

יצירת לימונדה מלימון - פיתוח חוסן אישי



"זה לא המשא ששובר אותנו, זה האופן שבו אנו נושאים אותו"

Lena Horn

אוניברסיטת משיגן, "מעוז" הפסיכולוגיה הארגונית החיובית, פיתחה ניתוח מקרה על האופן שבו התנהל סגן נשיא אוניברסיטת משיגן, ג'וזף וויט, לאחר שקיבל את ההודעה שלא נבחר לכהן כנשיא האוניברסיטה. המקרה מביא את נאום הפרידה של וויט הנקרא: "אכזבה".

בנאום מספר ווייט בגילוי לב על הקושי שיש לאדם כשהוא חווה אכזבה ועל היות אכזבות חלק אינטגרלי מחיינו. אך הוא גם מדבר על ההזדמנויות שבאו בשל האופן שבו בחר להתמודד עם האכזבה. הזדמנויות שהביאו להערכה מחודשת שלו בנוגע למה חשוב לו בחייו ולחיפוש אתגרים חדשים. הוא מצטט את סטיבן קובי שאמר: "בין גירוי לתגובה קיים מרחב. במרחב הזה נמצא החופש והכוח שלנו לבחור את תגובתנו. בחירות אלה הן הבסיס לצמיחה ולאשר שלנו". ההפסד אפשר לו לקחת זמן ולרוץ עם בנו את ריצת המרתון, אפשר לו להקדיש זמן לעצמו ולמשפחתו, ולבסוף לחזור לזירה האקדמית-ניהולית בתפקיד נשיא אוניברסיטת אילינוי.

בעידן שבו השינוי הוא המצב הקיים נדרשות יכולות שיסייעו לפרט לפתח גמישות וחוסן ויאפשרו לו לצלוח את השינוי ולצאת ממנו עם יכולות משופרות. אם בעבר דיברו על חוסן כחזרה למצב קודם (Bounce Backward), הרי שהיום מדברים על שינוי כקפיצה קדימה (Bounce Forward), המאפשרת צמיחה והתפתחות. חוסן אישי מוגדר כיכולת לספוג מתח ולשמר או לשפר תפקוד למרות הקושי, לחזור לתיפקוד מלא ואף משופר לאחר אירוע לא צפוי או לא רצוי.

צבא ארה"ב הגיע למסקנה, כי חוסן אישי, המוגדר בצבא ככושר רגשי, יש חשיבות לפחות כמו לכושר פיזי. הוא מיישם כיום תוכנית לפיתוח חוסן אישי וכושר רגשי בקרב החיילים כתנאי להצלחתם עם מגוון משימות ואתגרים. התוכנית כוללת איתור חוזקות ודרכים למינופם וליצירת החותם האישי העוצמתי, העצמת רגשות חיוביים, לימוד כיצד לשים רגשות שליליים בפרופורציות ולא לתת להם להשתלט, פיתוח יכולות של אינטליגנציה רגשית כמרכיב חשוב בהתמודדות אישית ובפיתוח קשרים משמעותיים.

שורשי המחקר האקדמי על חוסן מקורם במחקרים שבוצעו לפני כ-40 על ילדים וקורבנות שואה. מחקרים שנערכו על ידי חוקר בשם נורמן גארמזי (Norman Garmezy) בחנו מהן הסיבות לכך שילדים להורים סכיזופרניים לא סבלו מחולי פסיכולוגי. הוא טען שהסיבה להתפתחות הנורמאלית היא שהם פיתחו חוסן אישי. בדומה לו, חוקר בשם מאוריס ונדרפול (Maurice Vanderpol) חקר קורבנות שואה במטרה להבין כיצד הצליחו לשרוד את הזוועות. הוא טען שהם פיתחו "מגן פלסטיק" שכלל חוש הומור, יכולת ליצור קשר ומרחב פסיכולוגי שהגן עליהם מהפגיעות של הנאצים. תיאוריות פסיכולוגיות מוקדמות טענו שחוסן הוא תכונה גנטית, אולם עדויות מחקריות בעשורים האחרונים מצביעות על כך, שחוסן ניתן ללמוד ולפתח. הגישות התיאורטיות, שהתפתחו כתוצאה ממחקרים אלה התייחסו לחוסן אישי כקשור לשני תחומים: האחד, היכולת של אנשים להתמודד עם נסיבות קשות ואתגרים מלחיצים. השני, היכולת של אנשים לשמר אנרגיות, מחויבות ומחויבות למשימות חשובות בחיים גם במצבי לחץ ושחיקה. היבט זה קשור בעיקר לתיפקוד בעבודה ובחיי המשפחה.

