



נדידת מחשבות בעבודה: כאשר המחשבות של העובדים נודדות מהמשימה



עינת יאור



שרון טוקר

פרופ' שרון טוקר היא חברת סגל בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. מחקריה עוסקים בביטויים פיזיים ומנטליים של לחץ, בשחיקה ותפיסות לחץ, ובמיפוי גורמי לחץ בקרב אנשי מקצועות הבריאות. בשנים האחרונות היא מלווה ארגונים ציבוריים גדולים כגון משרד הבריאות, הפרקליטות ומשרד המשפטים, במטרה להפחית שחיקה בקרב העובדים. משמשת גם כעורכת משנה של ה-Academy of Management Perspectives.

ד"ר עינת יאור סיימה לאחרונה את לימודי הדוקטורט בהתנהגות ארגונית בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. עבודת הדוקטורט שלה עוסקת בנדידת מחשבות בעולם העבודה. פרסמה מאמרים יחד עם פרופ' יואב ננך בנושא של הערכת רגשות חיוביים ושלייליים. כיום היא מלמדת קורסים בהתנהגות ארגונית, מנהיגות, למידה, שיטות מחקר וסטטיסטיקה באוניברסיטת תל אביב ובמכללות שונות.

תקציר

נדידת מחשבות היא תופעה נפוצה שבה המחשבות נודדות הרחק מהמשימה למחשבות הנוצרות מבפנים. על אף ההשלכות הרבות של נדידת מחשבות, נערכו רק מחקרים מעטים על נדידת מחשבות בעולם העבודה. במאמר זה אנו מציגות את הנושא של נדידת מחשבות וממחישות את ההשפעה של תופעה זו בעולם העבודה. אנו מציגות שלוש רמות קלסיפיקציה של נדידת מחשבות, על פי מודל תיאורטי שפיתחנו, המאפשר לכל מאפייני נדידת המחשבות המתוארות בספרות להיכלל במודל אחד. רמות אלו כוללות כמות של נדידת מחשבות, מטה-קוגניציה של נדידת מחשבות, ותוכן של נדידת מחשבות. לנדידת מחשבות יש השלכות על ביצועים במגוון משימות, כולל משימות מרכזיות בעולם העבודה, כגון משימות ניטור, משימות עיבוד ורבלי ומשימות יצירתיות. ממצאים קיימים מתארים את ההשפעה של כמות נדידת מחשבות על ביצועים במשימות אלו. הצגת רמות הקלסיפיקציה מאפשרת להרחיב ממצאים אלו ולבחון השפעה של מטה-קוגניציה ותוכן נדידת מחשבות על ביצועים במשימות אלו. עוד אנו מציעות שלנדידת מחשבות יש אפשרות לפעול כמנגנון התאוששות רגעית במהלך משימות מלחיצות. למחקר על נדידת מחשבות יש השלכות פרקטיות לגבי העלאת המודעות והידע של מנהלים ואנשי משאבי אנוש בנושא של נדידת מחשבות. הדבר עשוי להשפיע על ההתייחסות לתופעה כאשר היא מתרחשת, על החלטות בנוגע לעיצוב סביבת העבודה, ועל הטמעת התערבויות רווונטיות בעבודה.



הסימולציה (Casner & Schooler, 2014; Casner et al., 2013, 2015). תדירות נדידת המחשבות הממוצעת במהלך הרצאות נעה בין 24% ל-43% מהזמן (Lindquist & McLean, 2011; Loh, Tan, & Lim, 2016; Risko et al., 2012; Risko, Buchanan, Medimorec, & Kingstone, 2013; Szipunar, Khan, & Schacter, 2013). הדבר רומז שנדידת מחשבות עשויה להיות נפוצה במצבים דומים בעבודה המערבים מידה רבה של הקשבה לדברי אחרים, כמו במהלך ישיבות או כאשר מקשיבים ללקוחות. באופן דומה, תדירות נדידת המחשבות בזמן קריאה נעה בין 9% ל-44% מהזמן (Franklin et al., 2013; Reichle, Reineberg, & Schooler, 2010; Smilek, Carriere, & Cheyne, 2010; Unsworth & McMillan, 2013). דבר הרומז שנדידת מחשבות עשויה להיות נפוצה כאשר קוראים מסמכים ומיילים הקשורים לעבודה. לבסוף, תדירות נדידת המחשבות במהלך משימות ניטור נעה בין 36% ל-79% מהזמן (Casner & Schooler, 2015; McVay & Kane, 2009; Stawarczyk et al., 2011). דבר הרומז שנדידת מחשבות עשויה להיות תדירה באופן דומה כאשר עובדים עוסקים במשימות ניטור הקשורות לעבודה.

רוב הסיכויים שעוד לפני שתגיעו לסוף העמוד השני של המאמר הזה, המחשבות שלכם יתחילו לנדוד. אל דאגה, אתם לא לבד, נדידת מחשבות היא מצב נפוץ שבו המחשבות שלנו נודדות מהמשימה העיקרית, פנימה למחשבות שאנחנו מייצרים בתוכנו (Klinger, 2013; Smallwood & Schooler, 2006, 2015). במאמר הזה אנחנו נתמקד בנדידת מחשבות בעבודה, נושא שנחקר מעט מאוד, ועד היום התפרסמו לגביו ארבעה מאמרים בלבד (Casner et al., 2014; Casner & Schooler, 2013, 2015; Dane, 2018). הדבר מפתיע מכיוון שנדידת מחשבות מתרחשת תדיר ויש לה השלכות חשובות הקשורות לעבודה (Dane, 2018; Schooler et al., 2014).

