



האם תהיה לידי  
כשהדברים הולכים טוב?



**פרק א' – איך אנחנו מגיבים כשמישהו מספר לנו משהו טוב?**

קראתי מאמר מרתק על מחקר שבדק חוסן, סגנונות תקשורת ומערכות יחסים, וחשבתי שאנחנו כולנו יכולים ללמוד ממנו המון, גם בניהול מש"א, גם בניהול עובדים וגם כהורים לילדים.

המאמר הזה הזכיר לי סיטואציה שבה בפעילות למידה התנסותית שהנחיתי פעם לצוות הנהלה, הצוות עבד ממש ממש טוב, וצבר הצלחות אחת אחרי השנייה.

מנהלת מש"א ואני צפינו מהצד, והופתענו לראות עד כמה הם לא חוגגים הצלחות. שיתפתי אותה שצוותים אחרים בתרגיל הזה שואגים משמחה, מוחאים כפיים, מתלהבים... בקיצור – חוגגים. בצוות הזה ה"חגיגה" נשמע משהו כמו "יופי, בואו נמשיך".

בעיבוד שעשינו אח"כ פתחנו את זה וכמובן שראינו שמה שקרה בתרגיל קורה גם במציאות. חברה קטנה וסופר מצליחה, שכולם עובדים בה מאד מאד קשה, מחוברים ומחויבים לארגון, ו... לא חוגגים הצלחות. לא חוגגים הצלחות גדולות של הארגון, לא חוגגים הצלחות מחלקתיות קטנות, וגם לא מציינים הצלחות של העובדים.

חפרנו עמוק לתוך הסיבות וההשלכות וכמובן גם על הדרכים לשנות את זה. בחלק האחרון אחזור לצוות ולהשלכות הפרקטיות של זה.

אני חוזרת למאמר –

במחקר הזה החוקרים צפו באינטראקציות של 79 זוגות, כאשר הם חולקים זה עם זה דברים טובים ורעים. החוקרים זיהו 4 סגנונות תגובה לאירועים טובים, כלומר "איך אנחנו מגיבים כשמספרים לנו משהו טוב". עוד

הם מצאו שהסגנון האפקטיבי מבניהם קשור באופן חזק לאיכות מערכת היחסים, למידת האינטימיות, הקרבה והפתיחות בקשר, וכן למידה בה מערכת היחסים נמשכה לאורך זמן.

עכשיו בואו ניקח את כל זה, ונחשוב על זה בתוך ארגון.

מעניין שאנחנו מאד "מתגייסים" כשמישהו מספר לנו משהו לא טוב. אם יש תקלה, או בעיה, אנחנו מיד מנסים לפתור אותה. אם מישהו מספר לנו משהו אישי לא טוב שהוא עובר – רובנו מיד מתגייסים להקשיב, לתמוך ולעזור.

אבל מה קורה לנו כמישהו מספר לנו משהו טוב? אנחנו נהיה שם גם בדברים הטובים?  
איך מנהלים מגיבים כשעובדים שלהם משתפים אותם בהצלחות, "חדשות טובות" או סתם אירוע אישי משמח?

איך מנהלות מש"א מגיבות כאשר מישהו נכנס אליהן למשרד ומשתף אותן במשהו טוב?  
איך אנחנו מגיבים לילדים שלנו, כשהם חוזרים מהגן או מבית הספר והם ממש ממש רוצים לספר לנו שהיום הם שיחקו עם ילדה אחת והיה כל כך כיף, או שהם הצליחו לפתור תרגיל מאד קשה? האם אנחנו מגיבים אותו הדבר כשאנחנו עסוקים ולחוצים בזמן, וכשאנחנו פנויים לרגע?

---

### פרק ב' – "הורגי שיחות".

בפרק הקודם סיפרתי לכם על מחקר שבדק את האופן בו אנחנו מגיבים לאנשים שמשתפים אותנו בדברים טובים. בפרק הזה אני רוצה לצלול לסגנון הראשון: הורג השיחות.

דמיינו את הסיטואציה הבאה:

עובד ניגש אל המנהל הישיר שלו ומספר לו בהתלהבות רבה שהוא הצליח לטייב תהליך שכבר המון זמן היו איתו בעיות.

