

# תכנית מיטיב לפסיכולוגיה חיובית בארגונים

## סילבוס

### מפגש ראשון: מבוא ושינוי



**מנהלים ועובדים מצוינים הינם סוכנים אקטיביים ומחוללי השינויים החיוביים בחייהם. הם לא ממתנים לאיש אלא רצים למרחקים ארוכים ומטמיעים ריטואלים שסוללים את הדרך לשינוי יציב וארוך טווח.**

רבים הם השינויים אשר אנשים מבקשים ומתבקשים להכניס לחייהם האישיים והמקצועיים. מרביתם לא קורמים עור וגידים כלל, ואילו חלקם מתממשים למשך פרק זמן קצר יחסית. מטרת המפגש ליצור את התנאים להטמעת שינויים ממושכים ומשמעותיים בחיי המשתתפים. המפגש חושף את המשתתפים לכוחה של האמונה בשינוי, ולהבנה שאנשים הינם סוכנים אקטיביים בחייהם האישיים והמקצועיים, זאת דרך הצגה של התערבויות מבוססות מחקר מרחבי העולם שחוללו שינויים חיוביים מרחיקי לכת ברמת הפרט והארגון. באמצעות מקרי הבוחן יזוהו אלמנטים וריטואלים להשגת שינויים יציבים וברי קיימא בחייהם הפרטיים של העובדים ובתרבות הארגונית.

### מפגש שני: הרשות להיות אנושי ורגשות חיוביים



**מנהלים ועובדים מצוינים הם אותנטיים ומיישמים את ה"גאונות של הגם-וגם"<sup>1</sup>: הם גם מכירים ברגשותיהם השליליים ומעבדים אותם וגם מפנים מקום לפרטואר רחב של רגשות חיוביים שבונים ומרחיבים את העשייה.**

אנשים רבים חווים באופן טבעי מגוון רגשות שליליים בעבודה. לרוב הם מעדיפים להסתיר את תחושותיהם השליליות ובוחרים במנגנונים נפשיים שונים אשר דוחקים את מקומו של הרגש השלילי. לאורך זמן, דיכוי והסתרה של הרגשות השליליים בארגון, נוטים לחלחל ולהזיק לתפקוד בארגון. מחקרים רבים מצביעים על החשיבות בעיבוד והתמודדות עם רגשות בעולם העבודה. כך לדוגמה, נמצא כי אותנטיות רגשית מאפשרת צמיחה, מימוש מטרות ורתימת אחרים לפעולה. מטרת המפגש הינה מתן כלים לוויסות, ביטוי, וניהול של רגשות שליליים ויצירת השלמה אקטיבית עמם. השלמה זו מפנה את המקום לרגשות חיוביים במקום העבודה, כגון שמחה, עניין, סיפוק, גאווה, התלהבות, חדות עשייה ואהבה. רגשות חיוביים אלו מרחיבים את רפרטואר המחשבות והפעולות של העובדים בארגון, ובונים משאבים גופניים, אינטלקטואליים, חברתיים ונפשיים בארגון (The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions, Fredrickson).

### מפגש שלישי:

#### אמונות יצרות מציאות ושינוי הלכה למעשה



**מנהלים ועובדים מצוינים בוראים את המציאות שלהם ורואים מעבר למה שנוכח ואפשרי בהווה (words create worlds). כך הם מייצרים את התנאים להצלחה ושינוי.**

במפגש זה נתוודע לכוחה של החשיבה והתודעה ביצירת המציאות. מחקרים חוצי ארגונים, שהתחקו אחר הנוסחה להצלחה בארגונים מהמצליחים בעולם, גילו כי ארגונים אלו מתאפיינים במנהלים ועובדים דינמיים, שאינם קופאים על השמרים, ניחנים ביכולת לראות מעבר למה שקיים במציאות, ולהעמיד לעצמם רף ציפיות גבוה ביחס למחוזות אליהם הארגון והם עצמם יכולים להתפתח. כמו כן, הם מתנהלים מתוך אמונה בכוחותיהם, גם לנוכח אתגרים וקשיים. מסוגלות עצמית זו נמצאה כמנבא החזק ביותר להצלחה וביצועים, הרבה מעבר ליכולות והתמדה. במפגש הנוכחי, המשתתפים יגדירו שינויים רצויים ליישום, הלכה למעשה, תוך שהם מתווים את אבני הדרך המעשיות להשגת עתיד שאפתני וקונקרטי.

### מפגש רביעי: פוקוס, תחקיר מוקיר והכרת תודה



**מנהלים ועובדים מצוינים בוחרים להשקיע כמות זמן בלתי מבוטלת בניחות הצלחות שלהם, ובכך מייצרים הצלחות נוספות. תוך כדי התהליך, הם מפנים את המרחב להכיר תודה במהלך השגרה השוטפת.**

מחקרים מצביעים על כך כי תרבות ארגונית הכרוכה ב"התמקדות בטוב" שבארגון - משובים חיוביים, הכרת תודה, הקשבה הדדית מעמיקה והערכה, מניבה ביצועים יוצאי דופן של עובדים בארגון. בצוותים המאופיינים בתקשורת חיובית, קיימת מחויבות אישית גבוהה יותר להצלחה, הן ביחס למטרות המקצועיות האישיות והן לביצועי הצוות כשלם. במצבי לחץ, צוותים אלו אף מתאפיינים בהעברת מידע, נטילת

אחריות משותפת וניהול קונפליקטים מיטבי. במפגש נעסוק בעקרונות לקידום אקלים אירגוני חיובי, בניית צוות ויצירת תרבות צוותית בעל תחושת שותפות חזקה, הערכה הדדית, חוסן ושיתוף פעולה. בנוסף נעשה שימוש בפלטפורמה לחקר ההצלחות בארגון - גישת החקר המוקיר כדי להתחקות אחר מקורות ההצלחה של הארגון, ולגבש כיווני צמיחה קונקרטיים לעתיד. ארגונים רבים אשר אימצו את גישת החקר המוקיר כחלק משגרתם מדווחים כי הטמעתה כריטואל, מביאה להצלחה יוצאת דופן, הן אישית והן ארגונית.

