



# 10 המפתחות לחוסן עסקי בזמן מלחמה


המדריך שיעזור לבנך לשפר את החוסן המנטלי,  
להפחית לחצים ולהגיע לפסגות חדשות גם בזמנים  
הקשים.



משה מרדכי קוסמינסקי

תשפ"ו



A close-up photograph of a map of Israel. A red pushpin is stuck into the map, its head resting on the surface. The map shows various geographical features and labels in Hebrew, including 'ISRAEL' in large red letters, 'Yerushalayim' (Jerusalem), 'Be'er Sheva', 'Qezi'ot', and 'Har'. The background is softly blurred, focusing attention on the pushpin and the map's details.

**מוקדש להצלחת חיילינו  
ולכבוד בעלי העסקים שהם היסוד של כלכלת הארץ,  
ולא מפסיקים להתמודד עם אתגרים**



**כל הזכויות שמורות  
למשה מרדכי קוסמינסקי  
תשפ"ו**



# תוכן עניינים

1	..... הקדמה כללית
3	..... מי אני
	עשר מפתחות:
4	..... 1. עוגני ביטחון הפנימי
7	..... 2. פיתוח עין חיובית
10	..... 3. פעולה מתוך עוצמה ולא מתוך פאניקה
13	..... 4. חיבור פנימי והנהגה כלפי אחרים
16	..... 5. להפוך את המשבר למקפצת תמיחה
19	..... 6. בחירה מודעת והנהגה עצמית
22	..... 7. להבין כיצד המוח פועל בזמן לחץ
25	..... 8. ניהול קונפליקטים בתוך צוות בזמן מלחמה
27	..... 9. יצירת יציבות בתוך חוסר שגרה
29	..... 10. מנהיגות תודעתית בזמן מלחמה
32	..... סיכום
32	..... עשרה מפתחות לחוסן עסקי (עח רגל אחת)

---



# הקדמה כללית

יש תקופות שבהן עסק נמדד לפי התוצאות שלו, ויש תקופות שבהן עסק נמדד לפי היכולת של מי שמוביל אותו להישאר יציב גם כאשר המציאות סביבו מתערערת. זמן מלחמה הוא בדיוק תקופה כזו.

כאשר השגרה נשברת, כאשר החדשות משתנות בכל יום, כאשר עובדים מתמודדים עם מתחים אישיים והלקוחות משנים סדרי עדיפויות – מתברר עד כמה הצלחה עסקית אינה תלויה רק בידע מקצועי או בתכנון נכון, אלא ביכולת של האדם שמוביל את העסק לשמור על בהירות, על חוסן ועל הנהגה פנימית גם בתוך חוסר ודאות.

בזמנים רגילים העסק נשען על יציבות מסוימת. יש סדר יום מוכר, יש תהליכים קבועים, ויש תחושה כללית של שליטה. אך בתקופות של מלחמה חלק גדול מן היציבות הזו מתערער. החלטות שהיו ברורות נעשות מורכבות יותר, תוכניות משתנות, ולעיתים נדמה שהמציאות עצמה אינה מאפשרת לפעול כפי שהיינו רגילים.

דווקא במצבים כאלה מתגלה עד כמה העסק קשור לעולמו הפנימי של האדם שמוביל אותו. כאשר בעל העסק נסחף אחרי הלחץ, גם העסק מתחיל לאבד כיוון. כאשר הוא מתקשה לקבל החלטות, חוסר הוודאות מתפשט לכל המערכת. אך כאשר המנהיג מצליח לשמור על יציבות פנימית, על אמון בכוחותיו ועל יכולת לראות את המציאות בצורה רחבה יותר – נוצרת סביבו שמאפשרת להמשיך לפעול גם בתוך סערה.

החוברת הזו נכתבה מתוך ההבנה שחוסן עסקי בזמן מלחמה אינו מתחיל רק בכלים ניהוליים, אלא בראש ובראשונה בתודעה של האדם. היכולת להוביל את עצמך, להבין כיצד המוח פועל תחת לחץ, לנהל צוות בתקופות של חוסר שגרה,



להתמודד עם קונפליקטים מתוך מודעות, ולשמור על כיוון גם כאשר הדרך אינה ברורה – כל אלה הם חלק ממה שבונה מנהיגות אמיתית.

בחוברת זו תמצא עשרה מפתחות לבניית חוסן עסקי בתקופה של מלחמה. המפתחות אינם מבטיחים שהמציאות תהיה פשוטה יותר, אך הם יכולים לעזור לך להישאר אדם שמוביל את דרכו גם כאשר התנאים סביבו אינם יציבים. כאשר האדם מתחזק מבפנים, גם העסק מתחיל להתייצב, והיכולת לצמוח חוזרת להופיע באופן טבעי.

שלם לרצני  
ק'א'י'ט'ק'ו



[moshe.kusminsky](https://www.facebook.com/moshe.kusminsky)



052-4808951



[moshekusminsky@gmail.com](mailto:moshekusminsky@gmail.com)



# מי אני?

שמי משה מרדכי קוסמינסקי, מאמן מנטלי לבעלי עסקים ויזמים. בעבודתי אני מלווה בעלי עסקים בתהליכים שמחברים בין הצלחה עסקית לבין התפתחות אישית עמוקה, מתוך הבנה שהעסק הוא ביטוי ישיר של האדם שמוביל אותו.

הדרך שהובילה אותי לעסוק בתחום הזה לא הייתה קו ישר של הצלחות. כמו רבים אחרים, גם אני חוויתי תקופות של חיפוש, בלבול וניסיונות שלא תמיד הובילו לתוצאה שרציתי. היו רגעים שבהם הרגשתי שיש בי יכולות ורצון להתקדם, אך הדרך לא הייתה ברורה. **הפער בין הפוטנציאל לבין המציאות עורר בי צורך להבין מה באמת גורם לאדם להתקדם ומה גורם לו להיתקע.**

מתוך החיפוש הזה התחלתי לעסוק בשאלות עמוקות יותר: מה הקשר בין תודעה לבין תוצאות, כיצד זהות פנימית משפיעה על הצלחה, ומה מאפשר לאדם להנהיג את עצמו גם כאשר המציאות מורכבת. עם השנים שילבתי תחומי ידע שונים – עבודה עם תודעה ומנטליות של הצלחה, הבנה של תפקוד המוח במצבי לחץ, בניית משמעת עצמית והתפתחות אישית, לצד כלים מעשיים לניהול עסקי. אני בעל תואר שני בניהול ובוגר הכשרת המאמנים מנטלים של איתן עזריה. אני משלב חוסן מנטלי, דיוק פנימי ובניית זהות יציבה שמאפשרת לפעול מתוך בהירות גם בתקופות של אי־ודאות.

בעבודתי עם בעלי עסקים אני פוגש אנשים מוכשרים מאוד, עם ידע וניסיון, אך לעיתים הם חווים שחיקה, חוסר ביטחון או תקיעות בהתפתחות העסק. במצבים כאלה מתברר שהשינוי אינו מתחיל רק באסטרטגיה חדשה, אלא **בחיזוק האדם שמוביל את העסק**. כאשר האדם מתחיל לזהות את הכוחות שלו, לפתח הנהגה פנימית ולפעול מתוך יציבות תודעתית, גם העסק מתחיל להשתנות באופן טבעי, וההחלטות נעשות מדויקות וברורות יותר.

אני מחבר הספר "קביעת מטרות להשגת ניצחון", העוסק בדרכים מעשיות להצבת מטרות ולמימוש הכוחות האישיים, וכן עובד על ספר נוסף "חכמת המיץ", העוסק בהנהגה פנימית, תפקוד המוח במצבי לחץ וניהול קונפליקטים מתוך מודעות ותבונה.

הניסיון מלמד שנאשר **מחזקים את האדם שמוביל את העסק – העסק עצמו מתחיל לעלות קומה**. מתוך ההבנה הזו נכתבה גם החוברת שלפניך.



# 1. עוגני בטחון הפנימי

כאשר המציאות הכלכלית יציבה, בעלי עסקים רבים נשענים בעיקר על התנאים החיצוניים. הם בונים את תחושת הביטחון שלהם על בסיס ההכנסות של החודש האחרון, על מספר הלקוחות הקבועים או על המצב הכללי של השוק. אולם בזמן מלחמה אותם עוגנים חיצוניים עלולים להיחלש. לקוחות עשויים לדחות החלטות, פרויקטים עלולים להיעצר והמציאות כולה נעשית פחות צפויה.

דווקא ברגעים כאלה מתברר עד כמה חשוב לבנות עוגנים פנימיים שאינם תלויים במצב החיצוני בלבד. ביטחון עצמי עסקי אינו מבוסס רק על הצלחות קודמות אלא על תחושת מסוגלות עמוקה יותר – הידיעה שגם כאשר המציאות מורכבת, האדם מסוגל לחשוב, להסתגל ולמצוא דרכים חדשות לפעול.

אחת הטעויות הנפוצות בתקופות כאלה היא הנטייה למדוד את הערך העצמי רק לפי התוצאות המיידיות. כאשר ההכנסות יורדות או כאשר השוק נעשה פחות פעיל, בעל העסק עלול להתחיל לפקפק בעצמו וביכולתו. אולם גישה כזו מערערת את החוסן דווקא ברגע שבו הוא נדרש יותר מכל. חשוב לזכור שהערך של האדם כבעל מקצוע וכמנהיג אינו נמדד רק לפי מצב השוק ברגע נתון.

כאן נכנס רעיון חשוב שמופיע גם בתכנים שלך: האיזון בין שאיפה למטרות לבין הערכה עצמית שאינה תלויה רק בתוצאה. בעל עסק צריך להמשיך להציב לעצמו מטרות ולהתקדם אליהן, אך במקביל עליו לשמור על תחושת ערך שאינה מתמוטטת כאשר התוצאות משתנות. כאשר שני המרכיבים הללו מתקיימים יחד, נוצרת יציבות פנימית שמאפשרת להמשיך לפעול גם בתקופות מורכבות.

עוגנים כאלה נוצרים גם דרך שגרה בסיסית שמחזירה לאדם תחושת שליטה. גם כאשר המציאות הכללית משתנה, חשוב ליצור סדר יום שבו יש זמן לחשיבה, זמן לפעולות עסקיות מרכזיות וזמן לשמירה על הכוחות האישיים. שגרה כזו אינה רק עניין של יעילות; היא יוצרת תחושת יציבות שמאפשרת למוח להמשיך לפעול בצורה מאוזנת גם בתוך אי־ודאות.



## ולמה זה קריטי דווקא בזמן מלחמה?

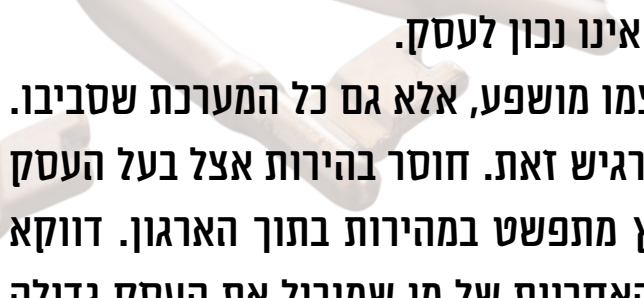
הצורך בעוגנים פנימיים נעשה קריטי במיוחד בתקופות של מלחמה, משום שבמצבים כאלה חלק גדול ממקורות היציבות החיצוניים שעליהם נשען בעל העסק בשגרה מתחילים להתערער. בימים רגילים העסק פועל בתוך מערכת שלמה של מסגרות ברורות: יש שוק פעיל, יש סדר יום קבוע, יש קשר רציף עם לקוחות וספקים, יש צוות שמתפקד בתוך הרגלים מוכרים, ויש תחושה כללית של כיוון. גם כאשר יש אתגרים, קיימת תחושה שהקרקע יציבה יחסית.

אך בזמן מלחמה המעטפת הזו עלולה להיחלש בבת אחת. פעילות עסקית נעצרת או מצטמצמת, לקוחות משנים סדרי עדיפויות, עובדים מתמודדים עם לחץ אישי או משפחתי, ולעיתים גם סדר היום הבסיסי משתבש. יש ימים שבהם קשה לתכנן קדימה, קשה לדעת מה יקרה מחר, ולעיתים אפילו פעולות פשוטות דורשות מאמץ גדול יותר מהרגיל. במצב כזה בעל העסק עלול להרגיש שהוא מאבד את נקודות האחיזה שהיו לו.

