנוני נוכחות מתוחכמים.
- מערך **מסרים** ותקשורת
- **גבולות** מוצבים בצורה: ברורה; חד משמעית; החלטית; אחידה; עקבית; המשכית

2. זרקור ניהולי – מפורט בהרחבה בנושא זרקור ניהולי בערכה זו

Spotlight / זרקור ניהולי = מכלול המרכיבים בפעילות של יחידה ארגונית, צוות ועובד בודד אותם בוחר המנהל להאיר, להבליט, לשקף ולהתייחס.

עשייה של צוות ושל עובד בודד הנה עולם ומלואו ומורכבת מפעילויות רבות, מתחומי עשייה מגוונים, מיכולות וכישורים שונים. חלק משמעותי בתפקידו של מנהל הנו לשקף לצוות כיחידה אורגנית ולכל אחד מהעובדים בו ברמה הפרטנית היכן הוא עומד בכל רגע נתון ביחס להצלחה בתפקיד ובעשייה.

בחירת המנהל מה לשקף לעובד ולצוות ועל מה לשים את הדגש (האם על התוצאה הסופית או על המאמץ, ההתכוונות והתהליך; האם על החוזקות או על החולשות; האם על הדרך או על העמידה ביעד) מכונה זרקור ניהולי.

לזרקור ניהולי ישנה חשיבות הן במשוב שוטף ביום יום, הן בשיחות משוב והערכה שנתיות, והן באירועים תקופתיים כגון סיכום שנה והיערכות לשנה החדשה. שנת פעילות הנה עולם ומלואו והבחירה על אלו מרכיבים מתוך שנה שלמה להאיר בזרקור עשויה להיות ההבדל בין מחויבות אמת ליעדי השנה החדשה לבין פתיחת שנה באנרגיות ירודות ומוחלשות.

מחקרים אחרונים בנושא בחנו את הקשר בין זרקור ניהולי של מנהלים שונים לבין ביצועי עובדים, תחושת מחויבות ליעדים, תחושת מסוגלות אישית ושביעות רצון. המחקרים הראו כי **זרקור ניהולי מעצים** משפיע בצורה חיובית על המרכיבים הנ"ל, וכי לזרקור ניהולי מצמצם השפעה הפוכה.

3. העצמה

העצמה מבוססת על מינוף חוזקות, ועל חיזוק תחושת המסוגלות האישית של עובד. העצמה אותנטית תבצע על ידי שיקוף העוצמות לעובד, על ידי זיהוי הצלחות משמעותיות ומתן משוב חיובי בזמן אמת, וכן על ידי יצירת הזדמנויות עבור העובד להגיע להצלחות.

המשמעות היא כי יש לבסס מערך יעדים ריאלי ובר השגה עבור העובד וכן לבסס נוכחות ניהולית כזו אשר תאפשר למנהל לתפוס כל הצלחה בזמן אמת ולחזק אותה.

4. שגרה ושגרות

שגרה הנה הדרך היעילה ביותר לתחום ולמסגר סיטואציה כאוטית המאפיינת משברים. הגדרת שגרות קבועות ושמירה על שגרה מייצרת וודאות בתקופה של אי ודאות, והופכת להיות עוגן שניתן להיאחז בו מבחינה רגשית. עוגן מייצר ביטחון ומעניק תחושת שליטה.

בהתאם לכך על המנהל להגדיר שגרות ניהול מול כל עובד ועובד וברמת הצוות, שהנן ריאליות וברות ביצוע בתקופת המשבר, ושהנן בתדירות מספקת, אשר תאפשר לבצע מעקב ובקרה הן אחרי המשימות המשתנות והן אחר הלך הרוח הרגשי של העובדים.

5. יעדים קונקרטיים מקצועיים ואישיים

ניהול לפי יעדים הנו חיוני לניהול בימי שגרה, ולחתימה לתפקוד מיטבי של עובדים, והופך לקריטי בימי משבר, ובימים בהם בעקבות המשבר משתנות פלטפורמות הניהול מניהול פרונטלי לניהול בשלט רחוק.

בתקופות משבר יש להציב יעדים קצרי טווח, הן ברמה האישית והן ברמה המקצועית. יעדים אישיים יכולים להיות בהתאם לייעוד אישי אשר העובד מגדיר לעצמו לתקופת המשבר, על מנת להרגיש משמעותי ובעל השפעה גם בשעה זו.

יש לתחום את היעדים לתקופה מדודה, המותאמת לתוכנית העבודה למשבר. אין להעמיס ביעדים, יש לבחור ולתעדף, ולהתמקד במספר יעדים משמעותיים שהנם ברי השגה עבור העובדה ויהוו עבורו בסיס לחוויית הצלחה.

6. תסריטי שיחה

בתקופת משבר רמת אי הוודאות, הלחץ והחרדה מרובים, ועשויים להיות מושפעים לשלילה מכל אי תאימות או הלימה במידע.

אי לכך, יש לוודא כי כל מסר, קטן וגדול, העובר לעובדים ברמה הפרטנית או הצוותית עומד בתנאים של אחידות, עקביות, המשכיות; שהנו ברור וחד משמעי, וכי הוא מועבר בצורה החלטית ולא מתלבטת, מתנצלת או מצטדקת.

הכלי שנמצא בספרות כאפקטיבי ביותר לוודא קיומם של תנאים אלו מכונה תסריטי שיחה.

תסריטי שיחה הנם טקסטים הנכתבים מראש, והמתארים את המסר באמצעות מילות מפתח ומשפטי מפתח, אשר הושקעה לגביהם חשיבה עמוקה. בנוסף לפסקאות המתארות את עיקרי המסר, מכילים תסריטי שיחה גם שאלות ותשובות מובנות. שאלות צפויות מראש אשר עשויות להישאל על-ידי העובדים, ואשר לכל אחת מהן נבנתה מראש תשובה העומדת בתנאים האמורים. התסריטים מועברים לכל גורם אשר בא במגע עם העובדים, ואשר עשוי להישאל בצורה רשמית או ספונטנית שאלות הקשורות לנושא. על המנהל לוודא שהמנהלים שמעליו, קולגות וממשקים נוספים מתודרכים לגבי תסריטי השיחה ונצמדים אליהם כאשר הם נשאלים או מתבקשים להתייחס לנושא.

תסריטי השיחה צריכים להיות ממוקדים באזורי הודאות. להתמקד ולהדגיש את מה שאנחנו יודעים. החלטות שהתקבלו. מה שאנחנו עדיין לא יודעים – מתי נדע, כיצד נדע, ומתי תתקבל החלטה. המטרה להדגיש ולהאיר דווקא על המקומות בהם ישנה יותר וודאות, ועל תהליכים המתקיימים לקראת יצירת ודאות או קבלת החלטות.

7. יצרניות ועשייה

אחת הסכנות הגדולות ביותר הטמונות בזמני משבר הנה אי עשייה. אי עשייה מובילה לשיתוק, מגבירה את תחושות החרדה, ומקטינה משמעותית את תחושת המסוגלות האישית, הביטחון, ואת תחושת השליטה בסיטואציה. אדם שהנו פעיל בזמן משבר, אשר עסוק בלהיות יצרני, מרגיש משמעותי ובעל ערך. מרגיש חלק ממשהו גדול יותר, מרגיש כי יש ביכולתו לתרום למאמץ המשותף. אקטיביות מייצרת חיוניות, וחיוניות מקטינה תחושות אין אונים. לפיכך על המנהל לדאוג בתקופת משבר כי כל עובדיו נמצאים בעשייה כלשהי בהתאם לתוכנית העבודה ויעוד התקופה. כל אחד בהתאם ליכולותיו ומסוגלותו האובייקטיבית.

8. לחץ כגורם מניע

לחץ הנו גורם מוטיבציה. במקרים מסוימים הוא גורם לדרבון, ובמקרים אחרים הוא יכול לגרום לשיתוק וקריסה. תפקיד המנהל הוא לבנות את התמהיל הנכון בין "לתת גז" לבין לשים "ברקס". לאבחן מתי ומול מי מהווה הלחץ גורם מזרבן ואז ללחוץ, לתת דחיפה, לאתגר, ומתי ומול מי מהווה הלחץ גורם משתק, ואז נכון יותר להוריד לחץ, להרגיע את הסיטואציה. ישנם אנשים שניזונים ומתפקדים באופן מיטבי במצבי לחץ, עומס ומשבר. עובדים כאלו ניתן ואף רצוי לאתגר ולדחוף. ישנם אנשים שקופאים במצבי לחץ, מתוך חוויית Overwhelming, ומולם חל העיקרון "Less is more".



9. שיח צוותי ברוח מעגל ההשפעה – מפורט בהרחבה בנושא מעגל הדאגה ומעגל

ההשפעה בערכה זו

חלק ממרכבי ההצלחה בהתמודדות בזמני משבר הנו השיח הקבוצתי המתקיים בצוותי העבודה.

על המנהל לפעול להקניית וביסוס שיח ברוח מעגל ההשפעה בכל הזדמנות. במסגרת פגישות, ישיבות ודיונים והן במסגרת שיחות אישיות עם העובדים.

על המנהל להקפיד על שימוש שפת מעגל ההשפעה המתמקדת בפתרונות ודרכי פעולה ולא בכעיות, בתחומים עליהם יש שליטה והשפעה ולא על התחומים שאין, בפרשנות מקדמת לסיטואציה, במילים המייצגות מסוגלות, יכולת התמודדות, ביטחון, שליטה ואמונה.

10. דוגמא אישית

דוגמא אישית הנה מרכיב מרכזי בניהול בכל מצב ובכל סיטואציה. חשיבותה מתעצמת באופן משמעותי בעתות משבר.

על המנהל לייצג בהתנהגותו את דבריו, אמירותיו, החלטותיו.

ככל שתהייה הלימה גבוהה יותר בין הנאמר לנעשה, כך תגדל תחושת האמון וההתקשרות הבטוחה של העובדים אל מול המנהל.



ניהול ומנהיגות בימים קשים
ערכה למנהל/ת
ביטחון פסיכולוגי במנהיגות
קישור לסרטונים בנושא

מהו ביטחון פסיכולוגי

ביטחון פסיכולוגי הנו צורך יסוד בכל מערכת יחסים באשר היא, בין אם מדובר במערכת יחסים היררכית, כגון הורים וילדים; מנהלים ועובדים; שלטון לאומי ואזרחים; מפקדים ופקודים במערכת ביטחונית, ובין אם מדובר במערכת יחסים שוויונית כגון זוגיות; חברות, או שותפות עסקית.

במערכת יחסים היררכית האחריות על יצירת תחושת הביטחון הפסיכולוגי והגורם המשפיע הוא הגורם הגבוה בהיררכיה, כלומר, ההורה; המנהל; המנהיג; המפקד. במערכת יחסים שוויונית האחריות וההשפעה היא של שני הצדדים.

כאשר מתקיים ביטחון פסיכולוגי בקשר ניתן לממש את תכלית הקשר במקסימום. בין אם מדובר בביצועי עובדים איכותיים, מוטיבציה גבוהה ומחויבות, ובין אם מדובר בזוגיות או שותפות עסקית מיטיבה. כאשר לא מתקיים ביטחון פסיכולוגי נוצרות בעיות התנהגותיות שונות עליהן יפורט בהמשך.

ביטחון פסיכולוגי הנו תנאי לכל קשר בריא באשר הוא ויש לבססו, לשמר אותו ולתחזק אותו, הן ביימי שגרה ועל אחת כמה וכמה במצבי משבר ואי ודאות.

כיצד נוצר ביטחון פסיכולוגי

ביטחון פסיכולוגי מהווה **דפוס התקשרות** בתוך מערכת יחסים לפי תיאוריית ההתקשרות אשר נקרא **התקשרות בטוחה**.

דפוס זה נוצר בתחילת קשר בכל מערכת יחסים והוא ייחודי למערכת היחסים הספציפית. כלומר, אדם יכול לחוש ביטחון פסיכולוגי מול מנהל או מנהלים מסוימים במערכת, ומול אחרים לא. בהתאם לכך תושפע התנהגותו מולם והתנהגותו במסגרת תפקידו. על אף שנוצר ומתבסס דפוס ההתקשרות בתחילת הקשר, ניתן לשנותו גם תוך כדי מערכת היחסים, וגם אחרי זמן רב.

ביטחון פסיכולוגי נוצר בכל מערכת יחסים באשר היא ע"י שלושה מרכיבים, המכונים **"משולש הזהב"**.

היווצרותו התקינה של הדפוס הבטוח תלויה בקיומם של שלושת המרכיבים יחדיו בהלימה וסינרגיה מלאה. יישומו של מרכיב אחד בלבד לא תוביל לקיומו של ביטחון פסיכולוגי בקשר. להלן פירוט שלושת מרכיבי משולש הזהב:

כלים ניהוליים	מה נדרש מהמנהל	תזמון	כיצד נוצר	תיאור	צלע
<ul style="list-style-type: none"> ▪ מוטת שליטה תקינה ▪ שגרות ניהול ▪ טכניקות תשאול ותחקור, שאילת שאלות ▪ ניהול זמינות ונגישות – דלת פתוחה / סגורה ▪ ניהול דיפרנציאלי מותאם 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ נוכחות ניהולית ▪ קשב ניהולי ▪ פניות אנרגטית ▪ יכולת הקשבה ▪ הקשבה נקייה ללא פרשנות ▪ יכולת הכלה 	<p>בזמן, ואפילו לפני הזמן. לפני שהעובד בא לבקש. וכל הזמן באופן עקבי.</p>	<p>זיהוי נכון של הצרכים ומתן מענה רלוונטי ומדויק לכל צורך.</p>	<p>ראיית העובד ומתן מענה לצרכיו.</p>	צרכים
<ul style="list-style-type: none"> ▪ SLA ניהולי ▪ תסריטי שיחה ▪ הגדרת מדדים ויעדי הצלחה ▪ הגדרת מנגנונים קשיחים - נהלים, שיטות עבודה, תהליכי עבודה ▪ הבחנה בין דרישה לבקשה 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ להגדיר לעצמו מראש מה הציפיות שלו, לדעת מהם הגבולות האדומים שלו, להיות אסרטיבי. ▪ כאשר מנהל מגדיר ציפיות ומציב גבולות עליו לעשות זאת באופן: ▪ עקבי ▪ אחיד ▪ המשכי ▪ ברור ▪ חד משמעי ▪ החלטי ▪ נינוח 	<p>מראש, לפני הכניסה לסיטואציה, ועדכון סעיפי החוזה בשוטף בהתאם לשינויים בתנאי הסביבה החיצוניים ובמצב.</p>	<p>ע"י תכנון והגדרה של סעיפי החוזה, כללי המשחק, מערך הציפיות הכולל ופירוט המשמעויות של אי עמידה בחוזה.</p>	<p>הגדרת ותיאום ציפיות, מכלול מערך המסרים והתקשורת מול העובד והצוות.</p>	חוזה
<ul style="list-style-type: none"> ▪ מנגנוני "מקל וגזר" ▪ אפקטיביים הערכות מערכתית ▪ "לספוג פגיעה" במקרה הצורך 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ עליו לעשות זאת באופן: ▪ עקבי ▪ אחיד ▪ המשכי ▪ ברור ▪ חד משמעי ▪ החלטי ▪ נינוח 	<p>ברגע הפרת החוזה, בהקשר הפרת החוזה, כדי שהעובד יקשר את המשמעויות להתנהגות שלו.</p>	<p>ע"י שיקוף לעובד שלא קיים את תנאי החוזה, תיאור המשמעויות ויישומן.</p>	<p>מימוש משמעויות הפרת החוזה במידה והופר.</p>	גבולות

עובד שמרגיש שרואים אותו כל הזמן, שקשובים לצרכיו עוד לפני שהוא אומר ונותנים להם מענה, שמגדירים לו בצורה ברורה מהם כללי המשחק ומה מצופה ממנו, כאשר הוא רואה ומבין מהן המשמעויות לכל פעולה שהוא עושה או לא עושה, כאשר הוא רואה שהמנהל והמערכת עומדים בעצמם בחוזה שהגדירו, נוצרת בו תחושת ביטחון. הוא יכול לסמוך על המנהל ועל המערכת וללכת אחריהם.

מה קורה כאשר לא מתקיים ביטחון פסיכולוגי

דפוס בטוח במערכת יחסים מאופיין ברמת אנרגיה ופעילות מאוזנת. הכוונה למידת האנרגיה והפעילות המושקעת בקשר. במערכת יחסים היררכית – רמת אנרגיה ופעילות מאוזנת של הגורם הנמוך בהיררכיה (ילד, עובד, פקוד) אל מול הגורם הגבוה בהיררכיה (הורה, מנהל, מפקד). במערכת יחסים שוויונית – רמת אנרגיה ופעילות מאוזנת של שני הצדדים האחד כלפי השני.

מנגד, כאשר לא קיימת פניות ניהולית, כאשר אין קשב לעובד, הוא מרגיש שלא רואים אותו, שלא קשובים לצרכיו, שנותנים לו הנחיות סותרות, שהחזזה והציפיות המוגדרים לו אינם ברורים ומשתנים באופן לא צפוי, לא תיווצר בו תחושת הביטחון הפסיכולוגי. כאשר לא נוצר הדפוס הבטוח, מתקיימת בעיה של **חוסר איזון ברמת הפעילות והאנרגיה** המושקעת בקשר מצד העובד.

קיימים **שני דפוסים לא בטוחים** במערכת יחסים (בהכללה):
 האחד מתאפיין **ביתר פעילות** והשני מתאפיין **בתת פעילות** ואנרגיה.
 יתר פעילות מכונה **דפוס של חרדה בקשר**. חרדה בגוף הוא מצב של יתר. יתר לחץ דם, דופק ונשימות. במובן ההתנהגותי יתבטא כיתר פעילות של העובד מול המנהל, מול המערכת, מול ממשקים.
 תת או חסר פעילות מכונה **דפוס של נמנעות בקשר**. נמנעות של העובד מלהפעיל כל אנרגיה או פעילות מול המנהל.
 כאשר עובד אינו מקבל את הביטחון הפסיכולוגי מהמנהל הישיר או הנהלת הארגון, הוא עשוי להיות מחד בחרדה מכך, ולנסות לרדוף כל הזמן אחר הביטחון, מה שיביא אותו ליתר פעילות, או פשוט להתייאש ולוותר, מה שיביא אותו לתת פעילות.

