

פיתוח חוסן קהילתי וארגוני באמצעות מודל החוסן הרב-ממדי

מאת: יונתן זיגלמן, ד"ר מירי שחם, פרופ' מולי להד, ד"ר יהודה שחם

מבוא

המושג 'חוסן' (RESILIENCY) הבשיל בספרות המקצועית במהלך שנות ה-70. מושג זה מתאר את מאמציו המתמשכים של הפרט להתמודד עם מצוקות היום יום. נושא ההתמודדות האנושית והחוסן הם סוד ההישרדות. מדוע זה "סוד"? מתצפית פשוטה על המין האנושי, ומהשוואתו ליונקים אחרים, נוכל להבחין כי הילוד האנושי בעת לידתו הוא הפחות מצויד לשרידה על כדור הארץ. קטן, חסר יכולת תנועה, חסר יכולת למצוא מזון, כסות, תלוי באופן מוחלט ברצונם הטוב של הסובבים אותו. ואילו כל שאר היונקים משיגים במהלך שעות, ימים ושבועות את מה שהיצור האנושי מצליח לעשות אחרי מספר שנים. ובכן, האין זה נס? האין זה מצב שמחייב בדיקה וחקירה? כיצד, מהתחלה כה לא מבטיחה, מתגבר היצור האנושי על סביבתו, שורד בכל סוגי מזג האוויר על-פני כדור הארץ ולפחות על-פי ראות עיניו הוא "השליט" בכוכב?

מרכז "משאבים" בני הולו של פרופ' מולי להד עוסק בקידום הידע והפרקטיקה של החוסן האנושי בהיבט של התמודדות עם מצבי לחץ ומשבר ברמה האישי, הקהילתי, הארגוני וברמה ממלכתית. הקו המנחה הוא מיקוד בחוסן ובעוצמות, זאת מול הגישה הרווחת של מיקוד בחולשות, בבעיות ובנזקים בעת משבר. לרגל ציון 25 שנות פעילות, בחרנו במאמר זה לסקור את האופן בו ניתן לפתח חוסן קהילתי וארגוני באמצעות מודל החוסן הרב ממדי, שפותח ויושם בעת הליכי הכנה והתערבות לאחר אירועי חירום, משברים ארגוניים ואסונות בארץ ובעולם. נתייחס להיבטים של חוסן קהילתי "תחת אש", כלומר בהקשר של אסונות ומצבי חירום וכן להיבטים של חוסן ארגוני בהקשר של משברים ומצבי אי ודאות שמתרחשים בשגרת הארגון.

מודל החוסן הרב ממדי

מודל החוסן הרב-ממדי פותח במקורו ע"י להד (Lahad et al.2000, Lahad,1997) להד וכן נשר, 2005). מודל זה, המכונה Basic Ph באנגלית או גש"ר מאח"ד בעברית (אילון ולהד, 2000), מסכם בתפיסת-על תיאוריות ומחקרי חוסן בשלושת העשורים האחרונים. זהו מודל אינטגרטיבי המתאר את מרכיבי החוסן וההתמודדות של פרטים ומערכות.

- המודל מתאר 6 ערוצי התמודדות מרכזיים המרכיבים יחד את ספקטרום ההתמודדות במצבי לחץ:
1. **ערוץ האמונות והערכים** (Belief and Values) - תקוותיות, חיפוש משמעות, דימוי עצמי, מערכת אמונות.
 2. **ערוץ הרגש** (Affect) - המסתמך על משאבים רגשיים ובין-אישיים, מילוליים ובלתי מילוליים.
 3. **ערוץ החברה** (Social) - רצון להיות חלק מקבוצה ולפעול בתוכה ולמענה, לקיחת תפקידים, גיוס כוחות התמודדות על ידי שייכות לקהילה או לארגון.
 4. **ערוץ הדמיון והיצירתיות** (Imagination) - התמודדות על ידי שימוש בפנטזיה, בהסחת הדעת, ביצירתיות ובהומור.
 5. **ערוץ ההגיון והחשיבה** (Cognition) - התמודדות דרך איסוף מידע ועיבודו, חשיבה על אלטרנטיבות וסדרי עדיפויות, למידה מניסיונם של אחרים, הוראות עצמיות.
 6. **ערוץ הגוף** (Physiology) - התמודדות על ידי עשייה, פעילות גופנית, הרפייה, מנוחה, הפגה.