המנהל עסוק בטלפון שלו, כמעט לא מרים את מבטו מהטלפון שלו, מבחינת שפת הגוף הוא אפילו לא פונה אל העובד, אלא, יושב בזווית כלפיו. הוא אומר "יופי, נהדר, כל הכבוד, זה נשמע מצוין".

התגובה הזו נקראת "תמיכה מאומצת". המנהל מוסח, ואין שום תחושה שהוא באמת נמצא עם העובד בשיחה הזו.

איך העובד יוצא מהחדר?

סביר שמרגיש פגוע, נאנח, הפנים שלו כנראה יפלו, אולי המבט מושפל.

מה גורם לנו להיות "הורג שיחות" וב"תמיכה מאומצת"?

חישובו על עצמכם, מתי אתם "הורגי שיחות"? מהם הגורמים השכיחים שדוחפים אתכם להיות מוסחים

ו"מגיבים מתאמצים"? מה דוחף אתכם להגיב כ"הורגי שיחה"?

אולי כשאנחנו עייפים, אולי כשאנחנו קצת משועממים, אולי כשאנחנו עוסקים במשהו אחר שמושך את תשומת הלב שלנו.

בואו נעבור רגע הביתה –

סיטואציה שאני בטוחה שרובכם מכירים: נכנסנו הביתה מהעבודה, הראש שלנו מפוצץ ומתפוצץ, ואז בדיוק הילדה הקטנה שלנו חייבת חייבת חייבת לשתף אותנו בזה שהיא ציירה היום ציור מקסים, והיא מפרטת לפרטי פרטים את הצבעים והצורות שהיא ציירה.

איך אתם מגיבים?

הרבה פעמים התגובה שלי היתה כזו:

"תני לי 10 דקות להירגע ולהחליף בגדים, ואז אני רוצה לשמוע הכל על זה. רק תני לי כמה דקות".

לגיטימי לא?

הבעיה היא, שהרבה פעמים, הילדה שלי, שמתלהבת כל כך ורוצה לשתף את אמא שלה במשהו מסעיר בעולמה, לא תחזור בעוד 10 דקות לספר לי על זה.

גם אם אני הולכת אליה אחרי 10 דקות, ואומרת לה "עכשיו אני רוצה לשמוע הכל על הציור המקסים שציירת", המראה שעל פניה כבר שונה. השמחה שהיא חולקת איתי 10 דקות מאוחר יותר, היא לא אותה שמחה שהיתה חולקת איתי אם ברגע ההוא שהיא רצתה אותי, הייתי מעמידה את עצמי לרשותה.

כך שלפעמים, אנחנו "הורגי שיחות" כי אנחנו מאמינים שנעשה את זה אחר כך, שנקשיב ונהיה שם לגמרי, רק לא עכשיו.

דילמה אמיתית. אולי כשאנחנו חוזרים הביתה מהעבודה אנחנו צריכים לתת לאנשים שאנחנו הכי אוהבים את הקשב שלנו ברגע שהם רוצים אותו, למרות שלפעמים זה ממש קשה? זו שאלה טובה, לא?



אם נחזור לעולם הארגוני – האם אנחנו, אלה שעוסקים בתפקיד מש"א שונים, שמים לב לאופן בו אנחנו מגיבים כשמשתפים אותנו בדברים טובים?

אני די בטוחה שכולנו מתפנים ומפנים את עצמינו מהסחות דעת, כשנכנס מישהו למשרד ומשתף אותנו במשהו לא טוב, אישי או מקצועי.

אבל האם אנחנו שם איתו גם בדברים הטובים? איך מגיבים המנהלים בארגון כשהעובדים שלהם חולקים איתם משהו טוב? האם יש להם "זמן לזה"? ומה קורה בתוך הצוותים? איך אנשים מגיבים זה לזה באירועים הטובים?

מה דעתכם?

בפרק האחרון אספר לכם למה זה כל כך חשוב לשתף אחרים בדברים הטובים שקורים לנו. וכן, יש לזה השלכות על הבריאות שלנו... וזה קשור ללחץ, לשחיקה ולחוסן.

---

### פרק ג' – "חוטפי השיחות".

בפרק הקודם כתבתי על "הורגי שיחות" ועל האופן שבו זה גורם לאדם האחר להרגיש. בפרק הזה אני רוצה לספר לכם על "חוטפי השיחות".