כיצד ניתן לאבחן את דפוס ההתקשרות שיצרנו כמנהלים אל מול כל עובד?
 כאשר יופיעו בין 6-7 סימפטומים שחוזרים על עצמם בתדירות גבוהה ולא באופן חד פעמי, וכן בעצימות גבוהה.
 ניתן להשתמש בטבלאות הבאות על מנת למפות את התנהגויות העובדים לפי המקרא שלהלן:

תדירות ההתנהגות

4	3	2	1
כמעט תמיד	לעיתים קרובות	לעיתים רחוקות ביותר, מדי פעם	אף פעם

עצימות ההתנהגות

4	3	2	1
עצימות גבוהה	עצימות בינונית	עצימות נמוכה	בלתי מורגשת

הדפוס הבטוח

עצימות 1-4	תדירות 1-4	תיאור התנהגות	סימפטום
		חשיבה עצמית ושיקול דעת לגבי כל הנחייה או הוראה הניתנת מהמנהל. במידה ולא מסכים, מרגיש חופשי להביע התנגדות עניינית, אבל בסופו של דבר מבצע בצורה מלאה את ההנחיה שקיבלת גם אם לא מסכים.	התנגד והתחייב
		עניינית, מקצועית, לא רגשית, ללא דרמה.	תקשורת מול המנהל
		מחויב לעמידה ביעדים ולוחות זמנים. כאשר צופה עיכוב או בעיה, מתריע מראש ומעדכן.	יחס ליעדים ולוחות זמנים
		מסוגל לסרב לבקשת מנהל, ללא תירוצים או הצטדקויות והרגשת אי נעימות. יודע להציב גבולות, מכיר את המגבלות שלו, לא לוקח משימות שלא מסוגל לבצע רק כדי לרצות את המנהל.	יכולת לומר לא
		מסוגל לקבל משוב וביקורת, להודות בטעות, לוקח אחריות על טעות.	Accountability
		ממוקד בהתבוננות פנימה ולא באחרים, אחראי לעצמו ולמצבו, אינו רואה את הסביבה כאחראית לכך.	מיקוד שליטה פנימי
		יוזם, מציע הצעות לשיפורים והתייעלות.	פרואקטיביות
		אכפתי, מתריע על כשלים, בעיות, גם בתחומים שאינם באחריותו. מתריע ממקום ענייני ומכוון שיפור והתייעלות ולא ע"י אצבע מאשימה וחיפוש אשמים.	דגלים אדומים
		מתמקד באלטרנטיבות לפתרון והתקדמות לעבר פתרון ולא בבעיות ובדרמה שלהן.	מכוונות לפתרון
		משתף פעולה עם אחרים בצוות ללא מאמץ, לוקח אחריות קבוצתית, פועל ונרתם למען הקבוצה והצוות ללא צורך בקרדיט.	התנהגות בצוות ומול ממשקים
		מסוגל לראות מעבר לראיית מנהרה של סיטואציה ספציפית, מבין שיקולים מערכתיים גם אם סותרים צורך נקודתי שלו, מבין ומתחבר לתמונה הכוללת של העשייה שלו.	ראייה מערכתית

הדפוס החדד – יתר פעילות כלפי המנהל או המערכת

עצימות 1-4	תדירות 1-4	תיאור התנהגות	סימפטום
		מתוסכל ומקטר על כך שעובד מאד קשה ואף אחד לא מעריך.	תחושת הקיפוח
		מקבל ביקורת בצורה אישית ורגשית, נעלב ונפגע. מתייחס לכל מצב, החלטה, ברמה האישית, באופן אישי, הכל קשור בי "עושים לי דווקא".	הרגשי
		זקוק לתשומת לב וחיצוקים תמידיים. תקורה ניהולית גבוהה.	שואב האבק
		מתמקד ומשקיע אנרגיה רבה בהחצנת העובדה שעושה בדרכים הבאות: 1. ריבוי תנועות - שולח מיילים רבים בתפוצות נרחבות, מזמן פגישות רבות. 2. מוזרות בתנועות - מייצר פעילות מחוץ לשעות העבודה המקובלות. 3. קולניות - מקיים שיחות עבודה באופן מוחצן וקולני במיוחד. 4. משבריות - מעצים בעיות קטנות לכדי משברים.	נראות של עבודה
		מטריד את המנהל בשאלות רבות והתייעצויות חסרות חשיבות.	הנודניק
		מטריד את המנהל בציון עובדות סרק חסרות חשיבות.	ציון עובדות
		מבצע בקרה על המנהל ומייצר תזכורות רבות בנוגע להסכמים והתחייבויות מצד המנהל.	בקרת יתר
		עסוק בלתזכר תמידית את המנהל וגורמים נוספים במערכת לגבי הזכויות המגיעות לו.	ועד עובדים
		נוכחות גבוהה ומורגשת באירועי חברה מקצועיים וחברתיים.	נוכחות באירועים
		עסוק ביתר שיווק עצמי שצורם לסביבה.	יחסי ציבור
		לא משחרר תחומי אחריות לאחרים גם במקרים בהם לא פנוי. רכושני כלפי תחומי אחריות. לא מאפשר לאחרים להיכנס או להתערב.	טריטוריאליות
		לא משחרר ומשתף במידע, מחזיק אצלו.	הבונקר
		עסוק בהעברת ביקורת תמידית על תפקודם של אחרים. מרבה להמעיט בביצועיהם של אחרים.	השופט
		מרבה לשייך לאחרים טעויות וחוסר מקצועיות ולהתלונן על כך בפני המנהלים. מלשין על התנהגויות של אחרים למנהלים.	המלשינון
		עסוק בהשוואה מול גורמים אחרים במערכת, בעיקר בנושא תנאים ורווחה.	האח הקנאי

עצימות 1-4	תדירות 1-4	תיאור התנהגות	סימפטום
		משתדל לעשות מה שהמנהל רוצה כמה שיותר מהר, משקיע על מנת שהמנהל יהיה מרוצה. מעמיס על עצמו עוד ועוד משימות כחלק מהצורך לרצות ולהרשים את המנהל, ולכן נמצא בתחושת עומס ולחץ תמידית.	ריצוי והעמסת יתר
		נוהג להתחנף ברמה האישית כלפי המנהל.	החנפן
		מתנדב לסייע לצוות או למחלקה בזמנים מיוחדים, כאשר אין נכונות או הירתמות מצד אחרים. "שוכב על הגדר" למען המערכת.	ה"שאהיד"
		מחויב לארגון ולמנהליו. לא יעזוב על אף תחושות התסכול הרבות. נאמן למערכת. בעל גאוות יחידה גבוהה.	מחויבות ארגונית
		מהווה שגריר חיובי כלפי הארגון ומנהליו כלפי חוץ. לא מוציא החוצה את תחושות התסכול האישי.	השגריר
		אורב למנהל במקומות שאינו יכול להתחמק, על מנת לקבל את תשומת ליבו המידית.	המארבים
		התנגדות גלויה. לא מקבל, בועט, נעלב. לא ממהר לקחת אחריות ולהודות בטעות, מחפש להסביר את עצמו ולצאת בסדר, מצטדק.	יחס למשוב וביקורת
		התנגדות גלויה ומוחצנת. לא מקבל, בועט, מנסה להפוך את ההחלטה. מתנגד אוטומטית לשינויים ממקום של קושי אישי, מודאג כיצד ישפיע עליו השינוי ברמה האישית.	יחס לשינוי
		במקרים יוצאי דופן – יוצר פגיעה מכוונת במערכת, פגיעה בזדון כדי למשוך תשומת לב ולהיות מורגש.	חבלה מכוונת

הדפוס הנמנע – תת פעילות כלפי המנהל או המערכת

עצימות 1-4	תדירות 1-4	תיאור התנהגות	סימפטום
		ציני וסרקסטי בשיחות מסדרון כלפי המערכת, כלפי קולגות, כלפי מנהלים, כלפי החלטות והצהרות הנהלה.	הציני, הסרקסטי
		קטן אמונה, לא מאמין להצהרות והתחייבויות מצד המנהלים והנהלה.	הסקפטי
		עושה את המינימום הדרוש. מעביר לאחרים כל עשייה שחורגת ולו בקצת מתחומי אחריות הרשמיים. בעל נטייה להסתפק בתחומי אחריות מצומצמים, משחרר תחומי אחריות לאחרים בקלות.	העבר את זה הלאה
		התנגדות סמויה – לא יצא כנגד המשוב אולם בפועל לא ייזום פעולות לשינוי או תיקון.	יחס למשוב וביקורת
		התנגדות סמויה – ציני וקטן אמונה. לא יצא כנגד השינוי, אולם בפועל לא ישתף פעולה.	יחס לשינוי
		נמנע מלהגיע ככל שניתן ונעדר מאירועי חברה, כנסים, פעילויות גיבוש וכיו"ב.	נוכחות באירועים
		חוסר מעורבות גלויה או סמויה בתהליכים ארגוניים רוחביים. אינו מעורב חברתית בפעילויות מחוץ למשרד.	"עזבו אותי בשקט"
		מחויבות ארגונית נמוכה. יעזוב בהזדמנות הראשונה, או יישאר ויהיה במצב של נטישה פסיכולוגית מפאת קביעות או תנאים שלא רוצה לאבד.	מחויבות ארגונית
		מהווה שגריר רע עבור הארגון כלפי חוץ. מוציא החוצה את "הכביסה המלוכלכת".	השגריר
		חוסר נכונות להירתם ולהתאמץ באופן מיוחד במקרים המחייבים זאת. חוסר נכונות להשקיע מעבר למצופה להשגת מטרה. בלתי ניתן להלחצה או לרתימה בתקופות לחץ בעקבות הישגות מקרי "זאב זאב" מולו.	תפקוד בזמני לחץ
		רמת שירות נמוכה, צריך לרדוף אחריו ולהזכיר, בפרט במשימות רוחביות, זמני תגובה נמוכים.	זמני תגובה ורמת שירות
		רואה כוונות ואינטרסים נסתרים בכל יוזמה או מהלך ארגוני. לא מאמין לכוונות המוצהרות מצד הנהלה או המנהלים. מניח תמיד כי ישנן כוונות נוספות ברובד הסמוי.	תיאוריות קונספירציה
		קשה לריצוי. ציני ובלתי מסופק כלפי כל הטבה, חיזוק או תגמול. חושד בכוונות טובות.	כפיות טובה

עצימות 1-4	תדירות 1-4	תיאור התנהגות	סימפטום
		מרבה להיעדר מהמשרד. ימי מחלה וחופשה מרובים.	היעדרויות
		מקצר את יום העבודה. מקיים כביכול פגישות מרובות מחוץ למשרד, יוצא לסידורים אישיים. מגיע מאוחר יותר מסידור אישי או פגישה ויוצא מוקדם יותר. יוצא להפסקת צהריים ארוכה בחוץ.	שעות עבודה
		לא מרים דגלים אדומים ולא מציף בעיות כלליות - כאשר מזהה בעיה היקפית לא משקף למנהלים, לא מספר או מתלונן.	דגלים אדומים
		נמנע מלנקוט עמדה מוצהרת בסוגיות צוותיות או ארגוניות. לא מתחייב כלפי אף עמדה.	הפרווה

במקרה של התקשרות לא בטוחה הסימפטומים המופיעים יכולים להיות שייכים כולם לדפוס החרד, הנמנע, או שילוב של שניהם.



משולש הזהב במצבי משבר, מה עלינו לעשות בימים אלה

דווקא בימים של אי ודאות ומשבר, החזקה יציבה של שלושת עקרונות משולש הזהב חיונית עוד יותר.

על העובדים להרגיש כי גם בימים בהם גם המנהלים וגם הארגונים עצמם מתמודדים עם קשיים ואתגרים, עדיין רואים אותם וקשובים לצרכים שלהם.

לפיכך, בתוך הכאוס הכללי יש להקפיד ביתר שאת על שגרות הניהול, ולראות את העובדים בתדירות קבועה.

על שגרות הניהול לעסוק הן במצב העובדים ברמה האישית, והן בתכנון, בבקרה הרגילה והשוטפת של העבודה ולשדר רגישות לצרכים לצד המשך עבודה כרגיל והחזקת שגרת עבודה. אחד הכלים המשמעותיים ל"בדיקת דופק" של העובדים ברמה האישית בתקופות משבר הנה סולם התמודדות עם קושי, המופיע בהרחבה בנושא בערכה זו.

כמו כן על העובדים להרגיש כי ברורות להם הציפיות והם יודעים מה לגיטימי ומה לא, מהו החוזה בתקופת המלחמה. האם הכללים שקדמו לפני המלחמה עדיין רלוונטיים או שיש שינוי. יש להבהיר ולהתייחס לכלל הנושאים, החל מהיבטים ביחסי העסקה כגון שעות עבודה, עבודה מהבית, שעות נוספות, היעדרויות, איחורים וכיו"ב, וכלה בהיבטי עבודה כגון עמידה בלוחות זמנים, רמת הדיוק הנדרשת, טווח הטעות.

מהו ה SLA בימים אלו. מול הלקוחות, בהתנהלות פנימית בתוך הארגון, ברמת הצוות. האם יש שינוי בסדרי עדיפויות בעקבות המלחמה? האם יש שינוי ביעדים? מה חשוב יותר ומה חשוב פחות. מהם הדברים שכרגע הם Must ומהם הדברים שהם Nice To Have בתקופה זו. היכן למקד את עיקר האנרגיות.

האם ישנם שינויים בתהליכי עבודה ונהלים? מה השתנה, האם באופן זמני או קבוע? חשוב לעדכן ולחדד את החוזה בכל כמה זמן בהתאם לשינויים ולהתפתחויות. נדרשת שקיפות תמידית ומסרים ברורים ולא עמומים, גם אם המסרים הם לא פשוטים. על תסריטי השיחה להיות ברורים וחד משמעיים ברוח העדכונים היומיים של דובר צה"ל.

וכן, אכיפת גבולות הנה חיונית ונדרשת.

יד רפויה, ויתורים ועיגול פינות היכן שלא צריך, העלמת עין, ריצוי, כל אלו דווקא יפגעו בתחושת הביטחון הפסיכולוגי של העובדים.

הצבת גבולות בטוחה, נינוחה, אסרטיבית, לא מתנצלת או מצטדקת, תייצר סדר ומובנות בתוך כל הבלגן.

כל עוד קשובים לצרכי העובדים, רואים אותם ומספקים להם פתרונות, הצבת הגבולות משדרת מסר של הובלה יציבה ובטוחה, וזה בדיוק מה שהעובדים זקוקים להיאחז בו.

חשוב לציין כי עקרונות אלו נכונים וחיוניים גם בימי שגרה, אולם נחוצים ונדרשים אף יותר על מנת להעניק לעובדים מקום בטוח להיתלות בו בסיטואציה של חוסר ביטחון ברמה האישית והלאומית.



אסרטיביות ביישום עקרונות משולש הזהב

נמצא כי מנהלים בעלי אישיות אסרטיבית וסגנון ניהול אסרטיבי מצליחים לבסס ביטחון פסיכולוגי בקרב סביבתם ולייצר דפוסי התקשרות בטוחה בכל מערכת יחסים, בשונה ממנהלים בעלי סגנונות אחרים.

להלן מאפייני סגנונות אישיות וניהול המשפיעים על דפוסי ההתקשרות במערכות יחסים:

אגרסיביות / Aggressiveness

- בהתנהגות אגרסיבית מבטא אדם את רגשותיו ודעותיו תוך שהוא **מתעלם מהצרכים ומהרגשות של הזולת**.
- האדם האגרסיבי עומד על זכויותיו תוך ביטול האחר, זכויותיו וצרכיו.
- ביטוי האגרסיביות הנו **ישיר** באופן מילולי ואף פיסי.
- מנהל אגרסיבי אינו קשוב לצרכי העובדים ומציב גבולות בצורה לא עקבית, בלתי צפויה ולא פרופורציונלית. עשוי להרים קול בשיבות, לבטל אמירות של עובדים, להתייחס אישית ולא עניינית, להקטין, להנמיך ולהביע זלזול באמירות נוקבות, בוטות וישירות.

אגרסיביות פאסיבית / Passive Aggressiveness

- גם האדם האגרסיבי - פאסיבי עומד על זכויותיו תוך שהוא מתעלם מזכויות אחרים.
- בשונה מאגרסיביות, ביטוייה של האגרסיביות הפסיבית **אינם ישירים**, ואינם תמיד מילוליים, והם מתאפיינים בציניות, סרקזם, רמזים, הבעות פנים.
- מנהל פאסיבי אגרסיבי אינו קשוב לצרכי העובדים, ומציב גבולות בעיקר ע"י מניפולציות רגשיות. הוא עשוי להתעלם מעובדים, לגרום להם לרדוף אחריו, לגרום להם לתחושות אי נעימות, להפעיל אותם ממקום של ריצוי ורגשות אשם.

פסיביות / Passiveness

- אנשים פסיביים מתנהגים כאילו שזכויותיהם ורצונותיהם של האחרים קודמים לשלהם.
- אנשים פסיביים מבטלים או **מתעלמים מהצרכים ומהרגשות שלהם עצמם**.
- מרביתם לא יביעו את דעתם בחברה, ולעתים אף יבצעו פעולות שאין להם בהן עניין.
- לאנשים פסיביים נטייה לרצות אחרים.
- מנהל פסיבי ישתדל להימנע מקונפליקטים, יתקשה להציב גבולות בצורה ברורה וחד משמעית, יתקשה להיות החלטי ונחרץ במתן הנחיות והגדרת כללים, יצטדק ויתנצל רבות בעת מתן הנחיה או משוב שלילי, יתקשה לפטר או לנקוט בצעדים משמעותיים בעת הצורך.

אסרטיביות / Assertiveness

- אסרטיביות הנה יכולת הפרט לעמוד על דעתו, מבלי לפגוע בזולת, תוך ראיית הרווח והצרכים של שני הצדדים, בו זמנית.
- התנהגות אסרטיבית כוללת התייחסות לסביבה והתחשבות בזולת מבלי שהדבר יהיה כרוך בביטול עצמי.
- אנשים אסרטיביים מבטאים את רגשותיהם ודעותיהם בבהירות, החלטיות וללא התנצלות תוך **מתן כבוד ומקום לצרכים ולרגשות של הזולת**.
- מנהל אסרטיבי מתייחס בכבוד לכולם תמיד, גם לאנשים שונים ממנו ואנשים שחולקים על דעותיו, קשוב, סבלני, סובלני, אמפטי למול תחושות הזולת, מתמקד ב"מה כן אפשר לעשות", "איך כן אפשר לקדם" ו"מה כן יעבוד", מציע פתרונות בנוסח של "win-win".
בוטח בעמדות שלו, בעוצמה הפנימית שלו, לוקח מנהיגות גם במצבי אי וודאות, לוקח אחריות על כישלון, מפרגן ומעצים בצורה אותנטית.

סוגי אסרטיביות**אסרטיביות ריאקטיבית**

- אסרטיביות **תגובתית**, מגיבה.
- נדרשת **במהלך הסיטואציה עצמה**, תוך כדי אינטראקציה עם אדם אחר, וכתגובה להתנהגותו, דבריו או בקשותיו.
- נדרשת בצלע הגבולות של משולש הזהב כאשר עובד אינו מכבד או פועל בהתאם לעקרונות החוזה ולכללים שהוגדרו.
- נדרשת במצבים בהם מבקשים מאיתנו דבר מה שאינו לגיטימי או שאין לנו מעוניינים לעשות, כאשר אנחנו נדרשים לענות או לעשות פעולה מסוימת שאין לנו מעוניינים לבצע, כאשר אדם עבר את הגבול, הפר חוזה או לא ביצע כנדרש ועלינו לציין זאת בפניו ולהגיב בהתאם.
- אסרטיביות ריאקטיבית באה ליידי ביטוי כאשר אנחנו אומרים "לא", או "לא עכשיו", כאשר אנחנו מסרבים לבקשה, כאשר משהו מתפרץ לחדר בזמן שאנו בשיחה, כאשר משהו נכנס לדברינו בזמן דיון או ישיבה, כאשר עובד אינו עומד בלוחות זמנים ויעדים או מאחר לעבודה.

אסרטיביות פרואקטיבית

- אסרטיביות **יוזמת**.
- נדרשת **לפני הסיטואציה**. תפקידה להגדיר את הכללים, את החוקים את הגבולות, ולבצע תאום ציפיות מראש.
- נדרשת על מנת לייצר בהירות לגבי ההתנהגות המצופה, וכן למנוע מראש מצבים והתנהגויות לא רצויות ולגיטימיות. גישה זו הנה מניעתית **וצופה מראש מצבים** שעלולים להוביל לסיטואציות ריאקטיביות, ופועלת על-מנת לשנותן מראש.
- מאפיינת את צלע החוזה ותיאום הציפיות במשולש הזהב, בו מגדירים עם העובדים SLA, יעדים, נהלים, תהליכים, תוכניות עבודה וכיו"ב.

עקרונות ושלבים ביישום משולב הזהב בניהול

חוזה תחילה – אסרטיביות פרואקטיבית

השלב הראשון הוא תמיד ביסוס תיאום ציפיות וחוזה מול העובדים. על החוזה להבהיר מהן הדרישות, ההתנהגויות המצופות, הכללים, מהם גבולות הגזרה, ובכל התחומים. החל בהיבטים של יחסי העסקה, וכלה ביעדי ביצוע משימות, אופן ההתנהלות והתקשורת בצוות ואל מול המנהל.

ומי בונה את החוזה?

על מנת שנוכל לבסס ביטחון פסיכולוגי, החוזה חייב לשקף את צרכי העובדים. בניית החוזה תוך כדי ראיית צרכי העובדים ברמה הצוותית והפרטנית הנה הכרחית. חוזה חד צדדי המשקף את ורק את צרכי המנהל לא יוכל להוות עוגן אמיתי עבור העובדים. לפיכך מומלץ לנו כמנהלים לחלק את החוזה ל-2.

סעיפים שהם שלנו, כלומר, כאלו שאנו לא מתפשרים לגביהם, והם מוגדרים על ידינו ואנו **מכתיבים אותם כהנחייה** וללא דיאלוג.

בסעיפים אלו חשוב להתמקד בהיבטים המייצגים את ה"אני המאמין" שלנו, את הסגנון הייחודי שלנו והדברים שהכי חשובים עבורנו.

בנוסף חשוב שנסביר, נבהיר ונתאר את **הרציונל** והשיקולים שעומדים מאחוריהם.

העובדים אינם חייבים בהכרח להסכים עם רציונל זה, אולם עליהם להבינו ולקבלו.

את יתר הסעיפים נגדיר **בחשיבה משותפת** עם העובדים וניתן מקום לדברים שחשובים להם, לאופן בו הם רואים את הדברים ולצרכים הייחודיים שלהם.

את החוזה נבנה הן ברמה הצוותית, והן מול כל עובד ועובד בניפרד **כחוזה דיפרנציאלי** התואם את ותק העובד, תפקידו, כישוריו, יכולותיו וצרכיו הספציפיים.

ומה עוד נגדיר בחוזה? **משמעויות**.

