



פיתוח חוסן אישי של עובדים בימי הקורונה – סיכום ספרות ומתווה פעילות



זהבית לויטץ



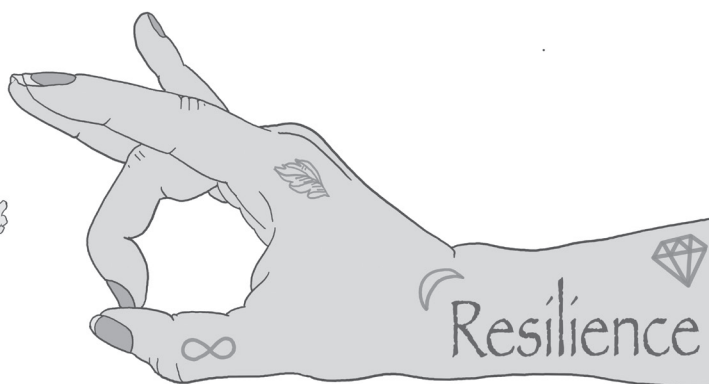
יונתן סמילנסקי

פרופ' יונתן סמילנסקי הוא פרופ' אורח בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. פרופ' סמילנסקי מרצה בתחומי ניהול המשאב האנושי ומכנה כמנהל האקדמי של המרכז לניהול קריירה בפקולטה לניהול. הוא מומחה בינלאומי למשאבי אנוש, Talent Management ותהליכי שימור ומחבורות עובדים, ויועץ לארגונים מובילים בארץ ובעולם. בעבר היה סמנכ"ל משאבי אנוש גלובלי בחברת יוניברסל (ניו-יורק) וברשת מלונות מרידיאן (לונדון), סמנכ"ל החטיבה לשירותי פנים בחברת ויזה הבינלאומית (Visa International EMEA) בלונדון, ושותף בחברת ייעוץ בינלאומית (Hay Group, לונדון).

ד"ר זהבית לויטץ היא מנהלת המרכז לניהול קריירה של הפקולטה לניהול על שם קולר באוניברסיטת תל אביב. ד"ר לויטץ חוקרת בתחום ההתנהגות הארגונית ומינהל ציבורי ועמיתת מחקר במכון המחקר לאינטליגנציה רגשית של אוניברסיטת Yale. במחקריה היא עוסקת בבחינת השלכות האינטליגנציה הרגשית של עובדים ומנהלים על הרגשות, העמדות וביצועי היחיד והארגון. היא מרצה בתחום ניהול המשאב האנושי, אינטליגנציה רגשית, ומיומנויות ניהול ומנהיגות. בעבר הייתה מנהלת משאבי אנוש ושימשה יועצת ארגונית חיצונית בארגונים בסקטור העסקי והציבורי.

תקציר

ארגונים רבים שמים דגש בשנה האחרונה על פיתוח חוסן אישי וארגוני (Resilience) כדרך לצמצם שחיקה ולשפר פרודוקטיביות. זאת לאור העמימות הממושכת ואי הוודאות לגבי מהות מחלת הקורונה ודרכי הטיפול בה, השינויים התכופים בהנחיות ובתהליכי העבודה הארגוניים, והעומסים הגבוהים הכרוכים בשילוב בין עבודה מרחוק וניהול החיים הפרטיים. חוסן אישי של הפרט קשור ביכולת להתמודד עם קשיים, וביכולת הפרט להיבנות מחדש ולייצר משהו חיובי מתוך משבר או אתגר. המאמר הנוכחי מסכם מחקרים העוסקים במאפיינים של עובדים בעלי חוסן אישי גבוה, במשתנים הסביבתיים שמעודדים בנייה ושימור של חוסן אישי אצל עובדים, ובהשפעה החיובית של חוסן אישי על התמודדות עובדים במצבי לחץ בעבודה. בנוסף המאמר מתאר מגוון רחב של פעילויות המיושמות על ידי ארגונים כדי לפתח ולשמר את החוסן האישי של עובדיהם ובכך מאפשר לקורא לראות מה ניתן ליישם כדי לשפר את ההתמודדות הארגונית עם אתגרי המגפה הנוכחית.



מבוא

המאמר הנוכחי מסכם את הממצאים בספרות בנושא "חוסן אישי בעבודה" דרך תיאור מגוון משתנים המאפיינים עובדים בעלי "חוסן אישי" גבוה. בעוד שחלק מהמשתנים המסבירים של חוסן אישי הם מאפיינים אישיים/ביולוגיים שאינם ניתנים לשינוי, משתנים אחרים ניתנים לפיתוח אצל עובדים ולכן הם בעלי משמעות ארגונית. מטרת המאמר הנוכחי היא לסכם את מה שידוע לנו עד כה על מאפייני חוסן אישי של עובדים, ולסייע לארגונים לבנות תוכניות התערבות שיעניקו לעובדים כלים לפיתוח החוסן האישי שלהם, יפחיתו את הסיכון לשחיקה, וייצרו הזדמנויות חיוביות בתוך המצב המשברי הנוכחי.