דמיינו סיטואציה:

עובדת נכנסת למשרד של המנהלת שלה, ומספרת לה בהתרגשות רבה שבן זוגה הציע לה נישואים והיא מתחנת!

המנהלת קמה משולחנה, ניגשת לעובדת ומחבקת אותה. "מזל טוב", היא אומרת לה, "וואי איך אני זוכרת את היום שבעלי הציע לי נישואים!!! זה היה במקום כל כך רומנטי באיטליה, אכלנו ארוחת ערב במסעדה והזמנו את... ואז היה השיר... והוא כרע ברך...".

הבנתם את הרעיון.

לסגנון הזה קוראים "חוטף שיחות". המנהלת שינתה את השיחה למשהו אחר. עכשיו כבר לא מדברים על העובדת, אלא על המנהלת. המנהלת לא היתה מכוונת למה שהעובדת רצתה באותו הרגע.

בדר"כ האדם המשתף נראה קצת מופתע, ואפילו מבולבל: למה המנהלת שלה שינתה את השיחה ממה שהיא מתלהבת ממנו וממה שהיא רצתה לשתף?

חוטפי שיחות – זה קורה כשמישהו בא אליך עם חדשות טובות ובמקום להאיר את האור על האחר והחוויה החיובית שלו, אתה מאיר את האור על עצמך והחוויה החיובית משלך.

למה אנחנו עושים את זה?

כששואלים את השאלה הזו, אנשים לעתים קרובות עונים "כי הם הזכירו לי דברים טובים שקרו לי", או "התרגשתי ורציתי לחלוק איתם גם משלי".

לפעמים אנחנו עושים את זה גם בגלל שאנחנו מקנאים... מישהו חולק איתנו משהו טוב, אנחנו קצת מקנאים, ואז אנחנו מנסים "לנצח" עם דברים טובים משלנו.

זה קורה לנו גם בבית עם בני/בנות הזוג, ועם הילדים שלנו והחברים שלנו.

כמה פעמים חברה שלך סיפרה לך משהו נהדר שקרה לה, ואת מיד אמרת לה "כן גם לי", והתחלת לספר סיפור משל עצמך?

האם קרה לכם שהבן שלכם סיפר לכם על הניצחון של הקבוצה שלו בכדורסל ומיד הפלגתם בזיכרוןכם אל הפעם ההיא, כשאתם הייתם ילדים, וניצחתם גם אתם בטורניר? כמה מהר הזרקור עבר לזיכרונות שלכם ואליכם?

אז מה עושים?

שמים לב... במיוחד כשמישהו בא אלינו עם חדשות טובות. קל לנו יותר לתת את הבמה כשמשתפים אותנו בדברים קשים או עצובים. זה יותר טבעי לנו לפנות מקום למישהו שנמצא במצוקה.

שימו לב לתת לחדשות הטובות ולמי שמביא אותן את הבמה והזרקורים. שמחו בשמחתו, אפשרו לו לשתף ולהיות מרכז העניינים.



## פרק ד' - "גנבי השמחות".

דמיינו את הסיטואציה הבאה:

עובד נכנס למשרד של המנהלת שלו ומספר לה בהתלהבות שהוא מצא דרך מצוינת לפתור איזושהי בעיה מקצועית, שכבר כמה חודשים לא מוצאים לה פתרון. הוא כולו מתלהב, מלא בציפייה לפידבק סופר חיובי, להכרה והוקרה, והוא נרגש ושמח.

המנהלת שלו, חושבת לשנייה ואז אומרת, כן אבל...

ומתחילה להצביע על כל הבעיות, הדאגות, החסרונות והקשיים שיש בפתרון שמציג העובד.

המיקוד שלה הוא שלילי, היא לא נסחפת בהתרגשותו של העובד, והיא "גונבת את שמחתו".

הסגנון הזה, בניגוד לשניים הקודמים, הוא סגנון פעיל. המנהלת מעורבת בשיחה על הנושא שמביא העובד, אך היא לא משקפת את ההתרגשות והשמחה של העובד, היא לא שואלת שאלות, והיא אפילו לא מוקירה את מאמצי העובד למצוא פתרון.