למה נדידת מחשבות רלוונטית למחקר הארגוני? ראשית, כפי שהוזכר לעיל, נדידת מחשבות היא תופעה נפוצה המתרחשת בין 30% ל-50% מהזמן במהלך חיי היום-יום (למשל, Killingsworth & Gilbert, 2010; McVay, Kane, & Kwapil, 2009). נדידת מחשבות בסביבת העבודה אומנם טרם נחקרה, אך מחקרים שמדדו נדידת מחשבות בקרב טייסים, מצאו שעל אף שהיינו מצפים שטייסים ישמרו על רמה גבוהה של ריכוז, תדירות נדידת המחשבות הממוצעת במהלך סימולציית טיסה נעה בין 7% ל-36% במהלך משימת

קורה כאשר העובד אינו ממוקד בעבודה. המצב הזה אומנם נחקר פחות, אך כאמור הוא מתרחש באופן תדיר.

נדידת מחשבות וקשיבות (מיינדפולנס): לעיתים מתייחסים לנדידת מחשבות כאל המושג ההופכי למושג קשיבות. קשיבות מוגדרת במגוון דרכים. הגדרה אחת מתייחסת לקשיבות כאל קשב מתמשך, כלומר "מצב שבו אדם קשוב ומוזע למה שמתרחש בהווה" (Brown & Ryan, 2003). הגדרות אחרות מתייחסות לקשיבות כאל מושג המורכב ממספר מרכיבים הכוללים מודעות, אי שיפוטיות ואי תגובתיות (לדוגמה, Baer et al., 2006). על אף שמחקרי עבר מצאו קשר שלילי בין נדידת מחשבות וקשיבות (לדוגמה Mrazek et al., 2013; Ottaviani & Couyoumdjian, 2013), אנו טוענות שנדידת מחשבות וקשיבות מייצגות שני מושגים שונים. בהקשר של עבודה, לדעתנו יש מקרים שבהם עובדים יכולים לחוות קשיבות ונדידת מחשבות באותו זמן. למשל, כאשר מחשבתי של נהג אוטובוס נודדות מהמשימה הנוכחית שלו (כלומר נהיגה באוטובוס) אל מחשבות הנוצרות מבפנים ואינן קשורות למשימה מצד אחד, אבל כן רלוונטיות לחוויות "כאן ועכשיו" באופן מודע ולא שיפוטי (לדוגמה, הוא שם לב באופן לא שיפוטי לתנוחת הגוף שלו או לטמפרטורה באוטובוס). במקרה כזה העובד חווה גם נדידת מחשבות וגם קשיבות בו-בזמן. אנו מתייחסות למחשבות מסוג זה, המתאפיינות בתוכן ספציפי (כאן ועכשיו) ובמאפיינים מטה-קוגניטיביים ספציפיים (מודעות ואי שיפוטיות), כנדידת מחשבות קשובה.

תפיסה זו מחוזקת על ידי קורלציות שליליות נמוכות שנמצאו בין קשיבות לבין נדידת מחשבות כאשר היא הוגדרה כקשב מתמשך. Mrazek, Smallwood, & Schooler (2012) מצאו קורלציות של רק $r = -0.220$ ו- $r = -0.234$ בין שאלון קשיבות MAAS לבין מדיות של נדידת מחשבות.

שלוש רמות קליסיפיקציה של נדידת מחשבות: בסקירה מעמיקה של הספרות בנושא נדידת מחשבות זיהינו שלוש רמות קליסיפיקציה של נדידת מחשבות: (1) כמות נדידת המחשבות – מידת הזמן שבה אדם עוסק בנדידת מחשבות בטווח זמן מסוים. (2) מטה-קוגניציה של נדידת מחשבות – המחשבות של אדם על נדידת המחשבות שלו, למשל מידת המודעות לעובדה שמחשבתי נודדות או המידה שבה נדידת המחשבות מתרחשת באופן מכוון. (3) התוכן של נדידת המחשבות – על מה האדם חושב כאשר מחשבתי נודדות (לדוגמה, מחשבות חיוביות או שליליות, מחשבות על העבר,

התופעה של נדידת מחשבות רלוונטית לאנשים שעוסקים בהתנהגות ארגונית לא רק בגלל התדירות שלה, אלא גם מפני שזוהי תופעה מורכבת ובעלת השפעות חיוביות ושליליות הקשורות לעבודה. לדוגמה, מחקרים מצאו קשר בין נדידת מחשבות לבין תוצאות חיוביות כמו שיפור ביצירתיות, תכנון עתידי ובניית זיכרון (לדוגמה, Baird, Smallwood, & Schooler, 2011; Ellenbogen et al., 2007). מחקרים אחרים מצאו קשר בין נדידת מחשבות להשלכות שליליות כמו ירידה בביצוע במשימות מעבדה שאינן קשורות לעולם העבודה (למטה-אנליזה ראו את Randall, Oswald, & Beier, 2014) וכן מצב רוח שלילי (לדוגמה Killingsworth & Gilbert, 2010; Ruby et al., 2013). עם זאת, בשל מיעוט המחקר בנושא נדידת מחשבות בעולם העבודה, עדיין לא ברור מהי התדירות של נדידת מחשבות במהלך יום עבודה, מהם המאפיינים של התופעה ומהן ההשלכות שלה.

הגדרת נדידת מחשבות

נדידת מחשבות מוגדרת כמחשבות עם שני מאפיינים עיקריים: (1) המחשבות אינן קשורות למשימה (כלומר הן מתרחשות בזמן שעוסקים במשימה אך אינן קשורות ישירות לביצוע משימה). (2) המחשבות נוצרות מבפנים, כלומר בתוך ראשו (לדוגמה, מחשבתי של מציל נודדות מהאנשים בבריכה לתוכניות שיש לו הערב) (Smallwood & Schooler, 2015). הגדרה זו נמצאת בשימוש לעיתים קרובות (Christoff et al., 2016), ולכן מאפשרת לנו להתייחס לממצאי מחקרים קיימים בנושא נדידת מחשבות כאשר אנו נפתח השערות חדשות בנושא נדידת מחשבות הרלוונטיות לעולם העבודה.