נמצא כי לחוסן אישי יש קשר שלילי עם ביטויים שונים של פגיעה בבריאות הנפשית, כגון דיכאון (Armon et al., 2014), ויש קשר חיובי עם מדדים של בריאות נפשית תקינה, לרבות שביעות רצון מהחיים, רווחה אישית ורגשות חיוביים (Hu et al., 2015; Yildirim, 2019). בהקשר הארגוני, מחקרים מראים שחוסן אישי של עובדים תורם בצורה משמעותית ליכולתם לתפקד בצורה אפקטיבית במצבי לחץ בעבודה (לדוגמה, Cooper et al., 2019). ניתן לייחס השפעה חיובית זו של חוסן אישי לתרומה שלו לפיתוח משאבים אישיים וקולקטיביים חדשים ולניוס חוזקות של הפרט והארגון במצבי משבר. בצורה פרדוקסלית, בעלי חוסן אישי גבוה חווים מצבי משבר כהזדמנות לצמיחה ולהתפתחות.

כיצד ניתן לאפיין עובדים ומנהלים בעלי חוסן אישי גבוה?

ככל העולה מהמחקרים המתארים מאפיינים של עובדים בעלי חוסן אישי גבוה בעבודה בתנאי לחץ, ניתן לחלק את תחומי החוסן האישי של עובדים לחוסן רגשי, חברתי, מנטלי ופיזי (McGonigal, 2015), כאשר כל אחד מארבעת הסוגים כולל מספר מצומצם יחסית של מאפיינים.

בשנה האחרונה ארגונים רבים שמים דגש על פיתוח חוסן אישי וארגוני (Resilience) כדרך להתמודד ולמנוע שחיקה (למשל, Meng et al., 2019). זה קורה בשל העמימות הממושכת ואי הוודאות לגבי מהות מחלת הקורונה ודרכי הטיפול בה, השינויים התכופים בהנחיות ובתהליכי העבודה הארגוניים, והעומסים הגבוהים הכרוכים בשילוב בין עבודה מרחוק וניהול החיים הפרטיים. מקור המילה "חוסן" הוא במילה הלטינית Resilio, שפירושה הוא לחזור אחורה או לקפוץ לאחור. המושג חוסן הגיע ממדעי הפיזיקה – שם הוא מבטא את איכות החומרים המצליחים להתנגד, לעמוד בפני לחצים פיזיים, ולשוב לצורתם המקורית. בדומה לכך, חוסן אישי של הפרט קשור ביכולתו להתמודד עם קשיים ולהתגבר עליהם. אולם בשונה ממשמעות המושג בפיזיקה, הוא אינו כרוך בהתנגדות אלא ביכולת הפרט להיבנות מחדש ולייצר משהו חיובי מתוך משבר או אתגר.

בהתאם להגדרתו, המושג "חוסן אישי" נתפס כמעין שריון המגן על הפרט בפני שחיקה במצבי לחץ. במחקרים

להלן הגדרה ופירוט של כל אחד מהארבעה:

חוסן רגשי מתייחס ליכולת לשמור על ההפרדה בין רגש חיובי לרגש שלילי בעת לחץ (Chow, Hamagani & Nesselroade, 2007). הוא נשען על:

- **מודעות עצמית רגשית** – בעלי חוסן רגשי גבוה מאופיינים במודעות גבוהה לרגשותיהם בכל נקודת זמן. מודעות עצמית רגשית היא מרכיב יסוד של אינטליגנציה רגשית (Mayer, Caruso & Salovey, 2016). למחזיקים בה יש יכולת לזהות אילו רגשות הם חווים בזמן נתון, להבחין בין רגשות, ולהבין אילו נסיבות חיצוניות או פנימיות מעוררות אצלם רגשות שונים. יכולת זו נחוצה במיוחד במצבי לחץ ומצוקה, שכן היא כרוכה בהבנה כיצד נכון יהיה להימנע ממצבי מצוקה או לפעול בהם בזמן אמת על מנת לגייס משאבים להתמודדות אפקטיבית.

- **ויסות רגשי** – תועלת נוספת של מודעות עצמית רגשית היא בהיותה בסיס למרכיב נוסף של אינטליגנציה רגשית – ויסות עצמי. המשמעות של ויסות עצמי רגשי היא היכולת לווסת ולנהל את הרגשות ולתעל אותם לטובת התמודדות אפקטיבית עם אתגרים (Wong & Law, 2002). ניתן לבצע ויסות רגשי באמצעות ויסות כלפי מעלה, כלומר העצמת רגשות חיוביים; או ויסות כלפי מטה, כלומר צמצום רגשות שליליים (כעס, עצב, פחד, בושה) (Parrot, 1993). כפי שעולה ממחקריה של Fredrickson (1998, 2001, 2003, 2005) ומהתיאוריה המזוהה עימה (הממוקדת בבניית רגשות חיוביים), המכניזם של הגברת ושימור הרגשות החיוביים יושב בבסיס החוסן האישי של אנשים בעלי יכולת ויסות עצמי גבוהה. בעוד שבעלי יכולת ויסות רגשי נמוכה חווים רגשות שליליים מתמשכים בעקבות אירועי משבר (כמו מגפת הקורונה או שינויים בלתי רצויים בקריירה), בעלי ויסות עצמי גבוה מפרשים מחדש אירועים שליליים באופן חיובי – כהזדמנות – ולפיכך בהדרגה חווים רגשות חיוביים סביב ההתמודדות שלהם עם האירוע, באופן המגן עליהם מפני תחושת מצוקה (Tugade & Fredrickson, 2007).