מה תהיינה המשמעויות במקרה של אי ביצוע או הפרת דרישות החוזה.

חלק מתחושת הביטחון הפסיכולוגי טמונה ביצירת רציונל וודאות. קשר בין סיבה לתוצאה. על העובדים לדעת מראש מה תהיינה המשמעויות.

ומהן משמעויות?

משמעויות **אינן עונש**. הן אינן באות להכאיב או לפגוע. אלו הן **השלכות ענייניות** ולא אישיות שיש לפעולת העובד.

מטרת המשמעויות ביצירת ביטחון פסיכולוגי הנה להעצים את **ההגיון בדרישות החוזה**, שכן במידה ודרישות אלו אינן מבוצעות יש לכך משמעויות.

לפיכך על כל משמעות בה נבחר להיות תמיד **רלוונטית** ובהקשר התנהגות העובד, להיות **פרופורציונלית ומידתית**, וכמובן כי אל לנו לציין משמעויות שאין אנו יכולים או רוצים ליישמן במידת הצורך. נבחר רק במשמעויות שאנו עומדים מאחוריהן באופן מלא ונוכל לממשן בביטחון.

הצבת גבולות במידת הצורך – אסרטיביות ריאקטיבית

- צלע זו רלוונטית רק אל מול התנהגות לא לגיטימית מצד העובד, התנהגות המפרה את החוזה, את כללי ועקרונות ה SLA שנאמרו והוגדרו מראש.
- בבואנו להציב גבול כמנהלים עלינו לזכור כי:
1. ההתנהגות אינה לגיטימית, לא האדם.
 2. הסיטואציה אינה אישית. מדובר בסוגייה **עניינית** ויש להתייחס אליה ככזו.
 3. **אי תגובה להתנהגות לא לגיטימית = מתן לגיטימציה**. אם מסיבה כלשהי לא שמנו לב, או ששמנו לב ונמנענו מלהתייחס, עלינו לקחת בחשבון כי "נירמלנו" את ההתנהגות. מלשון נורמליות. נתנו לה לגיטימציה, לא רק בעייני העובד הספציפי אלא גם בעייני יתר חברי הצוות שהם, בשונה מאיתנו אולי, הבחינו בהתנהגות העובד.
 4. תזמון – הצבת גבול צריכה להתקיים **בסמיכות לסיטואציה**, על מנת לייצר הקשר להתנהגות הלא רצויה.
 5. **ניהול דיאלוג עם התנהגות לא לגיטימית = מתן לגיטימציה**. אין צורך להסביר או להרחיב במילים. כל ההסברים ניתנו בשלב הגדרת הציפיות והכללים.
 6. **הצבת גבול = אמירה חד כיוונית ולא דיאלוג**. אז אין כאן שיח, ולא משא ומתן, ולא ויכוח. יש כאן אמירה קצרה, עניינית וברורה, חד כיוונית מאיתנו כלפי העובד. אמירה המתארת את ההתנהגות הלא רצויה, מזכירה מהי ההתנהגות הנדרשת במקרים שכאלו עפ"י החוזה, הכללים, ה SLA, מציינת את המשמעויות, ומיישמת אותן מיד לאחר מכן.
 7. עקרונות השפה והתקשורת בעת הצבת גבול:
 - כבוד האדם בראש ובראשונה
 - שפה נקייה ועניינית, לא אישית, מכבדת, לא מתלהמת, לא אגרסיבית, ללא הרמת קול, לא צינית ולא סרקסטית. אסרטיבית.
 - שפת גוף – נקייה ללא פרצופים, גלגולי עיניים והבעות פנים מזלזלות, לא כעוסה או חסרת סבלנות.
 - ללא מניפולציות רגשיות וקונטקסט אישי, ללא שיח רגשי, אין מקום לאכזבות, היעלבויות, לחיצה על כפתורי ייסורי מצפון או כפיות טובה. כל אלו פוגעים בביטחון הפסיכולוגי.
 - נינוחות – ללא דרמה. עלינו כמנהלים לנהל את הסיטואציה ברוע, בנינוחות, בהחלטיות, מבלי להתנצל ועם תחושת ביטחון מלאה במה שאנו אומרים.
 8. הזמנה לדיאלוג – אחרי ומחוץ לסיטואציה.
- אז כמובן שלא ניתן להתעלם מצלע הצרכים שנוכחת שם תמיד. לעיתים עשויות להיות בעיות או קשיים אובייקטיביים שלא היינו מודעים אליהם ואשר גרמו לעובד לנהוג כפי שנהג. אין זה אומר כי התנהגותו מוצדקת, אולם עלינו לראות בכל אירוע שכזה הזדמנות לחדד ולגלות צרכים נוספים של העובד.

לפיכך, כזמן מה אחרי הסיטואציה עלינו להזמין אותו לשיחה איתנו בה נבדוק מה שלומו, האם הוא מבין מדוע נהג כפי שנהג, האם יש משהו שאנחנו צריכים להיות מודעים אליו, או לעזור בו, ומה ניתן לעשות על מנת שהתנהגות זו לא תחזור. חשוב שניזום את השיחה בסמיכות לאירוע אך לא במייד, ושנייצר אורה חיובית ואופטימית עם הפנים קדימה.

צלע הצרכים – תמיד שם וכל הזמן

פניות וקשב ניהולי, נוכחות ניהולית, הנם תנאים בסיסיים ליכולת שלנו כמנהלים לראות את העובדים שלנו, להרגיש אותם, לראות את הצרכים שלהם, לראות מתי הם מקיימים או לא מקיימים את החוזה, לעשות בקרה, לזהות דפוסי התנהגות או שינויים בדפוסיים.

נוכחות ניהולית וקשב ניהולי מתחלקים לשני סוגים.

נוכחות יזומה, קבועה.

נוכחות ספונטנית.

נוכחות קבועה מבוססת על **שגרות ניהול**. שגרות קבועות וידועות מראש, אינטראקציות שהן עוגנים הן עבור העובד והן עבור המנהל. השגרות הן קבועות ויזומות על ידי המנהל, ומופיעות כעוגנים בלוחות הזמנים. קיימים חמישה סוגים של שגרות אותם ניתן לקיים הן ברמה הצוותית והן ברמת העובד הבודד:

1. פגישת עבודה (פ.ע) – פגישה העוסקת בתכנון השבוע, תערוך המשימות והיעדים, פתרון בעיות שוטפות שעלו מהשטח. פגישה זו הנה הזדמנות נפלאה לפיתוח יכולותיו המקצועיות של העובד באמצעות חניכה.
2. פגישת סטטוס (פ.ס) – פגישה קצרה, העוסקת בעבודה בלבד, ותכליתה בקרה ובחינת תכנון מול ביצוע.
3. פגישה אישית (פ.א) – עוסקת בעובד עצמו ולא בעבודה, ותכליתה לבצע "בדיקת דופק" לגבי מצבו האישית של העובד, האם ישנם דברים בחייו האישיים שעלינו להיות מודעים אליהם כמנהלים ממקום של תמיכה או הבנה, או אפילו רק ברמת הידיעה. וכן מה מידת שביעות רצונו הכללית מהעבודה, מהתפקיד, מהצוות, האם מרגיש שמתפתח ומממש את עצמו.
4. פגישת חתך (פ.ח) – מיושמת בעיקר כשיחת משוב שנתית. עוסקת בעבודה ובעובד גם יחד, ותכליתה סיכום תקופת עבר והגדרת תקופת עתיד. סיכום ביצועי העובד המקצועיים במהלך התקופה האחרונה והגדרת יעדיו המרכזיים לתקופה הבאה, וכן סיכום תהליך התפתחותו האישית בתקופה האחרונה והגדרת המשך תהליך ההתפתחות לתקופה הבאה.

5. סיורים – סיורים הנה שגרה מסוג שאינו פגישה. מדובר בסבבים יזומים שעלינו כמנהלים לעשות כדי לייצר נוכחות וזמינות כביכול ספונטנית. ניתן להחליט על קיום סיבוב בוקר בקרב מקומות הישיבה של העובדים, לומר בוקר טוב, לשאול לשלומם, לשאול האם ניתן לעזור במשהו, ולאחל יום מוצלח. הסיור מהווה הזדמנות עבור העובדים להציף דברים ולקבל מענה מידי. חשוב להשתמש בסיורים כשגרה קבועה, ידועה וצפויה ולא כמשהו ספונטני אשר מתקיים לפעמים, ולפעמים לא. ביטחון פסיכולוגי נוצר ממקום של ודאות ועוגנים עליהם העובדים יכולים לסמוך.

כלל השגרות, ובעיקר הפגישות יכולות להתקיים פנים מול פנים, בזום, כשיחת טלפון. הפלטפורמה אינה משנה. מה שחשוב זו התדירות הקבועה, הקפדה על קיום השגרות, הימנעות מביטולים חוזרים, ונוכחות מלאה מצד המנהל במהלך קיום הפגישה. בהינתן מוטת שליטה בריאה, כלומר, כמות כפיפים ישירים למנהל שאינה עולה על 8-10 עובדים, תדירות קיום הפגישות המומלצת היא:
 פ.ע – אחת לשבוע עם כל עובד בין 45 דקות לשעה.
 פ.ס – פעמיים בשבוע ל 10 דקות. בקרה קצרה ועניינית.
 פ.א – אחת לרבעון.
 פ.ח – אחת לשנה.
 סיורים – אחת ליום בזמן קבוע.

נוכחות ספונטנית משמעותה שכמנהלים על הרדאר שלנו להיות פתוח ומכוון תמיד לקלוט סימנים המעידים על צרכים. בכל הסתובבות במסדרון, בכל שיחה ספונטנית בחדר האוכל, עלינו לשים לב ולהיות קשובים, ובמידה וזיהינו סוגיה הדורשת בירור או העמקה חשוב שנזמין את העובד לשיחה. כמו כן עלינו להיות בפניות למצבים בהם העובדים נכנסים אלינו לשיחות היזומות על ידם. שיחות אלו הן הזדמנות נדירה לראות לעומק את העובדים, וזאת כמובן אם אנו יודעים לשאול את השאלות הנכונות. סוגי שאלות פותחות לאיתור צרכים מופיעות בהרחבה בנושא שאלות כאמצעי להשפעה בערכה זו.

ניהול ומנהיגות בימים קשים
ערכה למנהל/ת
משבר כהזדמנות לצמיחה

"משבר כהזדמנות לצמיחה"...

מסוג המשפטים שאנחנו מודעים אליהם, אומרים אותם, אפילו מבינים אותם רציונלית. לצד זה, לא תמיד יודעים כיצד לממש או לבצע בזמן אמת.

לפעמים זה נשמע שחוק ולא מציאותי, בפרט כשעוצמות המשבר הן כה גדולות ושהשבר נרחב מלהכיל.

אז בואו רגע נפרק את זה.

מדוע בעצם משבר הוא הזדמנות לשינוי, לצמיחה, לפתרון בעיות, לחדשנות וחשיבה יצירתית???

והרי לפנינו מונח שגור נוסף ששמענו רבות בימים אלו: "קונספציה", או ליתר דיוק "שבירת הקונספציה".

מה היא בעצם קונספציה?

קונספציה הנה פרדיגמה, תבנית, דפוס של פעולה ומחשבה שהתקבעה בנו ומפעילה אותנו בצורה אוטומטית.

בהיבט הפסיכולוגי מהווה הפרדיגמה עוגן של ביטחון עבורנו בו אנו נאחזים, ולכן קשה לנו במקרים רבים להטיל בה ספק, להכיר באלטרנטיבות אחרות, להיות אובייקטיביים לגביה או לבחון את אמיתותה, יעילותה ומידת התאמתה של הקונספציה למצב הנוכחי.

חלק מהיאחזותנו בפרדיגמה בא לידי ביטוי גם בשמירה ובהגנה שלנו עליה לנוכח אלו המנסים להטיל בה ספק או חלילה לסתור אותה. שוב, מאותו המקום שהיא מעניקה לנו ביטחון ובחוויה הפסיכולוגית הלא מודעת שלנו, שומרת עלינו.

ומה עושה למעשה משבר?

כשמו כן הוא, הוא שובר.

הוא שובר את מעטה ההגנה הבלתי חדיר (לכאורה) ששמנו על הפרדיגמה, וסודק אותה. ככל שהיינו מבוצרים יותר בפרדיגמה או בקונספציה, ככל שהיו חזקות יותר חומות ההגנה שבנינו סביבה, כך נדרש שבר חזק יותר על מנת לפרקה.

עד כה נשמע איום ונורא, לא נעים וכרוך במחירים כבדים מנשוא.

אמת, לא ניתן להתכחש למחירי השבר.

לצד זה.

גם להיאחזות בפרדיגמה או הקונספציה ישנם מחירים. כבדים ביותר.

הפרדיגמה מחייבת **סגירות**. סגירות מקסימאלית, אטימות, על מנת לא לאפשר לאף גורם חיצוני לערער אותה. אטימות זו מונעת גם מדברים טובים, נכונים, מתאימים יותר, להילקח בחשבון.

**שבר, באופן פרדוקסאלי כביכול, מייצר פתיחות.**

הוא שובר את התצורה הקודמת ומייצר פתיחות לתצורות חדשות שלא היו כלל בגדר אופציות בשלב הקודם. כפי ששוברת התולעת את תצורת הגולם על מנת להפוך לפרפר.

בנוסף, כדבריו המפורסמים של אלברט איינשטיין "לא נוכל לפתור בעיות באמצעות אותה צורת חשיבה שהשתמשנו כשיצרנו אותן". או במילים אחרות, לא נוכל לפתור את הבעיות שיצרנו בעקבות הקונספציה באמצעות הקונספציה, ולכן עליה להישבר. אי לכך "מה שהיה הוא לא שיהיה".

אין ספק כי מוטב היה אם היינו מסוגלים לעבור תהליך פנימי ולהטיל ספק באופן מודע ונוכח בכלל הקונספציות המנהלות אותנו בחיים, ולבצע בהן שינויים במידת הצורך. אולם בהינתן ונותרנו עיוורים לקונספציה, ואיננו מסוגלים לייצר שינוי ממקור פנימי, ורצה הגורל ונתקלנו באירוע חיצוני אשר שבר את הקונספציה, לעיתים באופן אכזרי ביותר, לפחות ננסה להיאחז בכוחות שעוד נותרו בנו על מנת למנף את השינוי הנכפה עלינו בצורת החשיבה וההתנהגות, ונעניק לו משמעות חיובית. אכן, מוטב היה כי נשנה את אורח חיינו לפני התקף הלב או השבץ, וללא כל טריגר חיצוני, רק ממקום של מודעות פנימית. אולם במידה וכבר קרה, זוהי בחירתנו שלנו להעניק לו משמעות אמת של צמיחה והתפתחות.

מה גם, שבמקרים רבים, בעיות שלפני השבר שהיו נראות ככלתי פתירות, נפתרו מעצמן בעקבות השינוי הקיצוני במצב, השינוי בסדרי העדיפויות והפרופורציות ומעצם שינוי הפרספקטיבה, וגם כאן טמונה עבורנו הזדמנות למנף את הטוב.

ולבסוף, עצוב ככל שיהיה, אם בעבר היו לנו רעיונות או רצינו לבצע שינויים, אולם בניהול הסיכונים נמנענו מלעשות זאת מחשש שהמחירים יהיו כבדים מדי במידה ולא נצליח, יתכן וכעת, לאחר השבר, אין לנו יותר עוד מה להפסיד, כי כבר שילמנו את המחיר הכבד מכל. אחת הדוגמאות המובהקות לכך ניכרת בהסתייגותם של ארגונים לאפשר לעובדים לעבוד מהבית, או לבצע מעבר לשירותים דיגיטליים מרחוק ללקוחות, אשר הפכו ברגע אחד למובן מאליו בעקבות משבר הקורונה, שלא הותיר כל ברירה אלא לבצע את השינויים ובמהירות. בסופו של דבר לא ניכר היה כי "הכצעקתה". ואולי אפילו ההיפך מכך. שינויים אלו נתגלו כבעלי יתרונות רבים והתבססו כחלק מהקונספציה החדשה במשק.

ועכשיו אחרי שהבנו את העיקרון העומד מאחורי המשפט "משבר כהזדמנות לצמיחה" מה עלינו כמנהלים ומנהלות לעשות אתו בפועל מול ועם הצוותים שלנו. כיצד ניתן להביאו לכדי ביטוי מעשי ביום ביום בתקופה זו?

תחילה עלינו לבצע מיפוי מובנה (מומלץ כמובן בשיתוף הצוות או פונקציות מובילות בצוות) של סוגיות, בעיות, תחומים, נושאים שהיו "תקועים" לפני המשבר ולא הצלחנו לחולל בהם התקדמות או שינוי מסיבות שונות. המיפוי רלוונטי הן למנגנונים קשיחים, כגון: נהלים, שיטות עבודה, יעדים, תהליכי עבודה והן למנגנונים רכים, כגון, דינמיקה בצוות, יחסי עבודה בצוות, מוטיבציה של עובדים וכיו"ב.

כעת עלינו לבחון האם שינוי הנסיבות הקיצוני קידם או פתר מעצמו חלק מנושאים אלו, או קרב אותנו משמעותית לעבר פתרון או התקדמות. עלינו למקד את האנרגיה היכן שזיהינו בשלות לשינוי.

גישה זו תוביל להצלחות מהירות בהשקעה מעטה יחסית של אנרגיה, מאחר וחלק מהחסמים שהיו שם קודם הוסרו מאליהם.

חוויות הצלחה עבור עובדים וצוות הנן דבר חיוני ביותר ביימי שגרה, על אחת כמה וכמה בתקופות משבר. הן מחזקות את הביטחון, את תחושת המסוגלות, ומקטינות את תחושת חוסר האונים המתלווה לעיתים רבות למצבים קשים.

כעת עלינו לעבור לחלקו השני של המיפוי בו נאבחן נושאים, סוגיות או בעיות, שהשתנו ואף נשברו לגביהן הנחות היסוד או הקונספציות (הנחות העבודה, הפרדיגמות, דפוסי החשיבה) בעקבות המשבר.

ועכשיו, רגע לפני שננעלים מחדש על קונספציות ופרדיגמות חדשות, ונסגרים, יש לנו חלון הזדמנויות להישאר פתוחים לתקופת זמן מוגבלת.

בסופו של דבר כחלק מדרך הטבע, ייסגר חלון זה ותתקבענה הנחות עבודה חדשות, אולם זהו הזמן למקסם את האפשרויות הטמונות באי הודאות, ולאמן את עצמנו ואת הצוות לפיתוח שרירי החשיבה היצירתית.

יצירת קרקע פורייה בצוות לחשיבה יצירתית ופרואקטיבית, תהווה מנוע ומקור מוטיבציה ותהייה בעלת השפעה פסיכולוגיות חיובית ומרוממת נפש עבור העובדים, החיונית בתקופה זו.

אז כיצד מייצרים קרקע לחדשנות ויצירתיות של הפרטים בצוות ושל הצוות כולו? להלן מספר עקרונות:

1. **אין רעיון לא טוב** – משמעותה של פתיחות הנה השהיית או היעדר שיפוטיות. שיפוטיות הנו מנגנון אשר בוחן רעיונות לאור קונספציות קיימות, מעביר את אלו התואמים את הקונספציות ודוחה על הסף את אלו שלא. השיפוטיות פועלת מאותו מקור שברוב המקרים יצר את הבעיות עצמן. לפיכך, בשלב חלון ההזדמנויות ישנה הכלה מלאה ופתיחות לכל רעיון. כולם נרשמים, ומקבלים את אותה מידה של התייחסות.
- אין זה אומר כי לא תתבצע בחינת היתכנות, ישימות ובחינת המשמעויות המקיפות של כל רעיון, אולם הכוונה היא שרעיונות אינם נפסלים בהינף יד, הם מקבלים מקום ומשקל זהה לכלל הרעיונות האחרים שעל השולחן.
2. **אימון בראיית חלופות** – הרעיון הוא לחתור למקסימום חלופות בכל סוגיה. עלינו לדרוש מעצמנו ומהצוות לייצר חלופות רבות ככל האפשר, מבלי לאמוד אותן כראגע או לשפוט אותן כפי שמוגדר בעיקרון הראשון. בשלב זה אין אנו מחפשים את האפשרות הטובה ביותר, אלא מניחים על השולחן אלטרנטיבות שונות ורבות ככל שניתן, כולל גם חלופות שנראה כי אינן בהכרח מתקבלות על הדעת.
3. **הגדרת סביבות ניסוי** – כעת, לאחר שכלל הרעיונות והאלטרנטיבות לפעולה קיבלו מקום על שולחן הדיונים, זה הזמן לצאת לתהליך של בחינה ובדיקת ההיתכנות והמשמעויות.
- על מנת לא להתפזר יתר על המידה בזמן ובמשאבים, מומלץ לתחום את התהליך ולהגדיר נקודת זמן בה מתכנסים מחדש לבחינת הממצאים. כמו כן, חשוב להגדיר תחילה מהם הפרמטרים לבחינה, הן ברמת ההיתכנות והן ברמת המשמעויות של כל רעיון ורעיון מבחינת תועלות את מול סיכונים ומחירים.
- כמו כן זהו בדיוק הזמן לאפשר כסביבת ניסוי פיילוטים, בהם ייושמו באופן מצומצם ולזמן תחום מספר רעיונות לבחינת הצלחה.
4. **טווח טעות** – חדשנות, יזמות וחשיבה יצירתית לא תוכלנה לעולם להתפתח ולהתבסס ללא תנאי סביבה בטוחים דיים. הן זקוקות למה שאנו מכנים בשפה המקצועית – **גרייס**. המשמעות בפועל היא שחובה עלינו כמנהלים וכמנהלות לאפשר טווח טעות, ולא לצפות שמאחר ובחרנו להשקיע ברעיונות, הם חייבים להצליח וחובת ההוכחה עליהם. סקפטיות, תוכחה וצורך מתמיד להראות שצדקנו, הן התנהגויות מצמצמות אשר תחסלנה בסופו של דבר את סיכוייהם של זרעי היצירה לנבוט ולממש עצמם באופן מיטבי.
- סבלנות, הכלה, חשיבה חיובית ואמונה, אומץ ניהולי, עידוד ותמיכה אלו הן ההתנהגויות הנדרשות מאתנו כמנהלים וכמנהלות על מנת לייצר ולאפשר להזדמנויות אמת לצמוח ממשבר זה.

