



התאוששות כמנגנון להתמודדות עם לחץ

מאמר על בסיס עבודה בקורס קורס ניהול באמצעות ספורט – טכניון,
ד"ר מרק ורטהיים, לילך צוק-רמון

המציאות של העולם העסקי של תקופתנו מאופיינת בלחץ גופני, רגשי ומנטלי ברמות גבוהות ביותר. מנהלים רבים בתרבות העסקית המערבית אוחזים באמונה הרווחת כי מנהלים מעולים הם אלו שיודעים להתמודד היטב עם לחצים מתמשכים וגוברים, ודורשים גם מעובדיהם רמות השקעה וביצוע גבוהות בתנאי עומס רצוף, תוך ביצוע ויתורים רבים של זמן פנאי ומנוחה. אמונה זו גרמה ועדיין גורמת לפגיעה קשה ביכולות הביצוע של עובדי החברה ומנהליה (ועל כן גם של החברה), ואף לפגיעה חמורה בבריאות העובדים והמנהלים.

האשמה האמיתית בדרך כלל אינה בלחץ עצמו, שבחלק גדול מן המקרים הוא מחוייב המציאות, אלא דווקא בחוסר ברמת התאוששת מספקת, שנועדה לחדש את האנרגיה ומהווה תהליך מבריא חיוני להתמודד עם לחצים מסוגים שונים.

מאמר זה יתמקד בהתאוששות כמנגנון לאיזון הלחץ, תוך הקבלתה מעולם הספורט לעולם העסקי. במאמר יסקרו חשיבותה של ההתאוששות והאמצעים הקיימים להשגתה בסביבת העבודה, כדי לאפשר לעובדים להתמודדות עם מצבי לחץ, קושי ועומס ולהגיע למיצוי אופטימלי של יכולותיהם.

1. מחזוריות עומס/לחץ- ההתאוששות

העומס/לחץ וההתאוששות הינם אירועים פיזיולוגיים- ביוכימיים התלויים זה בזה. לואר בספרו **הלחץ כמנוף להצלחה** מגדיר את הלחץ כשימוש באנרגיה ואת ההתאוששות כחידוש אנרגיה לעומתו מגדיר **בנדין בספרו כושר בריאותי למנהל** את הלחץ כמעצב את רמת העומס ואת ההתאוששות כשלב משלים הדורש אימון לחידוש אנרגיה מוגברת להתמודדות עם עומס עולה (עקרון פיצוי היסוף ורטהיים). הן עומס/ מאמץ רב ללא התאוששות, והן מנוחה ארוכה ללא עומס מאמץ (ללא גירויים גופניים ונפשיים, לחץ ואתגר) מורידים את רמת התפקוד אצל האדם. המפתח לשילוב הנכון בין עומס/לחץ והתאוששות הוא עקרון התקופתיות / מחזוריות בין פרקי זמן של פעילות ולחץ לבין התאוששות (אקטיבית/פסיבית) ועד מנוחה כיום ידוע גם כי לכול מערכת ובמיוחד למערכת העצבים המרכזית כבסיס יש גם מחזוריות של עומס והתאוששות (וינק).

ארנסט רוסי, חוקר בתחום הפסיכוביולוגיה, טוען שעל האדם לשמור על מחזוריות של לחץ לפרק זמן של 90-120 דקות ואז התאוששות במשך 15-20 דקות. כאשר האדם לא שומר על המחזוריות הנחוצה של מנוחה-פעילות, קיימת ירידה ניכרת בתפקוד החל מפגיעה בריכוז, בתשומת הלב ובזיכרון דרך נטיה להחלטות שגויות וביצוע טעויות ותאונות, ועד לפגיעה במצב הבריאותי, כולל במערכת החיסונית, בעיות נשימה, יתר לחץ דם, אולקוס ועוד, כאשר הסתכלות מעמיקה תגלה כי ההתאוששות תלויה ראשית במערכת העצבים המרכזית.

מכאן יש הבנה כי לקיים תהליך התאוששות נדרש לכול סוג של עומס /מאמץ ותואם המערכת שעומדת בעומס הגבוה ביותר בהתייחס לפרופיל העיסוק וסביבת העבודה.