במחקרים שנערכו במרכז "משאבים" (Lahad & Cohen, 1988; ; שחם, 1996; אילון ושחם, 2000; ניב, להד ורחמי 2000; Shacham & Lahad, 2004) נמצא כי יש שונות רבה בשימוש בערוצי ההתמודדות השונים במצבי לחץ. בחירת ערוץ ההתמודדות תלויה בתפיסה האישית של האדם לגבי סוג האיום וחומרתו, במידת החשיפה לאיום (Proximity to the Threat), במאגר הזמין של ערוצי ההתמודדות, במגדר ובגיל. אין דרך אחת לכל מצב ולכל אדם אולם ניתן לפתח ולהעשיר את משאבי ההתמודדות על ידי הכנה מטרימה למצבי לחץ לפני התרחשותם, הגברת היכולת להתמודד בעת התרחשותם ופיתוח החוסן הקהילתי והארגוני לאורך זמן.

"מהקטיושות ועד לצונאמי" - תכניות לפיתוח חוסן קהילתי

חוסן קהילתי מוגדר כיכולת העמידה בפני אבדן פוטנציאלי או ההתאוששות מהאבדן/נזק לאחר התרחשותו (בן נשר, להד ושחם, 2002).

חוסן קהילתי הוא גם סך כל המאמצים של הקהילה לנקוט פעולה מכוונת, המשלבת את היכולת האישית והקולקטיבית של תושביה ומוסדותיה ומגיבה ביעילות על שינוי ביטחוני, חברתי או כלכלי כדי להשפיע על מהלכו ועל השלכותיו העתידיות על הקהילה (פלד, 2004). חוסן קשור גם ביכולת הקהילה לספוג מכה טרגית ולשוב לשגרה, גם אם היא שגרה חדשה (Rosenfeld, 2005; Raphael, 1986). התכניות הראשונות לפיתוח חוסן קהילתי פותחו ע"י מרכז "משאבים" (שנקרא בעבר המרכז לשעת חירום) בשנות השבעים כתכניות מניעה. תכניות אלו ("אף אחד לא לבד", "גן מוגן", "להתבגר") היו תכניות שאומצו על ידי מערכת החינוך והעניקו למחנכים ולצוותים הטיפוליים בבתי הספר כלים יעילים ויצירתיים לפיתוח משאבי התמודדות אצל ילדים החשופים לאירועי מלחמה, טרור, ואובדן (איילון ולהד, 2000).

קלינגמן (2000) טוען כי גישת ההתערבות המערכתית גורסת מתן עדיפות בטיפול במצבי לחץ לגורמי התמיכה הקהילתיים הטבעיים. תפקיד הגורמים הטיפוליים אינו הטיפול הישיר במצבי לחץ, אלא הפעלת גורמי התמיכה הקהילתיים האלו.

בעשור האחרון פותחו במרכז משאבים תכניות "תמיכה בתומכים"- "Helping The Helpers" המכוונות לתמיכה ופיתוח משאבי התמודדות אישיים ומקצועיים בקרב בעלי מקצוע המסייעים לקהילה במצבי מלחמה ואסונות המוניים.

בישראל התכניות הותאמו לצרכים של אנשי מד"א, זק"א, משטרה, צוותי הביטוח הלאומי המטפלים בנפגעי פעולות איבה, אנשי הטיפול באזורים החשופים לאיום של הפגזות, פינוי, פיגועים וכו'.

בחו"ל התכניות פותחו עבור צוותי טיפול מקרואטיה ובוסניה בזמן המלחמה (1994), לאחר רעידת האדמה בטורקיה (1999), לאחר הצונאמי בסרי לנקה (2004), הטבח בביסלאן (2004) ועוד.

הצורך להפנות משאבים לחיזוק החוסן של הקהילה המקצועית המטפלת בטרואמות נובע מן הקרבה הגיאוגרפית למקום האירוע, הקרבה החברתית שלהם לנפגעים והחשיפה האישית לאיום שיוצרים סיכון של שחיקה וטרואמטיזציה משנית של המטפלים (אילון ושחם, 2000; ליינסון, 1993; Mitchell ; Lahad, 2000; Dyregrov, 1993).

