



ניהול ורוחניות

Mind Your Business

מונהיגים מודעים יכולים לקבל החלטות באופן מושכל ומודע ולא על-פי הרגל ו"טייס אוטומטי"; הם יכולים להימנע מאיפולסיביות ולהגיב מתוך בחירה; הם מונהיגים מתוך חוכמה ועדינות, לא רק מתוך השגיות וכוחנות; והם מפחיתים לחץ וחרדה שלהם ושל הסובבים אותם ובכך הם משפיעים על הניצוצים. על תוכנית פיתוח מנהיגות מבוססת מיינדפולנס



שירי אביאל זאב בן אשר

הרפואה, בריאות הנפש וכמובן, העולם העסקי-ארגוני. בארה"ב ובאירופה מתקיימות בעשור האחרון סדנאות והכשרות מיינדפולנס רבות למנהלים בארגונים, לאנשי בריאות ובריאות הנפש. תוכניות להפחתת לחץ מבוססות מיינדפולנס (MBSR) מועברות גם הן בארגונים שונים ברחבי העולם. ובמקביל הולך ומתרחב המאגר המחקרי בנושא זה.

ב-2007 ערך ריצ'רד דייווידסון מחקר שמצא כי תרגול מדיטציה משנה את האופן בו מקצה המוח משאבי תשומת לב כלפי גירויים חשובים ומשפר ביצוע מטלות חזותיות. מחקר נוסף של דייווידסון מצא כי מדיטציה משפרת את יכולת התעדוף, ניהול משימות והתרכזות במידע ספציפי. מחקרים רבים הוכיחו כי פיתוח של מיינדפולנס משפר את כושר הריכוז ואת היכולת לתעדף משימות. בשני העשורים האחרונים הצטברו מחקרים המראים שמודעות אישית, ויסות רגשי, אופטימיות ואמפטיה משפיעים על איכות המנהיגות ותורמים לאפקטיביות ניהולית.

תוכנית למנהיגות מודעת

רוב תוכניות פיתוח המנהלים הקיימות ממוקדות בפיתוח יכולת תכנון, ביצוע, בקרה, הובלה והפעלה. התוכנית למנהיגות מודעת (מבוססת מיינדפולנס) מוסיפה לארגו הכלים הניהוליים מימדים של השהיה, התבוננות, קשב לעצמי ולזולת, עצירה בטרם פעולה, זיהוי והכרת צרכי האחר. להלן התכנים העיקריים הנלמדים בתוכנית פיתוח מנהלים מבוססת מיינדפולנס:

● אימוץ במיקוד הקשב והגברת תשומת הלב – יומם של מנהלים

נהלים במאה ה-21 חיים בסביבה עסקית וארגונית, שבה מתרחשים שינויים בלתי פוסקים. הם נדרשים לפעול בסביבה גלובאלית המשתנה במהירות, לצאת מדפוסים מוכרים, להנהיג, לזווג ולהגיב, כדי לשרוד בעולם תחרותי.

לשם כך, מתחייב, בין השאר, שינוי תודעתי ברמת הארגון ומנהליו. פיטר סנג' טוען בספרו "הדיסציפלינה החמישית", כי ארגונים ישרו ויתפתחו רק אם יצליחו לסגל לעצמם יכולת למידה אפקטיבית. לדעתו, ארגון לומד חייב לעבור שינוי תודעתי, שמרכיביו הם בין היתר בחינה ושינוי של פרדיגמות, מעבר מ"טייס אוטומטי" לדפוסי פעולה גמישים, השתחררות מהתניות והרגלים, דיאלוג פנים-ארגוני ועוד. "מיינדפולנס" (Mindfulness) הוא מושג מתפתח להנעת תהליכים אלה, ועליו מבוססת התוכנית שנסקור במאמר זה. מיינדפולנס מתורגם לעברית כקשב, תשומת לב, מודעות, ומקורו במלה "סאטי" בשפת סנסקריט (הודית עתיקה). סאטי מציינת מצב תודעתי המאופיין בקשב, ריכוז, תשומת לב מדויקת, התבוננות לא שיפוטית, השהיית התגובה וויסות רגשי.