5. אחד המאפיינים של מצבי משבר הנו מידת הבהילות, דחק הזמנים, והתגובות המהירות הנדרשות מאתנו בזמן אמת. תגובות איטיות מדי, מחושבות מדי, מהוססות מדי, עשויות בסופו של דבר ליפול למלכודת ה"Too Little too late". מאפיין זה גוזר עלינו שני עקרונות מרכזיים:

- **עוצמתו של ה - Good Enough "המספיק טוב"** – אז אם ביימי שגרה נכון לנו לחתור ל-100% ולהשקיע את האנרגיה הנדרשת בחתירה אליו, אזי כי בימים בהם זמן תגובה הנו שם המשחק, ה - 80%, "המספיק טוב", היכולת להשיגו ולהתקדם ממנו לדבר הבא, הופכים לתנאי הכרחי להצלחה. אין זה אומר כי מדובר בפשרה או בבינוניות, חלילה. להפך, ניתן יהיה תמיד לחזור ולדייק בהמשך, אולם כרגע מנוע הצמיחה הוא התקדמות ותנועה. כמובן היכן שנמצאה הוכחת היתכנות וכשהיא עומדת בפרמטרים של "המספיק טוב". כל מי שרוכב על אופניים יודע, כי הדרך הטובה ביותר ליפול היא להפסיק לפדל. בפרט בעלייה או טיפוס. התנועתיות שבפידול חיונית לצורך שמירה על היציבות וההתקדמות.

זה הזמן לתת מקום לכלים ניסיוניים, רעיונות ניסיוניים. גם אם לא נבדקו עדיין ב 100 אחוז ואולי יש בהם גם קצת באגים או תקלות והם לא מושלמים. כל עוד הם מייצרים המשכיות, התקדמות ותנועה באופן מספק, הם ברי שימוש.

- **תנועתיות אגילית – תיקון תוך כדי תנועה** – המונח "אגילי" מתייחס ליחס תכנון מול ביצוע. אם בחשיבה המסורתית אנו מקדישים זמן רב יותר לתכנון נרחב ומקיף ביחס לביצוע, אזי בהתנהלות אגילית אנו מקיימים **תכנון בסבכים**. מתכננים לטווח קצר, מבצעים, מתקנים תוך כדי תנועה, מפיקים לקחים, ואז ניגשים לתכנון הסבב הבא.

זמני משבר המאופיינים בנוסף לכל גם באי ודאות, מחייבים מאתנו התנהלות אגילית. להניח הנחות יסוד לתקופה קצרת טווח ואז לפעול, לבצע, להתקדם, לדייק ולכייל את עצמנו תוך כדי תנועה.

תנועתיות, התקדמות, נקיטת פעולה ועשייה, מהוות מקורות לצמיחה בכלל ובמצבי משבר בפרט. עצירה, עמידה, הססנות, חשיבת יתר, עשויים להיות קטלניים לנוכח זמן התגובה המתבקש.

6. **ניקוי אבק** – ולסיכום, זה הזמן לרענן אבק מרעיונות ישנים שנפסלו, מתוכניות שנכתבו והוכנסו למגרה, ממסמכים והצעות שנשלחו ולא זכו להתייחסות, מרעיונות שמסיבות שונות לא הגיעו לכדי מימוש. יתכן ובמאמץ מועט ניתן יהיה להוציאם לפועל, מאחר ועיקר עבודת החשיבה והתכנון לגביהם כבר בוצעה בעבר.



ניהול ומנהיגות בימים קשים

ערכה למנהל/ת

מעגל ההשפעה

מעגל הדאגה ומעגל ההשפעה לפי סטיבן קובי

שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד

קישור לסרטונים בנושא

בספרו "שבעת ההרגלים של אנשים אפקטיביים במיוחד" מתאר קובי את המחקר שעשה על מה מאפיין אנשים אפקטיביים, מהו ה DNA הייחודי שלהם, מהן הגישות, המחשבות וההתנהגויות המאפיינות אותם, להם קרא הרגלים.

לפני שנצלול לאחד המאפיינים העיקריים המכונה "מעגל ההשפעה", נבין קודם **מהו בכלל אדם אפקטיבי.**

אדם אפקטיבי פועל בחייו **באופן עקבי** בהתאם לשלושת העקרונות הבאים:

1. מגדיר באופן פרואקטיבי מטרות וערכים אישיים בכל תחומי החיים, לא בהכרח רק בהיבטי קריירה.

המשמעות היא שאדם אפקטיבי אינו זורם מתפקיד לתפקיד, מהזדמנות להזדמנות הנקרות בדרכו, אלא מגדיר מה הוא רואה כהזדמנות ומה לא. מחזיק במושכות חייו ומנתב את הכרכרה.

2. מוכן לפעולה – מזמן את המטרות ע"י פעולה אקטיבית, נוקט פעולה ועשייה.

המשמעות היא שאדם אפקטיבי לא יושב ומחכה שהמטרות תתממנה מעצמן, הוא מחויב לנקוט בפעולה ואף להכיל את משמעויות הפעולה כדי להביא אותן.

3. משיג את המטרות, נועץ אותן - אדם שמשיג את מטרותיו. גם אם נכשל בפעמים הראשונות, או לא חווה הצלחה ברגע הראשון.

קובי מתאר את מעגל הדאגה ומעגל ההשפעה כשתי גישות לחיים.

עפ"י מחקרו נמצא כי מעגל ההשפעה זוהי גישה לחיים המקדמת בצורה טובה יותר חיים אפקטיביים לפי שלושת העקרונות.

ברשות כל אדם היכולת לבחור ולאמץ את מעגל ההשפעה כחלק מחייו.

מעגל ההשפעה מזוהה גם כגישת חיים התורמת לחוסן אישי כללי בחיים בכלל וביימי משבר ואי ודאות בפרט.

להלן תיאור כללי ומפורט של שתי הגישות וההבדלים ביניהן:

מעגל הדאגה

גישת הדאגה הריאקטיבית גורסת כי חיינו הם פועל יוצא של התניה ושל תנאים. מעצם תפיסה זו בחרנו להעצים את כוחם של הדברים האלה לשלוט בנו, בין במודע ובין בשל מחדל. בעשותנו את הבחירה הזו אנו נעשים ריאקטיביים. אנשים ריאקטיביים מונעים מכוח הרגש, הנסיבות, התנאים, הסביבה. במזג אויר נוח הם מרגישים טוב, אם מזג האוויר אינו נוח, ישפיע הדבר על עמדתם ועל ביצועיהם. חשיבה ריאקטיבית הופכת לנבואה שמגשימה את עצמה. אנשים מתבצרים בפרדיגמה שגורלם נחרץ, ומביאים ראיות לחיזוק אמונתם. הם מרגישים עצמם קורבנות חסרי שליטה, שאינם אדונים לגורלם ולחיייהם. הם מטילים את האחריות על כוחות חיצוניים. חיים ברוח מעגל הדאגה נמצאו כפוגעים באיכות החיים, בתחושת האושר הכללית, וכן באפשרות להיות אדם אפקטיבי, המכוון למטרות ומשיג אותם בכל תחומי החיים.

מעגל ההשפעה

גישת ההשפעה הפרואקטיבית גורסת כי כבני אנוש אנו אחראים לחיינו. התנהגותנו היא פועל יוצא של החלטותינו, ולא של התנאים שבהם אנו חיים. את המילה אחריות באנגלית Responsibility ניתן לחלק לשניים: response-ability, כלומר היכולת שלנו לבחור בתגובה. אנשים פרואקטיביים מכירים באחריות זו. הם אינם תולים את האחריות להתנהגותם בנסיבות, לא בתנאים ולא בהתניות. אנשים פרואקטיביים מונעים מכוחם של ערכים שנבחרו בקפידה ובזהירות והופנמו. הם נושאים עמם את "מזג האוויר" שלהם ואינם מושפעים ממזג האוויר החיצוני. הם מאמינים כי: "איש אינו יכול לפגוע בך ללא הסכמתך" - אלינור רוזוולט. "הם אינם יכולים לשלול מעצמנו את הכבוד העצמי שלנו, כל עוד איננו מוסרים להם אותו" - מהטמה גנדי. "כל עוד אינך יכול לומר ביושר "אני מה שאני היום בגלל הבחירה שעשיתי אתמול", לא תוכל לומר: "אני בוחר לחיות אחרת". "מה שקורה בחייך אינו בשליטתך במאה אחוז. אבל מה שאתה מפיק מזה תלוי במאה אחוז בך". - סדגהורו. גישת מעגל ההשפעה מקבלת באהבה את העובדה כי נסיבות החיים, הסיטואציה החיצונית, אנשים אחרים מעשייהם והתנהגותם אינם בשליטתנו. האופן שבו אנו מגיבים, ההחלטות שלנו, הבחירות שלנו לנוכח הסיטואציה, הן בשליטתנו המלאה, ובכך יש להתמקד.

להלן תיאור מפורט של ההבדלים בין שתי הגישות בהיבטים שונים. בצד שמאל של הטבלה מנוסחות שאלות אותן אנו יכולים לשאול את עצמנו או אדם אחר ואשר תעזורנה לנו או לו לעשות מעבר ממעגל הדאגה למעגל ההשפעה בכל רגע ובכל סיטואציה.

קטגוריה	מעגל הדאגה	מעגל ההשפעה	שאלה
תחושה כללית	קורבנות, מסכנות, רחמים עצמיים, ספקנות.	כוח, עוצמה, מסוגלות, אמונה.	האם באמת טוב לי ונעים לי בתוך המחשבות שלי? מה אני יכול לעשות כדי להרגיש מסוגל, יכול? תרגיל סקלת השינוי
מיקוד אנרגיה	בדברים שעליהם אין שליטה. מיקוד אנרגיה ומאמץ בדברים ובנסיבות שאין לגביהם מה לעשות, כגון, בחולשותיהם של אנשים אחרים, בדברים מלחיצים; הילד חולה; המנקה לא הגיעה; הנהג שנוסע בשוליים וחוצה קו לבן; החלטות ממשלה; מיסים ועוד.	בדברים שעליהם יש שליטה, שיש מה לעשות לגביהם. מיקוד אנרגיה, מאמץ ועבודה בדברים הניתנים לשינוי והשפעה ישירה. "לא ניתן לשלוט ברוח, אבל ניתן לשלוט במפרשים"	1. על מה יש לי שליטה בסיטואציה? (לשאל 10 פעמים "על מה עוד יש לי שליטה?") 2. על מה אין לי שליטה בסיטואציה?
מיקוד שליטה	חיצוני. הנסיבות החיצוניות הן הגורם למצב שבו אני נמצא.	פנימי. אני עצמי הגורם למצב שבו אני נמצא. אני והאופן שבו בחרתי להגיב לנסיבות החיצוניות.	איך אני קשור לכל העסק הזה? מה אני עשיתי שהביא אותי למצב הזה? כיצד אני תרמתי למצב שבו אני נמצא?
המציאות	אובייקטיבית. המציאות היא מה שהיא, והיא נשפטת באופן אחיד. עין הרע, צירופי מקרים, ניסים ומזל.	סובייקטיבית - סינכרוניסטי. האדם בוחר בפרשנות שהוא נותן לנסיבות החיצוניות. אין צירופי מקרים, הכל תלוי בפרשנות האישית הנבחרת.	אלו פרשנויות או הסברים נוספים אני יכול לתת לסיטואציה בה אני נמצא? באלו אופנים נוספים אני יכול לתאר את הסיטואציה?
כיוון	מהחוץ אל הפנים. ריאקטיביות, תגובתיות. ממתין לנסיבות החיצוניות שתתרחשנה ואז מגיב.	מהפנים אל החוץ. פרואקטיביות, יוזמה. פועל ועושה מבעוד מועד, ובכך משפיע על הנסיבות החיצוניות.	אלו פעולות אני יכול לנקוט עכשיו? מחר בבוקר? מבעוד מועד? שיכולות להשפיע על הסיטואציה?
מכוונות	לבעיה, עיסוק בבעיה, ניתוח הבעיה מכל כיוון, השקעת כל האנרגיות בבעיה.	לפתרון, חשיבה ממוקדת פתרון, השקעת האנרגיות בחשיבה ויצירת פתרונות.	אלו אלטרנטיבות לפתרון עומדות לפניי? האם יש אלטרנטיבות נוספות?
האחריות לפתרון הבעיה	של האחר. זו בעיה שלו, שהוא יתמודד. זה בשליטתו, לא בשליטתי.	שלי. אני חלק מהפתרון, זו הבעיה שלחי. יש לי השפעה ואתמקד במה שיכול להשפיע עליו ונמצא בשליטתי.	מה אני יכול לעשות בשביל עצמי? כיצד אני יכול לעזור לעצמי?
האחר	הוא אשם, ויש להטיח בו את האשמה.	הוא שותף, ויש לרתום אותו לפתרון.	כיצד אני יכול לרתום את האחר לפתרון הבעיה שלי?
מה חשוב	להיות צודק, להוכיח, האמת, מה באמת קרה, להגיד "אמרתי לכם".	להיות חכם – להשיג את המטרה.	מה יקדם אותי למטרה? מה לא יקדם אותי למטרה?

קטגוריה	מעגל הדאגה	מעגל ההשפעה	שאלה
מתי זזים, מתי פועלים	הכל או כלום. אם לא ניתן להשיג הכל, 100% ממה שרוצים, לא זזים ולא פועלים. נשארים במקום.	כל מה שהוא גבוה מ 0 נחשב תוצאה טובה יותר ממה שהיה קודם. גם 20%, גם 40% זה יותר טוב מכלום, ולכן פועלים ועושים גם בשביל תוצאה שהיא לא 100%.	האם אני מוכן להתחיל לפעול גם בשביל 20% יותר ממה שיש לי היום?
הדרך	לצפות מהאחר ולהניח הנחות לגבי האחר. והרבה פעמים להתאכזב ולהיקלע למצבים של אי הבנה.	לבקש בקשות קונקרטיות מהאחר ולשאול שאלות את האחר. כאשר מבקשים הסיכוי לקבל את מה שרוצים הוא אינו 100% אבל הוא גבוה יותר מאשר כשמצפים ולא מבקשים כלל.	איזו בקשה קונקרטית אני רוצה לבקש וממי על-מנת להשיג את מטרתי?
סגנון תגובה	פסיביות, אגרסיביות, אגרסיבי-פסיבי.	אסרטיביות.	מהם הצרכים והמטרות שלי בסיטואציה? מהם צרכי האחר ומטרותיו בסיטואציה?
תחום הקשב	הקשב, האנרגיות, המחשבות, המילים מכוונות למה שרוצים להימנע ממנו. "בזה הבית לא תבוא מחלה, לא תבוא צרה".	הקשב, האנרגיות, המחשבות, המילים מכוונות למה שרוצים להשיג, למטרות. "בזה הבית תבוא בריאות, הצלחה, שמחה".	כיצד עליי לנסח את המחשבות שלי?
שפה אופיינית	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אני לא יכול לעשות ▪ דבר ▪ כזה אני ▪ הוא מרגיז אותי כל כך ▪ הם לא ירשו זאת ▪ אני לא מסוגל ▪ לו רק... ▪ הכלב אכל לי את השיעורים ▪ השעון לא צלצל ▪ זה לא בשליטתי ▪ אין מצב ▪ שום דבר לא ישתנה ▪ אין סיכוי ▪ מה שהיה הוא שיהיה ▪ "אכלו לי, שתו לי" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אני בוחר ▪ אני אעשה ▪ אני מעדיף ▪ חשוב לי ▪ אני מצפה ▪ זה בשליטתי ▪ אני מאמין ש ▪ אני שולט ▪ אני מתנצל ▪ טעיתי ▪ מבקש בקשות קונקרטיות ▪ מתאם ציפיות ▪ מגדיר מטרות ▪ מתעדף 	http://www.youtube.com/watch?v=c-9ahtQuY1E

התנהלות בתוך מעגל ההשפעה

ההנחה היא כי לא כל דבר שקורה לנו, כל החלטה המתקבלת ע"י גורם חיצוני והקשורה בנו או שינויים במציאות חיינו נעימים לנו ונוחים לנו. אולם בהנחה ואנו פועלים ממקום ומתפיסה פרואקטיבית ומיקוד שליטה פנימי, קיימות לפנינו שלוש אפשרויות אפקטיביות במסגרת מעגל ההשפעה בכל רגע, בכל מצב:

Accept it
Change it
Leave it

כשלב ראשון יש באפשרותנו לקבל את המצב בו אנו נמצאים ונסיבותיו. קבלת אמת וללא התנגדות. למצוא בעצמנו את המקומות שבהם אנו יכולים להתחבר ואולי אף להסכים, ולהזדהות.

הקבלה תאפשר לנו להתמקד בהיבטים החיוביים, בהזדמנויות, ביתרונות, בחצי הכוס המלאה. לעיתים גם סיטואציה שלא אהבנו ממבט ראשון יכולה עם הזמן להפוך למתקבלת ואולי אף למועדפת עם גמישות מחשבתית, שינוי נקודת המבט, הפרשנות והקשב.

אולם לא תמיד יש באפשרותנו להסכים או לקבל את הדברים כפי שהם. הקושי או הדיסוננס אל מול המצב גדולים מדי. ואז בפנינו שתי אפשרויות: לנסות לשנות או להשפיע על המצב לפי כללי מעגל ההשפעה, או לעזוב את המצב.

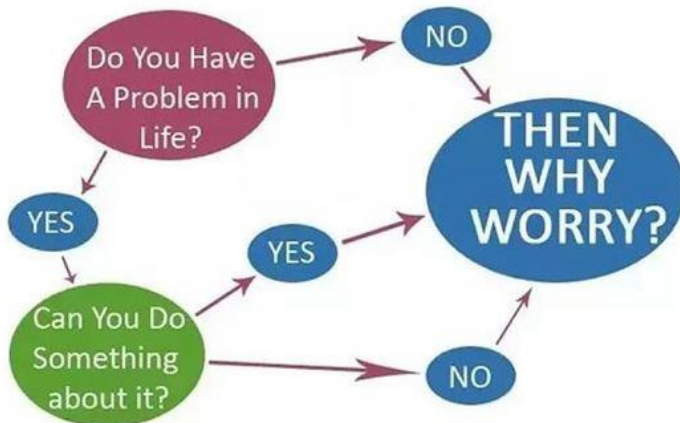
לדוגמא, אם קיים פער בין האופן שבו אני רואה את התפקיד שלי במקום העבודה לבין מה שמצופה ממני מהממונים עליי, ואני לא מסוגלת לקבל את הדרישות ממני שנתפסות בעיניי כלא לגיטימיות.

במסגרת מעגל ההשפעה אוכל לפעול בדרכים שונות:

להכין נייר עמדה לגבי האופן בו אני רואה את התפקיד ואת הערך שאותו אוכל להביא בדרך זו, אוכל לבקש פגישות עם המנהלים הישירים ואלו שמעליהם ולהציג להם או לקיים אתם דיאלוג, אוכל לבקש לעשות שולחן עגול או חשיבה מחודשת לגבי תפיסת התפקיד ויעדיו. אין זה אומר שאצליח ב 100 לשנות את דעת הממונים, אולם אני מגדילה את הסיכויים לשינוי.