בשל החשיבות הרבה של העצמת המטפלים נעשית עבודת צוות "משאבים" מתוך עמדה של "עזרה בין שווים".

"ארגז הכלים" למטפלים מתבסס אף הוא על מודל החוסן הרב ממדי ומפעיל ערוצי התמודדות מגוונים.

הסדנאות כוללות בנוסף למידע מקצועי, סימולציות וניתוח אירועים הפונים לערוץ הקוגניטיבי גם הפעלות חווייתיות ודיבור באמצעות קלפים טיפוליים הנותנים ביטוי ומדגימים כיצד להפעיל את הערוץ הרגשי ולחזק את התקוותיות- ערוץ האמונות והערכים. פעילויות באמצעי הבעה ויצירה כגון תנועה, ציור, דרמה, כתיבה פועלות דרך ערוץ הדמיון והיצירתיות במשולב עם הערוץ הגופני וכו'.

"איים של חוסן" (Lahad 2005) - הכוונה במושג זה להכשיר קבוצה בקהילה שתשפיע על סביבתה הקרובה ועל מעגלים הולכים וגדלים בסביבה כך שהקרנה זו תיצור אפקט של חוסן, תפקוד וסיוע בקהילה פגועת האסון.

כחלק מתפיסה זו מופנות הסדנאות להכשרת אנשי מקצוע וצוותים פרה-מקצועיים באזורים בהם אנשי מקצועות הרווחה והפסיכולוגיה קטן יחסית לאוכלוסייה. לדוגמא, במדינות יוגוסלביה לשעבר כמו גם בסרילנקה היום, קיים רק קומץ קטן של אנשי מקצוע מתחום הפסיכולוגיה והעבודה הסוציאלית. ההכשרה ניתנה איפה גם למורים,

מנהלים, קציני ביקור סדיר, כמו גם לנזירים בודהיסטים, לאחיות מיילדות ולשוטרים קהילתיים. אנשים אלו זוהו כבעלי יכולת השפעה על חוסנה של הקהילה עמה הם באים במגע יום יומי. הכלים הנגזרים ממודל החוסן הותאמו לרמה האקדמית של המשתלמים ודגש מיוחד מושם על המחשה, התנסות חווייתית והדרכה

אינטנסיבית על פרויקטים שהמשתלמים מבצעים בקהילותיהם במהלך חודשי ההשתלמות. למחמאה גדולה זכינו כאשר נזיר בודהיסטי אמר בטקס סיום של אחד מפרקי ההשתלמות, שמנחי הסדנאות חשבו אולי שהם מלמדים פסיכולוגיה, אך לדעתו החומרים והכלים שהקינו מתאימים לחלוטין לפילוסופיה הבודהיסטית.

תוכניות לפיתוח חוסן ארגוני ועסקי

1) אבחון חוסן ארגוני לצורך ניהול משברים:

מודל החוסן הרב מימדי רלוונטי לא רק להתמודדות עם מצבי חירום ואסון. ערכו רב גם בשגרה כחלק מבנית היכולת הארגונית להתמודדות עם משברים ארגוניים ועסקיים כגון: הליכי הפרטה, קיצוצים, פיטורים, שינויים גלובליים, תאונות, נזק תדמיתי ועוד.

שני עקרונות יסוד מתחומי האסונות רלוונטיים גם לתרבות הארגונית בשגרה:

(א) משברים היום חלק מחיי של כל ארגון. בדיוק כמו ההצלחות ורגעי השיא בארגון, קיימות גם נקודות השפל.

(ב) כדי לצאת ביעילות ממצבי משבר ראוי שהמנהלים יזהו ויתמקדו בכוחות החיוביים ובמשאבים הקיימים בארגון כדי להתמודד עם המשבר. זאת לעומת הנטייה הרווחת בעת משבר לשים לב לנזקים ולבעיות שיש לפתור.