כאשר אנחנו בתשומת לב מלאה, אנחנו נמצאים במגע ישיר עם המתרחש, ללא תיווך של קונספציות, התניות קודמות, פנטזיות, או כמיהה. אנו פוגשים את המציאות כפי שהיא ולא כפי שאנחנו משתוקקים שתהיה. הלך רוח זה מסייע לנו להכיר את תבניות התודעה והחשיבה שלנו מתוך עמדה של סקרנות וקבלה, ואגב כך מרחיב את דרגות חופש הפעולה שלנו במפגש עם המציאות. בתקופה האחרונה הולכים ומתרחבים מעגלי ההתעניינות במיינדפולנס ובמדיטציה, ובעקבות זאת מתרחבים היישומים בעולם

השתהות בין מטלות מאפשרת למנהל לבצע "reset" על ה"סרט הנע" של עבודתו ולהגיע מוכוון ומודע למשימה הבאה. בעקבות התרגול, מנהלים מדווחים על מיקוד רב יותר ועל ירידה בתחושת הלחץ בעבודה.

● **אימון בהגברת המודעות – בתוכנית** אנו מעלים את רמת המודעות האישית של המנהל דרך חקירה של אירועים משמעותיים במרחב העבודה בקבוצות קטנות ותוך שימוש בכלי הלקוח מעולם ה-CBT (Cognitive Behavioral Therapy). הכלי מאפשר ניתוח של חוויות נעימות או בלתי נעימות והסקת מסקנות תבונתיות, מנטרלות מרגשות עזים, המשבשים את היכולת לראות את הדברים בצלילות.

המיינדרפולנס הוא הלך רוח המייצג תודעה חכמה ולא תודעה עסוקה. מנהלים הלומדים להשתהות לרגע ולנתח אירוע מורכב באמצעות כלי זה וכלים נוספים, מגלים כי התנהלותם שקולה וחכמה יותר.

● **חינוך השלווה הפנימית – הלך הרוח** של המיינדרפולנס הינו הלך רוח שלו. אחת ממטרות התוכנית היא לתרגל התמודדות עם לחץ ושחיקה. ללמד את המנהלים לייצר "איים של שפיות" בתוך ה"צונאמי" של יום העבודה. מנהלים המצליחים לווסת מעט את רמות הלחץ האישיות שלהם, מפחיתים את רמות הלחץ של העובדים כיוון שלחץ הוא דיפוזי.

בהקשר זה, מתרגלים מדיטציה קצרה לזויות הלחץ. מדיטציה "מרחב נשימה" אורכת כשלוש דקות ומאפשרת התנתקות רגעית

רבים עובר בהלך רוח של Rush Hour (שעת העומס) ומאופיין בסטרס בלתי פוסק. מנהלים מאבדים את היכולת להיות נוכחים ברגע הזה. חסרי קשב הם מתנהלים במצב של "טייס אוטומטי". בתוך כך, נשחקת היכולת להתבונן ממרחק, מתוך מודעות, בעצמי ובסביבתי.

כמובן שבתוך המרוץ גוברת גם תחושת הלחץ, המשודרת ומתפזרת לכל עבר ע"י המנהל – לעובדיו, לעמיתיו ולכל הארגון. תוך כדי המרוץ, ועל רקע הלחץ, מתפתחת אצל המנהל גם תחושת שחיקה. גם זו משודרת לעובדים ומגבירה את תחושת השחיקה שלהם. וכשברקע לחץ ושחיקה גבוהים, קשה לעבוד בחינניות, בחדווה, ביצירתיות ובשמחה המהוות מרכיבים חשובים כל כך בתרבות ארגונית של ארגון מצליח.

תוכנית מבוססת מיינדרפולנס מתרגלת מנהלים להשתהות ולשים לב. להגביר את רמת הקשב שלהם למתרחש בתודעתם ובסביבתם. הלימוד נעשה באמצעות מדיטציה וכלים נוספים (משלים וסיפורים מעולם הבורהיסם, דמיון מודרך ועוד). נלמדות מספר סוגי מדיטציות קצרות, היכולות לשמש את המנהלים במהלך יום העבודה. לדוגמה:

● **מדיטציית מעבר – מדיטציה של כדקה-שתיים** המתבצעת בין פעולות ומאפשרת מעבר מודע (ממשימה למשימה) ונוכחות מתאימה בלי לסחוב "מטען עודף".