במידה ופעלתי בצורה נחושה ועדיין לא הצלחתי לחולל שינוי, ואני עדיין בדיסוננס עמוק אל מול דרישות התפקיד, יש באפשרותי להתפטר. לעזוב. ללא כעס, ללא מרמור, ממקום ענייני של חילוקי דעות לגבי תפיסת התפקיד שאינם ניתנים לגישור.

אולם להמצא במקום של קיטור ומרמור בתוך מעגל הדאגה אינה אפשרות מקדמת ואפקטיבית לא בטווח הארוך ולא בטווח הקצר.



כיצד נשתמש במעגל הדאגה וההשפעה בניהול?

כלי זה ניתן ליישום והטמעה הן ברמת העובד הבודד והן ברמת הצוות באופן הבא:

1. **הטמעת השפה** – קיום הדרכה קצרה באחת מישיבות הצוות על הנושא, חשיפת הצוות לעקרונות שני המעגלים ולשפה המתלווה אליהם.
2. **ביסוס חוזה צוותי** – הגדרת ציפיה להתנהלות בצוות ממקום של מעגל ההשפעה בכל סוג של אינטראקציה. הן בין עובד למנהל, הן בין עובד לעובד, והן בשיח קבוצתי בישיבות צוות. הוספת עקרונות מעגל ההשפעה לחוזה הצוותי, ל SLA הצוותי.
3. **זיהוי** – להיות קשובים בכל שיח עם העובדים לרוח הדברים הנאמרים, הן ברמת ישיבות צוות והן ברמת העובד הבודד, ולזהות את השפה בה הם משתמשים. האם שפת מעגל הדאגה או שפת מעגל ההשפעה. בעיקר במצבים של קונפליקטים, בעיות, אתגרים, תקלות, תלונות וכיו"ב.
4. **שיקוף** – לשקף בכל הזדמנות ובכל שיח עם הצוות והעובדים את השפה בה בחרו לדבר. לעזור לעובדים להיות מודעים לגישה עמה הם מתמודדים כרגע בסיטואציה.
5. **חיזוק** – במידה והעובדים משתמשים בשפת מעגל הדאגה, להזכיר להם את החוזה ואת המחוייבות של הצוות כולו לדבר בשפת מעגל ההשפעה. במידה והשתמשו מלכתחילה בשפת מעגל ההשפעה - לחזק אותם ולהעצים את בחירתם.
6. **שאלת שאלות ממירות** – בנוסף לשיקוף ולתזכורת, במקרים בו כלל הצוות או עובד בודד "נתקעים" במעגל הדאגה ומתקשים להוציא את עצמם משם, ניתן לסייע ע"י שאילת שאלות ממירות המפורטות הן בטבלה והן בערכה זו בנושא "שאלות כאמצעי השפעה".

בימים של אי ודאות וקושי יתכן כי חוויתם הפנימית של עובדים רבים תסוב סביב מעגל הדאגה, והם יהיו רוויי תסכול, מרמור, תחושת קורבנות וחוסר אונים. דווקא בימים אלו, וכחלק מתהליך של פיתוח חוסן בקרב העובדים חשוב להטמיע בשיח היום יומי את שפת ההשפעה ואת עקרונותיה, ולחזק את העובדים בכל פעם אשר ניגשו לסיטואציה ממקום זה, עד אשר תהפוך הגישה לחלק מהתרבות הצוותית כברירת המחדל.

ניהול ומנהיגות בימים קשים ערכה למנהל/ת זרקור / Spotlight ניהולי ומשקל סגולי

עשייה של צוות ושל עובד בודד הנה עולם ומלואו ומורכבת מפעולות רבות, מתחומי עשייה מגוונים, מיכולות וכישורים שונים. חלק משמעותי בתפקידנו כמנהלים ומנהלות הנו לשקף לצוות כיחידה אורגנית ולכל אחד מהעובדים ברמה הפרטנית היכן הם עומדים בכל רגע נתון ביחס להצלחה בתפקיד ובעשייה, ולא רק בשיחת משוב פורמאלית אחת לשנה.

Spotlight / זרקור ניהולי הנו מכלול המרכיבים וההיבטים בפעילות כוללת או בסיטואציה ספציפית של יחידה ארגונית, צוות ועובד או עובדת בודדים, אותם בוחר המנהל להאיר, להבליט, לשקף, להתייחס אליהם ולתת להם את המשקל הסגולי הגדול יותר ביחס לדברים אחרים.

במילים אחרות - בחירתנו כמנהלים מה לשקף לעובדים ולצוות בכל רגע נתון ועל מה לשים את הדגש מתוך כלל עשייתם ופעולתם מכונה זרקור ניהולי.

להלן דוגמאות לזרקור ניהולי אפשרי בכל סיטואציה:

- תוצאה סופית ועמידה ביעדים.
- מאמץ, השקעה, יחס, מוטיבציה ומחויבות לעשייה ולמטרה.
- תהליכי העבודה – רציונל התהליכים, יעילות התהליכים, שיתופי הפעולה והממשקים, אינטגרציה, סנכרון וסינרגיה בין התהליכים השונים, הערכים המוספים בתהליכים מעבר להשגת היעד.
- טעויות, גורמי כשל, פספוסים.
- הצלחות קטנות, גורמי הצלחה, מקדמי הצלחה.
- חוזקות העובד / הצוות והתכונות לשימור ומינוף אשר באו לידי ביטוי בסיטואציה.
- חולשות העובד / הצוות והתכונות לחיזוק אשר באו לידי ביטוי בסיטואציה.
- החלטות נכונות במבחן התוצאה – החלטות שהתגלו כנכונות בדיעבד ומקדמות מטרה.
- החלטות לא נכונות במבחן התוצאה – החלטות שהתגלו כשגויות בדיעבד.
- תהליך קבלת ההחלטות - השיקולים בתהליך קבלת ההחלטות, ראיית הסיכונים, הנחות היסוד שהוגדרו להחלטות, הגורמים השותפים להחלטות, מנגנון קבלת ההחלטה בין המשתתפים, אופן ניהול אי ההסכמות בתהליך קבלת ההחלטה המשותפת.
- משאבים ונכסים – מה עמד לרשותנו ברמה האישית והצוותית וסייע לנו להתמודד עם הסיטואציה. מהם המשאבים האישיים והסביבתיים הזמינים לנו והעומדים לרשותנו כעת ובסיטואציות דומות.
- תובנות, מחשבות, מסקנות, דברים שנלמדו מהסיטואציה לגבי ההווה והעתיד.

חשוב לזכור כי ניתן להתייחס לכלל המרכיבים הנ"ל בשיח עם העובדים או הצוות, אולם הזרקור מהווה את המרכיב העיקרי שהודגש ע"י המנהל ושקיבל את המשקל הסגולי הגבוה ביותר ביחס להיבטים האחרים.

זרקור ניהולי מצמצם אל מוזל זרקור ניהולי מעצים

מחקרים אחרונים בנושא בחנו את הקשר בין זרקור ניהולי של מנהלים שונים לבין ביצועי עובדים, תחושת מחויבות ליעדים, תחושת מסוגלות אישית ושביעות רצון. המחקרים הראו כי **זרקור ניהולי מעצים** משפיע בצורה חיובית על המרכיבים הנ"ל, וכי **לזרקור ניהולי מצמצם** השפעה הפוכה.

מהו זרקור ניהולי מעצים?

זרקור ניהולי מעצים מבוסס על הבלטת והדגשת מרכיבים בעשיית העובדים המעודדים ומעצימים את התחושות הבאות:

- תחושת מסוגלות עצמית ועצמאות
- תחושת ערך וביטחון עצמי
- תחושת משמעות ותרומה, תחושת השפעה ויכולת לשנות לטובה
- מיקוד שליטה פנימי (מפורט בהרחבה בנושא מעגל ההשפעה בערכה זו)
- מוטיבציה פנימית גבוהה
- תחושת חוסן (מפורט בהרחבה בנושא חוסן אישי בערכה זו)

משימתנו כמנהלים הנה לבחור נכון מתוך כלל הדוגמאות לזרקור ניהולי את המרכיבים להדגשה אשר יעודדו בסיטואציה הספציפית את התחושות המעצימות הנ"ל באופן אותנטי.

על זרקור ניהולי ואותנטיות

בשלב זה חובה להדגיש, כי זרקור ניהולי מעצים מחויב להיות אותנטי על מנת לייצר את התחושות המעצימות שתוארו להלן.

הכוונה היא כי אין הוא יכול להיות כוזב או בפער גדול מהמציאות האובייקטיבית, ולייצר אידיאליזציה בתפיסת העובד את עצמו שאינה פוגשת את מציאותו האובייקטיבית. עליו לצייד אותו בתפיסה עצמית מעצימה המבוססת על נתוני אמת ויכולותיו האובייקטיביות במידותיהן ובגודלן האמיתיות.

נדגים העצמה אותנטית או זרקור מעצים אל מול ילד קטן אשר מניח מולנו יצירת אומנות שצייר שאינה יותר ממריחת קווים על דף נייר.

תגובתנו כמבוגרים לשבח את הציור, למחוא כפיים, ולשים את הפוקוס על התוצאה הסופית בהתלהבות רבה עשויה לפתח בילד תפיסת כזב עצמית, שכן אין מדובר בפיקאסו. בחירתנו להדגיש מולו את הזמן הרב שישב והשקיע בציור (במידה וכך היה), יכולתו להתמסר לעבודה ולהעסיק את עצמו, האופן בו החזיק את העפרונות, יציבות היד שלו כשצייר קווים ישרים, או כל מרכיב אמיתי אחר שאפיין את עבודתו, יחזקו בו את מודעותו למשאבים הפנימיים שברשותו, ואת תחושת מסוגלותו העצמית התואמת את המציאות.

**חשיבותו של זרקור ניהולי מעצים בתקופות משבר ואי ודאות**

עפ"י חוקר בשם לזרוס **תגובת הלחץ** בקרב אנשים נגרמת כאשר בחוויה הפנימית והאישית שלנו אנו מעריכים כי אין לנו מספיק משאבים להתמודדות עם הסיטואציה שלפנינו, עם המציאות החיצונית אותה אנו מפרשים כאיום. כאשר אנו נתקלים בסיטואציה חיצונית בה אנו מעריכים כי יש ביכולותינו להתמודד עמה בקלות, לא תיווצר בנו תגובת לחץ.

הלחץ מוביל ל**ראיית מנהרה** – התבוננות צרה על הסיטואציה. צמצום שדה הראייה שלנו והתמקדות בבעיה בלבד, **באיום ובסכנות** הטמונות בו. למעשה ראיית מנהרה הנה מצב בו כלל תשומת הלב והמודעות שלנו "נתקעת" על מרכיב אחד בסיטואציה (לרוב מרכיב האיום החיצוני שאין לנו שליטה עליו) שגוזל את כלל הקשב מיתר הגורמים. במצב זה אנו מאבדים את התמונה הכוללת, את הראייה המערכתית, ומאבדים מודעות לשלל הדברים העומדים לרשותנו, בפרט למשאבים והנכסים הפנימיים והחיצוניים אשר יכולים לסייע לנו להתמודד עם המצב בצורה מיטבית.

תקופות משבר ואי ודאות מלוות בלחץ רב ובראיית מנהרה של אנשים ועובדים. זרקור ניהולי מעצים מסייע **בהרחבת שדה הראייה**, מחזק את המודעות למשאבים, לחוזקות ולנכסים הפנימיים והחיצוניים, מעניק פרספקטיבה, מחזיר את הסיטואציה לפרופורציות המתאימות יותר, נותן לאיום את המשקל הסגולי הנכון לו ביחס לדברים האחרים, ובכך מסייע להקטנת הלחץ והחרדה. הקטנת הלחץ והחרדה מובילות בהכרח למיקוד במשימה, שיפור עמידה ביעדים, שיפור ביצועים, יותר הצלחות, וכל אלו פועלים כאפקט מצטבר על חיזוק תחושת המסוגלות וממשיכים את אפקט ההעצמה.



ניהול ומנהיגות בימים קשים

ערכה למנהל/ת

חוסן

קישור לסרטונים בנושא

"רק תסבירו לי איך

לב

עם שני חדרים רגילים

ללא ממ"ד

ללא מרחב מוגן

אמור להכיל

את כל השבר הזה"

*מקור לא ידוע

הנחות יסוד לנושא

- 1. צעד ראשון** – ברכות על הורדת הערכה ותחילת קריאתה. בכך עשיתם ועשיתן צעד ראשון לעבר חוסן. צעד משמעותי. נקטתם בפעולה מקדמת.
- 2. נוכחות בתהליך** – השלב הבא בתהליך הנו התמסרות לקריאה. אפשרו לעצמכם לעבור תהליך, לא רק לרפרף ולעלעל מלמעלה. היו נוכחים בתהליך הקריאה והלמידה.
- 3. פיקוד הנפש** – השלב הבא הוא ההחלטה הנחושה לקחת אחריות על בריאות הנפש. ההבנה וההכרה כי בריאות נפשית אינה מתרחשת מאליה. בדיוק כפי שבריאותנו הפיסית מחייבת פעולות ושמירה על אורח חיים מסוים, כך גם בריאותנו הנפשית. כפי שאנו מזינים עצמנו במזון לגוף עלינו להזין עצמנו בתזונה נפשית בריאה ומאוזנת.
- 4. תורשה או סביבה** – האם חוסן הנה תכונה הנרכשת לאורך החיים או שנולדים עמה או בלעדיה? הספרות מלמדת כי ישנו מרכיב גנטי מסוים בחוסן, אולם בעיקרו חוסן הוא **שריר** שניתן לפתח ולחזק אותו. בדיוק כמו שריר פיסית בגוף, החוסן מחייב עבודה ומחויבות, תרגול ואימון תדיר, הזנה נכונה.
- 5. מכלול תחומי החוסן** - עקרונות החוסן אשר יוצגו במסמך זה זהים לכל תחומי החוסן באשר הם – החל מחוסן אישי, וכלה בחוסן משפחתי, קבוצתי, ארגוני ולאומי.
- 6. חוזק או חוסן** – כפי שיתואר בהמשך, קיימים הבדלים משמעותיים בין שני מונחים אלו. לפיכך, גם אם בימים הללו אנו מרגישים חזקים, מוחזקים, מתפקדים, נמצאים בעשייה מתמדת, לא נשברים, לא מוותרים, נלחמים בכל הכוח, אין זה אומר כי אנו בחוסן. תחושת החוזק של היום עשויה להתפתח להתקפי החרדה של מחר, לנפילה במערכת החיסונית, לנפילת מתח, לפוסט טראומה ולהתפתחות מחלות. עלינו לאמן ולפתח את שריר החוסן גם בימים בהם אנו מרגישים חזקים, חיוניים וויטליים וניכר כי אין לנו צורך בכך.

ההבדל בין חוזק לחוסן

חוזק וחוסן – על פניו מילים נרדפות. האמנם?
חוסן הנו חוזק מסוג מסוים. הוא מוגדר כחוזק בר קיימא.
 קיימים מספר הבדלים משמעותיים בין שני מונחים אלו שחשוב להבין.

חוסן	חוזק	פרמטר מבחין
<p>פנימי – נובע מהאדם עצמו, טבוע באדם עצמו תמיד ללא קשר למציאות החיצונית, למצב או לנסיבות המשתנות. למשל, עובד בעל יכולת למידה מהירה של ידע ותחומים חדשים. יהיה בעמדת חוזק בין אם כעובד ותיק בצוות ובין אם כעובד חדש.</p>	<p>חיצוני – נובע ממה שהנסיבות מאפשרות, מתוקף הנסיבות והמציאות החיצונית. למשל, עובד ותיק ומנוסה בצוות שכולו עובדים חדשים. הנסיבות החיצוניות מאפשרות לעובד להיות בעמדת חוזק ביחס לשאר חברי הצוות.</p>	<p>מקור החוזק</p>
<p>יציבה וקבועה בפני כל נסיבות חיים חיצוניות משתנות, אינה משתנה, אינה מוגברת או פוחתת בהתאם לשינויים במציאות ובנסיבות. דוגמת וירוס השפעת – גם לנוכח מציאת חיסון והתחסנות האוכלוסייה, מצליח הווירוס להתפרץ ולהתפשט בעוצמות בתקופות קבועות בשנה.</p>	<p>לא יציבה ומשתנה בהתאם לנסיבות החיצוניות. דוגמת האריה בג'ונגל – האריה נמצא בעמדת חוזק ובראש שרשרת המזון, כל עוד תנאי הסביבה מאפשרים לו את התזונה הנדרשת. במידה ויחול שינוי בתנאי הסביבה ולא תהיינה עוד זכרות או טרף זמין בסביבתו של האריה הוא יאבד את החוזק היחסי שלו.</p>	<p>עמידות החוזק</p>
<p>חוסן הוא בר קיימא. הוא תמידי. אינו מתפוגג או נעלם עם הזמן. לדוגמא: מדינה אשר פתחה מנועי צמיחה שונים ומגוונים המוטמעים בתהליכי הליכה ובתרבות הלאומית, ומשקיעה בהתחדשות תמידיות.</p>	<p>זמני. לתקופה נתונה בלבד, כל עוד מתקיים היתרון היחסי החיצוני, כל עוד הנסיבות החיצוניות מאפשרות. לדוגמא: מדינות בעלות משאבי אנרגיה שהחוזק שלהן מבוסס על זמינותם של משאבי הטבע תחלשנה כאשר יאזלו משאבים אלו. חוזקן נתון ומותנה במשך זמינות המשאבים.</p>	<p>משך החוזק</p>



הפרמטרים המרכיבים חוסן

1. הסתגלות
2. היפרדות מהצורך בוודאות
3. הבינאריות של החיים האנושיים
4. קבלה / אי התנגדות
5. חתירה למטרות משמעותיות
6. מעגל ההשפעה
7. איזון גוף נפש, ורווחה פיסילוגית, נפשית רגשית ופסיכולוגית
8. מערכת היחסים עם המוות

מרכיב ראשון - הסתגלות

פעם, בשיעורי מדעים לימדו אותנו שהחזק הוא זה ששורד. היום אנחנו יודעים שהשורד הוא אינו בהכרח החזק, אלא דווקא **המסתגל, המותאם, המשתנה.**

זה שהצליח לעשות בעצמו שינוי, להתאים את עצמו בצורה מיטבית לשינויים בתנאי הסביבה, לשינויים במציאות החיצונית, זה שהצליח לייצר מוטציה גנטית ולהשתנות, זה שתכונותיו הפנימיות מאפשרות לו להתמודד עם כל שינוי בנסיבות החיצוניות. הפרט החזק הוא מי שה – DNA המקורי שלו יצר לו יתרון יחסי בתנאי הסביבה הקיימים, הפרט בחוסן הוא זה שיש לו את המנגנון הפנימי המאפשר לו לשנות את עצמו, להתאים את עצמו ולהסתגל באופן מיטבי ויצירתי לשינויים בסביבה דינאמית. לעיתים האורגניזמים הקטנים ביותר, כגון, וירוסים וחייזקים, הם בעלי מנגנוני השינוי והחוסן העוצמתיים והמהירים ביותר.

שינוי עצמי הוא דבר קשה ולא מובן מאליו. הוא מצריך יציאה מאזור הנוחות, פרידה ממנגנונים, תכונות, התנהגויות, מרכיבים, מאפיינים, וסממנים ישנים, ואימוץ חדשים.

הפרידה היא מורכבת, שכן היא כרוכה בשני דברים:

1. הכרה בכך שמנגנונים ומאפיינים אלו שעד היום היוו מקדמי הצלחה ותרמו לחוזק אינם רלוונטיים עוד. ולא רק שאינם רלוונטיים, הם אף אולי מהווים גורמי סיכון במציאות החדשה.
2. קפיצה אמיצה לעבר הלא מוכר ואימוץ התנהגויות חדשות שעדיין אינן מבוססות באזורי הנוחות והביטחון האישיים. סיגול התנהגויות שעדיין לא הפכו לברירת מחדל.

בימים דינאמיים ומשתנים בהם אנו חיים כולנו כאנשים בעולם, וכעובדים ומנהלים בארגונים, עלינו לסגל תכונות אג'יליות, כמו Waze, ללמוד לחשב מסלול מחדש בנינוחות וללא התנגדות, להיפרד מקונספציות שהוכחו כלא רלוונטיות, לשנות דפוסי חשיבה והתנהגות, ללמוד לשחרר אחיזות לצורך המשך התקדמות.

או במילים אחרות כדבריו של כריסטופר קולומבוס:

"You can never cross the ocean until you have the courage to lose sight of the shore".

