

פרשת עקב - רעיון ארגוני בהשראת "בינת הלב"¹

שי בן יוסף

לא לפחד מהפחד

לנוכח החשש מקושי המלחמה על ארץ ישראל, אומר משה: "כִּי תֵאמַר בְּלִבְכֶּם רָגִים הַגִּנִּים הָאֵלֶּה מִמֶּנִּי אֵיכָה אוֹכֵל לְהוֹרִישָׁם: לֹא תִירָא מֵהֶם זָכַר תִּזְכֹּר אֶת אֲשֶׁר-עָשָׂה ה' אֱלֹהֶיךָ לְפָרְעָה וְלָכָל-מִצְרָיִם: (דברים, ז). שואל "מי השילוח" וכי יתכן לצוות על תחושת הלב "דבר הנעשה מעצמו בלי רצון האדם"? ותשובתו "אך כי מפעולות האדם יזכר את תוך לבו" ופעולה זו, כוללת "להסיר הדמיון מלב ישראל"... "וצריך האדם לדעת כי יש מנהיג בעולם ורוצה שבריותיו יהיו ביישוב הדעת". מוסיף על כך "בינת הלב": "הפחד הוא רגש טבעי ונורמלי המהווה רכיב חשוב במנגנון ההגנה של האדם". הפחד מסייע להישמר מן הסכנה מצד אחד, אך יכול מצד שני לשבש את פעולתו. כך למשל לגבי חיילים שמשימתם מחייבת נטילת סיכון. האם בכלל אפשרי לקיים את הצווי "לא תירא מהם"? בינת הלב מדגיש כי הרגש אינו "דבר הנעשה מעצמו" אלא קשור באופן הדוק לפעולות ולמחשבות. הבחירה של חייל להילחם, בין שהיא נובעת מאמונה בחשיבות המשימה, מהרעות בין הלוחמים, מאמון במפקדים, מביטחון בכשירות היחידה או אמונה בה', "היא חזקה יותר מהפחד". מוסיף בינת הלב: "היבט אחר של ההתמודדות עם הפחד הוא הטיפול במחשבות דמיוניות" המגבירות את הפחדים "עד כדי 'פחד מוגזם ומשתק'". כאן נדרש הלוחם להפריד בין דמיון למציאות על מנת לשלוט ברגשותיו. ומסכם בינת הלב: התורה אומרת לחייל הישראלי: "נסה ככל יכולתך לצאת למלחמה מתוך יישוב הדעת, שיש בו תמהיל של פחד בריא והתבוננות שקולה על המציאות... מנקודת מבט של מגבורה ויראת ה'".

רגשות בארגונים

בעבר התייחסו אל הרגשות כעל "רעשי רקע", אשר נדרש לנטרל אותם מהציר המרכזי הרציונלי המסדיר תפקידים ותהליכים בארגון. עם השנים התגבשה ההבנה כי הרגש הוא שחקן מפתח בהתנהגות ארגונית. לרגש יש תפקיד חשוב בהנעת עובדים, בקבלת החלטות, בתהליכי שינוי, בעבודת צוות, בנאמנות לקוחות, ביחסים עם ספקים, ושותפים, בקיצור הרגש הוא כלי העבודה קריטי בניהול בכלל ופיתוח ארגוני בפרט. התייחסותי בפרשת דברים למודל "ראש, לב, רגליים" אתייחס כאן לשני מושגים מרכזיים המשפיעים על המצב הרגשי בארגונים: הדבקה רגשית וויסות רגשי

סיגל ברייט ז"ל מצאה כי בארגונים קיים "אפקט אדווה" של הדבקה רגשית². רגש של אדם אחד בקבוצה מתפשט באופן לא-מודע אל שאר החברים, ומשנה את האקלים הרגשי של המערכת כולה תוך זמן קצר. ברייט הוכיחה שהדבקה רגשית חיונית הובילה באופן מובהק לשיפור בשיתוף הפעולה, להפחתת קונפליקטים, ולביצועים טובים יותר במטלות הארגוניות. לעומת זאת, הדבקה רגשית שלילית יצרה נסיגה, חוסר אמון ושחיקה ביכולת פתרון הבעיות של הקבוצה. אפקט האדווה יכול להרחיב השפעה זו מצוות ליחידה ארגונית ומהארגון ללקוחותיו, ספקיו ושותפיו.

המצב הרגשי קריטי במיוחד במצבים מורכבים בהם אין דרך סדורה להתמודדות עם אתגרים ובאורו משבר וטראומה. במצבים אלה נדרש "ויסות רגשי"³. ויסות רגשי בארגונים, נעשה משלושה כיוונים: - מלמעלה למטה – עיבוד קוגניטיבי, הבניית משמעות ומנהלים היוצרים אמון ונותנים דוגמה אישית.

¹ בינת הלב - מאמרי חסידות מתל אביב על התורה והמועדים המבוססים על ספר "מי השילוח", נכתבו ע"י הרב ד"ר תמיר גרנות, ראש ישיבת ההסדר "אורות שאול".

² Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. Administrative Science Quarterly, 47(4), 644–675. <https://doi.org/10.2307/3094912>

³ Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace
Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations.

- מלמטה למעלה – פעילות פזיולוגית, כגון תרגילי נשימה, שרירים, כתיבה, ציור ומשימות
- קשר בין אישי – מפגש עם אדם משמעותי בעל נוכחות יציבה (תאוריה פולי-וגאלית)