דווקא ברגעים כאלה נבחנת היציבות האמיתית של האדם שמוביל את העסק. כאשר אין שגרה ברורה, כאשר אין ודאות לגבי ההכנסות, וכאשר גם הסביבה כולה נמצאת במתח, השאלה המרכזית היא האם האדם מסוגל להחזיק את עצמו מבפנים. האם הוא יודע לשמור על כיוון גם כאשר אין הנחיות ברורות מבחוץ. האם הוא מסוגל להמשיך לפעול, לקבל החלטות ולהנהיג, גם כאשר אין תחושת שליטה מלאה.

כאשר הביטחון הפנימי יציב, בעל העסק יכול להתמודד גם עם תקופות מורכבות. הוא אינו מתעלם מן הקושי, אך הוא אינו מתפרק ממנו. הוא יודע לבקש עזרה כאשר צריך, הוא מסוגל להסתגל למציאות משתנה, והוא שומר על תחושת ערך שאינה תלויה רק בתוצאה המיידית. גם כאשר יש ירידה בפעילות או חוסר ודאות, הוא ממשיך לראות את עצמו כאדם שיש לו יכולת להשפיע וליצור.

לעומת זאת, כאשר הביטחון הפנימי מעורער, תקופה של מלחמה עלולה לגרום להתפוררות פנימית. בעל העסק עלול להיכנס להססנות, לדחות החלטות, להימנע מפעולות, או לפעול מתוך לחץ רגעי במקום מתוך חשיבה. לעיתים הוא עשוי לשקוע בעומס של חדשות ודאגות, לאבד את הסדר הבסיסי של היום, ולהרגיש שאין לו כוח להתמודד. במקרים אחרים הוא עלול לפעול בצורה פזיזה רק כדי



להרגיש שהוא עושה משהו, גם אם הדבר אינו נכון לעסק. חשוב להבין שבמצב כזה לא רק האדם עצמו מושפע, אלא גם כל המערכת שסביבו. כאשר המנהיג מאבד יציבות, גם הצוות מרגיש זאת. חוסר בהירות אצל בעל העסק יוצר חוסר ביטחון אצל העובדים, והלחץ מתפשט במהירות בתוך הארגון. דווקא בזמן מלחמה, כאשר כולם רגישים יותר, האחריות של מי שמוביל את העסק גדולה יותר מאשר בשגרה.

עם זאת, גם אדם שיש לו חוסן פנימי אינו חסין לחלוטין מפני לחץ. אין אדם שיכול להישאר רגוע בכל מצב, ואין מי שאינו מושפע ממציאות של מלחמה. חוסן אינו אומר שלא יהיו רגעים של קושי, אלא שבמרבית המצבים האדם יודע לחזור לעצמו, להתייצב מחדש ולמצוא את הדרך להמשיך לפעול בלי להישבר מבפנים. לכן בתקופות של טלטלה חשוב במיוחד לבנות עוגנים שמחזקים את תחושת היציבות. עוגנים כאלה אינם רק החלטות עסקיות, אלא פעולות יומיומיות שמחזירות לאדם תחושת שליטה ומשמעות. סדר יום בסיסי, גם אם הוא שונה מהרגיל, עוזר למוח להישאר מאוזן. קביעת משימות ברורות, גם קטנות, מחזקת את תחושת המסוגלות. שמירה על תנועה, על פעילות ועל קשר עם אנשים מונעת שקיעה למצב של חוסר אונים.

כאשר בעל העסק מצליח לשמור על עוגנים כאלה, הוא לא רק מחזק את עצמו, אלא גם יוצר יציבות לכל מי שסביבו. בתקופות שבהן המציאות אינה יציבה, היציבות של האדם שמוביל נעשית אחד הגורמים החשובים ביותר להמשך התפקוד של העסק.

דווקא בזמנים של מלחמה מתברר שמה שלא בנוי מבפנים – מתערער מהר, ומה שיש לו יסוד פנימי חזק – יכול להחזיק גם כאשר התנאים החיצוניים משתנים. ולכן בניית עוגנים פנימיים אינה תוספת, אלא יסוד שעליו נשען החוסן כולו.



## 2. פיתוח עין חיובית

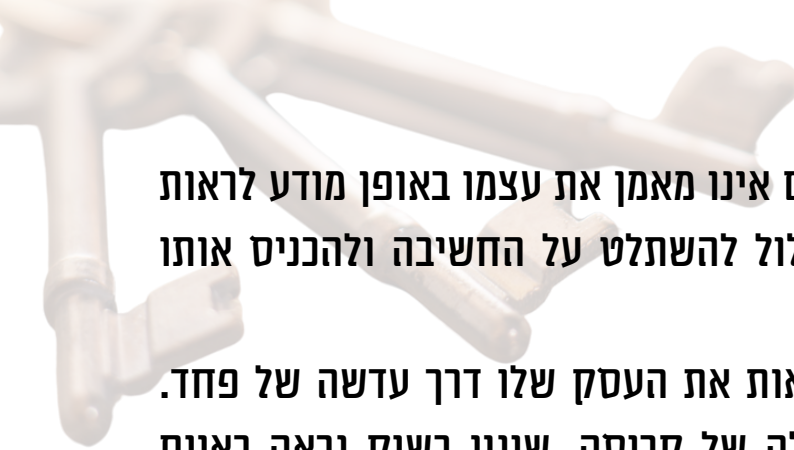
אחד האתגרים הגדולים ביותר בתקופות של מלחמה אינו רק הקושי עצמו, אלא האופן שבו האדם מפרש אותו. כאשר החדשות מלאות במסרים של סכנה וחוסר יציבות, המוח נוטה להתמקד בעיקר במה שמאיים עליו. זוהי תגובה טבעית של מערכת ההישרדות האנושית, שנועדה להגן על האדם במצבי סכנה, אך כאשר היא משתלטת על החשיבה לאורך זמן, היא עלולה לפגוע ביכולת לראות אפשרויות חדשות ולפעול מתוך שיקול דעת.

פיתוח עין חיובית אינו ניסיון להתעלם מן המציאות או להעמיד פנים שהכול בסדר. מדובר ביכולת רחבה יותר לראות את התמונה המלאה. גם בתקופות מורכבות קיימים בתוך המציאות רגעים של יציבות, קשרים אנושיים שמתחזקים, ורעיונות חדשים שנולדים מתוך הצורך להסתגל. כאשר אדם מתרגל להסתכל גם על המקומות שבהם הדברים נן עובדים, הוא משנה את האופן שבו הוא חווה את המציאות ואת האופן שבו הוא פועל בתוכה.

כאשר בעל העסק מתרגל לחפש גם את מה שכן מתקדם, הוא אינו מתכחש לקושי, אך הוא אינו מאפשר לו להגדיר את כל התמונה. במקום לראות בכל שינוי סימן לכך שהעסק נמצא בסכנה, הוא מתחיל לראות את המצב כהזדמנות לחשיבה מחודשת. פעמים רבות דווקא בתקופות של חוסר יציבות מתגלים צרכים חדשים אצל הלקוחות, דרכי עבודה יצירתיות יותר או אפשרויות שלא היו נראות בזמן שגרה.

היכולת הזו קשורה להבנה עמוקה יותר של תודעה. המציאות אינה רק מה שקורה סביבנו, אלא גם האופן שבו אנו מפרשים אותה. כאשר אדם מפרש כל קושי כאיום, הוא נכנס למצב הישרדותי שמצמצם את החשיבה. אך כאשר הוא לומד לראות גם את האפשרות לצמיחה, הוא פותח לעצמו מרחב פעולה רחב יותר. התודעה אינה רק תגובה למציאות, אלא גורם שמכוון את הדרך שבה אנו פועלים בתוכה.

הצורך לפתח עין חיובית נעשה קריטי במיוחד בזמן מלחמה, משום שבמצבים כאלה המציאות עצמה מושכת את האדם להתמקד בקושי. המוח האנושי בנוי לזהות סכנה במהירות, ולכן כאשר מתרחשים אירועים מאיימים, תשומת הלב



מתמקדת במה שעלול להשתבש. אם האדם אינו מאמן את עצמו באופן מודע לראות גם את מה שכן קיים, המבט השלילי עלול להשתלט על החשיבה ולהכניס אותו למצב של לחץ מתמשך.

במצב כזה בעל העסק עלול להתחיל לראות את העסק שלו דרך עדשה של פחד. ירידה זמנית בפעילות נראית כמו התחלה של קריסה, שינוי בשוק נראה כאיום שאין לו פתרון, וכל קושי קטן מקבל משמעות גדולה יותר מכפי שהוא באמת. כאשר התודעה מתרגלת לראות רק את הסכנה, היא נכנסת למצב שבו קשה לחשוב בצורה יצירתית, קשה לקבל החלטות ארוכות טווח וקשה להוביל אחרים.

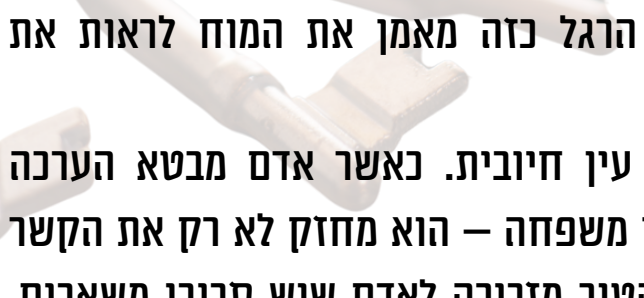
לעומת זאת, כאשר אדם מפתח עין חיובית, הוא יוצר לעצמו משאבים פנימיים. מחקרים רבים מראים שאנשים שמכוונים את עצמם לראות גם את הטוב בתוך מציאות מורכבת מצליחים להתמודד טוב יותר עם לחץ, שומרים על יציבות רגשית גבוהה יותר ופחות נוטים להיכנס למצבים של ייאוש או חוסר אונים. כאשר התודעה רחבה יותר, גם היכולת לפעול נעשית רחבה יותר.

לעין החיובית יש השפעה ישירה גם על הסביבה. עובדים, שותפים ולקוחות מושפעים מאוד מן האופן שבו בעל העסק מפרש את המציאות. כאשר המנהיג מגיב בלחץ, בהתלוננות או בייאוש, התחושה הזו עוברת מיד לכל המערכת. לעומת זאת, כאשר הוא מסוגל לומר שהמצב מורכב אך עדיין יש כיוון, עדיין יש אפשרות לפעול ועדיין יש על מה להישען, הוא יוצר סביבו יציבות שמאפשרת לאחרים להמשיך לתפקד.

באופן עמוק יותר, עין חיובית אינה רק דרך לחשוב אלא גם דרך לפעול. כאשר אדם מחפש את מה שכן עובד, הוא משקיע בו יותר, מחזק אותו ומרחיב אותו. כאשר הוא מתמקד במה שאפשר, הוא מתחיל לראות פתרונות שלא היו נראים קודם. זהו אחד הסודות הגדולים של תודעה חיובית: היא אינה מתעלמת מן המציאות, אלא מכוונת את תשומת הלב למה שיכול לצמוח בתוכה.

פיתוח עין כזו דורש תרגול מודע. אפשר להתחיל את היום מתוך כוונה ברורה, ולשאול את עצמך לא רק מה עלול להשתבש אלא גם מה הדבר החיובי שאתה רוצה שיקרה היום בעסק. גם אם מדובר במשהו קטן, עצם ההגדרה יוצרת כיוון ומעבירה את האדם ממצב פסיבי למצב יוזם.