מרכיב שני - היפרדות מהצורך בוודאות

אחד הצרכים האנושיים החזקים ביותר הנו הצורך בוודאות. ודאות בנסיבות החיצוניות. בידיעה של מה יהיה, מה הולך להיות, ואף בשליטה על מה שהולך להיות או לקרות, מה תהייה התוצאה, איך דברים יראו.

לרובנו קיימת רמת סבילות נמוכה עד נמוכה ביותר לאי ודאות, ואנו עסוקים בחיפוש מתמיד אחר סימנים, אינפורמציה, או פעולות אשר יקנו לנו את הודאות שיהיה בסדר.

חוסן מאופיין תחילה בהבנה ובהכרה כי לעולם אין לנו ודאות בנסיבות החיצוניות, גם אם מבטיחים לנו שיהיה כך או אחרת, ובתחושת הביטחון כי לא משנה מה תהייה התוצאה בפועל של המציאות בסופו של דבר, יש לנו יכולת להסתגל אליה בצורה מיטבית. נוכל להשתנות ולהתאים את עצמנו לכל מצב כפי שהוגדר במרכיב החוסן הראשון.

מרכיב שלישי - הבינאריות של החיים האנושיים

השפה הבינארית הנה שיטת ספירה וחישוב המבוססת על שתי ספרות בלבד. "0" ו"1". כלל שפות המחשוב מבוססות על השפה הבינארית, ולמעשה אם נפרק את כלל שורות הקוד של כל תוכנה או פלטפורמה דיגיטלית באשר היא נגיע לצירופים ארוכים של "0" ו"1". אלו הם שני מרכיבי היסוד של כל אפליקציה בטלפון שלנו, כל תוכנה או אתר.

באנלוגיה לעולם המחשבים נהוג לומר כי גם החיים האנושיים מבוססים על שני מרכיבי יסוד, שהם ה"אפס והאחד" אשר מרכיבים את שלל השילובים והצירופים במציאות אותה אנו חווים.

אז מהם ה"0" וה"1" של החיים?

"האפס" מהווה את כל מה שקורה בחיינו שאינו נמצא בשליטתנו.

"האחד" מהווה את כל מה שכן נמצא בשליטתנו.

אז מה נמצא בשליטתנו ומה לא?

כל מה שחיצוני לנו, שקשור באנשים אחרים, בהתנהגויות ובכחירות של אחרים, בנסיבות החיצוניות לנו, במציאות שסביבנו שאינה אנחנו, אינו נמצא בשליטתנו. גם אם נאמין ונרצה מאד שכן.

מחשבותינו, הרגשותינו, התנהגותנו וכל עולמנו הפנימי אשר נמצא בתוכנו - נמצא בשליטתנו. האופן בו אנו מגיבים לנסיבות החיצוניות, החלטותינו, בחירותנו לנוכח

סיטואציות, כל אלו נמצאים בשליטתנו, גם אם לעיתים בלהט הרוחות וסערת הרגשות איננו מרגישים בשליטה.

מבחינה מתמטית כל מה שנכפיל ב "0" יישאר "0". כלומר, כל אנרגיה, פעולה, מחשבה, מאמץ שנשקיע במה שלא בשליטתנו תניב כלום. לעיתים אפילו תפגע, תוריד, תגזול אנרגיה מדברים אחרים עליהם יש לנו שליטה.

ובהתאמה, כל מה שנכפיל ב "1" יניב ערך. כלומר, כל אנרגיה שנשקיע במה שבשליטתנו תניב תוצאה, תפוקה, תייצר ערך עבורנו ואולי אף עבור סביבתנו. מה עלינו לעשות אם כן ממקום של חוסן?

א. להבחין בכל סיטואציה בין מה שנמצא בשליטתנו ומה שלא.
ב. לקבל באהבה את מה שלא נמצא בשליטתנו. אין זה אומר כי עלינו לאהוב את הסיטואציה עצמה. הכוונה היא כי עלינו לקבל באהבה את העובדה שמה שקרה או קורה כרגע אינו נמצא בשליטתנו.

ג. לחסוך אנרגיה, לשחרר ולא להשקיע אנרגיה במה שלא בשליטתנו ולהשקיע את כלל האנרגיה במה שכן. לפעול במקסימום להתכוונן בכל הכוח ולנתב את כלל האנרגיה למה שבשליטתנו.

מרכיב רביעי – קבלה / אי התנגדות

לפי האסכולה הסטואית ביוון העתיקה הסבל האנושי אותו אנו חווים אינו נגרם כתוצאה מאירוע חיצוני כזה או אחר, אלא מעצם החוויה הפנימית של האדם. גן העדן או הגיהנום אינם מצויים אי שם למעלה בשמים, אלא בתוכנו, ומהווים את החוויה הפנימית שבה אנו שרויים.

הנסיבות החיצוניות הן אינן מקור הסבל, אלא ההתנגדות שלנו. ההתנגדות לנסיבות החיצוניות, למה שקורה, למה שקרה, למה שאין לנו עליו שליטה. אי הקבלה, ההתנגדות למצב שגם כך אין לנו שליטה עליו היא סוג של עינוי עצמי שגורם לתחושת הסבל והלחץ אותה אנו מרגישים.

עפ"י הסטואיים ובהמשך לעיקרון הקודם אנחנו לא צריכים לאהוב את מה שקרה, אבל אנחנו צריכים לקבל באהבה שאין לנו שליטה על פני הדברים. הפסקת ההתנגדות תקטין את הסבל, ותפנה אנרגיה לפעולה לדברים שבשליטתנו. הפסקת ההתנגדות תנקה את הסבל, ותפנה אנרגיה למחשבה צלולה, לחשיבה יצירתית ולפתרונות מעשיים וטובים שיקדמו אותנו ויחזקו אותנו.
ברוח האמרה:

What you resist – Persist; What you accept – Dissolves.



מרכיב חמישי - חתירה למטרות משמעותיות

חוסן משמעותו לא רק לשרוד לאורך זמן. אם שרדנו אבל ויתרנו על כל המטרות המשמעותיות שלנו בחיים, אין בכך ערך. הישרדות בני האדם הנה למטרת שגשוג ופריחה וחיים מיטביים ולא רק לשם הישרדות. עלינו להגדיר לעצמנו תוך כדי ההסתגלות למציאות החדשה, אלו ממטרות העבר עדיין חיוניות ומשמעותיות עבורנו, אלו מטרות חיוניות נוספו בעקבות השינוי במצב, ואז לפעול במרץ על מנת להשיגן. חוסן משמעותו הסתגלות והשתנות לשינויים תוך כדי המשך חתירה ומחויבות למטרות החיים ולערכי החיים המשמעותיים והמרכזיים.

מרכיב שישי - נקיטת פעולה ויצרת תנועה

אחד העקרונות המרכזיים של מעגל ההשפעה הנו **התקדמות**. בשונה ממעגל הדאגה שמאופיין בדפוס חשיבה של "הכל או כלום", אחת מהנחות היסוד של מעגל ההשפעה היא ש 20% זה יותר מ 80%. כלומר, גם 20% התקדמות היא יותר מהישארות במקום. כאשר אנו פועלים ברוח מעגל הדאגה אנחנו לא זזים, נשארים במקום, כל עוד אין לנו את הודאות שנשיג את מה שאנחנו רוצים. במידה ויש ספק, או איננו מאמינים שנצליח במאה אחוז, אנחנו לא פועלים. כאשר אנו בחוסן אנחנו פועלים ועושים גם ללא הבטחה וודאות בהשגת 100% מהתוצאות. אנו חותרים להתקדמות, להתפתחות, לפעולה. לא נשארים במקום, מייצרים תנועה. וכמו בעיקרון הפידול ברכיבה על אופניים, אנו נופלים רק כאשר מפסיקים לפדל. כל עוד מסובכים את הדוושות - מתקדמים, ולא נופלים, גם אם הקצב הוא איטי.

מרכיב שביעי - איזון ורווחה פנימית

גם אם נסתגל בצורה מיטבית לשינויים, ונמשיך לחתור להשגת מטרותינו המרכזיות בחיים, אולם לא נחיה בתחושת רווחה פנימית, ונהייה בלחץ כל היום, לא נהייה בחוסן. חיים בחוסן מתאפיינים באיזון בין גוף לנפש, באיזון בין הרמוני הלחץ החיוניים להישרדות לבין ההרמונים הטובים. נושא זה מתואר בהרחבה בערכה זו בפרק "על הקשר בין גוף לנפש".

מרכיב שמיני - מערכת היחסים עם המוות

בשונה מיתר בעלי החיים על פני כדור הארץ, בני האדם ניחנו בקסם המודעות. המודעות לחיים, והמודעות לסופם של החיים. זיגמונד פרויד תיאר את חרדת המוות כגורם נפשי משמעותי ולרוב לא מודע המלווה את האדם מלידה ועד מותו. לעיתים מצליח פחד המוות לפרוץ את שכר ההכחשה הבריאה שלנו, ובחלק האחר של הזמן הוא מודחק מהמחשבה. כחלק מניסיונות בני האדם להתמודד עם ההכרה בסופיותם של החיים, התפתחו גישות שונות המהוות שלושה סוגים שונים של מערכת יחסים בין האדם למוות, בין החיים למוות:



1. יש חיים אחרי המוות – גישה הגורסת כי למעשה אין מוות, יש רק שינוי תצורה של החיים מהעולם הזה לעולם הבא. נפש האדם היא אלמותית.
 2. החיים מקודשים, המוות הוא דבר רע ויש לחשוש ממנו, ולעשות ככל שניתן כדי להימנע ממנו, לכוון את החיים להישרדות והרחקת מועד סוף החיים.
 3. המוות כמקור השראה לחיים – תפקידו של המוות הנו להאיר ולהעצים את ערך החיים, את הנס שהם, ולהוות מקור השראה לאדם לחיות ולחגוג את החיים במקסימום, להרגיש ולחוות כל רגע ורגע.
- חרדת המוות וההימנעות ממות שמות את הדגש על המוות כחלק מרכזי בחיים בין אם במודע ובין אם לא, ומייצרות לחץ וחרדה רבים אשר פוגעים באיכות החיים וביכולת להפיק מהם את המקסימום בכל רגע נתון.
- מאידך הגישה האלמותית מצמצמת במובן מסוים את ערך החיים, שכן הם קיימים תמיד, ולפיכך אינם נתפשים בהכרח כנס קדוש ומקודש שיש להוקירו בכל רגע ורגע.
- מערכת היחסים עם המוות שנמצאה כמאפיינת אנשים בחוסן הנה הגישה השלישית, בה מהווה המוות מקור השראה לחיים מיטביים, והדגש והקשב הוא לא על המוות והניסיון לברוח ממנו אלא על כל רגע ורגע בחיים.

ניהול ומנהיגות בימים קשים

ערכה למנהל/ת

על הקשר בין גוף לנפש

מבוסס על הספר אפקט הטלומרים מאת אליזבת הלן בלקברן זוכת פרס נובל ואליסיה אפל

קישור לסרטונים בנושא

ביסוס הקשר המדעי בין בריאות לאורח חיים

כלל מושג הבריאות הפיסית והנפשית בא לידי ביטוי במישור התא. בריאות הנה פונקציה של הזדקנות התא, ושל היקף וסוגי ההרס שהיא גורמת בגוף. הליבה הגנטית של תאי גופנו הנה **הכרומוזומים**. כרומוזום הוא מולקולת ענק הנושאת את המידע הגנטי של התא המורכבת מרצף DNA וחלבונים.

בקצוותיהם של הכרומוזומים נמצאים **הטלומרים (Telomeres)**. טלומר הנו רצף של מקטעי DNA לא מקודד המתקיים בקצוות הכרומוזומים העטופים בכיסוי מגן ייעודי עשוי חלבון. נראים כמו הקצוות של שרוכי הנעליים.

התפצלות והתחדשות תאים

- במהלך חייו של אדם יכולים תאיו להתפצל ולהתחדש **מספר פעמים מוגבל**.
- תאים מתרבים באמצעות **שכפול**.
- בשלב הראשון לחייהם תאים מתרבים **בקצב מסחרר**. התאים החדשים **מחדשים ללא הרף** רקמות ואיברים חיוניים בגוף, ומסייעים לגוף להישאר צעיר ובתחום הבריאות.
- עם זאת לאחר זמן מה שכפול התאים נבלם, התאים כאילו **מתעייפים**, ומגיעים **לשלב הזקנה** או ההזדקנות. הם עדיין בחיים אבל **מפסיקים להתחלק** ולהתחדש. וכך הם שורדים עד אשר הם מתים.
- תאים אשר התחדשותם נבלמה הם **תאים מכולכלים ועייפים**. הם מתקשים בפענוח אותות ומעבירים **מסרים שגויים** לתאים האחרים. הם **אינם מצליחים לבצע את עבודתם** כראוי כפי שעשו בעבר.
- לדוגמא, כאשר **תאים אנטי דלקתיים במערכת החיסון מזדקנים** ואינם מסוגלים לזהות נוכחות של וירוס בקרבתם, עולה הסיכון של שפעת או דלקת. תאים אלו אף עלולים **להדליף חומרים פרו דלקתיים** המגבירים את החשיפה שלנו לכאב ולמחלות כרוניות. וכך יעשו עד אשר ימותו.
- אפשר לדמות את גוף האדם **לחבית מלאה בתפוחים**. או למגירה מלאה במלפפונים. תא אנושי בריא הוא כמו אחד מהתפוחים האלה, טרי ובוהק. אך מה קורה כשיש תפוח רקוב בחבית? לא רק שאיננו יכולים לאכול אותו, אלא שהוא גם **עלול לגרום לריקבון בשאר התפוחים**. תפוח רקוב כזה משול לתא מזדקן בגוף.
- תאים זקנים, כמו תפוחים רקובים בחבית או מלפפונים רקובים במגרה שולחים **אותות אזהרה מסולפים בדמות חומרים דלקתיים** המגיעים גם לחלקים אחרים בגוף.
- כל תא מזדקן, בהתאם למיקומו ותפקידו **יפגע במערכות הגוף הקשורות אליו**.

על הקשר בין הטלומרים לבין התחדשות התאים

- הטלומרים, המהווים את קצוות הכרומוזומים מתקצרים עם כל חלוקה של התא. כאשר הטלומרים מתקצרים יותר מדי, חלוקת התא נפסקת לגמרי.
- ניתן לדמות את הטלומרים לשרוול פלסטיק או מתכת העוטף את קצהו של שרוך נעל, ואת הכרומוזום לשרוך עצמו. השרוול מונע את התרפטות השרוך.
- הטלומרים הם מעין כיפות קטנות בקצות הכרומוזומים, השומרים על החומר הגנטי מפני בלאי והתרפטות. כאשר השרוול החובק את קצה השרוך מתבלה מדי, השרוך יוצא מכלל שימוש. אפשר לזרוק אותו.
- דבר דומה קורה לתאים.

▪ **למעשה הטלומרים הם אלו שקובעים את תוחלת החיים של התא ואת קצב הזדקנותו, בהתאם לקצב השחיקה שלהם.**

- תאים רבים בגוף האדם יכולים להתחלק שוב ושוב כל עוד נשמרת הרמה התפקודית של הטלומרים ושל המרכיבים החיוניים האחרים של התא כמו החלבונים.
- חשוב לומר כי הטלומרים אינם הסיבה היחידה להזדקנות התא. על תאים רגילים מופעלים לחצים אחרים שעדיין אינם ברורים, אולם התקצרות הטלומרים היא אחת הסיבות העיקריות להזדקנות התאים.

על הקשר בין אורח חיים לבין הטלומרים

- התגלית המפתיעה בחקר הטלומרים היא שקצוות כרומוזומים אלה יכולים גם להתארך, ולא רק להתקצר בעת חלוקת התא.
- מסתבר כי הזדקנות התא היא למעשה תהליך דינאמי שניתן להאיץ או להאט, ומהיבטים מסוימים הוא גם הפיך.
- האופן שבו אנו מזדקנים תלוי בבריאות של תאי גופנו ובאורך הטלומרים שלהם.

▪ **אורח חיינו של אדם יכול, הלכה למעשה, להורות לטלומרים להאיץ את תהליך ההזדקנות של התאים, ומאיך להאט אותו.**

- תזונה, דפוס התגובה לקשיים רגשיים, הכושר הגופני, החשיפה ללחצים, תחושת ביטחון כללי בסביבה, כל אלו הנם גורמים המשפיעים על הטלומרים והם יכולים למנוע הזדקנות מוקדמת במישור התא.
- מפתח מרכזי בהגדלת תחום הבריאות הוא לטפח התחדשות בריאה של תאים באמצעות הארכת הטלומרים.
- כמובן שגם הגנים משפיעים על הטלומרים, הן על אורכם בעת הלידה והן על קצב התקצרותם. אבל החדשות הטובות הן שבמחקרים שנערכו בכל העולם הוכח שאדם יכול להתערב ולהשפיע על אורכם, התקצרותם, ובעיקר על עמידותם בהתאם לאורח חיו. כפי שהטלומרים יכולים להתקצר, הם יכולים להשתקם.

מה גורם לטלומרים להתארך? "מעייין הנעורים" הגביע הקדוש"

- מסתבר שישנו **אנזים** המחדש את הטלומרים ומאריך אותם.
- הטלומרים מסוגלים לייצר D.N.A ולחדש את עצמם באמצעות אנזים המכונה **טלומראז**.
- הטלומראז יוצר טלומרים חדשים המבוססים על **הרצף הביוכימי** של עצמו. הוא מהווה למעשה את האנזים האחראי ל**שיקום DNA שאבד במהלך חלוקת התא**.
- הוא **מוסיף את מקטע ה DNA החדש אל קצה הכרומוזום**. הוא משקם את קצוות הכרומוזומים ומחליף את אלו שהתבלו.
- הטלומראז **מגיב להתקצרות הטלומרים**, ובכל פעם שהתא שב ונחלק הוא מוסיף DNA ובונה מחדש את קצה הכרומוזום.
- פירוש הדבר **שהכרומוזום עצמו נשאר מוגן**, העתק מדויק שלו נוצר עבור התא החדש, והתא יכול להמשיך ולחדש את עצמו.

- **טלומראז יכול להאט, למנוע ואף להפוך את התקצרות הטלומרים המתרחשת באמצעות חלוקת התא.**
- **הממצא החשוב ביותר בחקר הטלומרים הוא, כי הטלומראז מופרש יותר או פחות בגוף בהתאם לאורח החיים שאנו מנהלים.**

אורח החיים שאנו מנהלים מפריש בגופנו הורמונים שונים. נהוג למנות שני סוגים של הורמונים:

הורמונים "**טובים**", אשר מעודדים הפרשת טלומראז, מאריכים טלומרים ותורמים לחוסן אישי, והורמונים "**רעים**", אשר מצמצמים את הפרשת הטלומראז בגוף, הורסים את הטלומראז שכבר הופרש ומקצרים טלומרים. הורמונים "רעים" אלו מופרשים בעוצמה בתקופה זו של משבר לאומי ואי זדאות, ופוגעים בבריאותנו ובחוסן האישי שלנו. הם מופרשים הן בפרקי לחץ קצרים והן בתקופות לחץ מתמשכות וארוכות, ומגיבים לסוגי וגורמי לחץ שונים הנתפסים כאיום.

חוסן אישי מבוסס על **איזון תמידי**, בכל מצב בחיים, בין ההורמונים ה"טובים" לבין ההורמונים ה"רעים" שהם חיוניים להישרדותנו, ומסייעים לנו להגיב ולשמור על עצמנו בטווח הקצר, עשויים לפגוע בנו בטווח הארוך. לא נוכל להימנע מהפרשתם, ואף חשוב שיופרשו ברגעים הנכונים, אולם נכון כי נצמצם את הפרשתם והשפעתם ארוכת הטווח. על מנת להבין כיצד לייצר איזון מיטבי עלינו להבין את המנגנונים הפיזיולוגיים והפסיכולוגיים הקשורים בלחץ, ומאיזך את הפיזיולוגיה של ההורמונים המסייעים לצמצום הלחץ והגברת התחושות הטובות.

הפיסיוולוגיה של ההורמונים ה"רעים"

לחץ כרוני מתמשך, המכונה גם "עקה" (Stress) מפעיל מסלול עצבי אשר גורם להפרשת הורמון בשם **קורטיזול**, הידוע כ"הורמון הלחץ". אחת ההשפעות של הקורטיזול היא **עיכוב הפעילות של תאי מערכת החיסון**. ואכן לחץ כרוני מוביל לרמות גבוהות וקבועות של קורטיזול, ולתת-פעילות של מערכת החיסון, ועל כן פוגע ביכולת של הגוף להילחם במחוללי מחלות. בהיותו האויב המושבע של הטלומראז' עשויות השלכותיו של הקורטיזול על הבריאות להיות רחבות היקף: מהצטננויות, דרך כיבי קיבה ועד סרטן.