- **אמפתיה ומתן סיוע לאחרים בסביבה המיידית ואו הרחבה של הפרט** – בדומה למודעות עצמית רגשית, אמפתיה היא מודעות רגשית המופנית כלפי חוץ – כלומר לרגשות האחר.

יכולת זו מאפשרת לעובדים ולמנהלים לזהות מצבים שבהם אחרים בסביבתם נתונים בלחץ ולהגיב להם עזרה קונקרטית ואו רגשית (Telle & Pfister, 2016). עצם הנתינה לאחר והכרת התודה מצידו נמצאו במחקרים (לדוגמה, Brown & Okun, 2013) כמחזקות את תחושת המסוגלות העצמית של הפרט ומייצרות משאבים לפיתוח חוסן רגשי והתמודדות עם משברים.

חוסן חברתי (Social Resilience) מתייחס ליכולת לפתח ולשמר קשרים חברתיים משמעותיים באופן שמסייע בהתמודדות עם אירועים שליליים. הוא נשען על גיוס עזרה קונקרטית או רגשית מצד אחרים בסביבה המיידית והרחבה. עובדים בעלי חוסן חברתי גבוה פועלים באופן יזום ופראקטיבי לגיוס משאבי תמיכה מצד הארגון ומנצלים אותם בצורה אפקטיבית יותר (Nguyen et al., 2016).

- **מערכות תמיכה מצד הארגון** – לתמיכה חברתית יש תפקיד קריטי בהפגת ההשפעות השליליות של אירועי משבר. מחקרים (למשל, Yu & Frenkel, 2013) מראים שמנהיגות תומכת ועזרה קולגיאליה הם אמצעים קריטיים להגברת החוסן של עובדים, בייחוד בסביבת עבודה המאופיינת בדרישות גבוהות ולחץ. בתנאי תמיכה, עובדים חווים מנהלים וקולגות כקבוצת תמיכה, חשים שאחרים מקשיבים להם, דואגים להם ואוהבים אותם (Cooke, Wang & Bartram, 2019). זאת בניגוד לתחושת בדידות ומחסור בתמיכה מצד אחרים. מחקר שנערך בקרב צוותים סיעודיים בתקופת משבר הקורונה הראה שלתמיכה פסיכולוגית ומנטלית יש השפעה מובהקת בהפחתת החרדה של הצוות הסיעודי הנאבק במגפה (Labrague & De los Santos, 2020).

חוסן מנטלי, המכונה גם חוסן פסיכולוגי (Mental Resilience), מתייחס ליכולת לשמור על עמדה חיובית ללא קשר למצב (Boardman, Blalock & Button, 2008). הוא נשען על:

- **תחושת מסוגלות עצמית (Self-Efficacy)**, המוגדרת כאמונה של הפרט שביכולתו לבצע משימות חדשות או קשות בצורה אפקטיבית ולהשיג תוצאות רצויות (Bandura, 2010). יכולת זו נמצאה כבעלת קשר ישיר וחיובי לחוסן אישי וכך גם לאפקטיביות בעבודה (Wang et al., 2018).

רגשות שליליים כגון חוסר אמון, חרדה ופחד (Sippel et al., 2015), (al., 2015), (Pietrzak et al., 2015).

תפיסת מסוגלות עצמית, כפי שהגדרנו לעיל, נמצאה במחקרים כבעלת השפעה חיובית על פיתוח תחושת חוסן (Gillespie, Chaboyer & Wallis, 2007; Mealer et al., 2012). בעלי מסוגלות עצמית גבוהה נוטים להיות בעלי רמות גמישות גבוהות ובעלי יכולת טובה יותר להתמודדות עם מצבים קשים (Lau et al., 2015; Taylor & Reyes, 2012).

התערבויות ארגוניות לפיתוח חוסן אישי

בעקבות משבר הקורונה אנו עדים למגוון פעילויות שארגונים מיישמים על מנת לסייע לעובדיהם להתמודד עם הלחצים המאפיינים את התקופה. פעילויות אלה כוללות התחשבות בקשיים של הורים לילדים קטנים, אפשרויות לעבודה מהבית, חלוקה למשמרות תוך גמישות תעסוקתית, קיום מפגשים צוותיים בזום וכדומה.

המאמר הנוכחי לא יתמקד בפעילויות הארגוניות הקונקרטיות האלה. במקום זאת, נציע מגוון דרכי פעולה והתערבויות שארגונים מיישמים או יכולים ליישם על מנת להגביר את החוסן האישי של עובדיהם במצבי לחץ תעסוקתיים. זאת בהתאם לממצאים שסוכמו לעיל בדבר המאפיינים של עובדים בעלי חוסן אישי גבוה. נציע שבאמצעות ההתערבויות המפורטות להלן ניתן יהיה לשפר את יכולת ההתמודדות של חברי הארגון עם מצבי לחץ שנחווים במגפה הנוכחית.

האמור מכאן והלאה מבוסס על דיווחים מארגונים בארץ ובעולם אודות פעילויות שהם מיישמים כדי לקדם חוסן אצל עובדיהם.

