

” הניהול והקואורדינציה המערכתית”

מתיאוריה למעשה בתרגילים

חלק א' תיאוריה

ד"ר ורטהיים, ניר סהר

tiaw@012.net.il

מבוא

המוח בגוף האדם, הינו איבר מרכזי המפעיל מערכות רבות ושונות בגוף. הפעלה תקינה מאופיינת בין היתר, בתיאום חיצוני עם הסביבה ותיאום פנימי בין האיברים השונים אותם הוא מפעיל. רמת הקואורדינציה על מרכיביה (ורטהיים 2004) מאפשרת להפוך אוסף של מידע לפעולות של האיברים השונים לפעילות אחת תכליתית ומאורגנת של הגוף. המוחן או במונחו המקצועי הצרבלום הוא החלק במוח האחראי לקואורדינציה.

המנהל כמו המוח מחלק הנחיות לגוף ודואג לאינטגרציה ולקואורדינציה בחלקיו השונים. במאמר זה אטען לקשר בין הקואורדינציה והתפעול הכולל של גוף המנהל והשפעתו על הקואורדינציה והיבטי ניהול אחרים שלו על הארגון. כמו כן אנסה להראות כיצד על המנהל לדאוג לשיפור הקואורדינציה הגופנית ומצבו הגופני בכלל, על מנת שישפיעו על איכות הקואורדינציה הניהולית שלו ואיכותו כמנהל (שיטת ה- OPTIMAL MANAGEMENT COORDINATION) . OMC

תפקידו של המוחן

המוחון, הצרבלום, הוא מבנה מוחי הנמצא מתחת לקליפת המוח. זהו מבנה דחוס ובעל קיפולים עמוקים. הוא אחראי על 10-15 אחוז ממשקל המוח, 40% משטח פני המוח ו-50% מתאי העצב. המוחון מעורב בכול רכיבי הקואורדינציה - ומאפשר מעבר מלימוד לתרגול ושימוש בתנועה שנרכשה עד לשלב של ביצוע מיומנויות על בסיס רמת הקואורדינציה (רצף פעולות, תזמון של תנועה, שיווי משקל, וויסות הכוח, הליכה, יציבה ותנועת איברים בהתאם למשימה). מחקרים חדשים טוענים שהמוחון אחראי, ככל הנראה, על אוטומטיזציה ומיומנות לא רק של תנועות מוטוריות אלא גם של שפה ואפילו קריאה.

המנהל המודרני נדרש במסגרת תפקידו להפעיל את כל קשת הפעילויות והמיומנויות להתמודד מול משימות מורכבות מאוד. התמודדויותיו מגוונות ומשתרעות על פני שעות עבודה רבות. עליו להיות קואורדינטור ווירטואוז מול אנשים בהפעילו כישורי עבודת צוות. עליו להפעיל את הקוגניטיביות שלו וניסיונו ולהוות סמכות מקצועית. עליו לנהל את הפרט לטפל בו ולדאוג לצרכיו הגשמיים, האינטלקטואליים והרגשיים באמצעות האינטלגנציה הרגשית והאינטואיציה הנשענת אף היא מניסיונו ועברו האישי והמקצועי.

מתיאור זה ניתן להבין כי המנהל נדרש לתאם בין גורמים חיצוניים רבים בצורה המיטבית. התאום מוביל את הגוף – הארגון לתפוקות ולהישגים שהם הרבה מעבר לסך כל החלקים שממנו הוא מורכב. אחד מן הגורמים המשמעותיים בתפקודו התקין של המנהל הינו תפקודו התקין של הגוף שלו בכלל ומוחו בפרט. המנהל נדרש לכל אותן פעילויות אוטומטיות ומיומנויות אשר נדרשות לאדם בוגר במעגל העבודה ולפעילויות נוספות. המנהל נדרש במסגרת תפקידו להפעיל קשת רחבה של פעילויות: פיזיות, טכניות-קואורדינטיביות, קוגניטיביות ורגשיות. תפקידו מחייב אותו להפעיל מגוון פעילויות זה באופן מתואם בהתמודדויותיו עם המשימות המורכבות איתן נתקל בשוטף.