מחקרים רבים אשר התקיימו בשנים האחרונות הראו כי הגוף מגיב למצבי לחץ וחרדה לא רק במקרים של חוויות קשות מאוד, הגורמות לפוסט טראומה, אלא גם **במקרים פשוטים ויומיומיים** יותר, כמו וויכוח סוער במיוחד או קונפליקט במערכת יחסים. הסיבה לכך היא **ביולוגית והישרדותית**, ונעוצה באורח חייו של האדם הקדמון. כולנו יונקים והגוף שלנו תוכנן להיזהר מסיכון לקיומו. **סיכון פיסי וסיכון רגשי**. כשהאדם הקדמון יצא לצוד ופתאום הגיע נמר מסוג שן החרב אז זה היה עבורו נורא מלחיץ ובישר על סיכון ממשי לפגיעה פיזית. עבורו התגובה הגופנית החשובה הייתה **ייצור חלבונים**, שיוכלו להתמודד עם פגיעה, במקרה ותתרחש. גם כיום אנחנו נושאים את אותו דיסק בראש ולכן כשצועקים עלינו בעבודה או כשאנחנו חשים במצוקה כלשהי, אפילו אם היא קטנה, אנחנו חווים את אותה תחושה.

מהם הסימנים של לחץ כרוני? כיצד נזהה בעצמנו

סימנים של המערכת המנטלית	סימנים של מערכת העצבים	סימנים פיסיוולוגיים	סימנים התנהגותיים
<ul style="list-style-type: none"> ▪ בעיות זכרון ▪ חוסר ריכוז ▪ שיפוט לקוי ▪ ראיית שחורות ▪ חרדה או מחשבות טורדניות ▪ דאגה מתמדת 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מצבי רוח ▪ רגזנות, פיוז קצר ▪ סערת רגשות, ▪ חוסר שקט נפשי ▪ תחושת בדידות וניכור ▪ דכאון, דכדוך או קושי לחוות שמחה באופן כללי 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ כאבים גופניים מסוגים שונים, ללא סיבה ידועה ▪ שלשול או עצירות ▪ סחרחורת ובחילה ▪ כאבים בחזה, קצב לב מוגבר ▪ דופק גבוה ▪ לחץ דם גבוה ▪ הזעה, גוף בוער ▪ חוסר בחשק מיני ▪ התקררויות ▪ תכופות (מעיד על פגיעה במערכת החיסונית) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אכילת יתר, או חוסר חשק לאכול ▪ שינה מרובה או מועטה מדי, ▪ הפרעות שינה התבודדות ▪ שימוש באלכוהול, סיגריות או סמים לצורך רגיעה ▪ דחיית מטלות חשובות ▪ הרגלים המעידים על עצבנות כמו כסיסת ציפורניים, צעידה עצבנית ועוד

הפיסילוגיה של ההורמונים ה"טובים"

ישנם ארבעה הורמונים מרכזיים שאחראים על מצבי הרוח וההרגשה הטובה, אשר מסייעים להפרשה מוגברת של אנזים הטלומראז' והארכת הטלומרים:

דופמין:

הורמון ההנאה, המוטיבציה והגמול. הדופמין מתפתח כאשר אנו מקבלים את רצונותינו. עם הורמון זה מרגישים את **האושר**, את **התשוקה**, את **האהבה והאופוריה**. אחראי על **השאיפות** ועל **המוטיבציה** שלנו. כשרמת ההורמון מופחתת אנו הופכים לפסימיים, היכולות הנפשיות שלנו יורדות והתשוקה המינית נעלמת. כדי להגדיל הורמון זה: ניתן לאכול מזונות המכילים את חומצת האמינו טירוזין כמו: מוצרי חלב, זרעים למיניהם ואגוזים.

אנדורפין:

הורמון שמסייע **לשיכוך כאבים ולשיפור מצב הרוח**, הורמון זה נותן תחושה טובה לגוף. הוא לוחם טבעי כנגד מתח וכאב ואף משפר את מערכת החיסון. כדי לעורר הורמון זה ניתן לאכול כמה חתיכות שוקולד כהה ואיכותי ולעסוק בפעילות גופנית. הורמון זה מתעורר גם בפעילות מינית.

אוקסיטוצין:

קרוי גם "**הורמון האהבה**", קשור בעיקר ליחסים בין-אישיים, מספק תחושה של אהבה, רכות וחיבה. בעת חוסר בהורמון זה האדם סובל בעיקר מעצבנות וחרדה. רמת האוקסיטוצין גדלה ע"י חיבוקים, נגיעות עם אהובים עלינו (גם חיות מחמד). הורמון זה נוצר גם במהלך מגע מיני, במהלך ההיריון, הלידה וההנקה.

סרוטונין:

משפיע על הרגשות ואף גם משתתף בוויסות תהליכים שונים בגוף (לרבות תהליכי עיכול). מחסורו יוביל לאפתיה, ישפיע לרעה על התיאבון, הזיכרון והחשק המיני. כדי להגדיל הורמון זה עלינו לכלול בתפריט את חומצת האמינו טריפטופן אשר מומרת לסרוטונין, אותה נמצא במזון הבא: בננות, אגוזים, גבינה, דגים אדומים וירקות למיניהם. שינה רציפה וטובה וחשיפה לשמש אף הם יגבירו את רמות הסרוטונין בגוף. בד בבד, עודף בהורמון זה אינו מועיל וניתן לקבל את התוצאה ההפוכה מהרצויה.



לחץ כגורם מניע ומדרבן אל מול לחץ כגורם משתק

לחץ הנו גורם **מוטיבציה**.

במקרים מסוימים הוא גורם **לדרבון**, ובמקרים אחרים הוא יכול לגרום **לשיתוק וקריסה**. על מנת להתנהל נכון סביב לחץ עלינו להגדיר ולכנות לעצמינו את התמהיל הנכון בין "לתת **גז" לבין לשים "ברקס"**.

לאבחן מתי ובאלו מצבים מהווה הלחץ גורם מדרבן עבורנו ואז ללחוץ, לתת דחיפה, לאתגר את עצמינו עוד, ומתי ובאלו מצבים מהווה הלחץ גורם משתק עבורנו, ואז להוריד עצימות, להרגיע את הסיטואציה.

ישנם אנשים שניזונים ומתפקדים באופן מיטבי במצבי לחץ, עומס ומשבר. מצבים אלו גורמים להם להפרש את ההורמון הטוב דופמין - הורמון המוטיבציה שדוחף אותם וגורם להם לתחושת סיפוק חיובית. ישנם אנשים שקופאים במצבי לחץ, מתוך חוויית Overwhelming, ואצלם מופרש לרוב הורמון הקורטיזול.

כיצד נאבחן את עצמנו וכיצד נבנה לעצמינו תמהיל לחץ מאוזן?

במידה וניסיון חיים והיכרות עצמית אינם מספיקים לאבחון עצמי ראשוני, עלינו להגדיר תקופה תחומה בזמן (בין שבוע לשבועיים) בעלת מאפיינים מלחיצים, ולעקוב אחר עצמינו. לשים לב מתי חווינו תחושת התלהבות חיובית, שמחה, אנרגטיות, חיוניות וויטליות, ומתי חווינו עומס, מועקה, חשש, חוסר מוטיבציה, שיתוק, תשישות.

ניתן להסתייע באפליקציות ביו-פידבק, אשר מודדות באופן קבוע ואוטומטי מדדים של דופק, לחץ דם, קצב לב, כמות שעות שינה ואיכות שינה, ולהסתייע בהן לאבחון עקומת הלחץ והגדת תמהיל לחץ מיטבי.

ניהול ומנהיגות בימים קשים
ערכה למנהל/ת
סולם התמודדות עם קושי

בתקופות קשות המתאפיינות בתחושות ומנעד רגשות בעצימות גבוהה, עשוי להיווצר קושי בתפקוד היום יומי, הן מבחינת ניהול שגרת יום של החיים האישיים, והן מבחינת התפקוד בעבודה. על מנת לאבחן את השפעת הקושי הרגשי על המצב התפקודי ניתן להיעזר במיפוי עצמי, או מיפוי אדם אחר על פני הסולם הבא:

טווח	רמת תפקוד	תיאור
1-3	תפקוד מלא לצד חוסר נעימות	<ul style="list-style-type: none"> ▪ תפקוד רגיל ומלא ▪ אין כל פגיעה או האטה בביצוע משימות או בניהול שגרת יום תקינה ▪ עמידה מלאה במשימות, יעדים, לוחות זמנים ▪ התפקוד מלווה בתחושות לא נעימות, ברגעים של פחד, חשש, תסכול, אך תחושות אלו חולפות ואינן פוגעות בהתנהלות
4-6	הפרעות בתפקוד	<ul style="list-style-type: none"> ▪ תפקוד רגיל עם שיבושים והפרעות שמירת שגרת חיים ועבודה רגילה ▪ ביצוע התפקיד ושגרת היום באופן לא מדויק, לצד שיבושים, טעויות, תקלות והפרעות שונות ▪ קושי בשינה ועייפות כרונית, התקפי חרדה, ירידה במוטיבציה, חוסר חשק, קושי בשליטה ברגשות וכעסים, התפרצויות רגשיות ▪ חוסר ריכוז, בעיות זיכרון, איטיות בביצוע פעולות, ניתוקים ברצף החשיבה, ביצוע טעויות, אי שימת לב לפרטים, קושי בקבלת החלטות ותיעדוף, חשיבה לא צלולה, ערפול מחשבתי
7-8	תפקוד חלקי	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ביצוע התפקיד ושגרת היום באופן חלקי בלבד ▪ ביצוע חלקי של משימות, אי השלמת משימות ▪ ישנן משימות שלא ניתן לבצע כלל ▪ שיתוק חלקי בביצוע וניהול שגרת היום מפאת התופעות המוזכרות בשלב הקודם, אשר עצימותן ותדירותן גבוהה יותר ▪ רגעים של תפקוד מלא לצד רגעים של תפקוד חלקי, לצד רגעים של אי תפקוד מוחלט
9-10	השבתת תפקוד מוחלט	<ul style="list-style-type: none"> ▪ חוסר תפקוד מלא בביצוע העבודה ובניהול שגרת יום ▪ אי יכולת לבצע את העבודה או את שגרת היום ▪ שיתוק מלא ביחס לרוב משימות העבודה והחיים

מצב התפקוד האישי של אדם יכול לנוע בתוך הטווחים בסולם ובין הטווחים.



כאשר הקושי הרגשי אינו מטופל, אינו מקבל יחס, ולא מתבצעת כל פעולה מצד הפרט לביסוס חוסן אישי ואיזון חיים, עולה הסבירות כי עם הזמן תפגע רמת התפקוד ותחול מגמת עלייה על פני הסולם לשלבים חמורים יותר.

כאנשים פרטיים, הלוקחים אחריות על בריאותנו הנפשית ואיזון הגוף והנפש בתקופות של נסיבות חיים מורכבות, עלינו להיות מודעים באם חלים בנו שינויים במיקום על גבי הסולם, לחומרה או לשיפור.

מומלץ לקיים הערכה אישית אחת לשבוע ולבחון האם חלו שינויים, ובמידה וכן, מהם הגורמים ומה ניתן לעשות על מנת לשמר מגמה חיובית, או לכלום מגמת הידרדרות.

כמנהלים ומנהלות של עובדים בתקופות מורכבות, מומלץ לבסס שגרה קבועה מול כל עובד ועובדת ולנהל שיחה על הנושא.

יש לאפשר לכל עובד למפות את עצמו על גבי הסולם, להציע לו שיקוף ניהולי ולחשוב ביחד כיצד ניתן לשמר מגמות חיוביות או לכלום מגמת הידרדרות במידה והתרחשה.

חשיבותו של הכלי, מעבר לביצוע אבחון ועצם המיפוי על גבי הסולם, היא **בהעלאת המודעות העצמית לשינויים התפקודיים**.

עצם שימת הלב והעלאת המודעות עשויים להוות גורם משמעותי במניעת הידרדרות ושמירה על אורח חיים בריא ומאוזן בתקופות מורכבות ולסייע בביסוס חוסן אישי.

חשוב לציין כי טווחים 1-6 ניתנים לניהול עצמי ואינם מחייבים עזרה מקצועית או שיתוף של גורם טיפולי.

טווחים 7-10 מצריכים מעורבות חיצונית מקצועית.

מומלץ לשתף גורם טיפולי כבר בשלב 6 על מנת למנוע את המעבר וההידרדרות לשלבים הבאים החמורים יותר.

אז מה קורה לנו בימים אלו? חשוב להבין.

בשלב זה של המשבר, של המלחמה, **אנו עוברים מהשלב האקוטי של המצב לשלב הכרוני**.

מהו למעשה ההבדל בין מצב אקוטי למצב כרוני?

מצב אקוטי הוא מצב של בעיה או קושי, המאופיין בעצימות גבוהה, אינטנסיבית וסוערת. השלב האקוטי הינו קצר ביחס למשכו הכולל של המצב כולו, ובו הקושי נוכח כמעט או באופן מלא 100% מהזמן **בעצימות גבוהה**.

בשלב זה הקושי משתלט בדרך כלל על מרכיבי החיים האחרים, ועוצר או משבית את תפקודם. כתגובה לכך מופנית כלל האנרגיה להתמודדות עם מרכיב הקושי הדומיננטי. כל המערכות דרוכות ופועלות בשיאן על מנת לתת מענה מיטבי לסיטואציה.



להמשך התהליך שתי אפשרויות:

1. השתלטות מלאה על המצב, פתרון הבעיה, נטרול הקושי, חזרה לשגרה מלאה.
 2. הסתגלות ומעבר לשלב הכרוני, המכונה בימים אלו "שגרת מלחמה".
- על אף שמרכיב הקושי לא בהכרח הצטמצם או נפתר ברמה האובייקטיבית, מתחיל תהליך פסיכולוגי של הסתגלות למצב.
- בני אדם ובעלי חיים בכללותם ניחנים ביכולת להסתגל לכל סיטואציה, ו"לנרמל" (מהמילה נורמליות) אותה. קשה ככל שתהייה ואנורמלית ככל שתהייה.
- הקושי עשוי להישאר אובייקטיבית ברמה 9 או 10, אולם החוויה הפנימית משתנה והקושי הופך לנסבל יותר, ממקום של הרגל והסתגלות למציאות החדשה.
- מצב כרוני מאופיין בהתלקחויות של הקושי עצמו או של חווית הקושי הסובייקטיבית. הקושי האובייקטיבי או תחושת הקושי אינם נוכחים כל הזמן, יש נסיגות והתפרצויות לסירוגין, והמצב מתמשך וארוך יותר ביחס לשלב האקוטי.

בימים אלו אנו חווים את המעבר מדריכות מקסימאלית מפרוץ המלחמה, מתפקוד בעצימות שיא, מאדרנלין קיצוני לשגרת מלחמה, שהיא למעשה השלב הכרוני. ולאן הולכת כל האנרגיה הזו שהייתה בנו בשלב האקוטי? היא לא נעלמת, מאחר שגם עלינו ובנו חל **חוק שימור האנרגיה**. היא פשוט מומרת לאנרגיה אחרת, היא מפנה מקום לסוג אנרגיה אחרת שתיקח את מקומה ותהייה נוכחת לאורך השלב הכרוני, או לפחות בחלקו הראשון.

במקרים מסוימים מומרת בשלב הכרוני אנרגיית הדריכות לאנרגיה של דכדוך, עצב או דיכאון.

מאחר וכבר לא מדובר במצב הישרדותי קיומי, עשויה להיווצר מה שאנו נוהגים לכנות "נפילת אנרגיה" או "צניחת אנרגיה", רק שלצערנו האנרגיה לא צונחת, היא פשוט משתנה לאנרגיה אחרת וגם בה סיכונים שעלינו להיות מודעים אליהם ולנהל אותם.

אם בשלב האקוטי ישנם סיכונים של קיפאון, או פגיעה בתפקוד ממקום של פחד או חרדה משתקים, אזי בשלב הכרוני עשויים הדכדוך והעצב להיות הגורמים לפגיעה בתפקוד. כל אלו יבואו לידי ביטוי בסולם הני"ל.

על מנת לוודא שאנו ועובדינו מתפקדים בצורה מיטבית גם בשלב הכרוני ושהורמוני הלחץ בגופנו מומרים בהורמונים טובים ובריאים ולאורך זמן, עלינו לעקוב באופן קבוע אחר שינויים, ובמידה ומתקיימים – למנף את אלו המבטאים מגמה חיובית ועלייה בסולם, ולכלום את אלו המעידים על מגמה שלילית של ירידה בסולם התפקוד.

מכלול הצעדים והפעולות הנדרשים לשמירה על תפקוד מיטבי הן בשלב האקוטי והן בשלב הכרוני קשורים בחוסן אישי ומפורטים בחלק זה של הערכה.

ניהול ומנהיגות בימים קשים
ערכה למנהל/ת
שאלות כאמצעי להשפעה

סוגי שאלות

שאלה	פרוט	דוגמא	מתי משתמשים
סגורה	שאלה שהתשובה עליה קטגורית, כלומר, בחירה מתוך תשובות אפשריות מוגדרות.	מה תרצה לאכול לארוחת צהריים: 1. שניצל 2. פסטה 3. שקשוקה 4. המבורגר	<ul style="list-style-type: none"> ▪ כאשר מדובר באדם סגור שמתקשה לענות ▪ כאשר הזמן דוחק ▪ כאשר רוצים לתחום את האפשרויות
פתוחה	שאלה שהתשובה עליה אינה מוגדרת, ואשר אינה מכוונת את הנשאל באופן כלשהו לתשובה.	1. מה תרצה לאכול לארוחת צהריים? 2. איך היה היום בביה"ס / בעבודה?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ כאשר מדובר באדם ורבלי, פתוח, תקשורתי שמסוגל להביע את עצמו בקלות ▪ כאשר כל האפשרויות פתוחות ולא רוצים להגביל את החשיבה
פותחת	שאלות שהתשובה עליהן חושפות מידע על הנשאל מעבר לשאלה עצמה, ופותחות את הנשאל להמשך שיחה.	ספר לי דבר אחד טוב שהיה היום בעבודה / בבית הספר, ודבר אחד שהיה לא טוב. מה הפך את זה לטוב?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ כאשר רוצים לזהות צרכים עמוקים ▪ כאשר רוצים לפתוח שיח ודיאלוג אל מול אדם

מטרות שאלות פותחות

- לסייע בהבחנה בחשיבות ובתעדוף.
- לסייע בהבחנה בעוצמה, בין נמוך לגבוה.
- לסייע בהקניית פרספקטיבה, זווית הסתכלות אחרת על הדברים.
- לסייע בהבנת פרופורציות ויחסים בין דברים.
- לסייע בהבחנה בין סיבה לתוצאה, להגדיר את יחסי התלות בין מרכיבים.
- לסייע בפתיחת תקשורת, להוות נקודת התחלה לדיאלוג.
- לייצר דרכי פעולה, פתרונות, אלטרנטיבות.
- לוודא הבנה ולייצר תיאום ציפיות בין הצדדים.
- לבסס תחושת אמון וביטחון במערכת היחסים.