איך העובד הרגיש?

סביר שהוא עבר במהירות מהתלהבות ושמחה לאכזבה ובאסה עמוקה.

מדוע לפעמים אנחנו "גנבי שמחות"?

תשובות שכיחות של אנשים לשאלה הזו הן "אנחנו מאד ביקורתיים, ואז כשמישהו מגיע אלי עם חדשות טובות, אני לא יכול שלא להסתכל על זה מכל הזוויות ולראות גם את הבעיות והמכשולים".

תשובה נוספת היא "אני מגנה עליה בעצם. התפקיד שלי הוא לשמור עליה, ולכן אני מציפה את כל הקשיים כדי שהיא לא תתאכזב".

הבעיה היא, שכשאנחנו מרבים להגיב ב"גניבת שמחות", זה יוצר אי נעימות, חוסר אמון, חוסר חשק לשתף ובהמשך גם חוסר חשק ליזום, ליצור ולנסות דברים חדשים. זהו בעצם סגנון שמחסל יצירתיות וחדשנות בארגונים (וגם אצל הילדים).

קחו בחשבון, שדווקא הרעיונות היצירתיים ביותר, הם הרעיונות שמעוררים בהתחלה הכי הרבה התנגדויות. למה?

מעצם היותם יצירתיים, הם מחוץ למסגרת החשיבה שלנו, הם פורצי גבולות, הם קוראי תגר על האופן בו אנחנו רגילים לחשוב, ולכן הם מעוררים ים של התנגדויות.

מה עושים?

העניין הוא, שבחלק מהמקרים באמת יש בעיות עם הרעיון / ההצעה / היוזמה. עם ילדים, לעתים קרובות הרעיונות הם נפלאים אבל רחוקים שנות אור מהמציאות הריאלית. הרעיון הוא לתת מקום לרעיון. להתעניין, לשאול שאלות, לחשוב ביחד, לאפשר, לתת במה. לא מיד לפסול, גם אם אתם בטוחים במאה אחוזים שאין לזה שום סיכוי להצליח. אם תחקרו קצת ותתעניינו קצת יחד עם "בעל השמחה", יכולים לקרות שני דברים: או שתופתעו ותגלו שזה בעצם כן אפשרי. או שתוך כדי החקירה, הוא עצמו יבין שהרעיון לא בר ביצוע. דרך אגב, לפעמים אנחנו "גנבי שמחות" לא רק על רעיונות ודרכי פעולה, אלא גם על סתם סיפורים שמחים. למשל, "אמא היום שיחקנו מלא בבובץ!!!". והתשובה: "כן, אבל כל המכנסיים שלך מטונפים". אמא אל תבאסי!!! הפרק הבא הוא על הסגנון האחרון שקוראים לו "מכפיל שמחה".

## פרק ה' – "מכפילי השמחות".

הסגנון האחרון שנעסוק בו הוא גם סגנון פעיל, ובשונה מהשלושה האחרים, זהו סגנון פעיל-בונה. סגנון "מכפיל השמחות" הוא סגנון המחזק מערכות יחסים. בואו ניכנס רגע לסיטואציה הבאה: עובדת נכנסת למשרד של המנהל שלה ומספרת לו בהתלהבות שהיא בדיוק סיימה ישיבת סטטוס על הפרויקט שהיא מנהלת, והכל עובד מצוין והם אפילו מקדימים בכמה ימים את לוח הזמנים. המנהל, שבדיוק כתב הודעה בווטסאפ, מניח את הטלפון שלו, מביט לעובדת בעיניים, מחייך ואומר לה: "אני כל כך שמח לשמוע את זה". אחר כך הוא שואל אותה שאלות על הפרויקט, ומתעניין איך בדיוק היא ניהלה אותו ומה גרם ועזר להם להקדים את לוח הזמנים. כלומר עכשיו זו כבר לא רק שמחתה של העובדת, אלא זו כבר שמחה משותפת של שניהם. השאלות שהוא שאל אותה, מעבר להתעניינות, אפשרו לה לבצע "פריקה" של החוויה הטובה. "מכפיל שמחה" הוא סגנון שגורם לאנשים להרגיש שמחים יותר, וגם קרובים ומחוברים יותר, וזהו סגנון שמחזק מערכות יחסים.