נדידת מחשבות ומעורבות בעבודה: מושג שנחקר רבות בעולם העבודה הוא מעורבות בעבודה (Work engagement). מעורבות בעבודה מוגדרת כהלך רוח חיובי ומגשים הקשור לעבודה, ובאה לידי ביטוי במרץ, במסירות וביהישאבות לעבודה (Schaufeli et al., 2002). מרץ ומסירות הם ממדים התנהגותיים ורגשיים בהתאמה, ולכן שונים מהמושג של נדידת מחשבות שהוא קוגניטיבי. עם זאת, הישאבות לעבודה (Absorption) מתייחסת לממד הקוגניטיבי ומתארת מצב שבו העבודה מרתקת והעובד נמצא במצב של ריכוז מלא (Bakker et al., 2008). מעורבות בעבודה מתארת מצב שבו העובד ממוקד בעבודה, ואילו נדידת מחשבות מתארת מה

ההשלכות של נדידת מחשבות על ביצוע משימות

המידה שבה נדידת מחשבות מגבירה או פוגעת בביצוע של משימה כלשהי תלויה כנראה באופי המשימה, כפי שהציעו Smallwood & Andrews-Hanna (2013). כדי לענות להצעתם, אנחנו נתייחס לשלושה סוגי משימות נפוצות: משימות ניטור (למשל, משימות ניטור של הדמיה רפואית, ניטור תפקודן של מכונות ייצור, תפקידי שמירה ביטחוניים, סורקי מזוודות, מצילים, אנשי פיקוח צבאיים ועוד). משימות עיבוד אינפורמציה ורבליית (כלומר קריאה וכתביה), ומשימות שכוללות יצירתיות (למשל, יצירת רעיונות, פתרון בעיות). הבחירה שלנו במשימות אלו נתמכת על ידי המרכזיות שלהן במנוון עבודות שונות (Bureau of Labor Statistics, 2014-) (2015) והרגישות שלהן לנדידת מחשבות.

השפעות של נדידת מחשבות במשימות ניטור ומשימות עיבוד אינפורמציה ורבליית

עד היום, מחקר בנושא הקשר בין נדידת מחשבות לביצוע של משימות ניטור ומשימות עיבוד אינפורמציה ורבליית התמקדו בכמות של נדידת המחשבות בלבד ולא התייחסו למטה-קוגניציה או לתוכן נדידת המחשבות. אכן, מחקרים מראים שכמות גדולה יותר של נדידת מחשבות פוגעת בביצועים גם במשימות ניטור וגם במשימות עיבוד מידע ורבליית. נמצאו קשרים שליליים בין נדידת מחשבות לבין ביצועים במשימות ניטור הן במסגרת עבודה (Casner & Schooler, 2015) והן במחקרי מעבדה (לדוגמה, McVay & Kane, 2012). בנוסף, מחקרים הראו שכמות גבוהה של נדידת מחשבות קשורה לפגיעה בהבנת הנקרא ולזיכרון חלש של חומרים המועברים בהרצאה (למשל, Wammes, Seli, & Smallwood, 2011; Cheyne, Boucher, & Smilek, 2016).

מחקרים הראו קשר בין נדידת מחשבות עם תוכן חיובי או שעוסק בעתיד לבין מצב רוח טוב ועוד מדדי רוחה נפשית חיוביים. לעומת זאת, תוכן שלילי או שקשור לעבר, קשור לרמות גבוהות יותר של לחץ ולמצב רוח שלילי (Andrews-Hanna et al., 2013; Engert et al., 2014; Killingsworth & Gilbert, 2010; Poerio et al., 2013; Ruby et al., 2009). תהליכים

ההווה או על העתיד). יש לציין שמרבית המחקר בנושא נדידת מחשבות ממוקד בכמות של נדידת מחשבות, על אף שמחקרים שחקרו מטה-קוגניציה ותוכן של נדידת מחשבות הראו שגם לרמות קלסיפיקציה אלו יש השלכות חשובות על ההשפעות של נדידת מחשבות (לדוגמה, Andrews-Hanna et al., 2013; Cowley, 2013; Mrazek et al., 2012).

מדידת נדידת מחשבות

על מנת למדוד נדידת מחשבות, חוקרים משתמשים בטכניקה הנקראת שיטת יומן יומי (Experience Sampling): לפי טכניקה זו, משתתפים נשאלים באופן חוזר (על ידי הנסיין, מחשב או דרך אפליקציה בטלפון), במהלך היום או במהלך ביצוע משימה, אודות חוויית החשיבה שלהם. למשל, במהלך נהיגה במונית, הנהג נשאל מספר פעמים על מה הוא חושב כרגע. טכניקה זו נמישה ומאפשרת מדידה של כל שלוש רמות הקלסיפיקציה של נדידת מחשבות (כלומר, כמות, מטה-קוגניציה ותוכן של נדידת מחשבות) על ידי הוספת שאלות המתייחסות למטה-קוגניציה ולתוכן המחשבות. טכניקת היומן היומי למדידת נדידת מחשבות תוקפה גם על ידי אינדיקטורים התנהגותיים ופסיכולוגיים, כולל משך מבט ארוך יותר, התרחבות אישונים, זמן תגובה ארוך יותר, רמות גבוהות יותר של טעויות, פעימות לב איטיות יותר ושינויים במדדי fMRI ו-EEG (לסקירות בנושא Schooler et al., 2014; Smallwood & Schooler, 2015).