בסיום היום אפשר לעצור לרגע ולבחון מה כן היה טוב, גם אם היום היה מורכב. הצלחה קטנה, החלטה נכונה, שיחה טובה עם לקוח או עובד, או אפילו עצם



היכולת להמשיך לפעול למרות הלחץ. הרגל כזה מאמן את המוח לראות את התמונה הרחבה ולא רק את מה שחסר. גם הכרת תודה היא כלי חשוב בבניית עין חיובית. כאשר אדם מבטא הערכה לאחרים – לעובד, לשותף, ללקוח או לבן משפחה – הוא מחזק לא רק את הקשר אלא גם את התודעה שלו עצמו. הכרת הטוב מזכירה לאדם שיש סביבו משאבים, שיש על מה להישען, ושגם בתוך מציאות מורכבת יש נקודות של יציבות. בנוסף לכך, חשוב לזכור שהתודעה קשורה גם לגוף. לחץ מתמשך מכווץ את הגוף ומצמצם את החשיבה. תנועה, פעילות גופנית, מוזיקה, יצירה או כל פעולה שמכניסה חיות לגוף יכולה לשחרר את המתח ולאפשר למוח לחזור לפעול בצורה רחבה יותר. בעל עסק שמקפיד לשמור על תנועה ועל חיוניות גם בתקופות קשות, שומר בכך על אחד המקורות החשובים ביותר של החוסן שלו. בסופו של דבר, עין חיובית אינה מגינה על האדם מן המציאות, אלא מן האפשרות להישאב אליה בצורה שמחלישה אותו. היא מאפשרת להישאר אדם שפועל, חושב ומוביל גם כאשר התנאים אינם מושלמים. דווקא בתקופות של מלחמה, כאשר המציאות מלאה באי־ודאות, היכולת לראות גם את הטוב אינה מותרות – היא אחד הכלים החשובים ביותר להמשך הדרך.





### 3. פעולה מתוך עוצמה ולא מתוך פאניקה

בתקופות של לחץ יש נטייה טבעית לפעול במהירות מתוך רצון להחזיר לעצמנו תחושת שליטה. כאשר המציאות נעשית לא צפויה, האדם מרגיש צורך להגיב מיד, לשנות, להחליט, לעשות משהו שייתן לו תחושה שהוא עדיין מחזיק בהגה. אולם פעולות שמתקבלות מתוך פאניקה עלולות להוביל להחלטות שאינן מתאימות לכיוון ארוך הטווח של העסק. לכן אחד המרכיבים החשובים של חוסן עסקי הוא היכולת לעצור לרגע לפני שמגיבים.

העצירה הזו מאפשרת להבחין בין הרגש שמתעורר לבין ההחלטות שמתקבלות. אין בכך ניסיון לבטל את הרגש; פחד, דאגה או חוסר ודאות הם תגובות טבעיות במצבים מורכבים, ובמיוחד בזמן מלחמה. אך מנהיגות מתבטאת בכך שהאדם אינו נותן לרגש לנהל את ההחלטות שלו. הוא מרגיש את הלחץ, אך אינו פועל מתוכו באופן אוטומטי.

רעיון זה קשור לעיקרון עמוק שמופיע גם בתורת החסידות ובתניא, שהמוח צריך להנהיג את הלב. המשמעות היא שהחשיבה הצלולה יכולה להכווין את הרגש ולאפשר לאדם לפעול מתוך בהירות גם כאשר הלב נסער. כאשר בעל העסק מתרגל להפעיל את העיקרון הזה, הוא מגלה שהוא מסוגל לקבל החלטות שקולות יותר גם בתוך מציאות מורכבת, מבלי להיסחף אחרי כל שינוי או כל שמועה.

אנחנו חיים בתקופה שבה הכול קורה במהירות גדולה מאוד. אירועים שבעבר היו מתפתחים לאורך חודשים, מתרחשים היום בתוך ימים ולעיתים בתוך שעות. המציאות הביטחונית, הכלכלית והחברתית משתנה בקצב גבוה, והעומס הרגשי שנוצר מכך יכול להיות גדול מאוד. החדשות מגיעות ללא הפסקה, הדעות מתחלפות, והתחושה היא שהקרקע אינה יציבה.

במצב כזה האדם עלול להרגיש קטן מול המציאות. לפעמים הוא נכנס לקיפאון ואינו מצליח לפעול, ולפעמים הוא פועל בפזיזות רק כדי להפסיק את תחושת חוסר האונים. זהו בדיוק המקום שבו פאניקה מתחילה לנהל את האדם.

פאניקה אינה רק פחד. פחד הוא רגש טבעי שמתריע על סכנה. פאניקה היא מצב שבו הרגש משתלט על החשיבה, התודעה מתכווצת, והאדם מגיב מתוך

אינסטינקט במקום מתוך בחירה. כאשר אדם נמצא בפאניקה, הוא מרגיש שאם לא יפעל מיד – הכול יתמוטט. הוא עלול להקשיב לכל דעה שמגיעה מבחוץ, לשנות כיוון שוב ושוב, או לקבל החלטות קיצוניות שאינן תואמות את הדרך שלו.

בעולם העסקי מצב כזה עלול לגרום לטעויות משמעותיות. החלטות שמתקבלות מתוך לחץ רגעי עלולות להשפיע על העסק לאורך זמן. יש מקרים שבהם אדם משנה כיוון מהר מדי, מוותר על תהליכים שהיו נכונים לו, או נכנס למהלכים שאינם מתאימים רק מתוך רצון להרגיש שהוא עושה משהו. פעמים רבות החלטות כאלה נלקחות ברגע אחד של לחץ, אך התוצאות שלהן מלוות את האדם במשך שנים.

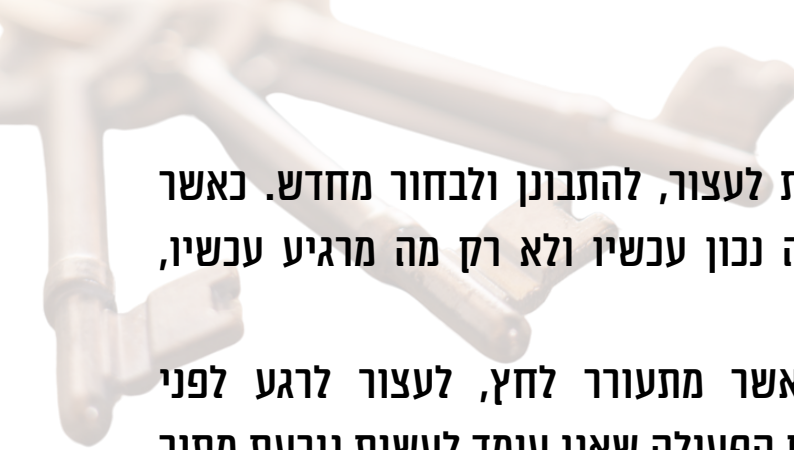
הדרך להתמודד עם מצב כזה אינה לנסות לבטל את הפחד, אלא לפתח עוצמה פנימית. עוצמה אינה שייכת רק למצבי גבורה יוצאי דופן, אלא ליכולת של האדם להישאר מחובר לעצמו גם כאשר המציאות סוערת. עוצמה היא היכולת לבחור כיצד לפעול גם כשלא ברור מה יקרה, להמשיך להתקדם גם כאשר יש ספק, ולשמור על הזהות האישית גם כאשר הסביבה משתנה.

אחד הכלים החשובים ביותר לבניית עוצמה בתקופות כאלה הוא ההבחנה בין מה שבשליטתי לבין מה שאינו בשליטתי. כאשר האדם מנסה לשלוט בכל מה שקורה סביבו, הוא נשאב במהירות לתחושת חוסר אונים, משום שיש דברים רבים שאינם תלויים בו. אך כאשר הוא לומד להבחין בין התחומים, הוא מחזיר לעצמו את תחושת האחריות ואת היכולת לפעול.

יש דברים שאינם בשליטתנו: עצם קיומה של מלחמה, מצב השוק הכללי, החלטות של גורמים חיצוניים, או תגובות של אנשים אחרים. ניסיון לשלוט בדברים כאלה רק מגביר את הלחץ. לעומת זאת, יש תחומים שכן נמצאים בידינו: הדרך שבה אנו מתנהלים, ההחלטות שאנו מקבלים, סדר היום שאנו בונים, האופן שבו אנו מדברים עם עובדים ולקוחות, והיכולת לשמור על כיוון גם כאשר הדרך אינה ברורה.

כאשר אדם מתמקד במה שבשליטתו ופועל בו באופן עקבי, הוא חוזר להרגיש שהוא מוביל את המציאות במקום להיגרר אחריה. גם אם התנאים קשים, עצם הפעולה המודעת יוצרת יציבות. בעל עסק שממשיך לפעול מתוך שיקול דעת, שמקפיד להתארגן, לתכנן, ולהקשיב למידע אמין במקום להיסחף אחרי שמועות, בונה לעצמו בסיס של עוצמה פנימית.

הבחירה לפעול מתוך עוצמה אינה אומרת שאין רגעים של בלבול או פחד. כל אדם



כל אדם חווה אותם. ההבדל הוא ביכולת לעצור, להתבונן ולבחור מחדש. כאשר מתרגלים לעצור לפני תגובה, לשאול מה נכון עכשיו ולא רק מה מרגיע עכשיו, מתפתח שריר פנימי של הנהגה עצמית.

אפשר לתרגל זאת בצורה פשוטה. כאשר מתעורר לחץ, לעצור לרגע לפני שמקבלים החלטה. לשאול את עצמך האם הפעולה שאני עומד לעשות נובעת מתוך בחירה או מתוך ניסיון לברוח מן התחושה. לבדוק מה באמת בשליטתי כרגע, ומה אינו בשליטתי. ואז לבחור צעד אחד מדויק שאפשר לעשות מתוך אחריות ולא מתוך פאניקה.

תרגול כזה מחזק את היכולת לפעול מתוך עוצמה גם במצבים מורכבים. עם הזמן האדם מגלה שהוא אינו חייב להגיב לכל דבר מיד, והוא אינו חייב לתת לפחד לנהל את הדרך שלו. מתוך המקום הזה נוצרת הנהגה יציבה יותר, שמאפשרת להמשיך להוביל את העסק גם כאשר המציאות סביבו אינה יציבה.

פעולה מתוך עוצמה אינה בהכרח פעולה גדולה. לעיתים היא מתבטאת בהחלטות קטנות ומדויקות שנעשות מתוך בהירות. כאשר החלטות כאלה מצטברות לאורך זמן, הן יוצרות תנועה יציבה שמאפשרת לעסק להמשיך להתקדם גם בתקופות של מלחמה וחוסר ודאות.





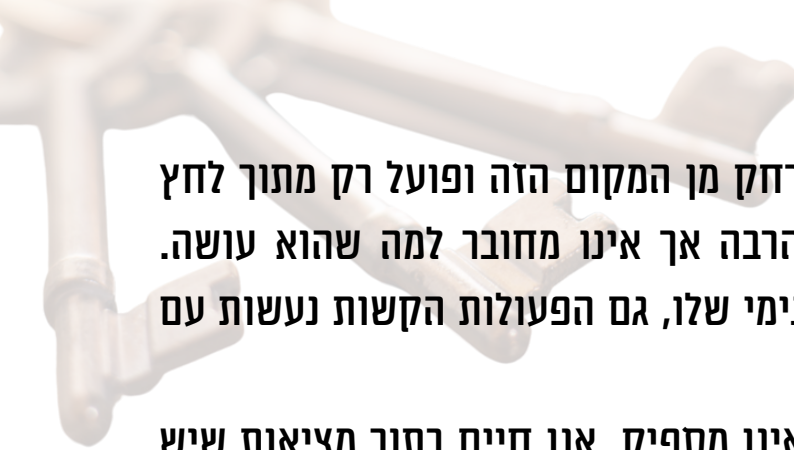
## 4. חיבור פנימי הנהגה כלפי אחרים

עסק איננו רק מערכת כלכלית; הוא גם מערכת אנושית. עובדים, שותפים ולקוחות מושפעים לא רק מהחלטות עסקיות אלא גם מן האווירה שמקרין האדם שמוביל את העסק. כאשר בעל העסק מאבד יציבות פנימית, הדבר מורגש מיד בסביבה. חוסר שקט עובר במהירות מאדם אחד לאחר, והמערכת כולה נעשית מתוחה יותר. לעומת זאת, כאשר המנהיג מחובר למקום פנימי של בהירות ואחריות, הוא יוצר סביבו תחושת ביטחון שמאפשרת לאחרים להמשיך לפעול גם בתקופות מורכבות. החיבור הפנימי הזה מתחיל בהבנה של הערכים שמנחים את האדם. כאשר בעל העסק יודע מדוע הוא עושה את מה שהוא עושה ומה המשמעות שהוא מבקש ליצור, ההחלטות נעשות ברורות יותר. במקום לפעול מתוך לחץ רגעי או מתוך ניסיון לרצות את הסביבה, הוא פועל מתוך זהות. זהות ברורה מאפשרת לשמור על כיוון גם כאשר המציאות משתנה, וגם כאשר התנאים אינם יציבים.