מנהלים שמפנימים עקרונות יסוד אלה, כבר בעצם ההבנה ש"יש חיים" אחרי משבר, הם תופסים אירוע משברי באופן מפוכח יותר ותורמים לחוסן הארגוני. מעבר לזאת מודל החוסן הרב מימדי מאפשר למנהלים עם מודעות לחוסן למפות מראש את הכוחות הארגוניים שיעזרו להתמודדות טובה יותר עם משבר. התוכניות שפיתח מרכז משאבים מאפשרות באמצעות הכשרת מנהלים לטפח את הכוחות החיוביים בארגון.

ניתן לערוך אבחון-מיפוי של ארגון באמצעות מודל החוסן. בתהליך זה אנו משתמשים בשאלונים ובקבוצות

מיקוד על מנת לחוש את הדופק הארגוני ולזהות עבור ההנהלה מה הם ערוצי החוסן הדומיננטיים בהם הארגון מתפקד ומה ניתן לפתח ולטפח בעלות נמוכה תוך מיקוד ועידוד.

לדוגמא: בבואנו לבחון את הערוץ הרגשי נבדוק בין השאר מה מידת האמון השוררת בין העמיתים בארגון, מהי האווירה בישיבות הנהלה ועוד. הערוץ החברתי כעוגן להתמודדות עם משבר יכול גם כן להיבדק בשגרת הארגון: נבחן מה מידת ההומוגניות מבחינה גילאית, סוציו-אקונומית בארגון. נבחן האם קיימות קבוצות וועדות עבודה ומה מידת יעילותן. נבדוק את רמת ההתגייסות של עובדים ומנהלים לאירועים שהם מעבר לנדרש

בתפקיד. נבדוק את לוחות המודעות שמספרים לנו הרבה על ערוצי החוסן בארגון, נבדוק סוציומטריה של הארגון ועוד.

באותה שיטה אנו ממפים את ששת ערוצי ההתמודדות (אמונות וערכים, רגשי, חברה, דמיון ויצירתיות, הגיון וחשיבה, פיזי) ובאמצעותם מקבל המנכ"ל תמונת מצב בשגרה של כוחות חוסן בארגון תוך שימת דגש על מי בצוות יכול לפתח ערוצים נוספים. כך בגישה סינרגטית ניתן לבנות עוצמת חוסן שתסייע לארגון להתמודד עם משברים.

2) הכשרת מנהלים למיקוד בחוסן הארגוני

תמונת כוחות החוסן משרתת היטב את הארגון לא רק במשברים יוצאי דופן אלא גם בעיתות של אי-וודאות על רקע נסיבות עסקיות ושגרתיות. ככלל איננו אוהבים להיות לאורך זמן בסיטואציית "אי-וודאות" ובאופן טבעי אנו שואפים ליצירת רצפים תודעתיים והתנהגותיים שנותנים תחושה של בטחון וודאות. על ידי פיתוח איים של חוסן בארגון וחשיבה רב מימדית תוך זיהוי נקודות חוסן ותורפה ניתן להשתמש ב מודל החוסן כמטפח "איים של שפיות" גם בתנאי אי-וודאות לאורך זמן.

הכשרת מנהלים במודל החוסן הרב מימדי נותנת בידם כלי להשפיע באופן יעיל יותר על עמיתיהם ועובדיהם. כאשר מנהל ידע שכל אדם "קולט" את העולם הסובב אותו בערוצים הדומיננטיים לו, יהיה המנהל מודע יותר ומסוגל לזהות מהו אותו ערוץ בו יעביר את המסר טוב יותר לעובד ובהתאם לכך רמת התקשורת ביניהם תשתפר.

כך, באמצעות עיסוק בחוסן והכנה להתמודדות עם משברים ניתן לפתח ניהול של חוסן עם מנהלים אמפטיים ורגישים יותר וזאת מבלי "להפחיד" אותם עם מושגי רגש ופסיכולוגיה.

שפת החוסן משפרת ומעמיקה את השיח הניהולי ומכאן יכולת השפעה לסייע לקידום יעדים ניהוליים בארגון. להלן דוגמא בתחום הבטיחות, שנוסחה בהצלחה בארגונים רבים ומבוססת על מודל החוסן הנ"ל: תחום הבטיחות עלול לתסכל מבחינה ארגונית וניהולית. התנהגות בטיחותית במקומות עבודה מצויה בפרדוקס המקשה על יישומה בפועל. על פניו ההנחה ההישרדותית הרווחת היא כי שמירה על הביטחון הפיזי האישי של העובד ושל המעביד קודמת לכל מניע או אינטרס אחר. בפועל במציאות הארגונית, התנהגות לא בטיחותית ותאונות עבודה הן חלק משגרת הקיום ונתפסות בארגונים רבים כמצב קבוע ובלתי נמנע (Zohar & Luria, 2004).

