

## "אולי תגיד איזו מילה טובה.." - מחמאות (9 טיפים)

- האם ניסית לבחון כמה פעמים ביום אתה מבטא הערכה כלפי זולתך?  
רובינו לא מרבים במתן מחמאות, וזאת ממספר סיבות:
1. אנחנו לא באמת מפרגנים, פולחן הערך העצמי שלנו לא חי בשלום עם תחרות. לתת מחמאה יש בה משום האדרה של האחר (הוא יותר טוב ממני). על אחת כמה וכמה קשה לנו להחמיא לחברים בקבוצת ההשוואה החברתית שלנו, אותם האנשים שאנחנו מחשיבים עצמנו דומים להם בערכינו, השכלתנו וסגנון החיים שלנו. אלה שבבואנו להעריך את עצמנו, אנו משווים עצמנו אליהם. ("אני מנכ"ל, והוא בסה"כ מנהל מכירות, אנחנו באותו גיל!" – חיזוק תחושת הערך העצמי). המחשבה הפוכה, כמובן תגרום לפיחות בחווית הערך העצמי.
  2. אנחנו פוחדים להיתפס חנפנים/ צבועים/ מזויפים.  
זה נכון. מחמאה חשוב שתיתפס אמינה. לשם כך היא צריכה להגיע מתוך הלב מתוך רצון אמיתי ללטף את האדם שמולי. מחמאה שיוצאת בחמיצותה של הקנאה ירוקת העין, עלולה אף להיתפס על ידי המאמינים בכך, כעין רעה.
  3. אנחנו חוששים מזילות, ירידת הערך של המילה הטובה.  
הבעיה היא שמרוב שאנחנו מחכים לרגע המתאים, אנחנו אוצרים בתוכנו את כל המחמאות שטרם הגיעה שעתן. וככל שאנחנו יותר ממתנים, הקריטריונים לשחרור המחמאה הופכים ליותר מחמירים.

בספרו של רובין שארמה "חוכמת המנהיגות" אומר ג'יליאן הנזיר, שאלפי אנשים הולכים לישון רעבים כל לילה. רעבים להכרה, הערכה, למילה טובה. מנהלים רגילים לחשוב שתפקידם לשפר את ביצועי עובדיהם דרך איתור וסימון טעויותיהם. בקורסי ניהול הם לומדים על כוחו של השבח וההערכה ביצירת מוטיבציה לשיפור ביצועים.

בפועל, הם נשאבים להרגל המוכר של ניהול לפי חריגים, ניהול ה"פגומים". תיאוריות הלמידה הראשונות כבר דיברו על כוחו של החיזוק החיובי לעומת השלילי בעיצוב ושימור התנהגות.

כאמור, קיים צימאון אדיר אצל כולנו למילות שבח והערכה. ילדים זקוקים להן בכדי לבסס את הערכתם העצמית, ותפיסה של "אני בסדר-אתה בסדר". הערכות חיוביות, תשבחות ואישור מחזקים אצל הילד את הידיעה של איך נכון להתנהג, ומגדירים עבורו את הכיוון בו ילך.

מבוגרים זקוקים לתחזוקה מתמדת של הערך העצמי שלהם, ומחמאות זו דרך מהירה ויעילה. זוגות הנוטים לקחת האחד את השני כמובן מאיליו, מזניחים את נושא ביטויי הערכה הדדית, ומגבירים את השחיקה בחיי הנישואין שלהם. כמעט כל מה שאנחנו עושים בחיינו נועד לייצר עבורנו "ליטוף" שיגביר אצלנו את חווית "אני בסדר", לה אנחנו זקוקים כבסיס לקיומנו הנפשי.

#### ◆ היחס למחמאות

הזמנת חברים לארוחת ערב, וכולם מחמיאים ומהללים את האוכל הנפלא שהכנת. אל תעני: " שטויות , זה צ'יק צ'ק עבודה" כי זה לא! וגם אם זה כן , זה לא כך אצל אחרים, וזה בהחלט דבר שאת יכולה להתגאות בו. לכן, עני: "תודה, אני שמחה שאתם נהנים".

ככלל יש לנו נטייה להוריד בערכנו מול מחמאות המבטאות הערכה כלפינו. באותה הזדמנות זה עשוי להוסיף לנו ערך מוסף של ענווה וצניעות. ישנה גם המבוכה שמא המחמאה המושמעת בקול לא מוסכמת על דעת כול הנוכחים, ואז אני חשוף לביקורת ("בעיני העוף יצא יבש..."). השמחה והגאווה למשמע המחמאה, לא יכולה להיות שלמה. מתווסף כאן, אלמנט נוסף של מחשבות מרעילות "אם לא כולם חושבים שהאוכל נפלא, אז הוא כנראה לא טעים, והשאר סתם רוצים לתת לי הרגשה טובה" התשובה הקצרה, סוגרת את "דרדור המחמאה", ותגובתך נתפסת מכובדת ונעימה. תגובה כזו מעידה על ביטחון והערכה עצמית, וכשאת מכבדת את עצמך, יכבדו האחרים אותך.

### ◆ תן מחמאה ספציפית ואיכותית

רוב המחמאות נתפסות למאפיינים חיצוניים (מראה, רכוש וכו'). מחמאות מוערכות באמת הן אלה שמתוארות בצורה ספציפית, ומתייחסות לאיכויות פנימיות של האדם. למשל: אם הרוצה להביע את שביעות רצונה מהגנת של בנה תגיד: "אני מאד מעריכה את הסבלנות והמסירות בהתייחסותך לילדים", לעומת "את גנת נהדרת" (מחמאה מכלילה ופחות מספקת). מחמאה ספציפית גם מאפשרת לאחר לדעת אלו התנהגויות משביעות רצון, מייצרות ליטוף, ולהתמיד בהן.