עכשיו בואו ניקח את זה הביתה:

זוכרים את הסיטואציה מפרק ב'?

נכנסנו הביתה מהעבודה, הראש שלנו מפוצץ ומתפוצץ, ואז בדיוק הילדה הקטנה שלנו חייבת חייבת חייבת לשתף אותנו בזה שהיא ציירה היום ציור מקסים, והיא מפרטת לפרטי פרטים את הצבעים והצורות שהיא ציירה.

איך תגיבו אם אתם מכפילי שמחה?

סביר שתורידו את התיק מהכתף כבר ליד הדלת, תניחו אותו **ואת הטלפון הנייד** בצד. תחבקו את הבת שלכם, המתוקה והנלהבת, ותיגשו איתה לשבת על הספה. תושיבו אותה על הברכיים שלכם ותגידו לה: בואי נסתכל ביחד על הציור המקסים שציירת. עכשיו היא תתאר לכם כל קו ונקודה בציור (שבגדול נראה כמו כתם רורשך אחד גדול...), ואתם, בקשב ועניין רב, תהיו מרוכזים רק בזה. כשהיא תסיים, אתם תשאלו אותה למה היא בחרה דווקא את הצבעים האלה, מה הדבר שהיא הכי אוהבת בציור, ואיך הרגישה כשהיא סיימה את הציור והסתכלה עליו.

בזמן הקסם הזה, השמחה של הילדה תהיה כפולה: כי היא גם ציירה ציור מקסים וגם אמא/אבא שלה

מתלהבים יחד איתה, והם גם רק איתה עכשיו, וגם **היא כל כך מעניינת אותם**.

הדבר השני שיקרה בזמן הקסם הזה הוא שגם אתם תשמחו. תשמחו על הקרבה, על ההתלהבות הילדית הטהורה, ועל האפשרות שלכם לשמח כל כך את הילדונת שאתם כל כך אוהבים.

האמת, זה לא כזה קשה להיות מכפילי שמחות. תחשבו כמה אנרגיה חיובית הסגנון הזה יכול להכניס לצוותים, לארגונים ולבתים שלנו. כל מה שדרוש הוא תשומת לב ומודעות, והיכולת לשים את עצמינו רגע במלוא הכוונה למישהו אחר.

בפרק ו', האחרון, נסכם את הסגנונות, נחזור לצוות ההנהלה שלא חוגג ניצחונות ונבדוק למה כל כך חשוב לשתף בחוויות חיוביות.

בקישור הזה תוכלו להוריד קובץ שיעזור לכם לבדוק את עצמכם ולהעלות את המודעות שלכם לאופני

התגובה שלכם בסיטואציות שונות: <http://bit.ly/zOAl1Aq>



## פרק ו' – מסכמים.

אוקיי, אז מה היה לנו כאן?

4 סגנונות תגובה שלנו לשיתוף בחוויות חיוביות ע"י מישהו אחר: הורגי שיחות, חוטפי שיחות, גנבי שמחות ומכפילי שמחות.

עד עכשיו דיברנו על האופנים שבהם אנחנו מגיבים לשיתוף בחוויה חיובית. עכשיו אני רוצה לספר לכם למה בכלל זה כל כך חשוב לשתף בחוויות חיוביות:

במאמר אחר על הנושא הזה, החוקרים כותבים על 4 מחקרים שבדקו את התוצאות התוך-אישיות והבין-אישיות של שיתוף בחוויות טובות.

שניים מהמחקרים הראו ששיתוף אחרים בחוויות חיוביות קשור ליותר רגשות חיוביים יומיומיים ולרווחה (well-being). מה שמעניין זה, שהמחקרים הראו **שהשיתוף בחוויה החיובית גרם ליותר רגשות חיוביים** מאשר החוויה החיובית עצמה.

בנוסף, כאשר המגיבים נתפסו על ידי המשתף בחוויה כמגיבים באופן בונה ואקטיבי (מכפילי שמחות), ההשפעה על רגשות חיוביים ורווחה אפילו גדלה.

כלומר, עצם העובדה ששיתפנו מישהו אחר בחוויה טובה שקרתה לנו, והוא הגיב בהתלהבות וקשב רב, בעצם "הכפילה" את השמחה שלנו.