בתוך כל אדם קיים עולם פנימי של רצונות, שאיפות ויכולת ליצור. זהו המקום שממנו מגיעים החזון, היוזמה והכוח להוביל. מול העולם הפנימי הזה עומד העולם החיצוני, שבו יש מגבלות, אחריות, דרישות ולחצים. המפגש בין שני העולמות עלול ליצור תסכול. האדם רוצה להתקדם, ליצור, לבנות – אך המציאות אינה תמיד מאפשרת זאת בקצב שהוא היה רוצה. בתקופות של מלחמה הפער הזה נעשה בולט עוד יותר, משום שהמציאות מכניסה אילוצים שלא היו קיימים קודם.

כאשר הפער בין הרצון למצוי גדל, יש אנשים שמאבדים מוטיבציה ומרגישים שאין טעם להמשיך. אחרים מנסים להילחם במציאות בכוח, ומתעייפים. הדרך הנכונה היא לא לבטל את הרצון הפנימי, אך גם לא להתעלם מן המציאות, אלא ליצור חיבור ביניהם. הרצון הפנימי הוא מקור האנרגיה, והמציאות היא המקום שבו צריך לפעול. כאשר האדם לומד לעבוד עם שני החלקים יחד, הוא שומר על חיות פנימית מבלי לאבד יציבות.

הרצון הפנימי אינו גחמה חולפת, אלא קול עמוק שמבקש להתבטא. הרצון ליצור, להשפיע, להתקדם או לבנות משהו משמעותי הוא אחד המקורות החשובים ביותר



של כוח אצל בעל עסק. כאשר האדם מתרחק מן המקום הזה ופועל רק מתוך לחץ חיצוני, הוא עלול להרגיש שהוא עובד הרבה אך אינו מחובר למה שהוא עושה. לעומת זאת, כאשר הוא מחובר לרצון הפנימי שלו, גם הפעולות הקשות נעשות עם יותר משמעות ועם יותר סבלנות.

יחד עם זאת, חשוב לזכור שהרצון לבדו אינו מספיק. אנו חיים בתוך מציאות שיש בה גבולות של זמן, משאבים ואחריות. החכמה היא למצוא את נקודת המפגש בין הרצון לבין היכולת. במקום לשאול רק מה הייתי רוצה, או רק מה אפשרי, נכון לשאול כיצד ניתן לבטא את הרצון בצורה שמתאימה לתנאים הקיימים. לעיתים אין אפשרות לבצע שינוי גדול, אך אפשר לעשות צעד קטן שמחזיר תחושת כיוון.

במיוחד בתקופות של עומס ולחץ, בעל העסק זקוק לזמן שבו הוא יכול לעצור ולהתחבר לעצמו. כאשר האדם פועל ללא הפסקה מתוך תגובה למציאות, הוא מאבד בהדרגה את היכולת להנהיג. עצירה קצרה לצורך מחשבה, סיכום וכיוון מחדש אינה חולשה, אלא חלק מן האחריות של מי שמוביל. מתוך המקום הזה ניתן לבחון מה עברנו בתקופה האחרונה, מה למדנו, מה עבד ומה צריך להשתנות.

חיבור פנימי כזה מאפשר גם להציב מטרות בצורה נכונה יותר. מטרה בריאה אינה נובעת רק מלחץ חיצוני, אלא מבחירה מודעת. כאשר המטרה מדויקת, תחומה בזמן ומתאימה ליכולת, היא נותנת כיוון מבלי ליצור עומס מיותר. גם בתקופות מורכבות חשוב לשמור על תנועה קדימה, אפילו אם היא קטנה יותר מן הרגיל. תנועה עקבית, גם בצעדים קטנים, שומרת על תחושת שליטה ועל חוסן.

החיבור הפנימי של המנהיג משפיע ישירות על האופן שבו הוא מוביל אחרים. בזמן מלחמה עובדים ושותפים עלולים להיות לחוצים, עייפים או מודאגים. במצב כזה חשוב לשלב בין הבנה לקושי לבין הנהגה ברורה. כאשר בעל העסק מסוגל להקשיב, לתת מקום לרגשות, ובו בזמן להמשיך לכוון את העבודה קדימה, הוא יוצר אמון שמחזק את כל המערכת.

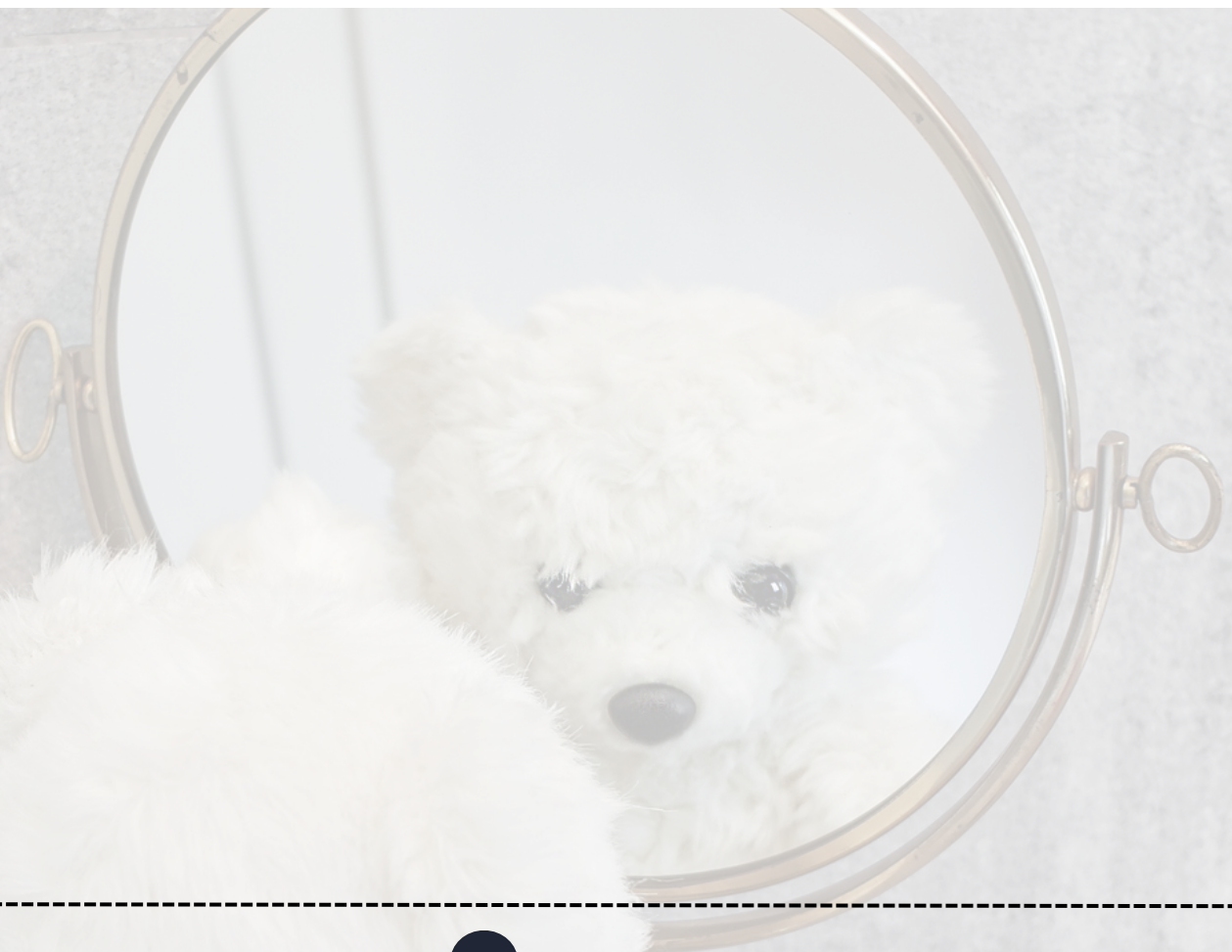
הנהגה אינה רק קבלת החלטות, אלא גם יצירת כיוון. אנשים מחפשים יציבות אצל מי שמוביל אותם. כאשר המנהיג מחובר לעצמו, יודע מה חשוב לו, ופועל מתוך אחריות ולא מתוך בלבול, הסביבה כולה נעשית רגועה יותר. גם כאשר המציאות אינה פשוטה, עצם הנוכחות היציבה של מי שמוביל מאפשרת לאחרים להמשיך לפעול.

דרך מעשית לחזק את החיבור בין הרצון למציאות היא לעצור מדי פעם ולבחון את

שני הצדדים.

אפשר לשאול את עצמך מהו הכיוון שאליו הייתי רוצה להגיע, ומהו המצב הנוכחי שבו אני נמצא. לאחר מכן נכון לשאול מהו הצעד הקטן ביותר שאפשר לעשות עכשיו כדי להתקרב אל הכיוון הרצוי. לא תמיד ניתן להגיע מיד אל המטרה, אך כמעט תמיד ניתן להתקדם מעט.

כאשר האדם פועל כך, הוא אינו נשבר מן הפער בין הרצוי למצוי, אלא משתמש בו כמקור להתקדמות. הרצון נותן השראה, והמציאות נותנת מסגרת. החיבור ביניהם יוצר תנועה יציבה שמאפשרת להמשיך להוביל גם בתקופות של אי־ודאות. בסופו של דבר, הנהגה כלפי אחרים מתחילה בהנהגה פנימית. אדם שמסוגל לשמור על קשר עם הערכים שלו, עם הרצון הפנימי שלו ועם האחריות שלו למציאות, נעשה מקור של יציבות גם עבור הסביבה. בתקופות של מלחמה, כאשר רבים מחפשים על מי להישען, חיבור פנימי כזה הוא אחד הכלים החשובים ביותר להמשיך לבנות, להוביל ולהתקדם.





## 5. להפוך את המשבר למקפצת צמיחה

משברים מטבעם מערערים את השגרה, אך באותה מידה הם גם פותחים פתח להתבוננות מחודשת. כאשר דברים אינם מתנהלים כפי שהתנהלו בעבר, האדם נאלץ לשאול שאלות חדשות על הדרך שבה הוא פועל. לעיתים דווקא שאלות כאלה מובילות לשינויים חשובים שהיו נחוצים גם קודם אך לא קיבלו מקום בתוך השגרה.

בעלי עסקים שמסוגלים להתבונן במשבר מתוך גישה של למידה מגלים שהתקופה הזו מאפשרת להם לדייק את העסק. הם בוחנים אילו שירותים מביאים את הערך הגדול ביותר ללקוחות, אילו תהליכים ניתן לשפר, ואילו כיוונים חדשים יכולים לצמוח מתוך המציאות המשתנה. במקום לנסות להחזיר בנוח את מה שהיה, הם לומדים לבנות את מה שיכול להיות.

כאשר האדם מתייחס למשבר כהזדמנות ללמידה ולא רק כאיום, הוא מפעיל בתוכו כוחות שלא תמיד באים לידי ביטוי בשגרה: יצירתיות, גמישות מחשבתית ויכולת הנהגה. הכוחות הללו אינם רק מסייעים לעבור את התקופה המורכבת; הם גם מניחים יסודות חזקים יותר לעתיד. החוסן העסקי האמיתי אינו נמדד רק ביכולת לשרוד תקופה קשה, אלא ביכולת לצאת ממנה עם הבנה עמוקה יותר של הדרך ועם יכולת גבוהה יותר להוביל.

אחד המפתחות המרכזיים לצמיחה בזמן משבר הוא האופן שבו אנו משתמשים בחשיבה שלנו. המוח איננו רק כלי שמגיב למציאות, אלא מערכת חיה שניתן לאמן אותה. כמו שריר, גם החשיבה מתחזקת כאשר משתמשים בה בצורה מודעת. כאשר אדם חוזר שוב ושוב על אותם דפוסי מחשבה, הוא אינו באמת חושב אלא רק מגיב באופן אוטומטי. דווקא בתקופות של טלטלה נפתחת אפשרות לפתח דפוסי חשיבה חדשים.