### ◆ תרגם מחשבה חיובית למחמאה

נסה לאמץ את הגישה הפילוסופית שבכל פעם שחולפת בראשך מחשבה חיובית על מישהו, מרגע זה היא כבר לא שייכת לך, אלא, זוהי מתנה שאתה אמור להעניק לו. כאשר אתה מתרשם מעבודה שעשה עמיתך, נסה להגיב מייד כאשר אתה חש את רגש ההערכה, אמור: "כל הכבוד, עבודה מעולה". הסמיכות בין ההרגשה והביטוי המילולי מגבירים את אמינותה של המחמאה. אם לפעמים אתה עשוי להראות מלאכותי, זה בעיקר בגלל שאנשים לא רגילים למחוות כאלה, לא מאמינים כשזה קורה, לאט הם יתרגלו ויתחילו ליהנות. עקביות של התנהגות כזו מצידך כבר לא תיתפס מלאכותית. במהרה תיווכח בהשפעה החיובית שיש להתנהגותך על מערכות היחסים שלך.

### ◆ "הענק הכרה דרך קבע" (רובין שארמה)

חפש התנהגות טובה לשבח. זו לא חייבת להיות התנהגות מושלמת. היא עשויה להפוך למושלמת בעקבות חיזוקים על שיפור נוסף. לעיתים קרובות יש צורך ביותר ממילים כמו: עבודה טובה! או כל הכבוד!

חשוב שתבהיר ממה אתה מרוצה:

"אני מרוצה מכך שהצלחת לסיים את הקוד בזמן וכמעט ללא טעויות, זה שיפור משמעותי מהפעם הקודמת, ואני מצפה שהפעם הבאה תהיה טובה לפחות כמו זו".

כפי שנאמר קודם, התייחסות לחיובי ("אתה בסדר) גורמת לאדם לרצות עוד ועוד מאותה תחושה והוא יעבוד יותר קשה כדי לקבלה מאשר כאשר יפחד מעונש (אז יעשה את הנדרש בלבד)

◆ **אל תיתן מחמאה מסיגת**

אם כבר החלטת לעשות לאחר טוב על הנשמה, גלה נדיבות ואל תסייג את המחמאה. אתה פוגש אישה בת 50 שנראית נהדר. אמור: "את נראית נפלא!" ולא: "את נראית נפלא לגילך". זו מחמאה שיש בה טעם לפגם. עדיף אילו לא אמרת דבר.

◆ **שמור על איזון בין שבח לביקורת**

יש אנשים (במיוחד מנהלים) שנרתעים ממתן ביקורת מחשש מעימותים (הימנעות מחווית "אני לא בסדר"). כתוצאה מכך הם מרבים במתן שבחים. לעומתם ישנם אלה שרואים בביצוע טוב "מובן מאליו" ולכן יתמקדו רק בביקורת. הקפד להגיב בצורה עניינית ומאוזנת.

◆ **ביטוי הערכה כמו פעולה משמעתית יש לתת באופן פרופורציונאלי להתנהגות**

הטווח מ"תודה" פשוטה להשתפכות במילות הערכה גדול מאד. שים לב שאתה לא מפחית או מגזים בביטוי ההערכה בו אתה בוחר.

למשל:

על הגשת דוח במועד אמור "תודה",

על הגשת דוח במועד בלחץ של זמן ונסיבות אמור: "תודה, אני מעריך את השתדלותך הרבה",

על הגשת דוח איכותי בזמן ובלחץ הנסיבות תגיד: "אני רוצה שתדע שמאד התרשמתי מרמת הדוח, במיוחד על רקע העובדה שהיה לך מעט זמן להכינו, ולמרות זאת הצלחת להגישו בזמן ועל כך רציתי לבטא את הערכתי ותודתי"

◆ **השתדל להחמיא גם לפי ההשקעה**

השקעה מבטאת רצון וכוונה להצליח. ההשקעה לא תמיד מביאה לתוצאות מיידיות, אבל היא חיונית להשגת תוצאות. חשוב לבטא הערכה גם כלפי ההשקעה. היא מדרבנת ומעוררת מוטיבציה.

למשל: ילד שלומד לנגן בכינור, מתרגל שעתיים ביום, ועוד לא מצליח לנגן את השיר בצורה קולחת. חשוב מאד לעודד את התרגול ולשבח אותו על התמדתו (למרות האכזבה שלך).

אמור: "אני מאד גאה בכך על הזמן הרב שאתה משקיע בתרגול",

או "אני יודע שישבת שעות ארוכות ליד המחשב בהכנת הדוח, כל הכבוד על ההשקעה",  
 "אני רואה שאתה באמת משתדל"

◆ **"אני יכול לקבל את זה בכתוב?"**

למחמאה הניתנת בכתב עוצמה גדולה יותר. המילה הכתובה נשמרת, ומשמשת הוכחה לכוונה אמיתית, ויתכן שאף תוביל לתגמול הולם. במיוחד אמור הדבר לגבי מחמאות שניתנות על ידי מנהלים לעובדים, וכן לקוחות לנותני שירות.

עם זאת, לא כל התנהגות מצדיקה תגובה בכתב.

עובדת שהעלתה רעיון, שישומו הביא לחיסכון משמעותי בהוצאות המחלקה בה עובדת, בהחלט ראוייה למכתב הערכה (ואף כזה שיופץ בקרב העובדים). לעומתה עובד, שנשאר שעות נוספות (לא מתוגמלות) לסיים מצגת עבור המנכ"ל, ראוי למחמאה והבעת תודה. מכתב תודה לא מתאים במקרה זה.

להתחברות עם צוות לדרך מיכל נס-אל