החוקרות הישראליות שושי חן ומינה וסטרמן מאוניברסיטת תל אביב מתייחסות לתפקיד של התיאוריה לשימור משאבים (Conservational resources) בחוסן אישי. לפי תיאורית שימור המשאבים של (Hobfoll) Conservation of Resources Theory; COR's (Theory), אנשים מונעים ופועלים מתוך מטרה להחזיק, לשמר ולהגן על המשאבים האישיים שלהם, בין אם מדובר במשאבים חומריים (כסף, מקלט, ביטחון וכיוצא בזה), חברתיים (תמיכה חברתית, סטטוס וכיוצא בזה), או פסיכולוגיים (הערכה עצמית, תחושת אוטונומיה וכיוצא בזה).

תיאוריה זו גורסת, כי אובדן או חסך במשאבים מוביל את האדם להשקעת משאבים נוספים (לשם השגה מחדש של המשאבים שאבדו) ובכך גורם למעין סחרור שלילי של דלדול משאבים. לפי גישה זו, לעובד בעל "רזרבה" של משאבים אישיים ישנה עמידות מסוימת מפני מצב של דלדול משאבים. ולכן, הוא פחות מועד לתשישות רגשית כתוצאה ממצב של עומס בתפקיד או לחצים מצטברים במקום העבודה. התיאוריה מניחה, כי אנשים מונעים כדי להחזיק ולשמר משאבים (מוחשיים, אנרגטיים ואישיים). על פי גישה זאת קיימת בולטות לא פרופורציונאלית לאובדן של משאב לעומת השגת משאב (כסף, בית, תעסוקה, נישואין, ערך עצמי ועוד). כלומר, המשאבים הם אבני הבניין של חוסן אישי והם אלה שסייעו לאדם להתמודד עם קושי או הפסד משאבים. מחקר של הקאנאן (Hakanen, 2008) מצא, כי קיומם של משאבים בעבודה היה קשור למחויבות וליזמה של רופאים.

מודל ההעברה (crossover של מינה וסטמן) פותח לראשונה בהקשר של העברה בין בני זוג. המודל מדבר על כך שבניגוד ל-Spillover, שבו הפרט מעביר את רגשותיו ממקום למקום, ה-Crossover מתייחס להעברת הרגשות לאחר משמעותי. קיימים מספר אופני העברה: אמפתיה, דרך התנהגויות, העברה מדומה. במאמר משותף של שושי חן ומינה וסטמן מאוניברסיטת תל אביב, הן מציעות שכאשר אדם הוא חסין ובעל משאבים, הוא יבצע העברות 'חיוביות' לאחרים משמעותיים בצוות או בארגון.

חוקרי חוסן אישי (למשל דיאן קאוטו מהרווארד - (Diane Coutu) ווורברג ובאנס - Wanberg and Banas) מצביעים על מספר מאפיינים משותפים:

- ★ בעלי חוש הומור- היכולת להתבונן על סיטואציה מורכבת בעדשות "קלילות".
- ★ בעלי ערכים חזקים וברורים אשר משמשים להכוונה ולהתמדה.
- ★ בעלי תחושת מטרה חזקה- הם נחושים, יודעים מהם הם רוצים ונעים לעבר ההתפתחות עם התמדה. הם תופסים את החיים כמשמעותיים ובעלי מטרה ויעוד. הם מפתחים מטרות ראויות ותחושת משמעות בחייהם ועבודתם. כשיש זמנים קשים הם אינם מתפתים להתייחס אל עצמם כאל קורבן ולהרגיש: "מדוע אני?"

במקום זאת, הם מעדיפים ליצור משמעות ולבנות גשרים בין ההווה לבין עתיד טוב יותר.