השלכות יישומיות של נדידת מחשבות בעולם העבודה

בחלק זה נפרט מספר השלכות יישומיות של נדידת מחשבות בעולם העבודה. נתייחס לכמה השלכות:

1. השלכות של נדידת מחשבות על ביצוע משימות. באופן ספציפי נתייחס לשלושה סוגי משימות:
 - a. משימות ניטור
 - b. משימות עיבוד אינפורמציה ורבליית
 - c. משימות יצירתיות
2. נדידת מחשבות כמנגנון התאוששות מלחץ שנחוזה במהלך העבודה.

Wu, Runco, & Pina, 2015; Zedelius & Schooler, 2015a, 2015b).

אנו מציעות שבנוסף על כמות נדידת מחשבות, גם מטה-קוגניציה של נדידת מחשבות עשויה להשפיע על יצירתיות. באופן ספציפי אנו מתמקדות בממד חדש הקשור במטה-קוגניציה של נדידת מחשבות: זכירת נדידת המחשבות, כלומר היכולת לזכור את התוכן של נדידת המחשבות שלנו. המושג של זכירת נדידת מחשבות הוא מושג חדש שאנו מציעות, והוא לקוח ממושג של זכירת חלומות שנחקר באופן נרחב יותר (לדוגמה, Nielsen, 2000; Schredl & Piel, 2005). במספר מחקרים נמצא קשר בין זכירת חלומות ליצירתיות (לדוגמה, Fitch & Armitage, 1989; Schredl, 1995; Schredl & Erlacher, 2007). לדוגמה, מחקר מצא שכאשר תפעלו אמפירית את מידת זכירת חלומות של משתתפים בניסוי, זכירת חלומות הובילה ליותר יצירתיות. הסבר אחד הוא שכאשר אנשים זוכרים את החלומות שלהם, החשיבה האסוציאטיבית המאפיינת חלומות משפיעה על החשיבה בזמן ערות (Sierra-Siebert et al., 2016).

אנו מציעות תהליך דומה בנוגע לזכירה של נדידת מחשבות. מכיוון שנדידת מחשבות נוטה להיות אקלקטית ולהכיל תוכן מגוון (Smallwood & Schooler, 2015), כאשר אדם זוכר את תוכן נדידת המחשבות שלו, הטבע האסוציאטיבי והמפוזר של נדידת המחשבות עשוי להשפיע על מחשבות אחרות, ובכך לגרום להטרמה (priming) של תוכן מגוון ולייצר אסוציאטיביות וגמישות גבוהה יותר ובכך לתרום ליצירתיות. לאור זאת אנו מציעות שזכירה של נדידת מחשבות תפחית את ההשפעה השלילית של נדידת מחשבות על פתירת בעיות יצירתיות באסטרטגיות אנליטיות ותחזק את ההשפעה החיובית של נדידת מחשבות על פתירת בעיות יצירתיות באסטרטגיות של תובנה.

נדידת מחשבות כמנגנון התאוששות מלחץ שנחוה במהלך העבודה

ישנם נוסף של נדידת מחשבות במחקר ארגוני מתייחס לתפקיד חיובי אפשרי. אנחנו טוענות שנדידת מחשבות עשויה לאפשר התאוששות זמנית במהלך משימות מלחיצות. באופן ספציפי אנחנו מציעות שנדידת מחשבות מתפקדת כאמצעי

קוגניטיביים הנוצרים על ידי מצב רוח חיובי, כמו יכולת נמישה לשנות את מיקוד הקשב, יחד עם ריכוז משופר למידע חדש ולפרטים (Fredrickson & Branigan, 2005), צפויים להוביל לשיפור ביכולות לזהות ולפעול כאשר מטרה מסוימת מופיעה במשימת ניטור. בנוסף מחקרים הראו שתהליכים אלו משפרים את ההבנה בתהליכים מתקדמים של עיבוד אינפורמציה ורבליית (Drollinger et al., 2006; Smallwood, 2011). לכן אנו טוענות שבמהלך עבודה, הערכיות (שלילי, ניטרלי או חיובי) ומיקוד הזמן (עבר, הווה או עתיד) של תוכן נדידת המחשבות עשויים לשפר או לגרום מהביצועים באמצעות הקשר של תוכן נדידת המחשבות למצב הרוח.

השפעות של נדידת מחשבות על ביצוע משימות יצירתיות

ליצירתיות, המוגדרת כיכולת לייצר רעיונות שהם גם חדשים וגם מתאימים למטרה מסוימת (Amabile, 1983; Amabile, 2005; Barsade, Mueller, & Staw, 2005), יש תפקיד מרכזי במגוון משימות מקצועיות שבהן העובד נדרש להעלות רעיונות, תהליכים, מוצרים או פתרונות חדשים. כפי שנפרט בהמשך, מחקרים הראו שלכמות של נדידת מחשבות יש תפקיד מחזק או מחליש בביצוע של משימות יצירתיות.

מחקרים מציעים שאנשים משתמשים בשתי אסטרטגיות שונות כדי לגשת לבעיות המצריכות יצירתיות. אסטרטגיה אחת מערבת חשיבה מודעת ואנליטית של הבעיה וחיפוש אקטיבי של פתרונות (לדוגמה, מפתח מוצרים בוחן באופן שיטתי מגוון מקורות, באופן מנטלי או פיזי בחיפוש אחד מוצר חדש). האסטרטגיה השנייה אינה מערבת חשיבה על הבעיה, אלא מצב שבו מאפשרים לפתרון לצוץ לפתע בראשו של מישהו (לדוגמה, במהלך הנסיעה הביתה, מוצר חדש פתאום הופיע במוחה של מפתחת המוצרים). שתי אסטרטגיות אלו הוגדרו כחשיבה מודעת לעומת לא מודעת (Dijksterhuis & Nordgren, 2006), או בספרות של נדידת מחשבות כאסטרטגיה אנליטית לעומת אסטרטגיה של תובנה (Zedelius & Schooler, 2015a, 2015b) בהתאמה. מחקר עכשווי מציע שההשפעה של נדידת מחשבות על ביצוע משימות תלוי באסטרטגיה שבה משתמשים, כך שכמות גבוהה יותר של נדידת מחשבות פוגעת באסטרטגיות אנליטיות ומשפרת אסטרטגיות של תובנה (Baird et al., 2012; Hao, 2012).