לאמן את המוח אין פירושו להתעלם מן המציאות, אלא ללמוד לראות אותה מזוויות נוספות. במקום לשאול רק כיצד להימנע מקושי, אפשר לשאול מה ניתן ללמוד ממנו. במקום לשחזר פתרונות ישנים, אפשר לשאול אילו אפשרויות עדיין לא נבדקו. כאשר החשיבה נעשית פתוחה וגמישה יותר, מתגלות דרכים שלא היו

נראות קודם.

החשיבה קובעת במידה רבה את גבולות האפשר. אדם שפועל מתוך תפיסה מצומצמת רואה פחות אפשרויות, ולכן גם פועל פחות. לעומת זאת, כאשר מתרגלים חשיבה רחבה יותר, מתגלים פתרונות חדשים, רעיונות חדשים ודרכי פעולה שלא עלו קודם. פעמים רבות דווקא תחת לחץ מתגלים נוחות שלא היו באים לידי ביטוי בזמן שגרה.

חשיבה יצירתית איננה תכונה ששמורה למעטים. זו יכולת שניתן לפתח. היא מתחילה בשאלות פשוטות: האם יש דרך אחרת לפעול, מה עוד אפשרי במצב הזה, ומה ניתן לעשות שלא עשיתי עד עכשיו. שאלות כאלה מרחיבות את המחשבה ומאפשרות לאדם לראות את המציאות לא רק כפי שהיא, אלא גם כפי שהיא יכולה להיות.

בזמן משבר החשיבה הרגילה נוטה להצטמצם. כאשר יש לחץ, המוח מחפש פתרונות מוכרים ומהירים, ולעיתים חוזר שוב ושוב על דרכי פעולה שכבר אינן מתאימות. דווקא במצבים כאלה חשוב לעצור ולבדוק האם הדרך שבה אני חושב עדיין משרתת אותי. לפעמים שינוי קטן בזווית המבט פותח אפשרויות חדשות לגמרי.

אפשר לפתח חשיבה יצירתית על ידי תרגול מודע. כאשר מתעוררת בעיה, במקום לחפש מיד פתרון אחד, נכון לשאול אילו דרכים נוספות קיימות. גם רעיונות שנראים לא מציאותיים יכולים לפתוח כיוון חדש. עצם היכולת לחשוב מעבר למה שמוכר מרחיבה את התודעה ומאפשרת למצוא פתרונות מדויקים יותר.

דרך נוספת לפתח חשיבה חדשה היא להסתכל על המצב מנקודת מבט אחרת. ניצד אדם אחר היה פועל במצב הזה, ניצד הייתי פועל אם לא הייתי פוחד לטעות, ומה הייתי עושה אילו הייתי צריך להתחיל את העסק מחדש. שאלות כאלה מאפשרות להשתחרר מדפוסים ישנים ולבחון אפשרויות שלא נראו קודם.

הצורך בהתחדשות אינו רק צורך עסקי אלא גם צורך נפשי. אדם שפועל לאורך זמן ללא שינוי עלול להרגיש תקוע גם אם הוא ממשיך לעבוד. לעומת זאת, כאשר יש תנועה, למידה ושינוי, נוצרת תחושת חיות שמחזקת את היכולת להמשיך. משבר, למרות הקושי שבו, יכול להיות רגע שבו מתאפשרת התחדשות עמוקה יותר. לעיתים דווקא בתקופות מורכבות מתברר מה באמת חשוב, מה כבר אינו מתאים, ואיזה כיוון לבנות להמשך.

במקום לראות במשבר רק הפרעה, אפשר לראות בו נקודת מעבר שמאפשרת לבנות משהו מדויק יותר. גם אם השינוי נעשה בהדרגה, עצם הבחירה להתקדם ולא להישאר במקום יוצרת תחושת כוח.

תרגול פשוט שיכול לעזור הוא לקחת קושי שמעסיק אותך ולשאול כיצד ניתן להתייחס אליו לא רק כבעיה אלא גם כהזדמנות. אפשר לחשוב על כמה דרכי פעולה שונות, גם אם חלק מהן נראות לא שגרתיות. לאחר מכן לבחור צעד אחד קטן שניתן לנסות בפועל. פעמים רבות דווקא צעד קטן כזה פותח כיוון חדש.

כאשר האדם מתרגל לפעול כך, הוא מפסיק לראות את המציאות כמשהו שסוגר עליו, ומתחיל לראות אותה כמרחב שבו אפשר ליצור. החשיבה משתנה ממצב של תגובה למצב של הנהגה. במקום לחכות שהמצב ישתפר, האדם מתחיל לבנות את הדרך מתוך המקום שבו הוא נמצא.

בסופו של דבר, ההבדל בין מי שנשבר ממשבר לבין מי שצומח ממנו אינו רק במה שקורה סביבו, אלא בדרך שבה הוא חושב על מה שקורה. מי שפועל רק לפי דפוסים ישנים נשאר בתוך אותה מסגרת, אך מי שמפתח חשיבה חדשה יכול להפוך את הקושי למנוף. כאשר מתרגלים לראות בכל אתגר גם הזדמנות ללמידה ולהתחדשות, המשבר עצמו נעשה חלק מתהליך של צמיחה.





## 6. בחירה מודעת והנהגה עצמית בתוך מציאות שאינה בשליטתנו

אחד האתגרים הגדולים ביותר בתקופות של מלחמה הוא התחושה שהמציאות יוצאת משליטה. אירועים מתרחשים בקצב מהיר, חדשות משתנות כל הזמן, ולעיתים נדמה שכל מה שתכננו לעסוק כבר אינו רלוונטי. תחושה זו עלולה לגרום לאדם להרגיש שהוא נסחף בתוך זרם האירועים במקום להוביל את חייו ואת עסקו.

דווקא במצבים כאלה מתגלה אחד הכוחות החשובים ביותר של המנהיגות האנושית: היכולת לבחור כיצד להגיב למציאות, גם כאשר איננו שולטים בה. אין אדם שיכול לשלוט על המציאות החיצונית כולה. איש עסקים אינו יכול לשלוט במצב הביטחוני, בהחלטות ממשלה או בהתנהגות של השוק כולו. אולם לכל אדם יש שליטה על דבר אחד מרכזי – על הדרך שבה הוא מפרש את המציאות ועל הבחירות שהוא עושה בתוכה.

הבחירה הזו אינה תמיד פשוטה. כאשר הלחץ גדול והאי־ודאות גבוהה, המוח נוטה להיכנס למצב של תגובתיות. האדם מגיב באופן אוטומטי לגירויים שמגיעים מבחוץ – לחדשות, לפחדים של הסביבה, או לשינויים פתאומיים בשוק. במצב כזה ההחלטות מתקבלות מתוך דחף רגעי ולא מתוך הנהגה מודעת.

מנהיגות אמיתית מתחילה דווקא ברגע שבו האדם מצליח לעצור את התגובה האוטומטית ולשאול את עצמו שאלה עמוקה יותר: כיצד אני בוחר לפעול בתוך המציאות הזו?

עצם השאלה הזו משנה את נקודת המבט. במקום לראות את עצמו כמי שנגרר אחרי האירועים, האדם מתחיל לראות את עצמו כמי שמוביל את דרכו בתוך המציאות הקיימת. גם אם התנאים אינם אידיאליים, עדיין קיימת האפשרות לבחור את הצעד הבא.

גישה זו קשורה להבנה עמוקה: האדם אינו רק תוצאה של המציאות שסביבו, אלא גם יוצר של המציאות שהוא חי בתוכה. כאשר אדם מקבל החלטה מודעת כיצד לפעול, הוא מפעיל את הכוחות הפנימיים שלו במקום להישלט על ידי הפחדים



והלחצים של הסביבה.

היכולת לבחור כיצד לפעול בתוך מציאות שאינה בשליטתנו דורשת תרגול. טבע האדם הוא להגיב מיד למה שקורה סביבו. כאשר יש לחץ, המחשבה מצטמצמת, והאדם נוטה לפעול מתוך דחף רגעי. לפעמים הוא משנה כיוון במהירות, לפעמים הוא נמנע מפעולה מתוך בלבול, ולפעמים הוא מקבל החלטות רק כדי להרגיש שהוא עושה משהו. במצבים כאלה נדמה שהמציאות מנהלת את האדם, ולא האדם את המציאות.

אחד העקרונות החשובים של הנהגה עצמית הוא ההבנה שלא כל דבר מחייב תגובה מיידית. עצם היכולת לעצור, להתבונן, ולבחור את התגובה הנכונה – היא כבר ביטוי של עוצמה. כאשר האדם אינו מגיב באופן אוטומטי אלא פועל מתוך מחשבה, הוא מחזיר לעצמו את תחושת השליטה גם בתוך מצב שאינו יציב.

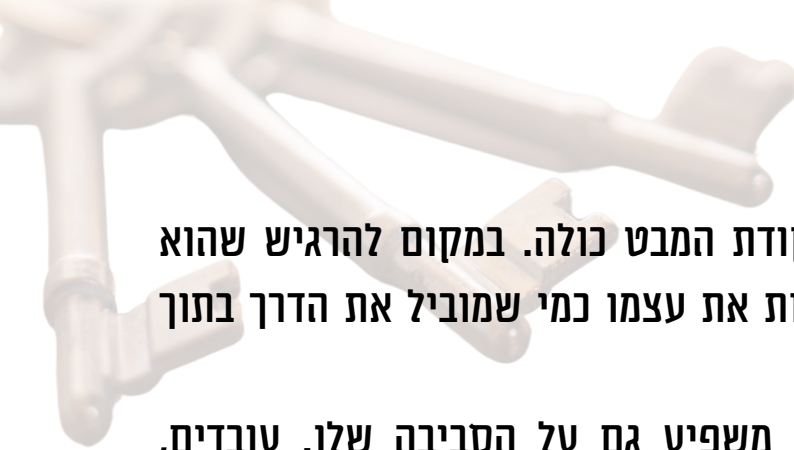
במציאות של מלחמה ואי־ודאות יש דברים רבים שאינם תלויים בנו. אי אפשר לשלוט במצב הביטחוני, בהחלטות של גורמים חיצוניים או בתנודות של השוק. ניסיון לשלוט במה שאינו בשליטתנו רק מגביר את המתח ויוצר תחושת חוסר אונים. לעומת זאת, כאשר האדם ממקד את עצמו במה שכן תלוי בו, הוא מגלה שיש לו הרבה יותר כוח ממה שנדמה לו בתחילה.

תמיד קיימת אפשרות לבחור: כיצד לחשוב, כיצד לפרש, כיצד לפעול, וכיצד להמשיך.

גם כאשר התנאים קשים, אפשר לבחור לשמור על סדר יום, לבחור להמשיך לפעול, לבחור לחזק קשרים עם עובדים ולקוחות, ולבחור לא לתת לפחד לקבוע את הכיוון. הבחירות הקטנות הללו מצטברות ויוצרות יציבות פנימית שמאפשרת להמשיך להתקדם.

הנהגה עצמית אינה מצב שבו אין פחד או ספק. היא מצב שבו האדם אינו נותן לפחד להחליט במקומו. הוא מרגיש את הקושי, אך אינו נכנע לו. הוא מכיר בכך שהמציאות מורכבת, אך אינו מוותר על האחריות שלו לפעול בתוכה. מתוך המקום הזה נוצרת תחושת חוסן שאינה תלויה רק במה שקורה בחוץ, אלא במה שמתרחש בפנים.

ככל שהאדם מתרגל לבחור באופן מודע, כך מתחזקת תחושת החופש שלו. הוא מבין שגם כאשר אינו יכול לבחור את הנסיבות, הוא תמיד יכול לבחור את הדרך



שבה יגיב אליהן. הבנה זו משנה את נקודת המבט כולה. במקום להרגיש שהוא נסחף בתוך האירועים, הוא מתחיל לראות את עצמו כמי שמוביל את הדרך בתוך המציאות הקיימת.

בעל עסק שפועל מתוך הנהגה פנימית משפיע גם על הסביבה שלו. עובדים, שותפים ולקוחות חשים כאשר מי שמוביל אותם פועל מתוך יציבות ולא מתוך בלבול. גם אם המציאות קשה, עצם העובדה שיש כיוון ברור נותנת תחושת ביטחון. כאשר המנהיג אינו מתפרק מול הלחץ, גם המערכת כולה נעשית חזקה יותר.