הניסיון הקיים בארגונים שמשקיעים בתחום זה מלמד שכדאי להתחיל את תהליך ההתערבות בהעלאת המודעות של המנהלים והעובדים לחשיבות של חוסן אישי, ובכך ליצור אצל העובדים לניטימציה להשקעה בפיתוח החוסן האישי שלהם. לשם כך, ארגונים משתמשים בתהליכי תקשורת פנים ארגונית כדי להסביר את החשיבות של פיתוח חוסן אישי, את המאפיינים

שימוש באסטרטגיות התמודדות ופתרון בעיות אדפטיביות וחיוניות – נמצא כי בעלי חוסן אישי גבוה משתמשים באסטרטגיות רציונליות, אקטיביות ואפקטיביות הממוקדות בבעיה ולא ברגש (Carver, Scheier & Weintraub, 1989). הם ממוקדים באיסוף מידע, ביצירת תסריטים אלטרנטיביים ובחירת דרכי פעולה בהתאם. כמו כן, הם שומרים על מרחק רגשי מסוים מהסיטואציה ובכך מונעים מעצמם עומס יתר קוגניטיבי ו"טביעה" בעומס הרגשי שמאפיין מצב משברי (Sagone & De Caroli, 2014).

חוסן פיזי, המכונה גם חוסן בריאותי (Health Resilience), מוגדר כיכולת של הפרט לשמור על בריאות טובה גם לנוכח מצוקה משמעותית (Sanders, Lim & Sohn, 2008). חוסן פיזי אינו תכונה אישית עקבית. נמצא שאנשים עשויים לגלות חוסן פיזי כלפי סוגים מסוימים של מצוקה אך לא לאחרים (Sanders, Lim & Sohn, 2008).

לסיכום, ארבעת סוגי החוסן השונים הללו משקפים את היכולת של הפרט לשמור על גישה חיובית ולהחזיק מעמד במגוון אתגרים פיזיים, רגשיים וחברתיים (Resnick et al., 2011). ניתן לראות בחוסן אישי יכולת דינמית של הפרט שעשויה לאפשר לו לשגשג בזמן התמודדות עם אתגרים, כל עוד יש לו את התנאים החברתיים והאישיים המתאימים. הגדרה זו מרמזת כי ניתן ללמוד ולפתח חוסן אישי, וכי רמת החוסן האישי של הפרט תלויה בגורמים חברתיים ואישיים כאחד. על פי מחקרים קודמים, הגורם האישי בעל ההשפעה המשמעותית ביותר להגברת חוסן אישי הוא תפיסת מסוגלות עצמית, בעוד שהגורם החברתי המשמעותי ביותר להגברת חוסן הוא תמיכה חברתית (Wang et al., 2018).

תמיכה חברתית קיימת כאשר הרשת החברתית של הפרט מספקת לו משאבים חומריים ופסיכולוגיים, שנועדו להועיל ליכולתו להתמודד עם לחץ (Cohen & Wills, 1985). תמיכה חברתית מגיעה ממעגל המשפחה, חברים ואחרים משמעותיים (Zimet et al., 1988), כמו גם ממעגל הקשרים המקצועיים, כגון: מקום העבודה, קולנות ומנהלים (Adams, King & King, 1996). מחקרים הראו שכשאנשים תופסים קיום של רמות גבוהות של תמיכה מהרשת החברתית שלהם, תחושות השייכות והסולידריות שלהם מתגברות, וכתוצאה מכך נוצרות התנהגויות התמודדות בריאות יותר (כגון מסגור מחדש של הסיטואציה כפחות מאיימת), וכן ויסות רגשי טוב יותר של

של עובדים שמגלים חוסן במצבי לחץ בעבודה, ואת השלכות של חוסן על בריאות העובדים ועל ביצועיהם בעבודה.

כאשר העובדים והמנהלים יהיו מודעים לחשיבות של הגברת החוסן האישי שלהם, ויחוו בנוח להסתייע באחרים לצורך ההתפתחות בתחום הזה, הם יהיו פנויים ליהנות מיוזמות הארגון להשגת מטרה זו. הרשימה להלן מפרטת מגוון פעילויות והתערבויות שארגונים יוזמים או יכולים לזום על מנת לפתח את החוסן הרגשי, החברתי, המנטלי והפיזי של חבריהם.

ולהשלכותיו על חוסן אישי בתקופות משבר. השלב השני כולל מספר מפגשי ליווי בקבוצות קטנות בהנחיית יועצים מומחים בתחום, והוא נועד לייצר שינוי אמיתי ביכולת של עובדים ומנהלים לזהות, להבין ולנהל את העולם הרגשי שלהם ושל אחרים בסביבתם. המפגשים עם המנהלים מתקיימים בנפרד לאור האתגרים הספציפיים הנובעים מתפקידם, בעוד שהמפגשים עם העובדים מתקיימים במקביל. הניסיון שנצבר בארגונים מראה שניתן לקיים מפגשים כאלה בזום.

• הכשרת מנהלים ומנטורים לתמיכה בעובדים

כפי שהראינו ממחקרים בנושא שחיקה בארגון, תמיכה מצד מנהלים וקולגות היא משאב חיוני חשוב למניעת שחיקה. כאשר עובדים חווים רמות גבוהות של תמיכה מצד המארג החברתי שלהם וחווים תחושת שייכות וסולידריות, הם מסגלים לעצמם דפוסי התמודדות בריאים יותר מול מצבים קשים, מגדירים מחדש את המצב כפחות מאיים, ומווסתים בצורה טובה יותר רגשות שליליים כגון חרדה, פחד וחוסר אמון. ראינו גם קשר בין תמיכה קולגיאלי ללחוסן של עובדים, מפני שתמיכה כזו מאפשרת לשתף עמיתים בחששות ובאתגרים וכך מתחזק החוסן האישי.