לניתוק מנטלי של אדם מלחצים הקשורים לעבודה במהלך יום העבודה, כך שמתאפשרת התאוששות קצרת טווח מלחץ.

ההשפעה החיובית של נדידת מחשבות על לחץ עשויה להיות רלוונטית במיוחד בימים אלו, לאחר תקופה שבה חוינו מגפה עולמית ולאחריה מלחמה, ניתן להניח שרמות הלחץ היו גבוהות במיוחד בתקופה שכוזו. מחקרים מראים שנדידת מחשבות בתקופת לחץ עשויה להיות גבוהה במיוחד (Schooler et al., 2014). אנו מציעות כי ייתכן שזהו מנגנון פונקציונלי חשוב בזמני לחץ.

לחץ אקוטי מייצר *תגובת לחץ*, שכוללת האצה של קצב הלב ולחץ דם (על מנת לספק אנרגיה למוח ולשרירים), בנוסף על שחרור קורטיזול, הורמון הקשור ללחץ המעורר עלייה ברמת הסוכר בדם, מדכא את המערכת החיסונית ובעל השפעות אנרגטיות נוספות (Black & Garbutt, 2002; Tsigos & Chrousos, 2002). באופן כללי, תגובת לחץ אקוטית זו אמורה להימשך לזמן מוגבל והתאוששות אמורה להתרחש מיד לאחר שגורם הלחץ הוסר, כך שמערכות פסיכו-פיזיולוגיות שהופעלו במהלך הלחץ חוזרות לרמות רגילות (Geurts & Sonnentag, 2015; Sonnentag & Fritz, 2006). עם זאת, כאשר יש חשיפה כרונית וחוזרת לגורמי לחץ, ההפעלה של המערכות הסימפטיות והנורו-אנדוקריניות מתמשכת, דבר המוביל למיצוי של המשאבים האנרגטיים ולהשפעות רפואיות מזיקות מתמשכות (לסקירה ראו Sonnentag & Fritz, 2015). בהינתן הטבע הכרוני של גורמי הלחץ הקשורים לעולם העבודה, ניתן לתהות אם עובדים נידונו לתגובת לחץ כרונית במהלך יום העבודה, או האם יש להם יכולת לתהליכי התאוששות קצרי טווח במידה מסוימת.

דרך מרכזית להתאוששות היא *ניתוק פסיכולוגי*, כלומר חוסר מעורבות בפעילויות, במחשבות או ברגשות הקשורים לעבודה (Fritz et al., 2010; Sonnentag & Fritz, 2015). עם זאת, כפי שהוגדר במקור, ניתוק פסיכולוגי מתייחס לפעילויות ומחשבות שמתרחשות בזמן שאינו זמן עבודה (למשל אחרי העבודה, במהלך סוף השבוע או במהלך חופשה). אנחנו מתמקדות בנייתוק אחר, שמתרחש במהלך יום עבודה ובאופן ספציפי במהלך משימות הקשורות בעבודה. לניתוק מסוג זה התייחסו תחת המושג "התאוששות פנימית", המתייחס לזמני מנוחה קצרים בצורה של הפסקות קצרות, שינוי במשימות עבודה ושינוי בקשב (Geurts & Sonnentag, 2006; Zijlstra, Cropley, & Rydstedt, 2014). אנחנו מציעות

שכאשר עובדים אינם מסוגלים לנתק עצמם פיזית מהמשימה באמצעות הפסקה או החלפה של משימות, הם יכולים לנתק את עצמם מנטלית מהמשימה בעזרת נדידת מחשבות. אנחנו טוענות שחוויה של נדידת מחשבות מאפשרת לעובדים לייצר הפסקה קוגניטיבית זמנית מהמשימה המלחיצה. במילים אחרות, העובד עשוי לחוות "הפסקה מנטלית" (Smallwood & Schooler, 2015). מעבר לכך, נדידת מחשבות עשויה לאפשר ניתוק גם מלחצים פיזיים. כפי שהוצע במודל פיצול הקשב, נדידת מחשבות מפצלת את הקשב מגירויים חיצוניים וכתוצאה מכך פוגעת בתפיסה החושית (Smallwood, 2013), כך שלחצים פיזיים (למשל רעש חזק) ייתפסו כחלשים יותר במהלך נדידת מחשבות. לכן, כאשר עובדים עוסקים במשימה מלחיצה, נדידת מחשבות עשויה להפחית את הקשר בין גורמי הלחץ לתגובות הלחץ.

כאשר התוכן של נדידת המחשבות קשור למשימה (לדוגמה, המחשבה "אני עובד על המשימה הזאת כבר מאתמול"), העובד למעשה אינו מנותק מהמשימה ולכן אינו חווה התאוששות לעומת זאת, כאשר תוכן נדידת המחשבות אינו קשור למשימה (לדוגמה, מחשבות לגבי חופשה קרובה או ארוחת הערב שהתקיימה אתמול), העובד למעשה מתנתק מהמשימה. לכן אנו מציעות שלממד התוכן של נדידת מחשבות המתייחס למידת הקשר של המחשבות למשימה, תהיה השפעה על המידה שבה נדידת מחשבות תהווה מנגנון התאוששות. ככל שהתוכן של נדידת המחשבות קשור פחות למשימה, כך מידת ההתאוששות תהיה גבוהה יותר.