דרך מעשית לחזק את הבחירה המודעת היא לעצור מדי פעם ולשאול את עצמך: מה באמת תלוי בי ברגע הזה?

במקום להתמקד בכל מה שאינו בשליטה, נכון למקד את המחשבה בצעד הבא שאפשר לעשות. לפעמים מדובר בהחלטה קטנה, אך עצם הבחירה לפעול מתוך מודעות מחזירה את האדם למצב של הנהגה.

אפשר לשאול גם שאלה נוספת: האם אני פועל עכשיו מתוך פחד, או מתוך אחריות?

השאלה הזו עוזרת להבחין בין תגובה אוטומטית לבין פעולה מודעת. כאשר האדם מתרגל לשאול אותה, הוא מפתח בתוכו יכולת לעצור לפני שהוא נסחף אחרי הרגש.

עם הזמן מתברר שהחוסן האמיתי אינו תלוי בכך שהמציאות נעשית פשוטה יותר, אלא בכך שהאדם נעשה יציב יותר בתוכה. גם כאשר יש חוסר ודאות, הוא ממשיך לבחור, להחליט ולפעול. במקום לחכות שהמציאות תסתדר, הוא לומד להוביל את עצמו בתוכה.

בסופו של דבר, הבחירה המודעת היא אחד היסודות החשובים ביותר של חוסן בזמן משבר. היא מאפשרת לאדם לשמור על זהות, על כיוון ועל אחריות גם כאשר התנאים משתנים. מתוך הבחירה הזו נוצרת תחושת יציבות פנימית, שממנה אפשר להמשיך לבנות, להוביל ולהתקדם – גם בתוך מציאות מורכבת.



## 7. להבין כיצד המוח פועל בזמן לחץ

כאשר אדם נמצא במצב של לחץ מתמשך, המוח שלו אינו פועל באותו אופן שבו הוא פועל בשגרה. מערכת העצבים האנושית בנויה כך שבמצבים הנתפסים כאיום, היא מעבירה את הגוף למצב של הישרדות. במצב כזה חלקים קדומים יותר במוח מקבלים עדיפות על פני מרכזי החשיבה הגבוהים. האדם נעשה דרוך יותר, מגיב מהר יותר, אך גם נוטה לראות את המציאות בצורה מצומצמת יותר.

במצב של מלחמה, רבים מבעלי העסקים חווים בדיוק את התהליך הזה. החדשות, האי-ודאות הכלכלית והדאגות האישיות יוצרים תחושת איום מתמשכת. כאשר המוח פועל במצב כזה לאורך זמן, הוא מתקשה לשמור על אותה רמת בהירות שמאפיינת את החשיבה בשגרה. החלטות עלולות להתקבל במהירות רבה מדי, קונפליקטים קטנים עלולים להיראות גדולים מהרגיל, והיכולת לחשוב בצורה אסטרטגית על העתיד נעשית מורכבת יותר.

הבנה של התהליך הזה היא צעד חשוב לבניית חוסן. כאשר בעל העסק מבין שהתגובות הללו אינן בהכרח סימן לחולשה אלא תגובה טבעית של מערכת העצבים למצבי לחץ, הוא יכול להתחיל לנהל את המצב בצורה מודעת יותר. במקום להיבהל מן המתח או לנסות להדחיק אותו, הוא לומד לזהות מתי המוח שלו פועל מתוך מצב הישרדותי ומתי ניתן להחזיר את החשיבה למצב רגוע יותר.

כאשר המוח נמצא במצב הישרדותי, המיקוד עובר להווה המיידי. הגוף מתכוון להתמודד עם סכנה, ולכן החשיבה נעשית מהירה, חדה ולעיתים גם קיצונית יותר. זהו מצב חשוב כאשר יש צורך להגיב במהירות, אך כאשר הוא נמשך זמן רב, הוא עלול לפגוע ביכולת להוביל, לתכנן ולחשוב לטווח ארוך. בעל עסק שנמצא כל הזמן במצב כזה עלול לקבל החלטות מתוך לחץ, לשנות כיוון לעיתים קרובות מדי, או להרגיש שהוא פועל ללא יציבות.

בנוסף לכך, במצב של לחץ מתמשך המוח נוטה להתמקד יותר במה שעלול להשתבש ופחות במה שעובד. זוהי נטייה טבעית של מערכת ההישרדות, שמכוונת את תשומת הלב לסכנות כדי להגן על האדם. אך כאשר המיקוד נשאר רק בצד המאיים, נוצרת תחושה שהמציאות כולה מסוכנת, גם כאשר יש בתוכה גם יציבות



וגם הזדמנויות.

הבנה זו מאפשרת לאדם להפסיק לפרש כל תחושת מתח כסימן לכך שמהו באמת קורס. לעיתים המתח אינו נובע מהמציאות עצמה אלא מהאופן שבו המוח מפרש אותה. כאשר מזהים זאת, אפשר להתחיל להחזיר את החשיבה למצב רחב יותר, שבו ניתן לראות גם פתרונות ולא רק בעיות.

אחד הכלים המרכזיים לכך הוא יצירת רגעים מודעים של עצירה בתוך היום. גם בתוך מציאות עמוסה חשוב ליצור מרחבים קצרים של נשימה, חשיבה והתבוננות. עצירה כזו מאפשרת למוח לעבור בהדרגה ממצב תגובתי למצב שבו החשיבה חוזרת להיות שקולה יותר. לפעמים די בכמה דקות של הפסקה מודעת, נשימה עמוקה או הליכה קצרה כדי לאפשר למערכת העצבים להירגע.

כלי נוסף הוא שמירה על סדר ויציבות גם כאשר המציאות משתנה. כאשר יש שגרה מסוימת – שעות עבודה קבועות, פעולות שחוזרות על עצמן, או סדר יום ברור – המוח מקבל תחושת ביטחון שמאפשרת לו לפעול בצורה מאוזנת יותר. דווקא בזמן של חוסר ודאות, יצירת מבנה בסיסי בתוך היום יכולה לעזור מאוד לשמור על בהירות.

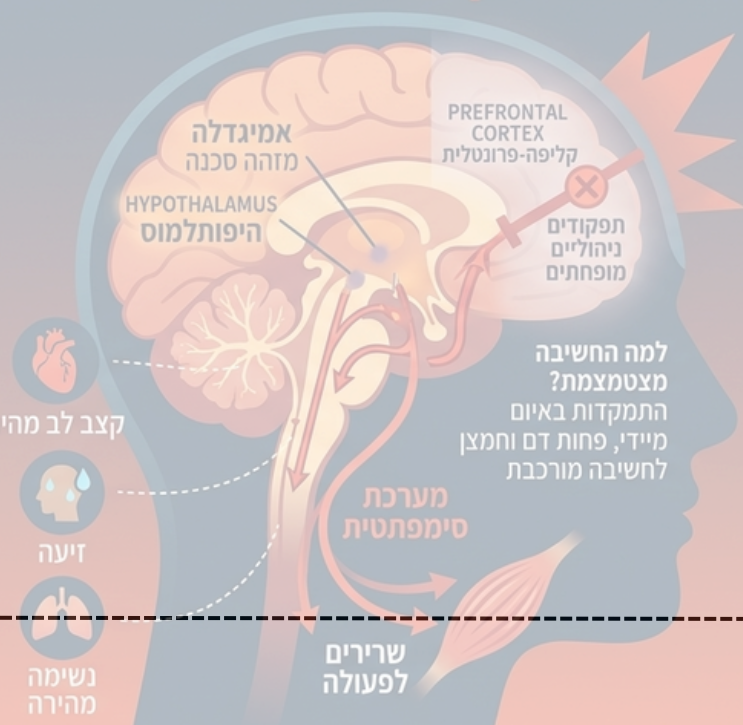
גם לאופן שבו אנו נחשפים למידע יש השפעה גדולה על מצב המוח. כאשר האדם נמצא כל הזמן מול חדשות, שמועות או תחזיות, המערכת נשארת במצב של דריכות. חשוב לבחור באופן מודע כמה מידע לצרוך ומתי, כדי לאפשר למוח רגעים שבהם הוא אינו במצב של איום. בחירה כזו אינה התעלמות מן המציאות, אלא דרך לשמור על יכולת לחשוב בצורה שקולה.

המצב שבו נמצא בעל העסק משפיע גם על הסביבה כולה. עובדים, שותפים ולקוחות מרגישים מיד כאשר מי שמוביל אותם נמצא בלחץ מתמשך. לעומת זאת, כאשר המנהיג מצליח לשמור על יציבות יחסית, גם כאשר המציאות מורכבת, הדבר מקרין על כל המערכת. היכולת להבין כיצד המוח פועל בזמן לחץ מאפשרת ליצור הנהגה רגועה יותר, שאינה נסחפת אחרי כל שינוי.

ככל שהאדם לומד להכיר את התגובות של המוח שלו, כך גדלה היכולת שלו לבחור כיצד לפעול. במקום להיות מופעל על ידי המתח, הוא מתחיל לנהל אותו. במקום שהלחץ יכווץ את החשיבה, הוא לומד להרחיב אותה מחדש. תהליך כזה אינו קורה ביום אחד, אך עם תרגול הוא נעשה טבעי יותר.

בסופו של דבר, הבנת אופן הפעולה של המוח בזמן לחץ היא אחד הכלים החשובים ביותר לחוסן בזמן מלחמה. היא מאפשרת לאדם להבין את עצמו, לשמור על בהירות גם כאשר המציאות אינה פשוטה, ולהמשיך להוביל את העסק מתוך שיקול דעת ולא מתוך תגובה אוטומטית.

## תגובת לחץ: מנגנוני הישרדות



## צירת רגע עצירה: חזרה לשיקול דעת





## 8. ניהול קונפליקטים בתוך צוות בזמן מלחמה

כאשר הלחץ הכללי עולה והשגרה מתערערת, מתחים בין אנשים נוטים להופיע בתדירות גבוהה יותר. עובדים עשויים להיות עייפים יותר, רגישים יותר או טרודים בעניינים אישיים. במצבים כאלה גם אי-הבנות קטנות עלולות להתפתח במהירות לקונפליקטים.

חשוב להבין שתופעה זו קשורה גם לאופן שבו המוח פועל תחת לחץ. כאשר אדם מרגיש מאוים או מותש, הוא נוטה לפרש מצבים בצורה שלילית יותר ולראות בהתנהגות של אחרים איום אישי. תהליכים כאלה יכולים ליצור מעגל של חוסר אמון בתוך הצוות, דווקא בתקופה שבה שיתוף פעולה חשוב במיוחד.


מנהיגות בתקופה כזו דורשת יכולת מיוחדת לנהל קונפליקטים בצורה מודעת. במקום להגיב מיד מתוך רגש, חשוב ליצור מרחב שבו ניתן להבין את מקור המתח. לעיתים קרובות מתברר שהקונפליקט עצמו אינו נובע מן הסוגיה המקצועית בלבד, אלא מן הלחץ הכללי שבו נמצאים האנשים.

כאשר בעל העסק מצליח ליצור תרבות של תקשורת פתוחה, שבה ניתן לדבר על קשיים בצורה מכבדת, הוא מאפשר לצוות להתמודד עם האתגרים בצורה בוגרת יותר. הדבר אינו אומר שכל מחלוקת נעלמת, אך הוא מונע מהמתחים להתפתח לכדי סכסוכים עמוקים שפוגעים בתפקוד העסק.

בתוך התהליך הזה חשוב גם להבחין בין אמפתיה לבין ויתור על הנהגה. העובדים זקוקים להבנה ולרגישות, אך הם זקוקים גם למנהיג שמסוגל לשמור על כיוון ברור. כאשר בעל העסק מצליח לשלב בין שתי התכונות הללו, הוא יוצר צוות שמסוגל להתמודד עם התקופה המורכבת מבלי להתפרק מבפנים.

בזמן לחץ, המוח נוטה לעבור למצב של הגנה. במצב כזה אנשים שומעים פחות, מגיבים יותר, ומפרשים דברים באופן אישי גם כאשר לא הייתה כוונה כזו. הערה קטנה יכולה להתפס כביקורת, חוסר תשומת לב יכול להתפס כחוסר כבוד, ועיכוב קטן יכול להתפס כחוסר אחריות. כאשר כמה אנשים נמצאים יחד במצב כזה, המתחים עלולים להצטבר במהירות.

