

## חשבון נפש // חוקר המוח פרופ' יורם יובל: "במקום לגונן על ילדיכם, תנו להם להיכשל"

מה משותף לכל אותם אנשים שהצליחו ללמוד מהטעויות שביצעו ולהתגבר על כישלונות ואפילו לצמוח מהם? פרופ' יורם יובל, חוקר מוח, מרצה ופסיכיאטר, טוען שהתשובה די פשוטה: אימון ■ לדבריו, מנהלים והורים חייבים לתת מקום לכישלונות ולטעויות ולתגמל על מאמץ ולא על הישגים

13:49 19.09.2018 מאת: ענת ג'ורג'י, יסמין גואטה

במאי 1997, יו"ר מפלגת העבודה דאז, שמעון פרס, עלה על הפודיום בכינוס המפלגה וזעק בגרון ניחר לעבר הקהל הרועש שמילא את האולם: "אני שומע את חברי אומרים: 'פרס הוא לוזר'. אני הפסדתי? אני לוזר?" תגובת הקהל לא איחרה לבוא, ופרס ההמום נאלץ לשמוע "כן" חזק מקיר לקיר. היה זה 20 שנה אחרי המהפך ההיסטורי של 1977, שבו הפסידה מפלגת העבודה את השלטון למנחם בגין, בעצמו שועל ותיק, שחווה לא מעט כישלונות. פרס נחשב אז בעיני רבים סוס מת, אבל הוא, בניגוד לרוח הריוחנות, הצליח להתגבר על הבושה והעלבונות שנטעו בו שנים של הפסדים וכישלונות צורבים, ובשילוב של נחישות מרשימה, אטימות מסוימת, תעוזה ויצירתיות הצליח בערוב ימיו להפוך לאחד הנשיאים האהובים והמשפיעים שידעה ישראל.

והוא לא היחיד. ההיסטוריה רוויה בסיפורים על אנשים שכשלו שוב ושוב והצליחו לצמוח מהמקום הנמוך ביותר. סטיב ג'ובס, למשל, האיש ששינה את האופן שבו אנחנו צורכים טכנולוגיה, נזרק בבושת פנים מחברת אפל שהקים, על ידי מנכ"ל שהוא עצמו מינה — רק כדי לחזור לאחר שנים כמנוצח. מה גורם לאנשים אלה להתרומם שוב ושוב כמו עוף החול? מה משותף לכל אותם אנשים שהצליחו ללמוד מהטעויות שביצעו ולהתגבר על כישלונות ואפילו לצמוח מהם? לדברי הפסיכיאטר, המרצה וחוקר המוח פרופ' יורם יובל, התשובה פשוטה למדי: "אימון", הוא אומר. "ככל שאדם מתנסה יותר בכישלונות, כך הוא יידע לצאת ממש יותר בקלות בעתיד. חייבים ללמוד להיכשל ולהתמודד עם כישלונות". את ההתנסות בכישלונות, הוא אומר, כדאי לתרגל כבר בילדות, אלא שלדברי יובל, זה לא תמיד עובד. "הורים רוצים למנוע מהילדים שלהם עוגמת נפש, ומנסים לאתר מראש קשיים שעלולים להיגרם לילדיהם, ולטפל בהם עבורם", הוא אומר. "קוראים לזה הורות הליקופטר — ההורה מגונן על הילד מכישלון אפשרי ומנסה ליישר עבורו את הקרקע". לדברי יובל, מחקרים מלמדים כי הורים המתגוררים ביישובים מבוססים יותר נוטים יותר לאבחן את ילדיהם כמי שסובלים מהפרעות קשב וריכוז או ליקויי למידה, ודואגים לסדר להם הקלות בלימודים ובבחינות. 25% מהתלמידים ביישובים מאשכולות 1–2 זוכים להתאמות בבחינות הברגרות. לעומת 49% מהתלמידים באשכולות 9–10. ביישוב עומר, מספר הילדים בכיתה ח' המאובחנים עם לקויות למידה גדול פי 3 ממספרם באשדוד. "זה מגיע מהמניעים הטובים ביותר", הוא מוסיף, "אבל יש לזה תופעת לוואי אימה. אנחנו מגדלים ילדים שמגיעים לגיל 18 בלי שחוו כישלון משמעותי. ואז הילד או הילדה נופלים מקורס טיס, נזרקים על ידי בן זוג או מתמודדים עם קושי גדול אחר, והם פשוט לא מוכנים לזה. הם מרגישים בושה וכאב גדול ונחשים לא לגרום לזה לקרות שוב. הדרך היחידה לא להיכשל היא להימנע מלעשות דברים שבהם אתה לא טוב". החלטה כזאת, לדברי יובל, היא לא פחות מ"קטלנית", ולא רק לילדים. "מנהלים חייבים לאפשר לעובדים הזוטרים שלהם להיכשל, כי אחרת הארגון כולו ייפגע. ארגון שאין בו סובלנות לכישלונות יכשיר אנשים בעלי כישורים מצומצמים שאינם יכולים או אינם רוצים להשתנות".