אם כן, ארגונים מיישמים תוכניות להכשרת מנהלי צוותים ומנטורים ארגוניים, במטרה לסייע לעובדים להבין את הקשיים הפרקטיים והרגשיים שעומדים בפניהם ולפתח את מנגנוני החוסן האישי שנמצאו יעילים לשיפור התפקוד במצבים כאלה. הכשרה שכזו בארגונים כוללת לרוב עקרונות של תהליכי חניכה ומנטורינג, הקשבה אקטיבית, הדגשת החשיבות של גורמים רגשיים וחברתיים כמרכיבים קריטיים בהצלחה בעבודה, ומיקוד בטכניקות להגברת מחוברות עובדים, דרך תמיכה מצד מנהלים ישירים וקולגות ויצירת הזדמנויות לעובד להתפתחות אישית ומקצועית.

יצירת סביבת עבודה חיובית ותומכת

בנוסף על תמיכה בין-אישית והכשרת המיועדות להגברת החוסן הרגשי, ארגונים מגבירים את החוסן המנטלי, הפיזי והחברתי של עובדים באמצעות מגוון פרקטיקות נוספות שכוללות, בין היתר, הכשרות מקצועיות, ייעוץ מקצועי, ואפילו יצירת "חללים שקטים" למנוחה ורגיעה במהלך יום העבודה. להלן מספר יוזמות שבכוחן

סדנאות הכשרה

ארגונים מדווחים על מגוון סדנאות הכשרה קצרות הנותנות לעובדים הזדמנות לרכוש את המיומנויות המהוות את הבסיס לסוגי החוסן השונים המתוארים במאמר זה.

• סדנאות ומפגשי ליווי אישי לפיתוח האינטליגנציה הרגשית של עובדים

אינטליגנציה רגשית היא מיומנות ברת פיתוח (Levitats, Vigoda-Gadot & Vashdi, 2019). כפי שראינו בתחילת המאמר, רמת האינטליגנציה הרגשית של הפרט קשורה לרמת החוסן שלו במצבי לחץ, כך שככל שרמת האינטליגנציה הרגשית גבוהה יותר, כך רמת החוסן האישי גבוהה יותר. אינטליגנציה רגשית גבוהה מסייעת לפרט להתמודד עם הדרישות הרגשיות של מצבים מלחיצים הודות למודעות שלהם לרגשותיהם, הבנה כיצד להביע אותם, והיכולת לווסת אותם ביעילות. במילים אחרות, אנשים בעלי מודעות עצמית רגשית גבוהה מבינים כי יש להם אפשרות לבחור כיצד להתנהג, ולכן הם מתנהלים טוב יותר במצבי לחץ.

לאור הממצאים האלה, ארגונים פועלים להגברת החוסן האישי של עובדים באמצעות תוכנית לפיתוח יכולות האינטליגנציה הרגשית של המנהלים והעובדים שלהם, תוך שימת דגש מיוחד על פיתוח מודעות עצמית רגשית ויכולת יסות וניהול רגשות.

התוכנית לפיתוח אינטליגנציה רגשית בארגון מנוהלת לרוב בשני שלבים. השלב הראשון כולל סדנאות קבוצתיות לעובדים ולמנהלים בארגון, ובמהלכן נחשפים המשתתפים למשמעות המושג "אינטליגנציה רגשית"

להשפיע לטובה על רמת החוסן של עובדים:

• **מועדונים בתחומי עניין מגוונים**

ארגונים אחרים מעודדים עובדים להצטרף ל"מועדונים" שבהם נפגשים בפרקי זמן קבועים ועוסקים בתמה מרכזית, כגון בישול, ספורט, עצות להורים בנושאי טיפול בילדים, זוגיות, תחביבים וכדומה. עובדים שנרשמים למועדון כזה נהנים לא רק מהתוכן הספציפי אלא גם מהאפשרות להתחבר למגוון של עובדים אחרים, ובכך מתחזקות תחושת השייכות הארגונית וכפועל יוצא גם החוסן האישי.

• **תקשורת פנים ארגונית**

אחת הבעיות המשמעותיות בתקופת הקורונה היא תחושת הניתוק של העובד מהסביבה הבין-אישית והארגונית שלו. העובד ממוקד בעשייה המקצועית בסביבת היחידה שאליה הוא שייך אבל מאבד את המחברות הרחבה יותר העומדת בבסיס תחושת החוסן האישי. לכן ארגונים פועלים בצורה הרבה יותר אינטנסיבית מאשר בעבר בתחומי התקשורת הפנים ארגונית. בהרבה מקומות מיישמים שיחת זום חודשית עם המנכ"ל/ית כדי לקבל עדכונים שוטפים על הנעשה בארגון ולשמוע על הצלחות, אתגרים, שינויים ארגוניים והתפתחויות בשוק.