לכן אחד התפקידים החשובים ביותר של מנהיג בזמן משבר הוא להאט את הקצב של התגובה. במקום לאפשר לקונפליקט להסלים, נכון לעצור, לברר, ולתת מקום



להבנה לפני שמקבלים החלטות. פעמים רבות עצם העובדה שמישהו מרגיש ששומעים אותו כבר מורידה חלק גדול מן המתח. חשוב גם לזכור שבתקופה של מלחמה אנשים מביאים איתם אל מקום העבודה עומס רגשי גדול יותר מן הרגיל. דאגות למשפחה, חוסר שינה, מתח מתמשך או חוסר ודאות כלכלית משפיעים על הסבלנות ועל היכולת להתמודד עם לחץ. כאשר מבינים זאת, קל יותר לראות שהתגובה של האדם אינה תמיד מכוונת אישית, אלא נובעת מן המצב שבו הוא נמצא.

עם זאת, הבנה אינה פירושה ויתור על גבולות. דווקא בתקופות מורכבות חשוב לשמור על כללים ברורים ועל ציפיות ברורות. צוות זקוק לדעת מה נדרש ממנו, מה מותר ומה אינו מקובל. כאשר הגבולות ברורים, נוצרת תחושת ביטחון שמאפשרת לאנשים לפעול בצורה יציבה יותר גם כאשר יש מתח.

ניהול נכון של קונפליקט דורש גם יכולת להפריד בין האדם לבין הבעיה. כאשר מתמקדים באשמה, הקונפליקט מתעצם. כאשר מתמקדים בפתרון, אפשר להתקדם. מנהיג שמסוגל להחזיר את השיחה מן המקום האישי אל המקום הענייני מאפשר לצוות להמשיך לעבוד יחד גם כאשר יש חילוקי דעות.

בנוסף לכך, חשוב ליצור בתוך הצוות תחושה של מטרה משותפת. כאשר אנשים מרגישים שהם פועלים יחד למען משהו גדול יותר, קל להם יותר לוותר על מאבקי אגו קטנים. בזמן מלחמה, כאשר המציאות עצמה מורכבת, חיזוק תחושת השותפות יכול להיות גורם שמחזיק את המערכת כולה.

לעיתים דווקא בתקופות קשות מתגלה החוזק האמיתי של צוות. כאשר המנהיג פועל מתוך יציבות, מקשיב אך גם מוביל, מציב גבולות אך גם מגלה רגישות, נוצרת סביבה טובה ארגונית שמסוגלת להתמודד עם לחץ מבלי להתפרק. תרבות כזו אינה נוצרת ביום אחד, אך היא נבנית בכל שיחה, בכל החלטה ובכל דרך שבה בוחרים להגיב לקונפליקט.

בסופו של דבר, ניהול קונפליקטים בזמן מלחמה אינו רק עניין של פתרון בעיות נקודתיות. הוא חלק מן היכולת של המנהיג לשמור על המערכת שלמה גם כאשר המציאות סביבו אינה יציבה. כאשר הקונפליקטים מנוהלים מתוך מודעות, מתוך אחריות ומתוך הנהגה, הם אינם רק איום – הם יכולים להפוך להזדמנות לחזק את האמון, לשפר את התקשורת ולבנות צוות חזק יותר לעתיד.



## 9. יצירת יציבות בתוך חוסר שגרה

אחת התופעות המרכזיות בזמן מלחמה היא אובדן השגרה. דברים שהיו ברורים בעבר – שעות העבודה, קצב הפעילות, סדרי העדיפויות – נעשים פחות קבועים.

עבור המוח האנושי, שינוי כזה עלול ליצור תחושת בלבול וחוסר יציבות.

השגרה איננה רק עניין טכני של ניהול זמן. היא מעניקה למוח תחושת סדר וביטחון. כאשר השגרה נשברת, האדם עשוי לחוות תחושה שהקרקע נשמטת מתחת לרגליו. לכן אחד התפקידים החשובים של מנהיג בתקופה כזו הוא ליצור מחדש מסגרת מסוימת של יציבות.

אין הכוונה לחזרה מלאה לשגרה שהייתה לפני המלחמה, אלא לבניית סדר חדש שמתאים למציאות הנוכחית. גם אם שעות העבודה משתנות או קצב הפעילות שונה, ניתן ליצור עוגנים שמעניקים תחושת כיוון: פגישות צוות קבועות, סדר יום בסיסי או הגדרת משימות ברורה לכל תקופה.

כאשר המסגרת הזו קיימת, המוח יכול להירגע במידה מסוימת ולהתמקד בעבודה עצמה. עובדים יודעים למה לצפות, והעסק יכול להמשיך לפעול גם בתוך תנאים משתנים. יציבות כזו אינה מבטלת את חוסר הוודאות שבמציאות, אך היא מאפשרת לאנשים לפעול בתוכה בצורה מאורגנת יותר.

בנוסף לכך, יצירת יציבות בתוך חוסר שגרה מאפשרת לבעל העסק לשמור על מבט ארוך טווח. במקום להיות עסוק רק בהתמודדות עם אירועים יומיומיים, הוא יכול להמשיך לחשוב גם על הכיוון העתידי של העסק. בכך נוצרת תחושה שהעסק איננו רק מגיב למציאות אלא ממשיך להתפתח בתוכה.

כאשר אין מסגרת ברורה, המוח נוטה להישאב לתחושת אי־סדר. האדם עלול להרגיש שהוא עסוק כל הזמן אך אינו מתקדם, שהוא מגיב למה שקורה סביבו אך אינו מוביל. מצב כזה שוחק את האנרגיה הנפשית ומקשה על קבלת החלטות. דווקא בתקופות של חוסר ודאות, יצירת מבנה בסיסי בתוך היום מחזירה לאדם תחושת שליטה.

היציבות אינה חייבת להיות גדולה. לעיתים די בכמה עוגנים קבועים כדי ליצור תחושת סדר. התחלה קבועה של יום העבודה, פגישה שבועית עם הצוות, זמן מוגדר לחשיבה או לתכנון, או חלוקה ברורה של משימות. כאשר דברים מסוימים

נשארים קבועים, המוח מקבל תחושת ביטחון שמאפשרת להתמודד טוב יותר עם השינויים.

חשוב להבין שהמוח זקוק לחזרתיות כדי להרגיש בטוח. כאשר יש פעולות שחוזרות על עצמן, מערכת העצבים נרגעת והחשיבה נעשית יציבה יותר. כאשר הכול משתנה כל הזמן, המוח נשאר במצב של דריכות, והעייפות הנפשית גדלה. לכן יצירת שגרה חלקית בתוך מציאות משתנה היא אחד הכלים החשובים ביותר לשמירה על חוסן.

גם עבור הצוות, היציבות שמייצר המנהיג משפיעה באופן ישיר על התפקוד. עובדים מרגישים במהירות כאשר אין כיוון ברור, וכאשר כל יום נראה אחרת לחלוטין. לעומת זאת, כאשר יש מסגרת בסיסית, גם אם המציאות מורכבת, נוצרת תחושת ביטחון שמאפשרת להמשיך לעבוד.

תפקידו של בעל העסק בתקופה כזו הוא לא רק להגיב למה שקורה, אלא להחזיק עבור הצוות תחושת סדר. כאשר המנהיג שומר על מבנה, גם אם הוא פשוט, הוא יוצר עבור כולם נקודת אחיזה. נקודה זו מאפשרת להתמודד עם השינויים מבלי לאבד את תחושת הכיוון.

בנוסף ליציבות החיצונית, חשוב לשמור גם על יציבות פנימית. כאשר האדם שומר על הרגלים בסיסיים – זמן מנוחה, זמן חשיבה, זמן לפעילות גופנית או לשקט – הוא מחזק את היכולת שלו להתמודד עם לחץ. גם אם המציאות סביבו משתנה, יש בתוכו מקום שנשאר יציב.

יציבות פנימית וחיצונית יחד מאפשרות להמשיך להוביל גם כאשר אין ודאות. במקום לחכות שהמציאות תחזור להיות רגילה, האדם לומד לבנות סדר חדש שמתאים לתקופה. סדר כזה אינו מושלם, אך הוא מספיק כדי לאפשר תנועה קדימה.

בסופו של דבר, יצירת יציבות בתוך חוסר שגרה היא אחד היסודות החשובים של חוסן בזמן מלחמה. היא מאפשרת לאדם ולצוות שלו להמשיך לפעול, לחשוב ולהתפתח גם כאשר התנאים משתנים. כאשר יש מסגרת, גם אם חלקית, נוצרת תחושה שהדרך ממשיכה – והעסק אינו רק שורד את התקופה, אלא ממשיך להיבנות בתוכה.



# 10. מנהיגות תודעתית בזמן מלחמה

לאורך כל המפתחות שהוצגו בחוברת זו חזר שוב ושוב רעיון מרכזי אחד: החוסן האמיתי של עסק אינו נובע רק מן התנאים החיצוניים אלא מן התודעה של האדם שמוביל אותו. בזמן שגרה רעיון זה עשוי להיראות פחות בולט, משום שהמציאות עצמה מספקת יציבות מסוימת. אך בזמן מלחמה, כאשר חלק גדול מן הוודאות מתערער, מתגלה עד כמה התודעה של המנהיג משפיעה על המציאות שסביבו. מנהיגות תודעתית פירושה היכולת לראות את המציאות כפי שהיא, מבלי להתכחש לקושי, ובו בזמן לא לאפשר לקושי להגדיר את הדרך שבה אנו פועלים. זוהי יכולת לשמור על מבט רחב גם כאשר הסביבה מלאה במסרים של לחץ ופחד. במקום להיסחף אחרי כל שינוי במציאות, המנהיג בוחר שוב ושוב לחזור למקום פנימי של בהירות ושל אחריות.

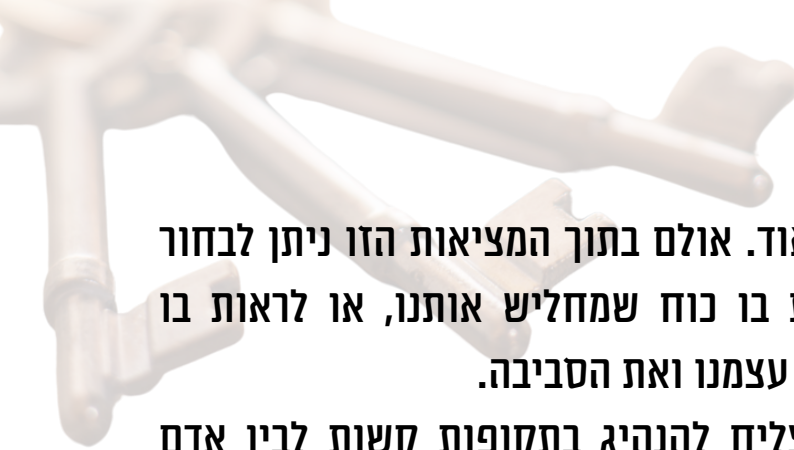
כאשר אדם פועל מתוך תודעה כזו, הוא מבין שהמציאות החיצונית אמנם משפיעה עליו, אך אינה קובעת לחלוטין את הדרך שבה יפעל. גם בתוך תנאים מורכבים ניתן לבחור את הגישה, את התגובה ואת הצעד הבא. הבחירה הזו יוצרת תחושת חופש פנימית שמאפשרת להמשיך לפעול גם כאשר העתיד אינו ברור לגמרי.

בעולם העסקי משמעות הדבר היא שהמנהיג אינו ממתין שהמציאות תסתדר מעצמה לפני שהוא פועל. הוא ממשיך לחשוב, ליצור ולחפש דרכים להוביל את העסק קדימה. לעיתים הפעולות קטנות ומדודות יותר מאשר בשגרה, אך הן נעשות מתוך כיוון ברור ולא מתוך תגובה רגעית ללחץ.