2. חשיבות ההתאוששות בעולם הספורט ובעולם העסקי

2.1 ההכרה בחשיבות ההתאוששות

בעולם הספורט קיימת הכרה רבה בחשיבות היחס הנכון בין עומס והתאוששות עד כדי הגדרת שעות של התאוששות ביחס למערכת האנרגטית שעוברת תהליך של אימון. מהירות ההתאוששות ממאמץ גופני הינה מדד משמעותי לרמת הכושר הגופני, כמו גם לחישול המנטלי, חשיבתי ורגשי. הספורטאי יכול להיקלע למצב של התמוטטות עקב כשל של מנגנוני ההתאוששות, ולאז דווקא בשל לחץ יתר. ניצול מנגנוני ההתאוששות ע"י הספורטאי בענפי ספורט השונים יכול להביא ליתרון תחרותי משמעותי. כך למשל ההפסקה בין נקודות במשחק טניס. הפוגה זו הינה קצרה ביותר (25 שניות), אך היא הזדמנות יקרה לשחקן המקצועי להשגת התאוששות מירבית שבאה לידי ביטוי בין היתר בהמשך חשיבה ממוקדת, מספר טעויות קטן יותר בהערכת מעוף הכדור, מספק טעויות קטן יותר בביצוע הטכני (יציבות וגמישות קואורדינטיבית), תחושה גופנית טובה יותר ויציבות רגשית.

ההכרה בנחיצותה של ההתאוששות הולכת וגוברת גם בעולם הארגוני. במציאות של ימינו, עולם זה מאופיין ברמת לחץ גבוהה ביותר שנובעת בין היתר מתחרות בתוך ובין ארגונים, יעדי זמן שאפתניים, שאיפה לקידום מהיר ולהוכחה עצמית, לחצים כלכליים, איום מתמיד בשינויים ארגוניים ובפיטורים, שעות עבודה ארוכות והימנעות מהפסקות, ויתור על חופשות, חוסר בתזונה מספקת ובשינה, חוסר בפעילות גופנית, וחוסר בזמן פנאי לבילוי אישי ומשפחתי.

2.2 סוגי התאוששות

ניתן להבחין בשלוש סוגי התאוששות כאשר כול סוג מעוצב בעזרת שיטות תואמות. **התאוששות גופנית** – מושגת ע"י סיפוק צורך גופני, למשל אכילה, שתיה, מנוחה או תנועה. התאוששות כזו מביאה להקלה גופנית וחיידוש מלאי האנרגיה. **התאוששות רגשית** – באה לתת מענה לגורמי לחץ רגשי כגון פחד וכעס. התאוששות רגשית מביאה להקלה רגשית, שמחה, ירידה ברמת המצוקה והתגברות רמת הביטחון.

התאוששות חשיבתית – באה להקל על לחצים ומאמצים חשיבתיים, כגון ניתוחי נתונים שונים וביצוע החלטות ניהוליות. הקלה חשיבתית מסייעת בהגעה לתחושת שלוה, הרחבת טווח תשומת הלב, הפעלת דמיון ויצירתיות ועוד.

3. עקרונות באימון להתאוששות

3.1 חשיבות האימון

בעולם העסקי ניתן למצוא מנהלים רבים אשר מונעים ע"י אתגרים עסקיים והגעה להישגים, גם במחיר של הגעה לעומסים ולחצים אדירים, תוך פגיעה בצרכים הבסיסיים שלהם וביצוע ויתורים פרטיים רבים. ככלל, ניתן לקבוע כי ככל שהלחץ חזק יותר, כך קשה יותר להגיע למחזוריות מבוקרת של עומס/לחץ-התאוששות. האדם לא יכול לסמוך על הקצבים הטבעיים של גופו, שיבטיחו שהאיזון פעילות-מנוחה לא יופר במקרים בהם הלחץ בשיאו. הפיתוי במקרים אלו הינו רב ביותר - לוותר על האיזון באופן זמני כדי להשיג את המטרה. לרכז את מלוא הכוחות, לעבוד קשה יותר ובמשך שעות ארוכות יותר, לוותר על שעות שינה ופנאי, לוותר על ארוחות ועל פעילות גופנית, לשכוח ממשפחה וחברים, ולהתרכז באופן טוטאלי במשימה.

למרבת המזל, גם אם מתייחסים ללחץ הרב כאל נתון מחוייב המציאות, בהחלט ניתן להתמודד איתו באמצעות שיכוכו ע"י התאוששות ברמה תואמת. התאוששות הינה בפירוש ברת למידה, תרגול ואימון לכן כה רבה חשיבות הזיהוי בצורך להתאושש, להיות מודע לתהליך ולהכיר עקרונות בסיסיים של אימון והתאוששות תואמת, כאשר המטרה היא איזון וספיגה מבוקרת של תנודתיות העומס/לחץ-התאוששות.