לרוב מתבצעת גם פעילות מקבילה ברמת החטיבות/אנפים, כאשר המנהלים הבכירים משקיעים משאבי זמן ואנרגיה לא מבטלים כדי לתקשר לעובדים את הנושאים החשובים ולהעניק להם תחושה שהם מחוברים לפעילות הרחבה של הארגון, מעבר לעשייה המיידית שלהם.

בהרבה ארגונים מיושמת גם שגרה של "שולחנות עגולים וירטואליים". מנהלים נפגשים מדי שבוע עם קבוצה קטנה של עובדים כדי להבין איך הם מרגישים ומה ניתן לעשות כדי לחזק את תחושת המחברות.

• **מיסוד של שגרות ניהול**

במצב הרגיל כל מנהל יחידה פועל על פי הניסיון שלו מבחינת שגרות הניהול המיושמות ביחידה. אבל לאור אתגרי הקורונה והעבודה מהבית, ארגונים רבים הבינו שנדרשת אינטראקציה הרבה יותר אינטנסיבית בין

• **הכשרות מקצועיות**

אחת הפעילויות שתורמות לחוסן מנטלי ובכך להגנה מפני מצבי לחץ הן הכשרות להקניית והרחבת מיומנויות מקצועיות הדרושות לעובדים לשם ביצוע עבודתם. לדוגמה, ארגונים רבים השקיעו בתקופה האחרונה בהכשרות העוסקות בכלים לעבודה מרחוק ובחיזוק מיומנויות קיימות. כך העובד מרגיש שהוא משתפר מבחינת יכולת השליטה במגוון מצבים מקצועיים, ותחושה זו היא הבסיס של חוסן אישי מנטלי.

• **יזום פעילויות והפסקות לחידוש אנרגיה**

ארגונים מקיימים הפסקות המשלבות פעילות פיזית או פעילות אחרת במהלך יום העבודה. הפסקות כאלה מאפשרות לעובדים לגייס את האנרגיה הנחוצה להתמודדות עם דרישות העבודה בזמני לחץ ומשבר, ובכך הן מפחיתות את רמת השחיקה שעובדים חווים.

• **חגיגה של הצלחות ארגוניות, חגים ואירועים אישיים**

לאור האיסור על מפגשים של יותר ממספר מצומצם של עובדים, ארגונים מציינים יחד בפלטפורמה וירטואלית אירועים חיוביים שקורים בארגון, לרבות אירועים אישיים (ימי הולדת, לידות וכדומה), חגים ומועדים והצלחות עסקיות. בחגיגות אלו יש תועלת כפולה: הן פועלת כנגד הנטייה הטבעית להתמקד בלחצים ובבעיות שנובעות מהמצב, וכן מסייעות בהפגת תחושת הבדידות שמאפיינת עבודה מהבית או עבודה בקפסולות.

ארגונים רבים משקיעים ביצירת אירועים חברתיים אף שהעובדים לא יכולים להיפגש פיזית. יוזמות נעות החל מהופעות פרטיות של אמנים ידועים באמצעות פלטפורמות וירטואליות (בארגונים "עשירים"), דרך סדרות של הרצאות בנושאים שונים מאת מרצים חיצוניים, ועד עובדים שמרצים על תחביב ייחודי שיכול לעניין אחרים.

פעמים רבות פעילויות אלו מתרחשות בערב ולכן גם משפחת העובד יכולה להצטרף. יש לכך השפעה חיובית על רמת החיבור של העובדים לארגון.

בכמה ארגונים מיישמים "מפגשי קפה" שבועיים שבהם עובדים נפגשים בצורה וירטואלית ומבלים חצי שעה יחד עם הצוות שלהם במפגש שמתאפיין כבילוי חברתי וכבסיס להעמקת החברות.

המפגשים האלה חשובים במיוחד לגבי עובדים חדשים. יש ארגונים שעדיין מגייסים בתקופת הקורונה, והאפשרויות לחיבור בין-אישי ולהשתלבות של עובד חדש בתרבות הארגונית הן מועטות מאוד.

• שימוש במנטור לסיוע בפתרון בעיות מקצועיות

כשאנשים עובדים מהבית או בקפסולות קטנות אין להם גישה פשוטה ליעוץ מקצועי. התערבויות חוסן המבוססות על פתרון בעיות משפרות את היכולת של הפרט לבחינת בעיות ופתרון (כלומר ניתוח הבעיה והגדרת יעדים, יצירת פתרונות אפשריים, בחירת הפתרון הטוב ביותר ויצירת תוכנית פעולה, יישום הפתרון ומעקב אחר ביצוע). על ידי הגדרה של מנטורים מקצועיים לתחומים ספציפיים, ארגונים מסייעים לעובדים לטפל בסוגיות מקצועיות ובמקביל לפתח מנגנוני התמודדות חדשים וגמישים. הדבר חשוב במיוחד בתקופה הנוכחית, מפני שתחושת הבדידות פוגעת בהסתגלות היומיומית ובחוסן האישי.