- ★ בעלי יכולת אילתור ויצירתיות המאפשרים להם לחשוב באופן יצירתי על פתרון בעיות. הם משתמשים במגוון של משאבים וטכניקות (כולל לא מוכרים) ומצליחים לבוא עם אפשרויות ופתרונות שאחרים לא ראו.
 - ★ בעלי הערכה עצמית וערך עצמי גבוה, תחושה של מסוגלות ומיקוד שליטה פנימי.
 - ★ סומכים על עצמם- מאמינים ביכולתם להשיג את המטרה וזה מאפשר להם להתאושש מכישלון .
 - ★ אופטימיים ומציאותיים. אופטימיות ותקווה לעתיד טוב יותר, אך אופטימיות משולבת בתפיסה מציאותית. הם מאמינים שהעתיד יהיה טוב אך אינם מתכחשים לקשיים ומכינים את עצמם לפעול באופן שיאפשר להם להתמודד ולשרוד. דוגמה לכך היה מחקר על שבויים אמריקאיים בשבי הויטנאמי. אלה ששרדו אמרו שהצליחו לשרוד משום שמצד אחד האמינו שיחזרו יום אחד הביתה, אך מצד שני הבינו שזה עשוי לקחת זמן. לעומתם, אלה שלא שרדו היו אלה שחשבו "שאת החג הבא יהיו בבית", ולאחר מספר אכזבות רצופות התייאשו.
- המחקרים אף מצביעים על הדרכים שבאמצעותן ניתן לפתח חוסן אישי:
- גורמים סביבתיים אשר מספקים משאבים איכותיים (אנושיים, חברתיים, רגשיים וחומריים) ומסייעים בתמיכה בפיתוח יכולות, תחושת מסוגלות וחוללות עצמית. מחקרים מצביעים על כך שהתנסויות המייצרות תחושת הצלחה הינם הגורם החשוב ביותר לפיתוח מוטיבציה להתמודדות עם משימות ואתגרים חדשים ולפיתוח חוסן במצבי שינוי ומשבר. כמו כן, הניסיון מלמד כי חוללות עצמית מאפשרת העזה והתמודדות טובה יותר בפתרון בעיות. תמיכה חברתית מספקת סיוע רגשי והתנהגותי ומהווה משאב חשוב ליצירת עמידות במצבי לחץ.
 - רכישת ידע מוקדם ופיתוח של מומחיות המייצרים בטחון עצמי. החוקרת תרזה אמאבלי מדברת על המומחיות כתנאי ליוזמה והתמודדות.
 - הימצאות של מודלים לחיקוי ולמידה מהם כיצד להתמודד עם מצבים מאתגרים.
 - מתן אלטרנטיבות אשר מאפשרות יכולת בחירה, שליטה והשפעה. בעיקר במצבי משבר חשוב, על פי סטיבן קובי, להרחיב את "מעגל ההשפעה" ולמצוא דרכים להקטנת "מעגל הדאגה".

- פיתוח יכולות של דימיון מנטלי המאפשר לחשוב על מצבים עתידיים. פיתוח יכולת לחשוב גם על הטווח הארוך וגם על הטווח הקצר. החוקרים מנז ונק (Manz & Neck) מתייחסים לכך מתייחסים ליכולת לדמיין תוצאות רצויות כבסיס למנהיגות עצמית וצמיחה.
- בניית קשרים בינאישיים ויחסים המספקים מקור לתמיכה, גיבוי ועידוד. הימצאותם של מגוון אנשים אשר מספקים פרספקטיבות שונות, מרחיבים את בסיס הידע ומעודדים פתיחות.
- מתן הזדמנויות ללמידה. אנשים שיש להם אתגרים והזדמנויות ללמידה מפתחים חוסן הנובע מניסיון עם התמודדויות והבנה כי שגיאות הן היבט טבעי בתהליך. חוסן אישי הינו בסיס להתמודדות עם אתגרים, שינויים וקשיים בחיי הפרט ובעבודתו. החוסן יכתיב כיצד כל אחד מאיתנו יתמודד עם הקושי – האם הוא יפעל על פי המצוי, הצפוי או הרצוי. החוקר הרה מארנו טוען כי אנשים בעלי חוסן אישי אינם נכנעים לכעס וייאוש כשהם נתקלים בקושי. הם תופסים זמנים קשים כזמניים, מכופפים כישלונות וטרגדיות ולא נשברים. הם נצמדים למטרה גדולה, מתמודדים עם קושי ויוצאים ממנו חזקים יותר משהיו קודם.