בתאונות העבודה בארץ נפגעים בכל שנה, בממוצע, כ- 94,000 איש, ובהם כ- 80 הרוגים. תאונות אלה מסבות למשק נזק כלכלי של כ- 4 מיליארד ש"ח בשנה, מלבד הנזקים הגופניים לנפגעים והסבל לבני משפחותיהם (דו"ח משרד מבקר המדינה, 2004). התוצאה היא השקעה במרכיבים הנראים לעין ובעיקר בטכנולוגיה, נהלים ותרגול טכני.

אולם, ארגונים רבים, שמשקיעים בבטיחות, השכילו להבין שאין די בהשקעה באמצעי בטיחות טכנולוגיים, בהקפדה על נהלים, בהדרכות ובאמצעי-פיקוח חיצוניים אחרים, כל אלה אינם מחסנים את הארגון מפני תאונות.

קשה לזהות נוהל או ציוד שיסייעו להתמודד עם נטייתו הטבעית של האדם לחשוב "לי זה לא יקרה". למעשה צורת חשיבה זו היא בבסיסה נקודת חוסן שמאפשרת לנו לצאת מפתח הבית ולחיות בשגרת יומנו מבלי לחשוש כל הזמן מאסון. אולם כאשר רמת הסיכון עולה כתוצאה מהיותנו בסביבת עבודה רבת סיכונים או בעת נסיעה על הכביש, החשיבה "לי זה לא יקרה" עלולה להוביל אותנו לזלזול בנהלי בטיחות, בציוד מגן ובסופו של דבר לתאונה.

לכן, ארגז הכלים הסטנדרטי לניהול בטיחות בארגון, מוסיף לעצמו בשנים האחרונות גם כלי עבודה בתחום "אקלים הבטיחות" - נגזר מ"אקלים ארגוני" ומשקף אווירה כללית ומודעות לבטיחות, התייחסות ותפיסות הנהלה ועובדים את תחום הבטיחות.

אחד מכלי העבודה המהותיים להשפעה על התנהגות, אווירה והתייחסות עובדים לבטיחות הוא תוכנית "משאבים" להכשרת מנהלים בתחום החוסן הרב מימדי ובעיקר הכשרת מנהלי השטח. המנהלים הם אלו שמיישמים את מדיניות הארגון בשטח ומשפיעים באמצעות המסרים המילוליים וההתנהגותיים על האופן בו העובדים יתייחסו לנושא הבטיחות (Zohar & Luria, 2004). מנהלים אלו לומדים לזהות ולהעצים את המשאבים הדומיננטיים של הכפיפים ובדרך זו להגביר את היכולת והמוטיבציה שלהם להקפיד יותר על בטיחות. בדרך זו הצליחה שכבת הביניים בגיבוי ההנהלה הבכירה בארגון לשנות לאורך זמן את אקלים הבטיחות בארגון.

תוכנית זו מקדמת לא רק את תחום הבטיחות אלא רלוונטית למעשה לכל תחום תפעולי בו קיימים היבטים התנהגותיים - ערכיים מעבר לפן הטכנולוגי - הנדסי כגון: שיפור איכות המוצר.

סיכום

אסונות ומשברים אינם תקלה בחיי הפרט ועל אחת כמה וכמה בחיי ארגון או מערכת גדולה. לצערנו, אירועים אלו הם חלק מהחיים ממש כמו הצלחות והישגים. אולם, כיון שאין לנו שליטה על עיתוי המשברים חשוב שנעשה עבודת הכנה והכשרה של יחידים וקבוצות על-מנת לזהות ולפתח את כוחותיהם לבנות מנגנוני עידוד חוסן למצבי משבר.