לסיכום, ארגונים רבים מדווחים על יישום מגוון יוזמות קונקרטיות במטרה לאפשר לעובדים להמשיך ולתפקד בצורה אפקטיבית מהבית או בקפסולות קטנות למרות הלחצים המאפיינים את הפעילות בתקופת משבר הקורונה. הלחצים הנוכחיים משפיעים על המצב הרגשי של העובדים, ובמאמר הזה הצגנו את הטענה שכדאי לארגונים להשקיע גם בהתערבויות שמכוונות לעזור לעובדים בהתמודדות הזאת. המאמר מסכם את הידוע על חוסן אישי בעבודה ועל מאפיינים של עובדים שמגלים חוסן כבסיס לפעילות אפקטיבית. המאמר גם מתאר מגוון רחב של פעילויות שמושמות על ידי ארגונים, דרך תהליכי תקשורת פנים ארגונית, תהליכי למידה, תהליכי פיתוח מנהלים ופעילויות בידוריות, במטרה לתת לעובדים כלים לפיתוח החוסן האישי שלהם ולסייע להם בהתמודדות עם האתגרים המאפיינים את התקופה המורכבת שאנו נמצאים בה כעת.

המנהלים והעובדים בצוות שלהם. לכן יש ארגונים שמייסדו שגרות ניהול ממוקדות בנושא הזה, כגון דגש על פגישה צוותית קצרה בזום בכל בוקר. מפגש כזה קורה באופן טבעי בעבודה במשרד, אבל בתקופה של עבודה מרחוק מנהלים שגרה של מפגש צוותי קצר בכל בוקר כדי שכולם ירגישו שייכים וייתנו דגשים ספציפיים לפעילות היומית.

כמו כן, יש ארגונים שמעודדים את המנהלים לשוחח בטלפון בקצרה עם כל אחד מהעובדים כדי להראות איכפתיות, למנוע את תחושת הבדידות וליצור תחושה שיש מי ששם לב לעשייה שלהם.

שגרות ניהול נוספות כוללות פגישת צוות שבועית עם אנ'נדה ומעקב אחר החלטות, פגישה חודשית למעקב אחר ביצועים מול יעדים, וכדומה. שגרות כאלה היו מתבצעות גם במצב הרגיל, אבל החשיבות שלהם עולה כאשר תחושת הבדידות יכולה לפגוע בחיבור הארגוני ובפרודוקטיביות, ולכן גם בתחושת החוסן האישי של העובד.

• יצירת הזדמנויות למפגשים לא פורמליים

בשגרה שלפני פרוץ המגפה, עובדים היו פוגשים עמיתים בזמן האוכל, במטבחון בזמן הכנת הקפה, או סתם כך בפרוזדור. מפגשים לא פורמליים אלה תרמו לעבודה עצמה כי אפשרו התייעצות הדדית, אך בעיקר תרמו להרגשת השייכות המהווה את הבסיס הרגשי לתחושת החוסן האישי המשדרת שהעובד אינו לבד בהתמודדותו עם אתגרים.

כל זה נעלם במצב הנוכחי, כאשר אנשים עובדים מהבית או עובדים בקפסולות ללא האפשרות לאינטראקציה בין-אישית ספונטנית.

לאור האתגר הזה, ארגונים מסוימים מיישמים שגרות הממוקדות בהזדמנויות לאינטראקציה בין-אישית. המנהלים מתבקשים להתחיל כל פגישה עסקית בכמה דקות של שיחה פתוחה ולא פורמלית כדי לשמוע מה נשמע, איך מסתדרים עם המצב המורכב בבית, המלצות על סדרות וסרטים בטלוויזיה, וכדומה. שיחות אלו הן הזדמנות לחזק את הקשר הרגשי לפני שניגשים לנושא הפורמלי.

- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Alkaersig, L., Kensbock, J., & Lomberg, C. (2018). The Burnout Epidemic—How Burnout Spreads Across Organizations. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 14180)..
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., and Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personal Individual Difference*. 51(3), 331–336.
- Bandura, A. (2010). Self-efficacy. *The Corsini encyclopedia of psychology*, 1-3.
- Boardman, J. D., Blalock, C. L., & Button, T. M. (2008). Sex differences in the heritability of resilience. *Twin Research and Human Genetics*, 11(1), 12-27.
- Brown, S. L., & Okun, M. A. (2013). Using the caregiver system model to explain the resilience-related benefits older adults derive from volunteering. *The Resilience Handbook: Approaches to Stress and Trauma*, Taylor and Francis, 169-182.
- Carver, C.S., Scheier, M.F., & Weintraub, J.K. (1989), Assessing coping strategies: A theoretically based approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., Gutierrez-Wirsching, S., & Shankar, R. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22.
- Chow S., Hamagani, F., & Nesselrode, J. (2007). Age differences in dynamical emotion-cognition linkages, *Psychology and Aging*, 22, 765-780.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 9(8), 310-357.
- Cooke, F. L., Wang, J., & Bartram, T. (2019). Can a supportive workplace impact employee resilience in a high pressure performance environment? An investigation of the Chinese banking industry. *Applied Psychology*, 68(4), 695-718.
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97.
- Hu, T., Zhang, D., & Wang, J. (2015). A meta-analysis of the trait resilience and mental health. *Personality and Individual Differences*, 76, 18-27.
- Foster, K., Cuzzillo, C., & Furness, T. (2018). Strengthening mental health nurses' resilience through a workplace resilience programme: A qualitative inquiry. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 25(5-6), 338-348.
- Fredrickson, B.L., (1998), What good are positive emotions?, *Review of General Psychology: Special Issue: New Directions in Research on Emotion* 2, 300-319.
- Fredrickson, B.L., (2001), The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*: 56(3), 218-226.