נדידת מחשבות קשובה, כפי שהוצגה לעיל, מתייחסת למצב שבו נדידת המחשבות קשורה לכאן ועכשיו והיא מודעת ואינה שיפוטית (לדוגמה, התמקדות בתחושות הגוף או קצב הנשימה באופן מודע ולא שיפוטי). לנדידת מחשבות קשובה יש שני יתרונות חשובים. ראשית, כאשר נמצאים במצב קשוב, עובדים נמצאים במצב המתואר כתפיסה מחדש או אי מרכז קוגניטיבי (Bishop et al., 2004; Shapiro, Carlson, Astin, & Freedman, 2006) שבו הם רק מתבוננים בחוויות העכשוויות אך אינם מעריכים אותם ואינם מושפעים רגשית מהם. שנית, אנחנו מציעות שלנדידת מחשבות קשובה עשוי להיות יתרון מעל ומעבר לביצוע משימה מלחיצה באופן קשוב, שכן היא תרחיק באופן זמני את הקשב של העובד מהחוויה המלחיצה. מכיוון שנדידת מחשבות קשובה היא מושג חדש, ההשפעות שלה טרם נבדקו אמפירית, ולכן אנחנו נשענות על ההשפעות של קשיבות במחקר הארגוני. קשיבות במהלך עבודה קשורה

להתאוששות טובה יותר בערבים (Hülshager et al., 2014) ולהפחתה של תוצאות לחץ (Lomas et al., 2017). לכן אנו מציעות שכאשר נדידת מחשבות תהיה מהסוג הספציפי של נדידת מחשבות קשובה (המוגדרת מבחינת ממדי התוכן והמטה-קוגניציה שלה על ידי מחשבות העוסקות בכאן ועכשיו ושאינן שיפוטיות), היא תהווה מנגנון התאוששות חזק יותר מאשר נדידת מחשבות הכוללת תוכן או מטה-קוגניציה אחרים.

השלכות ניהוליות

עובדים בעלי קשיי קשב וריכוז (לדוגמה ADHD), שעבורם נמצא קשר עם נדידת מחשבות מוגברת (Franklin et al., 2017), מתמודדים עם מגוון אתגרים, חלקם מוכרים לאנשי מקצוע בתחום משאבי האנוש, מנהלים ישירים וקולגות (Patton, 2009). עם זאת, גם עובדים שאינם סובלים מבעיות קשב וריכוז עשויים לחוות קושי להתרכז במשימות שלהם מדי פעם ומתמודדים עם אתגרים דומים. העלאת המודעות של עובדים ומנהלים לתדירות של נדידת מחשבות עשויה להוביל לתגובות יותר פרודוקטיביות לנדידת מחשבות, כמו למשל בדיקת קשב באופן לא שיפוטי וחזרה על מסרים חשובים. גישה כזו יכולה ליצור אווירה שבה העובדים יכולים להזדהות באופן גלוי בחוסר הקשב שלהם כאשר הוא מתרחש.

מעבר לכך, העלאת המודעות והידע לגבי נדידת מחשבות והשפעותיה בעולם העבודה, יכולה לעודד ארגונים לפתח סביבות עבודה שמתייחסות לנדידת מחשבות כתופעה טבעית הנלקחת בחשבון בהחלטות הקשורות לעיצוב סביבת העבודה. למשל, האם סביבות עבודה שאינן מאורגנות מעודדות יותר

נדידת מחשבות? איך משפיעה סביבת עבודה צבעונית ועמוסה על היכולת של העובדים להתרכז במשימות שלהם? האם לעבודה בחלל משותף יש השפעה על נדידת מחשבות? איך משפיע השימוש בטלפון חכם או מיילים וטקסטים תכופים על נדידת מחשבות? אלו רק מספר דוגמאות למאפיינים בסביבת העבודה שעשויים להשפיע על כמות, מטה-קוגניציה ותוכן של נדידת מחשבות. מחקרים המציעים תשובות ראשוניות לשאלות אלו הראו נדידת מחשבות מוגברת בסביבות מלאות גירויים וכאטיות (Kane et al., 2007; McVay et al., 2009).

השלכה פרקטית חשובה נוספת היא פיתוח של התערבויות שמטרתן להשפיע על הכמות, על המטה-קוגניציה ועל התוכן של נדידת מחשבות בכיוונים רצויים. לדוגמה, מחקרים מראים שמדיטציה מפחיתה נדידת מחשבות (Mrazek et al., 2013). לכן ייתכן שכדאי להטמיע תרגול של מדיטציה במקצועות רגישים הנפגעים במיוחד מנדידת מחשבות, כגון תפקידי ניהול ביטחוניים. מחקרים גם מראים שהתוכן של נדידת מחשבות עשוי להשתנות על ידי הטרמה (Priming) של מחשבות מסוימות (Smallwood et al., 2011), לכן ייתכן שזיכרונות מסוימים, מסרים מסוימים או גירויים מסוימים במהלך העבודה עשויים להשפיע באופן קונסטרוקטיבי על נדידת המחשבות של העובדים. עוד התערבות מעניינת עשויה לכלול השפעה על מודעות לנדידת המחשבות. מחקר הראה שניתן להגביר את המודעות לנדידת המחשבות באמצעות מתן תמריצים שארגונים יכולים להעלות את המודעות לנדידת המחשבות, וכך להפחית את הפגיעה של נדידת מחשבות בביצועים.