תפקוד לא תקין של המוחון

בניסיון להבין את השפעת המוחון, נבחנו מצבים בהם תפקודו נמצא לא תקין. דיסלקציה או הפרעת קואורדינציה התפתחותית הנם מצבים כגון אלו. הפרעת קואורדינציה התפתחותית (**DCD - Disorder Co-ordination Developmental**), מקורה (כמו ליקויי הלמידה)

במערכת העצבים המרכזית, וכנראה קשורה לצרבלום (המוח הקטן). התופעה מאופיינת בקושי של תיאום עצבי-שרירי שבאה לידי ביטוי בקשיים של ביצוע הדורשים פעולה משולבת של יד ורגל, עין-יד בכלל ובמצבים הדורשים חיזוי ותגובה לתנאי סביבה משתנים בפרט). ראוי לציין כי במקרים רבים התופעה קשורה לליקויי למידה, התנהגות וחברות ומלווה בחוסר ביטחון עצמי.

אולם ישנם מצבים נוספים בהם נמצא הפרעה בתקינות הפעילות של המוחון. מצבים של STRESS, חרדות עומס גופני ונפשי ועוד. מצבים כגון אלו עלולים מביאים לירידה ביכולות התפקוד של המוחון בשוטף כגון ירידה בכושר הריכוז ועד לפגיעה ממשית כגון שבץ מוחי.

פעילויות מנע ופעילויות לשיפור השפעות אי תקינות בתפקוד המוחון

הספרות המקצועית העוסקת בהפרעות שתוארו לעיל, מציעה מגוון של טיפולים ומניעה, מרביתם מתרכזים בהיבטים הפיזיים על אף שחלק מהבעיות בתחום הקשב והריכוז.

ההמלצה היא ללמד רכיב קואורדינציה ולשחק משחקי קואורדינציה מה שיביא לבקרה ומודעות גופנית טובה יותר, תפקוד יציב גם בחוסר שיווי משקל ויכולת לפעול בתכלול החושים, לאחר מיקוד בכול חשו וחוש. בכך נוכל לעזור במקרה של ילדים, להתגבר על תנועות מגושמות, טונוס חלש, אי יציבות, ולשפר מיומנות אצבע-בוהן, התנתקות מכוח המשיכה והקשה בידיים וברגליים לפי קצב וליצור מודעות גופנית ובטחון עצמי.

ד"ר מנדיץ', חוקרת קנדית בתחום הפרעת קואורדינציה התפתחותית פיתחה שיטת טיפול **Performance-CO-OP Occupation Orientation to daily Cognitive שליטה** - בהתמצאות מחשבתית בפעילות יום יומית). עפ"י שיטה זו המטפלים עובדים עם הילד על שיווי משקל ו/או תכנון תנועה.

יחד עם זאת, מדגישה הספרות כי תחומים אלו נדרש לחזק בקרב כלל הילדים ולא רק אלו שנמצאו עם פעילות מוחון לא תקינה.

המנהל נמצא בסביבת עבודה לחוצה, תחת תובענות רגשית ופיזית קשה. התנהלות לא נכונה של המנהל עלולות להקריס את המערכות עליהן הוא מופקד - גופו הפיזי והגוף הארגוני. על המנהל

להיות מודע לצרכים של גופו ולבצע כל העת פעילויות מנע לשמור עליו. לא יעלה על דעתו של מנהל לבצע את תפקידו מבלי ליצר לעצמו מנגנונים למדידה ובחינה עיתיים של מצב הארגון שלו ואופי הקואורדינציה הפועלת בו, בהתאם עליו לסגל לעצמו דפוסי ניהול אלו על גופו.