Fredrickson, B.L. and C. Branigan (2005), Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires, *Cognition and Emotion* 19, 313-332.

Fredrickson, B.L., M.M. Tugade, C.E. Waugh and G. Larkin (2003), What good are positive emotions in crises?: A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376.

Gillespie, B. M., Chaboyer, W., & Wallis, M. (2007). Development of a theoretically derived model of resilience through concept analysis. *Contemporary Nurse*, 25, 124-135.

Howe, A., Smajdor, A., & Stöckl, A. (2012). Towards an understanding of resilience and its relevance to medical training. *Medical Education*, 46, 349-356.

Labrague, L. J., & De los Santos, J. A. A. (2020). COVID-19 anxiety among front-line nurses: Predictive role of organizational support, personal resilience and social support. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1653-1661.

Lau, R., Willetts, G., Hood, K., & Cross, W. (2015). Development of self-efficacy of newly graduated registered nurses in an aged care program. *Australasian Journal on Ageing*, 34, 224-228.

Magnano, P., Craparo, G., and Paolillo, A. (2016). Resilience and emotional intelligence: which role in achievement motivation. *International Journal of Psychological Research*, 9, 9-20.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion review*, 8(4), 290-300.

McDermid, F., Peters, K., Daly, J. J., & Jackson, D. (2016). Developing resilience: Stories from novice nurse academics. *Nurse Education Today*, 38, 29-35. .

McGonigal, J. (2015). *SuperBetter: A revolutionary approach to getting stronger, happier, braver and more resilient*. New York, NY: Penguin Press.

Mealer, M., Jones, J., Newman, J., McFann, K. K., Rothbaum, B., & Moss, M. (2012). The presence of resilience is associated with a healthier psychological profile in intensive care unit (ICU) nurses: Results of a national survey. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 292-299.

Meng, H., Luo, Y., Huang, L., Wen, J., Ma, J., & Xi, J. (2019). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 2231-2250.

Nguyen, Q., Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Employee resilience and leadership styles: The moderating role of proactive personality and optimism. *New Zealand Journal of Psychology (Online)*, 45(2), 13.

Parrot, W.G. (1993). Beyond hedonism: Motives for inhibiting good moods and maintaining bad moods. In D.M. Wegener and J.W. Pennebaker (eds.), *Handbook of Mental Control*, Prentice Hall, Edgewood Cliffs, New Jersey, 278-308.

Resnick, B., Galik, E., Dorsey, S., Scheve, A., & Gutkin, S. (2011). Reliability and validity testing of the physical resilience measure. *The Gerontologist*, 51(5), 643-652.

Salovey, P., and Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185-211.

- Sanders, A., Lim, S., & Sohn, W. (2008). Resilience to urban poverty: Theoretical and empirical considerations for population health. *American Journal of Public Health, 98*, 1101-1106.
- Schneider, T. R., Lyons, J. B., & Khazon, S. (2013). Emotional intelligence and resilience. *Personality and Individual Differences, 55*(8), 909-914.
- Sarrionandia, A., Ramos-Díaz, E., & Fernández-Lasarte, O. (2018). Resilience as a mediator of emotional intelligence and perceived stress: a cross-country study. *Frontiers in psychology, 9*, 2653.
- Shochet, I. M., Shakespeare-Finch, J. E., Craig, C., Roos, C., Wurfl, A., Hoge, R., Young McD., & Brough, P. (2011). The development and implementation of the Promoting Resilient Officers (PRO) Program. *Traumatology, 17*(4), 43-51.
- Sagone, E., & De Caroli, M. E. (2014). A correlational study on dispositional resilience, psychological well-being, and coping strategies in university students. *American Journal of Educational Research, 2*(7), 463-471.
- Telle, N. T., & Pfister, H. R. (2016). Positive empathy and prosocial behavior: A neglected link. *Emotion Review, 8*(2), 154-163.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2007). Regulation of positive emotions: Emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies, 8*(3), 311-333.
- Wang, L., Tao, H., Bowers, B. J., Brown, R., & Zhang, Y. (2018). Influence of social support and self-Efficacy on resilience of early career registered nurses. *Western Journal of Nursing Research, 40*(5), 648-664.
- Weight, C. J., Sellon, J. L., Lessard-Anderson, C. R., Shanafelt, T. D., Olsen, K. D., & Laskowski, E. R. (2013). Physical activity, quality of life, and burnout among physician trainees: the effect of a team-based, incentivized exercise program. *Mayo Clinic Proceedings, 88*, 1435-1442.
- West, C. P., Dyrbye, L. N., Sinsky, C., Trockel, M., Tutty, M., Nedelec, L. & Shanafelt, T. D. (2020). Resilience and burnout among physicians and the general US working population. *JAMA network open, 3*(7), e209385-e209385.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*(3), 243-274.
- Yildirim, M. (2019). Mediating role of resilience in the relationships between fear of happiness and affect balance, satisfaction with life, and flourishing. *Europe's Journal of Psychology, 15*(2), 183-198.
- Yu, C.X., & Frenkel, S. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior, 34*, 1165-1181.
- Zimet, G. D., Powell, S. S., Farley, G. K., Werkman, S., & Berkoff, K. A. (1990). Psychometric characteristics of the Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment, 55*, 610-617.