tokersha@tauex.tau.ac.il

פרופ' שרון טוקר

- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology, 45*(2), 357.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly, 50*(3), 367-403.
- Andrews-Hanna, J. R., Kaiser, R. H., Turner, A. E., Reineberg, A. E., Godinez, D., Dimidjian, S., & Banich, M. T. (2013). A penny for your thoughts: Dimensions of self-generated thought content and relationships with individual differences in emotional wellbeing. *Frontiers in psychology, 4*.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J., & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment, 13*(1), 27-45.
- Baird, B., Smallwood, J., Mrazek, M. D., Kam, J. W., Franklin, M. S., & Schooler, J. W. (2012). Inspired by distraction mind wandering facilitates creative incubation. *Psychological Science, 23*(10), 1117-1122.
- Baird, B., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2011). Back to the future: autobiographical planning and the functionality of mind-wandering. *Consciousness and cognition, 20*(4), 1604-1611.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress, 22*(3), 187-200.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical psychology: Science and practice, 11*(3), 230-241.
- Black, P. H., & Garbutt, L. D. (2002). Stress, inflammation and cardiovascular disease. *Journal of Psychosomatic Research, 52*(1), 1-23.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology, 84*(4), 822.
- Bureau of Labor Statistics, U. S. D. o. L. (2014-2015). Occupational Outlook Handbook. 2014-15 Retrieved from <http://www.bls.gov/ooh/transportation-and-material-moving/airline-and-commercial-pilots.htm>
- Casner, S. M., Geven, R. W., Recker, M. P., & Schooler, J. W. (2014). The retention of manual flying skills in the automated cockpit. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 56*(8), 1506-1516.
- Casner, S. M., & Schooler, J. W. (2013). Thoughts in Flight Automation Use and Pilots' Task-Related and Task-Unrelated Thought. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society, 56*(3), 433-442.
- Casner, S. M., & Schooler, J. W. (2015). Vigilance impossible: diligence, distraction, and daydreaming all lead to failures in a practical monitoring task. *Consciousness and cognition, 35*, 33-41.
- Christoff, K., Irving, Z. C., Fox, K. C., Spreng, R. N., & Andrews-Hanna, J. R. (2016). Mind-wandering as spontaneous thought: a dynamic framework. *Nature reviews neuroscience, 17*(11), 718-731.

- Cowley, J. A. (2013). *Off Task Thinking Types and Performance Decrements During Simulated Automobile Driving*. Paper presented at the Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting.
- Dane, E. (2018). Where is my mind? Theorizing mind wandering and its performance-related consequences in organizations. *Academy of Management Review*, 43(2), 179-197.
- Dijksterhuis, A., & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological Science*, 1(2), 95-109.
- Ellenbogen, J. M., Hu, P. T., Payne, J. D., Titone, D., & Walker, M. P. (2007). Human relational memory requires time and sleep. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(18), 7723-7728.
- Engert, V., Smallwood, J., & Singer, T. (2014). Mind your thoughts: Associations between self-generated thoughts and stress-induced and baseline levels of cortisol and alpha-amylase. *Biological psychology*, 103, 283-291.
- Franklin, M. S., Broadway, J. M., Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2013). Window to the wandering mind: pupillometry of spontaneous thought while reading. *The Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 66(12), 2289-2294.
- Franklin, M. S., Mrazek, M. D., Anderson, C. L., Johnston, C., Smallwood, J., Kingstone, A., & Schooler, J. W. (2017). Tracking distraction: The relationship between mind-wandering, meta-awareness, and ADHD symptomatology. *Journal of attention disorders*, 21(6), 475-486.
- Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, A., & Barger, P. (2010). Happy, healthy, and productive: the role of detachment from work during nonwork time. *Journal of applied psychology*, 95(5), 977.
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 482-492.
- Hao, N., Wu, M., Runco, M. A., & Pina, J. (2015). More mind wandering, fewer original ideas: Be not distracted during creative idea generation. *Acta psychologica*, 161, 110-116.
- Hülshager, U. R., Lang, J. W., Depenbrock, F., Fehrmann, C., Zijlstra, F. R., & Alberts, H. J. (2014). The power of presence: The role of mindfulness at work for daily levels and change trajectories of psychological detachment and sleep quality. *Journal of applied psychology*, 99(6), 1113-1128.
- Kane, M. J., Brown, L. H., McVay, J. C., Silvia, P. J., Myin-Germeys, I., & Kwapil, T. R. (2007). For whom the mind wanders, and when an experience-sampling study of working memory and executive control in daily life. *Psychological Science*, 18(7), 614-621.
- Killingsworth, M. A., & Gilbert, D. T. (2010). A wandering mind is an unhappy mind. *Science*, 330(6006), 932-932.
- Klinger, E. (2013). Goal commitments and the content of thoughts and dreams: basic principles. *Frontiers in psychology*, 4.
- Lindquist, S. I., & McLean, J. P. (2011). Daydreaming and its correlates in an educational environment. *Learning and Individual Differences*, 21(2), 158-167.
- Loh, K. K., Tan, B. Z. H., & Lim, S. W. H. (2016). Media multitasking predicts video-recorded lecture

learning performance through mind wandering tendencies. *Computers in Human Behavior*, 63, 943-947.

Lomas, T., Medina, J. C., Itzan, I., Rupprecht, S., Hart, R., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: an inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-22.

McVay, J. C., & Kane, M. J. (2009). Conducting the train of thought: working memory capacity, goal neglect, and mind wandering in an executive-control task. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(1), 196.

McVay, J. C., & Kane, M. J. (2012). Drifting from slow to "d'oh!": Working memory capacity and mind wandering predict extreme reaction times and executive control errors. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 38(3), 525.

McVay, J. C., Kane, M. J., & Kwapil, T. R. (2009). Tracking the train of thought from the laboratory into everyday life: An experience-sampling study of mind wandering across controlled and ecological contexts. *Psychonomic bulletin & review*, 16(5), 857-863.

Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Phillips, D. T., Baird, B., & Schooler, J. W. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776-781.

Mrazek, M. D., Smallwood, J., Franklin, M. S., Chin, J. M., Baird, B., & Schooler, J. W. (2012). The role of mind-wandering in measurements of general aptitude. *Journal of Experimental Psychology: General*, 141(4), 788.

Mrazek, M. D., Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2012). Mindfulness and mind-wandering: finding convergence through opposing constructs. *Emotion*, 12(3), 442.

Ottaviani, C., & Couyoumdjian, A. (2013). Pros and cons of a wandering mind: a prospective study. *Frontiers in psychology*, 4, 524.

Patton, E. (2009). When diagnosis does not always mean disability: The challenge of employees with attention deficit hyperactivity disorder (ADHD). *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(3), 326-343.

Poerio, G. L., Totterdell, P., Emerson, L.-M., & Miles, E. (2016). Helping the heart grow fonder during absence: Daydreaming about significant others replenishes connectedness after induced loneliness. *Cognition and Emotion*, 30(6), 1197-1207.

Randall, J. G., Oswald, F. L., & Beier, M. E. (2014). Mind-wandering, cognition, and performance: A theory-driven meta-analysis of attention regulation. *Psychological Bulletin*, 140(6), 1411-1431.

Reichle, E. D., Reineberg, A. E., & Schooler, J. W. (2010). Eye movements during mindless reading. *Psychological Science*, 21(9), 1300-1310.

Risko, E. F., Anderson, N., Sarwal, A., Engelhardt, M., & Kingstone, A. (2012). Everyday attention: variation in mind wandering and memory in a lecture. *Applied Cognitive Psychology*, 26(2), 234-242.

Risko, E. F., Buchanan, D., Medimorec, S., & Kingstone, A. (2013). Everyday attention: mind wandering and computer use during lectures. *Computers & Education*, 68, 275-283.

- Ruby, F. J., Smallwood, J., Engen, H., & Singer, T. (2013). How self-generated thought shapes mood—the relation between mind-wandering and mood depends on the socio-temporal content of thoughts. *PLoS One*, 8(10), e77554.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schooler, J. W., Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Baird, B., Mooneyham, B. W., Zedelius, C., & Broadway, J. M. (2014). The middle way: Finding the balance between mindfulness and mind-wandering. *The Psychology of Learning and Motivation*, 60, 1-33.
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of clinical psychology*, 62(3), 373-386.
- Smallwood, J. (2011). Mind-wandering while reading: Attentional decoupling, mindless reading and the cascade model of inattention. *Language and Linguistics Compass*, 5(2), 63-77.
- Smallwood, J. (2013). Distinguishing how from why the mind wanders: a process-occurrence framework for self-generated mental activity. *Psychological bulletin*, 139(3), 519.
- Smallwood, J., & Andrews-Hanna, J. (2013). Not all minds that wander are lost: the importance of a balanced perspective on the mind-wandering state. *Frontiers in psychology*, 4, 441.
- Smallwood, J., Fitzgerald, A., Miles, L. K., & Phillips, L. H. (2009). Shifting moods, wandering minds: negative moods lead the mind to wander. *Emotion*, 9(2), 271.
- Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2006). The restless mind. *Psychological bulletin*, 132(6), 946.
- Smallwood, J., & Schooler, J. W. (2015). The science of mind wandering: empirically navigating the stream of consciousness. *Annual review of psychology*, 66, 487-518.
- Smallwood, J., Schooler, J. W., Turk, D. J., Cunningham, S. J., Burns, P., & Macrae, C. N. (2011). Self-reflection and the temporal focus of the wandering mind. *Consciousness and cognition*, 20(4), 1120-1126.
- Smilek, D., Carriere, J. S., & Cheyne, J. A. (2010). Out of mind, out of sight eye blinking as indicator and embodiment of mind wandering. *Psychological Science*, 21(6), 786-789.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103.
- Stawarczyk, D., Majerus, S., Maj, M., Van der Linden, M., & D'Argembeau, A. (2011). Mind-wandering: phenomenology and function as assessed with a novel experience sampling method. *Acta psychologica*, 136(3), 370-381.
- Szpunar, K. K., Khan, N. Y., & Schacter, D. L. (2013). Interpolated memory tests reduce mind wandering and improve learning of online lectures. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(16), 6313-6317.
- Tsigos, C., & Chrousos, G. P. (2002). Hypothalamic-pituitary-adrenal axis, neuroendocrine factors and stress. *Journal of Psychosomatic Research*, 53(4), 865-871.
- Unsworth, N., & McMillan, B. D. (2013). Mind wandering and reading comprehension: Examining

the roles of working memory capacity, interest, motivation, and topic experience. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 39(3), 832.

Wammes, J. D., Seli, P., Cheyne, J. A., Boucher, P. O., & Smilek, D. (2016). Mind wandering during lectures II: Relation to academic performance. *Scholarship of Teaching and Learning in Psychology*, 2(1), 33.

Zedelius, C. M., Broadway, J. M., & Schooler, J. W. (2015). Motivating meta-awareness of mind wandering: A way to catch the mind in flight? *Consciousness and cognition*, 36, 44-53.

Zedelius, C. M., & Schooler, J. W. (2015a). Mind wandering "Ahas" versus mindful reasoning: alternative routes to creative solutions. *Frontiers in psychology*, 6, 834.

Zedelius, C. M., & Schooler, J. W. (2015b). The Richness of Inner Experience: Relating Styles of Daydreaming to Creative Processes. *Frontiers in psychology*, 6, 2063.

Zijlstra, F., Cropley, M., & Rydstedt, L. (2014). From recovery to regulation: An attempt to reconceptualize 'recovery from work'. *Stress and Health*, 30(3), 244-252.