גם בארגונים עסקיים ניתן לאמן מנהלים ועובדים להתמודדות לא רק עם הלחץ אלא גם עם ההתאוששות, וליצור באופן מודע "גלים" מחזוריים בין השניים. חלק בסיסי של אימון זה הינו העלאת המודעות לנחיצותה של ההתאוששות וניטרול האמונה כי מנוחה, על סוגיה השונים (אקטיבית ופסיבית) הינה בזבוז זמן פרודוקטיבי. מרכיב נוסף באימון הינו מתן כלים מותאמים עבור כל אחד ותרגולם.

ורטהיים מחלק את ההתאוששות לפי מעגלי התפקוד בעבודה ובחיים, כאשר במרכז היא ההתאוששות דווקא בסביבת העבודה של המנהל (שמירת העומס וההתאוששות באופן קבוע). כמובן שהשינה, התזונה וסיפוק צרכים הם משמעותיים אך הפעילות הגופנית על שיטותיה האקטיביות (שיטות האימון) ועל שיטות ההרפיה (האוטוגניות) עומדות במרכז העשייה למען ההתאוששות.

המנהל צריך להכיר תרגילים מובנים בסביבת העבודה עצמה, את אופן הביצוע, תדירות ומשך הביצוע ובמקביל להכיר תרגילי בית כלליים ותרגילים למצבים ייחודיים.

לואר מחלק את האימון להתאוששות לשישה תחומים: שינה, תזונה, פעילות גופנית, הומור, מוסיקה, וסיפוק צרכים.

שינה - השינה היא אחת מפעילויות ההתאוששות החשובות ביותר. לפי לואר, רוב המומחים בתחום מסכימים כי אדם זקוק ל 7-8 שעות שינה ביממה כדי להגיע לתפקוד אופטימלי. ספורטאים שסבלו מחוסר שינה נפגעו בכוחם הגופני וקטן השימוש היעיל שלהם במקורות האנרגיה. מחקרים (כדוגמת המחקר של קריפק) מוכיחים שאנשים שסובלים מחוסר שינה סובלים יותר מתשישות, חשופים יותר להיחלשות המערכת החיסונית, סובלים משינויים בולטים במצבי רוח וברמת האנרגיה, וסובלים מתשישות, חוסר מרץ, דיכאון וגישה שלילית, ומפגיעה ניכרת בריכוז, בזיכרון ובמחשבה. בספרו כולל לואר המלצות רבות לאימון השינה - כולל פיתוח הרגלי שינה בשעות קבועות, פעילות גופנית יומיומית אשר משפרת את איכות השינה, טמפרטורה, טכניקות הרפיה, כאשר התרגילים מתרכזים בתרגילים לגמישות המערכת העצבית בנוסף לאימוני הכושר הבריאותי.

תזונה - צריכת מזון ושתיה בכמות ובהרכב הנכון הינה שיטת התאוששות חשובה ויעילה. המלצות חשובות אותם מתאר לואר כוללות סדירות ארוחות, הגדלת מספר הארוחות במשך היום (בערך כל שעתיים) תוך הקטנת תכולתן, אכילת מגוון רחב ככל הניתן של מיני מזון, והרכב תזונתי נכון, וכמובן שתיה רבה.

פעילות גופנית - במידה והפעילות הגופנית נערכת בצורה מבוקרת ובתהליך נכון של עומס והתאוששות במקביל לעבודה ובעבודה הרי היא מהווה "ריפוד" לחץ ועמידה בעומס גופני שמפחיתה את עוצמת הלחץ, כפי שזה קיים למשל אצל ספורטאים מקצועיים. לעומת זאת, בעולם העסקים בקרב העובדים (שעבודתם אינה כרוכה במאמץ פיזי) היא מהווה מנגנון יעיל להתאוששות פיזית, חשיבתית ורגשית. פעילות גופנית היא אירוע ביוכימי, המוכח כמשחרר הורמונים כגון אדרנלין ואנדורפיין, ומנקה את הגוף מהכימיה של הלחץ ואף מומלץ כפעילות נוגדת דיכאון. ראשית יש ליצור ביצוע פעילות גופנית בסיסית - צעידה, תרגילי קואורדינציה ופעילות אירובית באמצעות פעילויות ספורטיביות כמו: שחיה, אופניים ועוד, פעילות המומלצת למשך 20-30 דקות לפחות מדי יום ובגרמניה הוגדרה כפעילות בדופק של 130 כממוצע. במידה ואין מערכת רגישה במפרקים ניתן להוסיף בהמשך (לא בהתחלה) ועם רקע ספורטיבי מסוים אלמנטים של משחק והנאה (משחק כדורסל עם הילד, כדורעף עם חברים, מטקות על חוף הים) מה שיתרום להתאוששות רגשית טובה יותר אל ללא המשך של למידה להתאושש בסביבת העבודה בהתאמה לסביבת העבודה הספציפית, רמת ההתאוששות תישאר כללית.