● **מדיטציית התכוונות למטרה – אורכת גם היא כדקה-שתיים** ומיועדת להתמקדות במטרת הפעילות הבאה של המנהל.



בתוכניות פיתוח מנהיגות מבוססות מיינדפולנס מבצעים חקירה של הממשקים הקריטיים של המנהלים עם סביבתם, מאתרים את היחסים ה"תקועים" וחוקרים את הרקע לתקיעות זו. החקירה נעשית מעמדה אמפטיית יותר, חומלת ופחות שיפוטית



היכולות לסייע למנהל ברגע של "הפעלה" רגשית. גם כאן נעשה שימוש בטבלת ניתוח אירועים לא נעימים (הלקוחה מעולם ה-CBT).

● **אניצה (annica)** – עקרון ההשתנות המתמדת – הבורדהים מלמד אותנו שכל תופעה בעולם מתהווה, מתפתחת, משתנה, ולבסוף קמלה ומסתיימת. ההבנה העמוקה שכל דבר בארגון יתחיל, ישתנה עם הזמן ולבסוף ייגמר היא חלק חשוב מ"תבונת המנהל".

המדיטציה מפתחת תוכנה ביחס לארעיות של כלל התופעות; החל ממחשבות שבאות והולכות, תחושות גופניות שמתחלפות, רגשות המופיעים ונעלמים, וכלה בארעיותם של מצבים חיצוניים. התוכנה ביחס לארעיות התופעות חשובה למנהל בעידן שבו הכל משתנה בקצב מהיר. אנחנו לומדים לראות את המציאות כמתהווה, כתהליך רציף ולא כמשהו מוצק וקבוע, ובכך לומדים לנוע עם זרם ההשתנות ולהוביל שינוי. תרגול עיקרון זה אפקטיבי במיוחד עבור מנהלים החווים תהליכי שינוי תדירים בארגונם.

● **זיקת הגומלין – interconnectedness** – בהתבוננות המדיטטיבית אנחנו עומדים ביתר בהירות על זיקת הגומלין בינינו לבין שאר העולם. עמדתם השכיחה של מנהלים היא לראות בעובדיהם משאב להשגת מטרות. מודעותו של המנהל לזיקת הגומלין שלו עם כל סביבתו, עם כל מה שקורה לו, וגם עם עובדיו הכפופים לו – בהם הוא תלוי במידה רבה, כפי שהם תלויים בו – תחזק עמדה שונה, הרואה באנשים סובייקטים. העובד הפך לאדם שהמנהל מכיר בייחודיותו, מישוהו שמקיימים אותו דיאלוג, מקשיבים לו. מעמדה כזו יצליח המנהל לתקשר טוב יותר את המטרות והיעדים, להניע ולהוביל את האנשים למשימותיהם.

בתוכניות פיתוח מנהיגות מבוססות מיינדפולנס מבצעים חקירה של הממשקים הקריטיים של המנהלים עם סביבתם, מאתרים את היחסים ה"תקועים" וחוקרים את הרקע לתקיעות זו. החקירה נעשית מעמדה אמפטיית יותר, חומלת ופחות שיפוטית. גם כאן הצליחו מנהלים להגיע לשיפורים בממשקי העבודה שלהם.

● **Mindful Teams** – מנהיגים המאמצים לעצמם הלך רוח של מיינדפולנס, מצליחים לבסס תחתם צוותים מודעים – צוותים המאופיינים באיכויות היסוד של מודעות, קשב, תשומת לב, הקשבה, אי שיפוטיות, אמון ושותפות, כל אותם רכיבים קריטיים ליצירת צוות איכותי ומקצועי.

בספרו "The Mindful Leader", מתאר מישל קארול מספר יתרונות של מנהיגות מבוססת מיינדפולנס: "מנהיגים מודעים יכולים לרפא מקומות עבודה רעילים, בהם החרדה והלחץ משפיעים על הביצועים. הם יכולים לטפח בעובדיהם גישה של אומץ וביטחון לנוכח הקשיים במקום העבודה, השגת מטרות ארגוניות ללא הזנחת מה שמתרחש 'כאן ועכשיו', הם יכולים להנהיג מתוך חוכמה ועדינות, לא רק מתוך השגות וכוחנות".