תודעה כזו משפיעה גם על האנשים שסביבו. עובדים ולקוחות נוטים להגיב לא רק למצב החיצוני אלא גם לאופן שבו המנהיג מתייחס אליו. כאשר המנהיג משדר תחושת אחריות, יציבות ואמונה ביכולת למצוא דרך גם בתוך הקושי, הדבר מעניק לאחרים כוח להתמודד עם התקופה המורכבת.

בנקודה זו מתברר עד כמה חוסן עסקי הוא למעשה חוסן אנושי. עסק אינו רק מערכת של תהליכים כלכליים; הוא ביטוי של האדם שמוביל אותו. כאשר אותו אדם מצליח לשמור על תודעה יציבה, הוא מאפשר לעסק להמשיך לפעול גם בתוך סערה.

המשמעות איננה שהמציאות נעשית פשוטה יותר. מלחמה מביאה איתה אתגרים



אמיתיים, ולעיתים גם תקופות קשות מאוד. אולם בתוך המציאות הזו ניתן לבחור כיצד להתייחס אל הקושי: האם לראות בו כוח שמחליש אותנו, או לראות בו הזדמנות להעמיק את היכולת להנהיג את עצמנו ואת הסביבה.

אחד ההבדלים המרכזיים בין אדם שמצליח להנהיג בתקופות קשות לבין אדם שנשבר תחת הלחץ הוא המקום שממנו הוא פועל. יש מי שפועל מתוך תגובה למציאות, ויש מי שפועל מתוך תודעה שמובילה את המציאות. כאשר אדם פועל רק לפי מה שקורה סביבו, הוא נעשה תלוי בנסיבות. אך כאשר הוא פועל מתוך תודעה ברורה, הוא נשאר יציב גם כאשר התנאים משתנים.

מנהיגות תודעתית פירושה שהאדם אינו מוותר על האחריות הפנימית שלו גם כאשר אין לו שליטה על כל מה שקורה בחוץ. הוא מבין שהמציאות יכולה להשתנות, אך הזהות שלו כמנהיג אינה משתנה. דווקא בזמן שבו רבים מרגישים בלבול, האחריות שלו היא להחזיק כיוון, להחזיק סדר, ולהחזיק אמונה בכך שיש דרך להמשיך.

במצבים של מלחמה אנשים מחפשים נקודות יציבות. עובדים מחפשים מנהיג שאפשר להישען עליו, לקוחות מחפשים מי שפועל מתוך אחריות ולא מתוך פחד, וגם בעל העסק עצמו זקוק למקום פנימי שבו הוא יכול לעמוד בלי להישבר. המקום הזה אינו נוצר מן התנאים החיצוניים אלא מן העבודה התודעתית שהאדם עושה עם עצמו.

כאשר אדם מבין שהתודעה שלו משפיעה על הדרך שבה הוא רואה את המציאות, הוא מתחיל לקחת אחריות גם על המחשבות, גם על הפרשנות וגם על הבחירות. הוא אינו נותן לכל ידיעה חדשה לערער אותו, ואינו נותן לכל שינוי קטן לגרום לו לאבד כיוון. במקום זאת, הוא חוזר שוב ושוב אל העקרונות שעליהם הוא בונה את הדרך שלו.

מנהיגות תודעתית דורשת גם יכולת לשאת מורכבות. בזמן מלחמה אין פתרונות מושלמים ואין ודאות מלאה. לעיתים צריך לפעול גם כאשר אין את כל הנתונים, ולעיתים צריך להמשיך גם כאשר יש ספק. במקום לחכות לרגע שבו הכול יהיה ברור, המנהיג לומד לפעול מתוך אחריות גם בתוך חוסר הבהירות.

יכולת זו מחזקת לא רק את האדם עצמו אלא גם את הסביבה כולה. כאשר אנשים רואים שמי שמוביל אותם אינו מתפרק מול הקושי, הם מקבלים כוח להמשיך. לא

משום שהמציאות נעשתה קלה יותר, אלא משום שיש מישהו שמחזיק את הכיוון גם כאשר הדרך אינה פשוטה.

ככל שהאדם מתרגל הנהגה תודעתית, הוא מגלה שהכוח האמיתי אינו נמצא רק בהחלטות גדולות אלא גם בבחירות הקטנות של כל יום. הבחירה לקום ולעבוד גם כאשר אין ודאות, הבחירה לדבר בכבוד גם כאשר יש מתח, הבחירה לחשוב לטווח ארוך גם כאשר הכול נראה דחוף – הבחירות הללו מצטברות ויוצרות אישיות יציבה יותר ומנהיגות עמוקה יותר.

כאשר כל המפתחות שנדונו בחוברת מתחברים יחד – העוגן הפנימי, היכולת לראות טוב בתוך מציאות מורכבת, הפעולה מתוך עוצמה ולא מתוך פאניקה, החיבור לערכים, הלמידה מן המשבר, הבחירה המודעת, ההבנה של תפקוד המוח תחת לחץ, ניהול הקונפליקטים ויצירת יציבות בתוך חוסר שגרה – נוצר בסיס עמוק של חוסן. בסיס זה מאפשר לבעל העסק להוביל את דרכו גם בתקופות שבהן הדרך עצמה אינה ברורה לחלוטין.

בסופו של דבר, מנהיגות בזמן מלחמה איננה רק שאלה של אסטרטגיה עסקית, היא שאלה של תודעה.

אדם שמצליח לשמור על תודעה רחבה, יציבה ואחראית גם בתוך מציאות מורכבת, מגלה שהכוח האמיתי שלו אינו תלוי רק בנסיבות, אלא ביכולת שלו לבחור כיצד

לפעול בתוכן.

ומתוך המקום הזה ניתן להמשיך לבנות, להנהיג וליצור גם בתוך תקופה של אי-ודאות.





# סיכום

החוברת הזו נולדה מתוך מציאות שאי אפשר להתכחש לה: מלחמה. אי־ודאות. הפרת שגרה. עומס רגשי. לחץ מתמשך על האדם, על המשפחה ועל העסק. בתקופות כאלה נדמה לפעמים שהשליטה נעלמת, שהקרקע זזה מתחת לרגליים, ושכל מה שעבד בעבר כבר אינו מספיק.

אבל דווקא בתוך מציאות כזו מתגלה אמת עמוקה: החוסן האמיתי של אדם ושל עסק אינו נובע רק מן התנאים החיצוניים, אלא מן התודעה שממנה פועלים. מטרת החוברת איננה להתעלם מן הקושי, ואינה לנסות לצייר מציאות פשוטה יותר ממה שהיא.

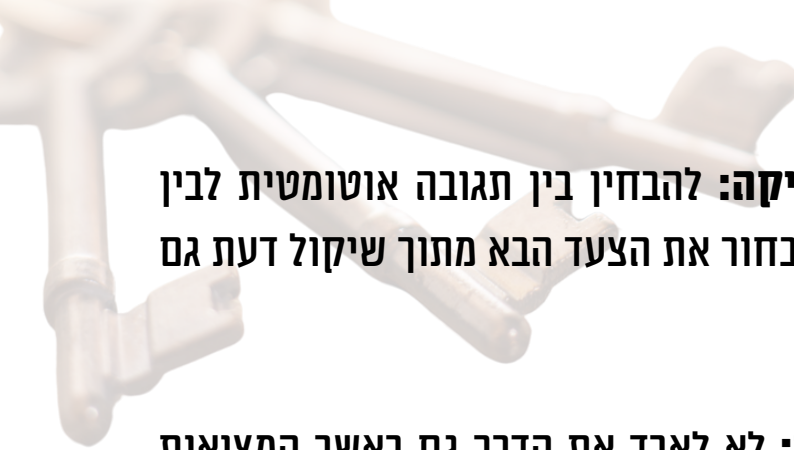
המטרה היא להעניק עוגנים של יציבות, כלים מעשיים, והבנה עמוקה של הדרך שבה המוח, הרגש והתודעה פועלים בזמן לחץ – כדי לאפשר לבעלי עסקים להמשיך להנהיג, לפעול ולבנות גם בתוך תקופה של מלחמה.

העבודה עם המפתחות שבחוברת מזמינה כל בעל עסק לעצור לרגע, להתבונן מחדש על הדרך שבה הוא חושב ופועל, לבחור באופן מודע כיצד להגיב למציאות, ולהפוך גם תקופה מורכבת לקרקע של התחזקות וצמיחה.

## עשרה מפתחות לחוסן עסקי בזמן מלחמה

**1. לזהות עוגנים של יציבות :** לבנות נקודות קבועות בתוך מציאות משתנה. להבין מה נותן תחושת ביטחון גם כאשר התנאים אינם יציבים, וליצור הרגלים, סדרים ופעולות שמחזקים את היכולת להמשיך לפעול לאורך זמן.

**2. לפתח ראייה רחבה ולא להיסחף אחרי הפחד** להבין כיצד המוח נוטה להתמקד באיום בזמן לחץ, וללמוד להרחיב את נקודת המבט. לזהות גם את מה שעובד, גם את מה שניתן לעשות, וגם את האפשרויות שנשארות פתוחות.



**3. לפעול מתוך הנהגה ולא מתוך פאניקה:** להבחין בין תגובה אוטומטית לבין החלטה מודעת. ללמוד לעצור, לחשוב, ולבחור את הצעד הבא מתוך שיקול דעת גם כאשר המציאות לוחצת.

**4. להתחבר לערכים ולכיוון ארוך טווח:** לא לאבד את הדרך גם כאשר המציאות משתנה. לזכור למה העסק קיים, מה המשמעות שלו, ולאן רוצים להוביל אותו – גם אם ההתקדמות נעשית בקצב אחר.

**5. להפוך את המשבר להזדמנות לצמיחה ולחשיבה חדשה:** להבין שהמוח הוא שריר שניתן לאמן. לפתח גמישות מחשבתית, יצירתיות ויכולת לראות פתרונות חדשים כאשר הדרכים הישנות אינן מספיקות.

**6. בחירה מודעת והנהגה עצמית בתוך מציאות שאינה בשליטתנו:** להכיר בכך שלא ניתן לשלוט בכל מה שקורה, אך תמיד ניתן לבחור כיצד לפעול. לעבור מתגובה למציאות להובלה בתוך המציאות.

**7. להבין כיצד המוח פועל בזמן לחץ:** להכיר את מנגנוני ההישרדות של המוח, להבין מדוע החשיבה נעשית מצומצמת יותר תחת לחץ, וללמוד ליצור רגעים של עצירה שמאפשרים חזרה לשיקול דעת.

**8. ניהול קונפליקטים בתוך צוות בתקופה של מתח:** להבין כיצד לחץ משפיע על תקשורת בין אנשים. לפתח הנהגה שמצליחה לשלב רגישות עם גבולות, אמפתיה עם אחריות, ושיח פתוח עם שמירה על כיוון ברור.

**9. יצירת יציבות בתוך חוסר שגרה:** לבנות מסגרת חדשה גם כאשר המסגרת הישנה נשברה. ליצור סדר, עוגנים ונהלים שמאפשרים למוח להירגע ולצוות לפעול בצורה מאורגנת גם בתקופה לא יציבה.

**10. מנהיגות תודעתית בזמן מלחמה:** להבין שהמציאות החיצונית אינה הגורם היחיד שקובע את התוצאה. כאשר התודעה של המנהיג יציבה, רחבה ואחראית – גם בתוך סערה ניתן להמשיך לבנות, להוביל וליצור.

## לסיום

מלחמה מערערת את השגרה, אבל היא גם מגלה לאדם את הכוחות העמוקים שבו. מי שלומד להנהיג את עצמו בזמן כזה, מגלה שהחוסן האמיתי אינו תלוי בכך שהמציאות תהיה קלה - אלא בכך שהתודעה נשארת יציבה גם כשהמציאות משתנה.

וכאשר התודעה יציבה  
אפשר להמשיך לפעול.  
אפשר להמשיך להנהיג.  
ואפשר להמשיך לבנות – גם בזמן מלחמה.

אני מזמין אותך לשיחת מתנה של כ-חצי חיזוק  
מנטלי לאור המצב כדי שתצליח לקדם את העסק  
גם כשהמצב קשה



שלח לרצני  
קושי טקו  
משה מרדכי קוסמינסקי



052-4808951

moshekusminsky@gmail.com

@moshe.kusminsky





**משה מרדכי קוסמינסקי**  
**תשפ"ו**