הומור - צחוק בריא הינו אירוע הגורר אחריו שינויים כימיים רבים בגוף, בקצב הלב, לחץ הדם, פעילות גלי המוח, מתח השרירים ובייצור הורמוני נוראפינרין ואנדורפיין. הצחוק ידוע כתרופה יעילה הן לגוף והן לנפש, ומהווה מנגנון התאוששות חשוב. עוזר לחשוב בבהירות גם במצבי לחץ ולשמור על רוגע, גמישות ופתיחות.

על מנת לאמן את השימוש בצחוק למטרות התאוששות ממליץ לואר על שיפור מתמיד של חוש ההומור במצבים יומיומיים וכולל עיי לימוד איך לצחוק על עצמך.

מוסיקה - מחקרים בתחום הראו כי המוסיקה גורמת לשינויים בנשימה מבחינת תדירות וקצב, וגורמת לשינויים כימיים שונים במוח ובשליטה על ויסות קצב הלב, הנשימה ומתח השרירים. באמצעות המוסיקה ניתן לסייע בעמידה במאמץ, להקל על מצבי מצוקה גופנית או רגשית, כאב ופחד. המוסיקה מעודדת מצב רוח וגישה כללית חיובית ותחושת עמידה קלה יותר בביצוע משימות. היא חשובה גם בליווי מטלות חדגוניות שחוזרות על עצמן (כגון עבודת ייצור, עבודה משרדית) כי היא מפחיתה תחושת שעמום ועייפות, אוי לציים כי במוזיקה יש רק את מרכיב המקצב/קצב שאותו ניתן לתרגל במסגרת תרגילי הקואורדינציה.

3.2 סיפוק צרכים

זיהוי וסיפוק הצרכים לא קיים תמיד באופן טבעי, ויש להתאמן גם על תהליך זה. יש ללמוד איך להיות קשובים לצרכים. יש לזהות במהירות את דרכי ההתאוששות הקיימות, ולהיות מתורגלים בביצוע ההתאוששות בצורה יעילה וממוקדת, במיוחד אם פרקי הזמן הזמינים עבורה הם קצרים מאוד. תרגול זה יכול לתת יתרון תחרותי חשוב על פני יתר המתחרים. יש ללמוד באיזו אורה מעדיפים לבלות את רגעי ההתאוששות ובחברת מי, על מנת להפיק ממנה את המקסימום. חשוב לזכור כי אם מתקיים זיהוי צרכים, אך מאילווצים שונים לא ניתן לספקם באופן מידי, יש להכיר בצורך ולהתחייב לטפל בו בהזדמנות הראשונה (ואכן לעשות כן), תוך הימנעות משקיעה בתחושה שלילית עקב אי-מילוי מיידי של הצורך.

4. סיכום

ההתאוששות הינה ברת למידה וניתן לשפרה ע"י תרגול ואימון, תוך הקניית כלים מתאימים ובניית מסגרות עבודה תומכות. לפיכך, מודעות לנחיצותה של ההתאוששות הינה גורם מפתח בהכנסתה כחלק ממרכיבי יום העבודה ע"י הפרט עצמו וע"י הנהלות הארגונים. יישום המלצות להתאוששות בתחומים שפורטו זה תלוי מאוד באופי הארגון, גודלו, אילווצי מקום ותקציב. באופן זה יוכל הארגון לשפר את תפקודם של העובדים והמנהלים לאורך זמן, לשפר את סיכוייו להגיע ליעדיו העסקיים, ולתרום בצורה משמעותית לשיעור הרצון של העובדים.

5. מקורות

1. גיימס אי. לואר - הלחץ כמנוף להצלחה (פרקים 8-9)
2. James Loehr & Jack Groppel - **Stress & Recovery: Important Keys to Engagement Hard Work - Hard Recovery** - Steve Fraser
3. ורטהיים - תהליך ההסתגלות לתפקוד ספורטיבי מיטבי
4. ויינק - אימון אופטימאלי (גרמנית)
5. בנדין - כושר בריאותי למנהל (גרמנית)