סוגי שאלות פותחות

שם השאלה	עקרון השאלה	דוגמא	מטרת השאלה	מתי משתמשים
קיצון	להפנות את האדם (עובד; לקוח; מנהל; ספק) למצבי הקיצון של הסיטואציה, לקצוות של הבעיה שהנם המצב הטוב ביותר האפשרי והמצב הגרוע ביותר.	<ul style="list-style-type: none"> - מהו התרחיש המיטבי/ הגרוע האפשרי מבחינתך? - מה התרחיש המדיר שינה מעיניך? - מה הדבר הטוב / הגרוע ביותר שיכול לקרות עכשיו מבחינתך? - מה מתקיים בתרחיש המיטבי אשר הופך אותו למיטבי עבורך? 	לזהות ולהבין מהם המרכיבים החשובים ביותר עבור האדם, אשר יבואו לידי ביטוי כמרכיבים הנחשקים בתרחיש המיטבי ודברים שחסרים או אינם מתקיימים בתרחיש הגרוע. ההנחה היא שבקצוות מצויים חומרי הגלם הטהורים לגבי עמדותיו ומחשבותיו של העובד כלפי המצב או הבעיה.	כאשר לא ברור מהם מניעי וצרכי האדם. כאשר לא ברור מהם המניעים החשובים ביותר, מהם האינטרסים העמוקים העומדים בבסיס דבריו או התנהגותו.
אסקיזם	מילה הלקוחה מהמילה האנגלית Escape. שאלת אסקיזם כשמה כן היא, מאפשרת לאדם בריחה מכל מגבלות המציאות הפועלות עליו בסיטואציה, כגון: מגבלת זמן, מקום, כוח-אדם, כסף ושאר משאבים וכיו"ב, ומבקשת ממנו לחשוב כיצד היה פועל בהינתן חופש פעולה מוחלט זה.	<ul style="list-style-type: none"> - פיית משאלות דג הזהב - זכייה בלוטו - "דגת עכשיו את דג הזהב, והוא נותן לך 3 משאלות, מה היית מבקש? אלו משאלות היו עוזרות לך להתמודד עם המצב?" - מה מתקיים במשאלות אלו שחשוב לך? 	לחשוב על כמה שיותר דרכי פעולה , גם אם כרגע ישנן מגבלות אובייקטיביות. שאלת אסקיזם מייצרת אפיקים לפעולה שלא היו קיימים קודם לכן מפאת מגבלות מובנות. בנוסף לפתיחה של דרכי פעולה מאפשרת השאלה להבין מהם הדברים החשובים עבור האדם, שבהינתן פתרון למגבלות המציאות היה פועל להשיגם.	כאשר האדם חסום, בדרך ללא מוצא, כאשר אינו רואה מולו אפשרויות או דרכי מילוט. כאשר האדם מכוון בעיה ואינו מסוגל לעבור לחשיבה סביב הפתרון.
אסוציאציות	הנשאל מתבקש לזרוק אסוציאציות חופשיות למילה, מצב, אדם, תמונה, או כל גירוי אחר.	<ul style="list-style-type: none"> - אלו אסוציאציות חופשיות עולות לך למילה XXX? - לאיזו אסוציאציה אתה הכי מתחבר ומדוע? 	לאפשר לנשאל ללא מאמץ ובאופן חופשי וללא שיפוט הבעת דעתו ומחשבותיו על נושא מסוים. השאלה מסייעת לפתוח תקשורת ודיאלוג , מייצרת נקודת התחלה שממנה הדברים זורמים יותר בקלות.	כאשר קשה לפתוח דיאלוג עם הנשאל, כאשר קו המחשבה שלו חסום, כאשר קשה להתניע שיחה.

שם השאלה	עקרון השאלה	דוגמא	מטרת השאלה	מתי משתמשים
חילוף תפקידים א'	לשים את הנשאל בנעליו של אדם אחר, ולבקש ממנו להתבונן על הדברים ממקום זה.	מה היית עושה אילו היית במקומי? במקום המנכ"ל? במקום הלקוח?	פרספקטיבה - אימוץ מכוון של זווית הסתכלות אחרת על הדברים, גורם לנשאל להבין שדרך ההסתכלות שלו אינה הדרך היחידה, וכי ניתן לראות את הדברים בצורות שונות ואין אמת אחת.	כאשר הנשאל מקובע, לא מוכן או לא מסוגל לראות דברים אחרת מדרך ההסתכלות המוחלטת שלו.
חילוף תפקידים ב'	הנשאל מתבקש להחליף תפקידים עם אדם שלדעתו יש לו את היכולת לפתור את הבעיה או המצב.	מי היית רוצה להיות עכשיו? עם מי היית רוצה להתחלף כדי לפתור את הבעיה או להתמודד עם המצב? מה יש לאדם עמו התחלפת המאפשר לו לפתור את הבעיה?	החשובים לזהות ולהבין מהם המרכיבים החשובים ביותר עבור האדם ומדוע, אשר יבואו לידי ביטוי כמרכיבים הנחשקים המצויים בקרב האדם שעמו רוצה להתחלף.	כאשר לא ברור אלו מרכיבים חוסמים או חסרים כרגע לאדם על-מנת לפעול או להתקדם, אלו מגבלות שם על עצמו.
מדרג	הנשאל מתבקש לדרג פרמטרים תוך שימוש בכלים שונים המסייעים לייצר הבחנה בחשיבות.	רמזור – אדום, צהוב, ירוק. Must, Nice to have איברים בגוף – מוח ולב שהם איברים חיוניים אל מול כליות וריאות שניתן לתפקד רק עם אחד (עם פגיעה כלשהי בתפקוד) אל מול תוספתן ושקדים שניתן להסיר ולא לפגוע כלל בתפקוד.	הבחנה בחשיבות בין דברים. לסייע לנשאל להגדיר לעצמו תחילה, ולאחר מכן להגדיר לאחרים במסגרת תיאום ציפיות מהם המרכיבים החשובים יותר מאחרים, ועל אלו מרכיבים ניתן להתפשר ואלו מרכיבים הנם חיוניים ולא ניתן להתפשר לגביהם.	כאשר הכל חשוב. כאשר הנשאל מתקשה או נמנע מלבצע תעדוף.
רמה	הנשאל מתבקש לדרג עצמו בסולם מספרי (בד"כ סולם של 1-10) בנושא מסוים.	מאחד עד עשר – כמה קשה לך עכשיו? מאחד עד עשר – כמה זה מרגש אותך? מה מתקיים בשש, מה חסר כדי להגיע לעשר?	הבחנה בעוצמה של דברים (קושי, חשיבות), לעזור לנשאל למקם את עצמו בתוך המציאות. בנוסף מסייעת השאלה לנשאל להבין מה צריך לקרות כדי שיכול להגיע למצב טוב או גבוה יותר ממצבו הנוכחי.	כאשר הנשאל מתקשה לגבש תפיסת מציאות לגבי עצמו, וכאשר הוא שרוי בהלך רוח דרמטי ומוקצן.
סקלת השינוי	הנשאל מתבקש לדרג עצמו ואת מידת שביעות רצון ממצבו בסולם מספרי.	מאחד עד עשר – מה מצבך כעת? מדוע לא דרגת X? (שניים שלושה מספרים נמוכים יותר ממה שדרג)	לסייע לנשאל להיזכר בדברים החיוביים והטובים שקיימים במצבו הנוכחי שיהוו עבורו נקודות כוח ועידוד.	כאשר יש לסייע לנשאל למצוא מקורות כוח.

שם השאלה	עקרון השאלה	דוגמא	מטרת השאלה	מתי משתמשים
זיכור משמעות	הנשאל מתבקש להבהיר ולהגדיר במדויק למה התכוון כאשר במילה או ביטוי כלשהו שבחר לציין בשיחה.	" אמרת שחשובה לך מקצועיות, מה זה מקצועיות בשבילך?"	שאלת הבהרה, וידוא הבנה , תיאום ציפיות . מסייעת להבין כיצד נתפסים הדברים אצל הצד השני ולמה התכוון בדיוק כאשר בחר במילים שאמר. השאלה עוזרת לשואל להימנע מפרשנות, להימנע מהנחת הנחות.	כאשר מילים נתונות לפרשנות וחשוב לקיים תיאום ציפיות.
ששת כובעי החשיבה	הנשאל מתבקש "לחבוש" כובע מסוים מתוך ששת כובעי החשיבה (של אדוארד דה בונו), ולענות לשאלה תחת הכובע המסוים.	- כיצד היית מתאר את המצב תחת הכובע הזה? - חבוש את הכובע הירוק ואמור לי מהן האפשרויות שלנו להתקדם מכאן?	פרספקטיבה - אימוץ מכוון של זווית הסתכלות אחרת על הדברים, אימוץ כיוון או קו חשיבה שונה. מסייעת לנשאל לראות שישנן דרכים חלופיות לבחון או לתאר את המצב, וכי אין בהכרח "אמת אחת", ולהבין שלמציאות אחת מורכבת ישנם כמה פנים, ואין "שחור או לבן".	כאשר הנשאל מקובע, לא מוכן או לא מסוגל לראות דברים אחרת מדרך ההסתכלות המוחלטת שלו.
תמהיל / עוגה	הנשאל מתבקש לחלק שלם, סה"כ של 100% למרכיביו בהתאם לגודלם וליחסי הגודל ביניהם.	- מעגל החיים (עוגה) - פארטו (חלוקה לפי 80% - 20%) - שרטט לי את עוגת התפקיד שלך לפי מרכיבי התפקיד	פרופורציות יחסים בין דברים מבחינת נפחים, הקפים, מינונים. מטרת השאלה הנה לנתח את הפרמטרים המרכיבים את השלם, ואת חלקם היחסי בסך-הכל.	כאשר לא ברור מהו חלקם היחסי של דברים, כאשר הנשאל נותן משקל יחסי בשיחה למרכיבים מסוימים ולא ברור מהם היקפם בפועל.
הכוונת עזרה	שאלת הכוונת עזרה הנה שאלה פרקטית ממוקדת פתרון, אשר תפקידה להנחות את השואל למתן העזרה הטובה ביותר שהוא יכול לספק לאדם הנשאל. העיקרון העומד בבסיס השאלה הנה להמנע מהנחת הנחות, ופשוט לשאול את האדם מה הוא צריך כדי להתמודד ולפתור את הבעיה, מה יעזור לו.	כללי - מה הכי יעזור לך עכשיו? מה אתה צריך על מנת לפתור את הבעיה? - אלו אמצעים או משאבים יעזרו לך כרגע בצורה מקסימאלית? אישי - מה אתה צריך עכשיו ממני? מה אתה צריך שאהיה עבורך? - איזה כובע אתה רוצה שאחבוש? (תומך, יועץ, מחליט, פרקליט השטן, עזר כנגדך...)	למקד את האדם הנשאל לעבר הפתרון ולהוציא אותו מאזור הבעיה. מעבר לשינוי התודעה מאפשרת השאלה להתכוון לפעולות קונקרטיות אשר יסייעו לפתרון המצב.	כאשר מתכוונים לקראת פעולה או רוצים לכוון את הדיאלוג לפעולה קונקרטית. כאשר רוצים להפיג חששות ולהרגיע את הצד השני שיש לו תמיכה.

שם השאלה	עקרון השאלה	דוגמא	מטרת השאלה	מתי משתמשים
השפעה	שאלת השפעה היא שאלה ממוקדת בעיה ומצב קיים, ואשר תכליתה לסייע לנשאל לעשות מעט סדר בבלגן לפני החשיבה על הפתרון, בכך שיגדיר לעצמו את היחסים בין מרכיבי המצב או הבעיה השונים.	<ul style="list-style-type: none"> - מהם המשתנים / מרכיבים / גורמים מרכזיים במצב הקיים או הבעיה? - איזה משתנה משפיע על מי, מה סיבה ומה תוצאה? - מהו המשתנה התלוי ומהו המשתנה הבלתי תלוי בבעיה שלפנינו? - מי משפיע על מי? מהו המרכיב / גורם בעל ההשפעה הרבה ביותר על המצב הקיים? 	לכוד את הגורם או הגורמים המשפיעים ביותר ואת הגורמים המושפעים, לייצר הבחנה בין סיבה לתוצאה, להבהיר את יחסי התלות בין גורמים שונים מה תלוי במה. להגדיר את היחסים בין מרכיבי המצב או הבעיה.	כאשר הסיפור ארוך מדי, ולא ברור מה גורם למה, מה הסיבה ומה התוצאה. כאשר הנשאל מבלבל וקשה לו להתגבש על הגדרת המצב או הבעיה.
הסתברות	שאלה אשר מסייעת לנשאל להניח הנחה לגבי סיכוי התרחשותו של אירוע מסוים, של סבירות התממשותו של סיכון, של סבירות הצלחה של פתרון, של סבירות התממשות של התרחיש הטוב ביותר או הגרוע ביותר כפי שתוארו כמענה לשאלת קיצון.	<ul style="list-style-type: none"> - ציינת את התרחיש הטוב ביותר עבורך. כיצד אתה מעריך את הסתברות התממשותו כיום? (ניתן להעריך מ - 0 - 100% או כהערכה של הסתברות גבוהה, בינונית, נמוכה). - כיצד אתה מעריך כעת את הסתברות התרחשות סיכון X? - מה ההסתברות להערכתך של... 	מטרת השאלה הנה לאמת את הנשאל עם המציאות. לאפשר לו להעריך בצורה שקולה מהי ההסתברות להתרחשות כל תרחיש שכרגע מעסיק אותו, בין אם תרחיש חיובי ובין אם פחות לעיתים משקיע הנשאל אנרגיות רבות דווקא בתרחישים שהסבירות להתרחשותם הנה קטנה, ושאלה זו עוזרת לו לחזור לפרופורציות אמיתיות ולהשקיע את האנרגיות במקומות הסבירים יותר.	כאשר קיים יחס לא פרופורציונאלי באנרגיות המושקעות בחשש מתרחיש כלשהו או בהתרגשות מתרחיש חיובי או פתרון, ויש צורך לאמת אותו עם המציאות.
מכונת הזמן	סוג של שאלת אסקפיזם המאפשרת לנשאל לחזור אחורה בזמן ולחזור שוב למצב ולסיטואציה נתונה.	<ul style="list-style-type: none"> - אם היית יכול לחזור אחורה בזמן, כיצד היית נוהג? מה היית משנה, מה היית משאיר אותו דבר? מדוע? 	לאפשר לנשאל להסתכל נקי על הסיטואציה, ללא גורמים מעכבים כגון לחץ או חרדה. ההתבוננות לאחור מאפשרת לו פרספקטיבה וריחוק מהסיטואציה.	כאשר דפוסי הפעולה של הנשאל אינם ברורים, ולא ברור מה מניע אותו.



ניהול ומנהיגות בימים קשים

ערכה למנהל/ת

Beam Me Up

תוכן זה מפרט כלי, שזמין תמיד, בו תוכלו להשתמש עבור עצמכם, וגם כעזרה ראשונה מול עובדים ברגעים קשים, במצבי חרדה או דכדוך.

הכלי מושאל באופן מטאפורי מסדרת הטלוויזיה האהובה, למי שמכר ומי שלא, Star Trek או בעברית – **מסע בין כוכבים**. (לא להתבלבל עם מלחמת הכוכבים)

לכוכבי הסדרה שהיו נודדים בין עולמות, יקומים וממדים שונים בחלל, הייתה היכולת לחזור בכל רגע נתון **לספינת האם** – האנטרפרייז, שהיא גם – המקום הבטוח שלהם.

ואיך הם עשו את זה?

הם היו יוצאים קשר עם ספינת האם ע"י הקשה על מכשיר הקשר שהיה מוצמד למדים שלהם בגובה בית החזה, ולאחר מכן היו נותנים את הפקודה המפורסמת...

Beam Me Up

או בעברית – שגר אותי.

ואז, באמצעות **המרה אנרגטית** הם היו משוגרים לספינת האם מתי שרצו, ובכל פעם שהרגישו סכנה.

Beam Me Up היא טכניקה זמינה ונגישה עבור כולנו.

בכל פעם שאנו מוצאים את עצמנו ביקום או בממד של זוועות, בראש שלנו, במחשבות שלנו. בממד של פחד, חרדה, עצב, ייאוש ותמונות קשות מנשוא. יש לנו את היכולת לשגר את עצמנו, ברגע אחד, חזרה למקום הבטוח, לספינת האם.

ואיך עושים את זה?

שלב ראשון – תקשורת.

מקישים פעמיים ברצף עם שתי אצבעות על החזה, מומלץ בצד שמאל באזור הלב, ונותנים את הפקודה (עדיפות בקול רם אם אפשר) Beam Me Up.

שלב שני – שיגור.

משגרים את עצמנו ל"כאן ועכשיו", לרגע הזה, שהוא ספינת האם הבטוחה, ומקרקעים את עצמנו שם.

אז איך משתגרים ומתקרקעים חזרה ב"כאן ועכשיו", בממד הרגע הזה?
ע"י המרה אנרגטית.



איך עושים המרה אנרגטית?

ע"י מיקוד, קשב ונוכחות מקסימאלית של כלל החושים שלנו בממד הפיסי שבתוכנו או סביבנו. **המרת כלל האנרגיה שלנו מהמחשבות בראש לממד הפיסי של הרגע הזה.**

מהו הממד הפיסי?

כל מה שנמצא בנו בתוכנו ומסביבנו כאן ועכשיו זמין לנו. בראש ובראשונה – הגוף שלנו.

ובגוף שלנו – הנשימה שלנו, פעימות הלב שלנו, הקול שלנו, העור שלנו, השיער שלנו. ומהו הנשק הסודי העומד לרשותנו - החושים שלנו – חוש השמיעה, הראייה, המגע, הטעם, הריח.

אז איך זה עובד?

לפנינו שלל אפשרויות לשילובים בין החושים שלנו לבין הגוף שלנו ודברים בסביבתנו.

אנחנו יכולים למקד את כלל האנרגיה החושית שלנו **בנשימה**. (להלן דוגמאות).

בהקשבה עמוקה לקולות הנשימה, לקצב הנשימה.

במגע הנשימה המלטפת את היד, ע"י התעמקות ברגע בו האוויר היוצא נוגע ביד, ובהרגשת החום שלו ביחס ליד.

בהתבוננות עמוקה בתנועה שהנשימה שלנו מייצרת על נוצה, עלה, פרח, שערת ראשנו (או כל דבר זמין אחר) שנמצאים בסביבתנו.

ולמעשנים מבינו כמובן בהתבוננות מרוכזת בתנועת העשן היוצאת בנשיפה, ובהתמזגותה באוויר הפתוח.

ככל שנתמסר ונצלול עמוק יותר לחוויה החושית, כך נמקסם את הקרקוע שלנו לרגע הזה, למימד הזה.

אנחנו יכולים למקד את כלל האנרגיה החושית שלנו **בפעימות הלב**.

בהקשבה לקצב שלהן, למהירות שלהן, לקול הפנימי שהן מייצרות.

בהתבוננות בכית החזה ובתזוזות שהן מייצרות בו.

אנחנו יכולים למקד את כלל האנרגיה החושית שלנו **בקול שלנו**.

בהקשבה עמוקה לקולות וצלילים שונים שאנו מפיקים בגבהים שונים.

במגע הרטט וההדהוד שמייצרים מיתרי הקול בגרון או בכית החזה.

אנחנו יכולים למקד את כלל האנרגיה החושית שלנו **בעור שלנו**.

בהתבוננות עמוקה על נקודות החן, קווי המתאר בכף היד, בשינויים בגוון.

במגע הליטוף, בתחושה המשתנה של ליטוף בעצימות שונה עם באצבעות או עם הציפורניים. בתחושת הדגדוג במקומות שונים.

בריח העור הטבעי, בריח הקרם שמרחנו.

ומה עוד נמצא בממד הפיסי מסביבנו כרגע? דברים חיצוניים לנו שאנחנו רואים, דברים שאנחנו שומעים, דברים שאנחנו יכולים לגעת בהם.

אנחנו יכולים למקד את האנרגיה החושית שלנו **בהקשבה** צלילי הציפורים שמעבר לחלון, ברעש הלבן של המזגן או המאוורר, בתקתוק השעון שבחדר. אנחנו יכולים **לגעת**, למשש, ולהרגיש בדים ומרקמים שונים, כמו השמיכה המכסה אותנו כרגע במיטה, או הכרית.

אנחנו יכולים **להתבונן** לעומק, ברוב קשב ומיקוד בחוטי השתי וערב המרכיבים את הבגד שלנו ובשזירה שלהם יחדיו, בדוגמת הריפוד שעל הספה שאנו יושבים עליה כרגע, בתצורת עלי הכותרת הייחודית של זר פרחים בכד.

אנחנו יכולים **לגעת** ולהרגיש כל מרקם הזמין לנו. גרגרי חול, מים או נוזל אחר, פרווה, עלים של פרח או עץ, שטיח, ולהתמקד בתחושה של החומר ביד.

אנחנו יכולים **לטעום ולהריח**.

לשים על הלשון מרקמים שונים של מאכלים ולהתמקד בהרגשה שהם מייצרים (בשונה מפעולת האכילה או הלעיסה – להתמקד במגע על הלשון).

להתקרב לחפצים מחומרים שונים ולהריח ריחות חדשים, כדוגמת העץ ממנו עשוי השולחן, ריח המתכת של קופסת שימורים, וכמובן ריחות נעימים של תמרוקים, מאכלים, ירקות, פירות ופרחים.

אנחנו יכולים **לספור**.

דברים שאנחנו רואים, דברים שאנחנו שומעים, דברים שאנחנו נוגעים בהם.

5 דברים אדומים / לבנים / ירוקים שאנחנו רואים ברגע זה.

5 דברים קטנים שאנחנו רואים ברגע זה.

5 דברים שזזים, שנמצאים בתנועה, שאנחנו רואים ברגע זה.

5 קולות שאנחנו שומעים ברגע זה.

10 עלים שאנחנו אוספים מהרצפה ברגע זה.

אז זכרו.

כולנו נוסעים בחלל.

לכולנו יש את היכולת לעבור בין יקומים ומימדים.

וכולנו יכולים לחזור למקום הבטוח בכל רגע שנבחר.