אביאל היא פסיכולוגית חברתית ויועצת ארגונית, המשלבת תרגול ולימוד מיינדפולנס בעבודתה. בן אשר הוא מנהל בכיר מזה 30 שנה, כיהן בהנהלות בנקים והיה יו"ר ישראל, כיום דירקטור בחברות ציבוריות, מלמד מדיטציה ומאמן מנהלים

ממוקד הלחץ בעזרת תרגול נשימות. מחקרים מראים כי תרגול של כמה חודשים מפחית את רמת הלחץ הבסיסית.

הפחתת שחיקה מושגת גם בחקירה של "תודעת המתחיל" (Beginners Mind), שהינה אחת מהאיכויות הנובעות מהלך רוח של מיינדפולנס. תודעה זו מאופיינת בפתיחות, סקרנות ונכונות להיות במקום ה"לא יודע" – במקום קבוע, הרגל ובחירה אוטומטית במה שכבר ידוע, מוכר ובטוח. תוכניות דומות המתמקדות בהקטנת השחיקה כבר מוכרות ברחבי העולם מזה עשור ויותר.

● **מיתון השיפוטיות** – כשאנחנו משככים מעט את מידת השיפוטיות העצמית, אנו חווים איכות חיים גבוהה יותר. כשאנחנו מצליחים גם לשכך את מידת השיפוטיות כלפי העובדים, או הקולגות שלנו – אנחנו מאפשרים להם מרחב פעולה רחב הרבה יותר, שלא לדבר על שיפור איכות חייהם.

המנהל נע על הציר שבין סמכותיות והצורך לתת משוב לעובדיו, לאבחן ולשנות את הדרוש; לבין הקוטב השני, המאפשר מרחב גדול ובטוח יותר לאנשיו להיות מי שהם. שני הקטבים חשובים מאוד. חשובה במיוחד יכולת התנועה שבין קוטב לקוטב, לפי הסיטואציה ומאפייניה. מנהלים רבים נמצאים קרוב לקוטב הסמכותיות והשיפוטיות ומתקשים לנוע לעבר הקוטב השני, גם כשהדבר נדרש.

עם מיתון השיפוטיות פוחת גם הדחף לתגובתיות. לעתים נדרש המנהל לתגובה מהירה, ומאידך, קיימות סיטואציות בהן נכון יותר להשהות תגובה. פעולה מהירה היא מוד הפעולה השכיח של מנהלים. התוכנית, לעומת זאת, מזמינה לבחור בתבונה מתי להגיב במהירות, ומתי להשתנות במודע. לשקט יש לעתים "פוטנציאל הריוני", המוליד תוכנות לשימוש של המנהל, ולכן "לא מגיבים בטרם מבינים".

● **ויסות רגשי** – מחקרים מראים שיכולת הוויסות הרגשי של המנהל קריטית להצלחתו בתפקיד. בתוכנית הדגש הוא על ויסות תוקפנות, כעס, לחץ, עלבון. אנחנו עוזרים למנהלים למתן את התנודתיות הרגשית. המנהל מתאמן בזיהוי "ההפעלה הרגשית" כשהיא מתרחשת, בנייתו מקורותיה, וביצירת מרווח בין הגירוי לתגובה. ברגע ההשתהות, הוא מזהה את הגירוי שהפעיל אותו, את דפוס ה"טייס האוטומטי" שאותו התכוון להפעיל ואת נקודות הרגישות האישיות שלו, שיתכן והופעלו על ידי הגירוי. כשהמנהל נמצא במצב של מודעות וזיהוי ההפעלה, הוא יכול לבחור תגובה מתאימה יותר מהתגובה האוטומטית שהיתה באה לידי ביטוי בהעדר המודעות.

● **"טייס אוטומטי"** – לכולנו "טייסים אוטומטיים". זהו דפוס מחשבה, פעולה, רגש הנובעים מהרגלים שנוצרו בעבר והתקבעו. חלק מהטייסים האוטומטיים מסייעים לנו להגיב במהירות והם אדפטיביים; חלק אחר אינו כזה, ופוגע באפקטיביות על ידי צמצום דרגות החופש וטווח התגובה לסיטואציה. אנחנו מנתחים סיטואציות מורכבות בחיי המנהל ומוזהים את ה"כפתורים" המפעילים את ה"טייסים האוטומטיים" ולומדים לנטרל אותם.

באימון לוויסות רגשי מתרגלים מדיטציות קצרות ("מרחב נשימה")