ב-25 שנות פעילותו של מרכז משאבים, בקרב יחידים, קבוצות, ארגונים או מדינות **למדנו שהדרך הטובה ביותר לעזור לאנשים היא: לעזור להם לעצור** לעצמם, ובכך לסייע להתמודד עם משברים ומצבי חירום. המיקוד בערוצי ההתמודדות הטבעיים של האדם, הפך את השפה הפסיכו-סוציאלית לנגישה ופשוטה. מרמת תושב מודאג בתקופת נפילת קאסמים ועד רמת מנהל מחלקת יצור, מנהל מפעל, ראש רשות או מנכ"ל הפועלים בתקופת אי ודאות, חשש או משבר- העצמה ותגבור החוסן יביאו להצלחה בהתמודדות, להמשך תפקוד עד ליציאה ממשבר, להתאוששות ואף לצמיחה.

רשימת מקורות

אילון, ע', להד, מ' (2000). **חיים על הגבול 2000**, חיפה: הוצאת נורד.

בן נשר, א', להד, מ', שחם, י' (2002). **דו"ח תוצאות סקר עבור משרד הרווחה: ארגונים, פעילויות ומרכיבי חוסן קהילתי בפרויקט, שח"ק**. קריית שמונה: המרכז לפיתוח משאבי התמודדות.

להד, מ. בן נשר, א. (2005). מאלתור תחת טראומה לפיתוח תורה: התמודדות קהילות עם טרור – הכנה, התערבות ושיקום בתוך א. זומר וא. בלייך (עורכים) **התערבויות מוקדמות בעקבות אסונות וטרור: הניסיון הישראלי**. תל אביב: רמות.

לוינסון, ש' (עורכת) (1993). **פסיכולוגיה בבית הספר ובקהילה-בעת רגיעה ובימי חירום**. תל-אביב; הדר ניב, ש', להד, מ', פרחי, מ' (2000). התערבות מניעתית בעקבות ארועי אסון עוקבים בתוך א. קלינגמן, ע. רביב וב. שטיין (עורכים) **ילדים במצבי חירום ולחץ**. ירושלים; משרד החינוך.

פלד, ד' (2004). (עורך) **הועדה להערכות חברתית-צוות חוסן קהילתי**, המועצה לביטחון לאומי (פנימי).

קלינגמן, א', רביב, ע', שטיין, ב' (עורכים) (2000). **ילדים במצבי חירום ולחץ-מאפיינים והתערבויות פסיכולוגיות**, ירושלים; משרד החינוך.

שחם, י' (1996). **תגובות חרדה וגיוס משאבי התמודדות-השוואה בין ילדים ששהו תחת הפגזות לבין ילדים אשר פונו זמנית למקום מבטחים בעת מבצע 'דין וחשבון' קרית שמונה**; המרכז לשעת חירום.

Lahad, M. (1997). BASIC Ph: The story of coping resources, In M. Lahad & A. Cohen, **Community stress prevention, volumes 1 and 2 (pp. 117-145)**. Karate Shmona, Israel: Community Stress Prevention Centre.

Lahad, M. & Cohen, A. (Eds.) (1988). **Community Stress Prevention**, Kiriat Shmona; Community Stress Prevention Centre.

Lahad, M., Shacham, Y., & Niv, S. (2000). Coping and community resources in children facing disaster. In A. Y. Shalev, R. Yehuda, & A. C. McFarlane (Eds.), **International handbook of human response to trauma** (pp. 389-395). New York: Kluwer Academic/Plenum Press.

Mitchell, J., & Dyregrov, A. (1993). Traumatic stress in disaster workers and emergency personnel. In J. Wilson & B. Raphael (Eds.), **The International handbook of traumatic stress syndromes** (pp. 905-914). New York: Plenum Press.

Raphael, B. (1986). **When disaster strikes: A handbook for the caring professions**. London: Hutchinson.

Rosenfeld, L. B., Caye, J., Ayalon, O., Lahad, M., (2005) **When their world comes apart: Helping Families and children manage the effects of disasters**. Washington, DC: NASW Press.

Shacham, M., Lahad, M. (2004) Stress Reactions and Coping Resources Mobilized by Children under Shelling and Evacuation. **The Australasian Journal of Disaster and Trauma Studies**, ISSN:1174-4704, Volume: 2004-2.

Zohar, D. & Luria, G. (2004). Climate as a Social – Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices. **Journal of Applied Psychology**, 89 No.2, 322-333.