



# להפוך לימון ללימונדה או: כיצד ניתן להפוך נסיבות מלחיצות להזדמנויות מועילות

מדוע אנשים מסוימים  
סובלים מהתמוטטות פיזית  
ונפשית כשהם מתמודדים  
עם לחץ גדול בשעה  
שאחרים דווקא מצליחים?

נערך ע"י ליבנת כהן

**מ**חקר שפורסם לאחרונה בארה"ב מצביע על 3 גישות שהן המפתח לכיבוש הסתגלות. הגישות האלה, שיפורטו בהמשך, חיוניות לא רק להישרדות אלא גם להצלחה ולהתקדמות תחת תנאי לחץ.

במשך 12 שנה ביצעו סלוטור מאדי (Salvatore R. Maddi), שהיא ד"ר בפסיכולוגיה ועמיתה מאוניברסיטת שיקגו, מחקר שדן באחד ממיקרי הטלטלה הארגונית הגדולים ביותר בארה"ב. חברת הטלפונים 'Illinois Bell Telephone' (IBT) צמצמה ב-1981 את מצבת כוח האדם שלה מ-26,000 עובדים לכמחצית, במהלך שנה אחת. העובדים שנותרו בחברה התמודדו עם שינוי בתיאור התפקיד שלהם, עם שינוי במטרות החברה ושינוי של מנהלים. אחד העובדים דיווח על כך שבמשך שנה אחת היו לו 10 מנהלים שונים. החוקרים בחנו יותר מ-400 מנהלים ברמות השונות עוד לפני הצמצום, והמשיכו לעקוב אחר קבוצת המחקר שלהם, על בסיס שנתי, עד לשנת 1987. התוצאות הראו שכ-2/3 מהמנהלים שהשתתפו במחקר, סבלו מירידה משמעותית בתיפקודם ומהידרדרות במצב בריאותם. נראה כי בריאות המנהלים נפגעה כתוצאה מהלחץ המוגזם שנבע מהמהפך הארגוני.

בעיות הבריאות התבטאו בהתקפי לב, שבץ מוחי, השמנה, דיכאון, התמכרות לחומרים ממכרים (סמים, אלכוהול). לעומת זאת, יתר המנהלים (ה-1/3 הנוסף), דווקא הצליחו במהלך המהפך הארגוני, למרות שחוו את אותם השיבושים ואת אותה הכמות של אירועים מלחיצים, שחוו

נערך עפ"י: <http://www.psychologymatters.org/hardiness.html>

ליבנת כהן היא פסיכולוגית ארגונית במרכז המידע של המוסד לבטיחות ולגיהות

## משמעות

תוצאות המחקר של חברת הטלפונים IBT מציעות ש-3 המאפיינים: מחויבות, שליטה ותחושת אתגר, מגבירים את התיפקוד, המנהיגות, ניהול הסיבולת/כיושר העמידה, מצב הרוח ואת הבריאות הפיזית והמנטלית, מפני שהן נותנות לאנשים את האומץ והיכולת להפוך מצוקה ליתרון.

## יישום מעשי

ד"ר מאדי והצוות שלה השתמשו בתוצאות המקרה של IBT כדי לפתח תכנית הדרכה, במטרה לסייע לעובדים הנתונים תחת מידה גדולה של לחץ (כולל עובדים שעבדו ב-IBT). המשתתפים בתכנית ההדרכה הפחיתו את רמת החרדה, הדיכאון וסימנים אחרים של מתח, ובה בשעה עלתה שביעות הרצון שלהם מעבודתם ומצב הרוח שלהם השתפר. שינויים אלה נמשכו גם לאחר תום ההדרכה.

תכנית ההדרכה, מועברת בהיקף נרחב ע"י ארגונים שמעוניינים לשפר את תיפקוד/ביצועי העובד ואת בריאותו. התכנית מועברת ע"י "המכון לחוסן מנטלי" (Hardiness Institute), שגם מציע מבחן הערכה לסינון מועמדים לעבודה והצבת מועמדים למשרות מתאימות. בנוסף, המכון מציע גם תכנית הדרכה לסטודנטים שמדרבנת אותם ללמוד ולסיים את לימודיהם. ה-APA - האיגוד הפסיכולוגי האמריקאי (Applied Psychology Association) - שהוא הגדול מסוגו בעולם, משתמש במחקר בנושא החוסן המנטלי וכיבוש ההסתגלות כדי לעזור לילדים, לנערים ולמבוגרים להסתגל באופן טוב ביותר האפשרי למצוקות, לטראומות, לטרנדיות, לאיומים ולמקורות משמעותיים נוספים של לחץ. ■

עמיתיהם. אנשים אלה שמרו על בריאותם, על רמת התיפקוד שלהם והרגישו התלהבות מחודשת.

מה גרם ל-2 הקבוצות להגיב באופן כה שונה? החוקרת מצאה שהאנשים אשר הצליחו במהלך השינויים הארגוניים, שמרו על 3 מאפיינים מרכזיים שסייעו להם להפוך מצוקה ליתרון:

- מחויבות;
- שליטה;
- תחושת אתגר.

3 המאפיינים האלה ייקראו ביחד מעתה ועד לסוף המאמר: **חוסן מנטלי**.

**המחויבות** גרמה לאנשים לנסות להיות מעורבים בהתרחשות של האירועים, במקום להרגיש מנותקים. מאפיין **השליטה** גרם להם להיאבק ולנסות להשפיע על התוצאות במקום לשקוע בפסיביות ובחוסר אונים. תחושת **האתגר** הובילה אותם לראות את השינויים השונים, בין אם הם שינויים חיוביים ובין אם הם שינויים שליליים, כהזדמנויות ללמידה חדשה.

לחצים בשדה הקרב קיצוניים הרבה יותר מאשר לחץ במקום העבודה. מחקר שנערך ע"י הפסיכולוג ד"ר פאול ברטון (Paul T. Bartone), מהאקדמיה הצבאית, ווסט-פוינט בארה"ב, מצא שהחוסן המנטלי (hardiness) הגן על חיילי המילואים שגויסו למלחמת המפרץ בתחילת 1990. עפ"י מימצאי המחקר, ככל שרמת החוסן המנטלי שלהם היתה גבוהה יותר - הם היו יכולים לחוות לחצים (הקשורים לחיים ו/או לקרב) ללא השפעות בריאותיות שליליות, כמו: תופעת לחץ פוסט-טראומטית או דיכאון. החוסן המנטלי מסביר, לפחות באופן חלקי, מדוע חיילים מסוימים מצליחים להישאר בריאים במצב של מלחמה.