### מפגש חמישי: מטרות וחזקות



**מנהלים ועובדים מצוינים משקיעים את רוב מרצם במינוף החוזקות שלהם (עושים את מה שהם טובים בו) ומימוש התשוקות שלהם (עושים את מה שהם אוהבים).**

במחקר רחב היקף, נשאלו למעלה ממיליון וחצי מנהלים ועובדים מ-63 מדינות ו-101 ארגונים, באיזו מידה הם מצליחים להביא את החוזקות שלהם לידי ביטוי מידי שבוע בעבודתם?

91% ענו כי אינם עושים זאת. מטרת המפגש הינה ללמוד מארגונים יוצאים מן הכלל, ולשנות את הסטטיסטיקה הארגונית ביחס לשימוש בחוזקות העובדים בארגון.

נציע כלים לזיהוי ויישום החוזקות האישיות של המשתתפים - התכונות המייצגות את כישרונותיהם הטבעיים ומעניקות להם כוח, אנרגיה והתלהבות. על בסיס חוזקות אלו, נעסוק בהצבת מטרות מקצועיות מותאמות לעצמי (Self-concordant goals) הנובעות מתוך צורך פנימי ועניין חזק. יכולת זו טומנת בחובה התמסרות גבוהה לעשייה, הנאה, מימוש עצמי והשגת יעדים.

### מפגש שישי: גוף ונפש, לחץ וזרימה



**מנהלים ועובדים מצוינים הם לרוב אנשים אנרגטיים - לא משום ש"זה מי שהם", אלא כיוון שהם מנתבים את כמות ואיכות פעולותיהם באופן המאפשר להם לאמץ את הלחץ כמנגנון צמיחה חיובי.**

ההשפעות ההדדיות של תהליכים נפשיים וגופניים נחקרות רבות בעולם הפסיכולוגיה בעשורים האחרונים. כך לדוגמה, נמצא כי הפרעות במצב הרוח ומצבי מתח פנימיים מובילים למחלות כרוניות, כאבים פיזיים וגורמים לשחיקה ולירידה בביצועים. המפגש יוקדש לסוגיית האיזון בין גוף ונפש ומקומם של שינה, תזונה, אימון גופני, איזון רגשי וקשיבות פנימית בעשייה המקצועית ובחיים האישיים. ננוע מהשאלה הקלאסית - "מדוע תופעת הלחץ כה שכיחה כיום?" אל עבר השאלה: "מהם המאפיינים של מנהלים ועובדים מצליחים, שעל אף עומס המשימות בתפקידם, מצליחים לנהל אורח חיים בריא, שליו ומאושר?". המחקר בתחום מגלה כי תיעול חיובי של הלחץ, בשילוב עם זמני התאוששות, הופכים למקור תנופה משמעותי למימוש עצמי והישגים.

### מפגש שביעי: כרפציוניזם ומערכות יחסים



**מנהלים ועובדים מצוינים מעזים לצאת מאזור הנוחות, מקדמים בברכה כישלונות ומיטיבים ללמוד מהם ומאחרים. תכונה זאת רותמת את עמיתיהם המקצועיים ומאפשרת אינטראקציות חיוביות ואותנטיות.**

המרוץ להישגים הפך את השיח על פרפקציוניזם לשווה ערך למצוינות מקצועית ואת הכישלון לדבר מה שיש להסתירו. במפגש זה נהפוך את הקערה על פיה ונציג מחקרים עולמיים שמוכיחים כי הפרפקציוניזם הינו מנגנון מעכב ולא מקדם, וכי אנשים משלמים עליו מחיר כבד של היעדר למידה, משוב והתפתחות בעבודה. המפגש יבחין בין פרפקציוניזם לאופטימליזם - המאפשר חתירה להישגים גבוהים, לצד ההבנה כי לדרך עצמה יש ערך וכי התקדמות אינה בהכרח ליניארית. ההיסטוריה מוכיחה כי רבים מהאנשים המצליחים ביותר בתחומם, חוו טרם הצלחתם מספר כישלונות גדול ביותר, אשר הובילו אותם בסופו של דבר להצלחה כבירה. תפיסת העולם של האופטימליסט לא רק מניבה הצלחות יוצאות דופן, אלא הינה בעלת השפעה נרחבת על היכולת לפתח חוסן נוכח אתגרים, להתמיד בעבודה קשה ולצמוח מקונפליקטים בין-אישיים, ובכך לקיים מערכות יחסים קשובות ואותנטיות. האופטימליסטים נמצאו במחקרים כאנשים מאושרים ברמה גבוהה מהמומצע, הודות להצלחתם להביא לאיזון בין הגשמה מקצועית להשקעה במרחב הבינאישי.

<sup>1</sup> ציטוט מתוך הספר Built to last / גיימס קולינס