שני המחקרים האחרים שנסקרו במאמר, מראים שבמערכות יחסים קרובות בהן אדם אחד מגיב בהתלהבות ובאופן בונה-אקטיבי לשיתוף בחוויה חיובית של השני, רמת האינטימיות, שביעות הרצון מהקשר ורווחת הקשר גבוהים יותר.

דבר נוסף שמצאו במחקרים זה את העובדה שכשאנחנו נמצאים במערכות יחסים בונות וטובות עם הסובבים אותנו, זה משפיע לטובה על הבריאות שלנו, גם ברמה הפיזית וגם ברמה הנפשית והפסיכולוגית.

ואיך כך זה קשור ללחץ, שחיקה וחוסן?

מערכות יחסים טובות וחזקות הן משאב עצום. הן חלק מרכזי מהחוסן האישי שלנו, וזה מופיע בכל מודל וכלי שמדבר על פיתוח חוסן.

אנשים הם לא "זאבים בודדים". אנחנו צריכים חברה ותמיכה כדי להתקיים ואפילו כדי לשרוד.



לכן, כשאנחנו יודעים לבנות לעצמינו מערכות יחסים חזקות וקרובות, בין היתר על ידי האופן בו אנחנו מגיבים לאחרים כשהם מספרים לנו על משהו טוב שקרה להם, אנחנו בעצם מגדילים ומפתחים את החוסן של עצמינו.

דבר נוסף, מערכות יחסים חזקות בצוותים וארגונים הם גורם סופר חשוב לחוסן ארגוני. ולכן להשקיע בבנייה של מערכות יחסים ובלימוד אנשים כיצד לעשות זאת, היא השקעה חשובה מאד בחוסן הארגוני. כמובן שככל שהחוסן האישי שלנו מפותח יותר, כך היכולת שלנו להתמודד עם לחץ עולה והפגיעות שלנו לשחיקה יורדת.

בכל המחקרים, ומניסיוני האישי בפרקטיקה – מערכות יחסים טובות בצוות הן אחד הגורמים הכי חשובים בהפחתת לחץ ובמניעת שחיקה. יש לזה מגוון היבטים, אבל זה דווקא גורם שהוא כל כך בשליטה של המנהלים והעובדים, שאין תירוצים ל"למה זה לא אפשרי".  
דבר אחרון, זוכרים את צוות ההנהלה שלא חוגג ניצחונות?  
כשפירקנו את זה עלו הנקודות המרכזיות הבאות:

- 1) זה גם מה שקורה במציאות – לא חוגגים הצלחות וניצחונות בארגון.
  - 2) הצוות אמר שהמנכ"ל "הוא כזה". כלומר רוח המנכ"ל מנכיחה את האקלים בחברה.
  - 3) אנשים לא משתפים בהצלחות, גם לא את המנהלים שלהם. המנהלים מגלים על הצלחות רק אם הם בודקים באופן אקטיבי מה קורה, או כשפרויקט מגיע לסיומו או כשמגיעים לדד ליין מסוים. אני משערת שזה קורה בגלל שבפעמים שהעובדים כן שיתפו בהצלחות ובחוויות חיוביות, הן נתקלו בתגובות של "הורגי שיחות" או "גנבי שמחות". אז הם פשוט למדו שלא כדאי להם לשתף.
  - 4) אף אחד לא מקבל פידבק חיובי. על כלום ואף פעם. על זה נאמר "לא יהיה כלום כי לא היה כלום".
- אני אשאיר לכם להסיק לבד את ההשלכות של תרבות ארגונית כזו ואקלים ארגוני כזה, על שביעות הרצון של העובדים, רמת המעורבות, המוטיבציה, הלחץ והשחיקה.
- בעולם שבו התחרות הכי גדולה של חברות היא על המשאב האנושי, אנחנו חייבים ליצור אקלים שמאפשר לאנשים לפרוח, להצליח ולשתף את זה בגדול.

בקישור הזה תוכלו להוריד קובץ שיעזור לכם לבדוק את עצמכם ולהעלות את המודעות שלכם לאופני התגובה שלכם בסיטואציות שונות: <http://bit.ly/z0Al1Aq>