המנהל נדרש לבצע שיקולים, לקיים מערכות איזונים ולהבחין בין עיקר לטפל. הגמישות והתנועתיות מקנות לו את היכולת לווסת בין עיקר לטפל ולבצע ביתר קלות סדרי עדיפויות המשתנים בהתאם למצב. הקואורדינציה על תרגיליה מאמנת את יכולת קליטת המידע, עיבוד המהיר ומעבר לתיאום עצבי-שרירי, תחושת המרחב האישי גדלה ויוצרת גמישות תפקוד גם בחוסר יציבות ומסייעת ליציבה הנכונה. חשיבותה של יציבה נכונה ושמירה על שיווי משקל נעוצות בעובדה שיש בהן כדי להפחית בזבוז אנרגיה ושמירה על חיוניות ללא התעייפות לאורך זמן. הקואורדינציה מאפשרת למערכות בגוף לפעול באורך תקין והרמוני, כולל המערכות הריגשיות והמחשבתיות. גמישות מחשבתית מסייעת בניתוח מצבים באופן שקול ופרופורציונלי ואף משפיעה על כושר הביטוי ורהיטות הניסוח. הקואורדינציה על תרגיליה מתייחס למצבי הלחץ (זמן, מקום, מורכבות ועייפות) בכך מסייעת בהפחתה ובאיזון לחצים פנימיים וסביבתיים. הבקרה הגופנית דרך תרגילי קואורדינציה מסייעת בהשגת שליטה רצונית ונכונה ובכך מעלה את יכולת הקשב והריכוז, הרגש והחשיבה. קואורדינציה קוגניטיבית מאפשרת ראייה אובייקטיבית ושקולה וניתן להשתמש בה במצבים של קבלת החלטות ובמצבים קריטיים לחוצים אחרים.

כיום ניתן למצוא מסגרות ושיטות טיפול רבות ומגוונות. בחרתי להציג את ה-OCO (OPIMAL COORDINATION ORDER) מאחר והיא מתמקדת בהכשרה, ובשיטת הטיפול שמבוססת על מיפוי מרכיבי הקואורדינציה לתחום הקוגניטיבי, הגופני, ומצבי הלחץ שיכולים לעזור גם לתפקוד המורכב של המנהל.

לסיכום

מוח האדם הינו הגורם המנהל את כלל המערכות בגופינו, הרגשיות, הקואורדינטיביות, הפיזיות והקוגניטיביות. בתור שכזה מהווה גורם מרכזי ומשמעותי בתפעול התקין הכולל של הגוף ובהתאם עליו להיות תקין ולפעול באופן מיטבי.

המנהל נדרש אף הוא לנהל את כלל המערכות בארגון. בתור שכזה מהווה גם הוא גורם מרכזי ומשמעותי בתפעול התקין של הגוף הארגוני אותו הוא מנהל. המנהל במקביל לדאגתו לפעילות התקינה של הארגון נדרש לדאוג לפעילות התקינה שלו עצמו. מנהל הינו תפקיד מורכב המצריך מהאדם הממלא אותו כוחות ומשאבים רבים ומגוונים ובאופן אנטנסיבי ועל פני זמן. מנהל השואף לשמור על איכות חיים ולהגיע לרמת תפקוד טובה על פני זמן, נדרש לשמור על אורח חיים ובריאות תקינים. איכות החיים של המנהל והקפדתו עליהם תוביל אותו להצלחה אישית ולסיפוקו המקצועי והאישי. הארגון שבו עובד המנהל וסביבתו האנושית יהוו מעגל נוסף של "מרוויחים" מהתנהלות המנהל וייתכן ששביעות רצונם מתפקודו יובילו גם אותם לרמת תפקוד גבוהה בעבודה. בהתאם לכך, ראוי שהתרבות הארגונית בקרב המנהלים ואף יעדי הארגון יכללו בצורה ממוסדת ורצינית את "איכות הקואורדינציה כאומנות החיים במערכת" של העובדים ובעיקר של המנהלים.