למה אנחנו כל כך חוששים מכישלון?

"כי זה דבר איום ונורא. כולנו רוצים להצליח. מי שאומר שהוא לא מתרגש מהכישלונות שלו, לא מחובר לעצמו ולמציאות. במקרה של כישלון יש שלושה תהליכים נפשיים שמופעלים, ושלושתם נורמליים: ראשית, יש בושה איומה — כשאתה נכשל, זה משפיל וכולם רואים אותך, וזה סם המוות ללמידה. לא סתם אמרו חז"ל 'לא הביישן למד'. ברגע שאתה מתבייש — אתה תשב בשקט, לא תנסה שוב, ותחכה שישכחו ממך וממה שעשית. שנית, יש כאב אמיתי, כאב נפשי וזער, כמו באבל. איבדנו משהו, איבדנו את האשליה שאנחנו לא מנוצחים ואת התדמית הטובה שהיתה לנו. הדבר השלישי הוא ירידה חדה בביטחון העצמי. צריך לעבור דרך זה ולצאת מזה. ולכן צריך להתאמן. הורים רבים מקדישים מאמץ רב בניסיון לעזור לילדים לא ליפול, וזאת טעות איומה; צריך לאפשר להם ליפול ולהקדיש מאמץ כדי ללמד אותם לקום. אני אומר: תנו לילדים שלכם להיכשל, וברגע שהם נכשלים, תחבקו אותם ותגידו להם כמה אתם אוהבים אותם, ובואו נראה למה נכשלתם. אולי לא התכוננתם נכון, אולי זאת לא הזירה שלכם".

אבל יש גם צד שני. מבוגרים — ולא פחות מכך ילדים — שחווים כישלונות בזה אחר זה, עלולים לאבד את האמון בעצמם. גם אם יחבקו אותם אלף פעמים. הם רואים את הכישלון ומפנימים אותו. ילד שסובל מליקויי למידה, למשל, ונכשל כי הוא לא מקבל את התנאים המתאימים לו, עלול לחשוב בטעות שהוא לא חכם או לא יכול. ילדים שגדלים בבתים מדכאים, עלולים לגדול עם דימוי עצמי נמוך מבלי יכולת להכיר ביכולותיהם.

נכון מאוד. וזאת בדיוק הסיבה שאבי פסיכולוגיית העצמי, היינץ קוהוט, הטביע את המושג המדויק כל כך "תסכול מיטבי" (optimal frustration). אמנות הניהול הטובה או אמנות ההורות הטובה, מחפשת את האיזון. אם אתה מתסכל את העובדים שלך או את הילדים שלך יותר מדי, בסוף אתה תשבור אותם. אבל אם לא נאתגר אותם מתוך פחד מהמקום הזה שבו נשבור אותם לגמרי, אנחנו נצמיח אנשים בינוניים שחוששים לנסות ולפרוץ גבולות. נקודת האיזון הזאת היא התסכול המיטבי, שאליו אנחנו צריכים לכוון. היא

צריכה לקבוע עד כמה אני יכול לתסכל את העובד הזה. כדי לדרבן אותו, אבל בלי לשבור אותו".

איך עושים את זה? מה הנוסחה?

"אין נוסחה אחידה. זאת מטרה נעה, שמתייחסת אחרת לילד בשלבי חיים שונים, שמתייחסת באופן שונה לעובד כזה או אחר, או לעובד בשלבים שונים בקריירה שלו. אם ניסיתי פעם להיות מנהל מושלם והורה מושלם, היום אני מנסה לכוון לתסכול מיטבי, כי כך אני בונה עמידות. צריך לזכור תמיד שהדרך היחידה להיות בלתי-מנוצח היא לא להילחם בשום דבר שעלול להיות קשה".

אתה מדבר עלינו כבודדים, אבל יש גם תרבות של אומה. כאומה של יזמים, סטארט-אפ ניישן, יש אצלנו סובלנות גבוהה לכישלונות, לא?

"פחות מבעבר. קחו את צה"ל, לדוגמה. אחד הדברים שמטרידים אותי בצבא הוא שאימת ועדות החקירה מובילה לקיפאון. מפקדים חוששים שיבואו אליהם אחר כך ויגידו להם למה נסעתם מפה, ולמה עשיתם ככה, אז הם מעדיפים להישמע להוראות בדיוק כפי שהן ולא לעשות שום דבר שעלול לסכן אותם".

טוב, במקרה של הצבא מחיר הטעויות יכול לעלות בחיי אדם, ולכן חיוני שיבדקו.

"זה תלוי. יש הבדל בין מפקד או מנהל גרוע, לבין מנהל או מפקד שעושה טעויות. ואני חושש שאנחנו כאומה נמצאים על מדרון חלקלק, אפילו בלי כוונה".

### "הרבה יותר קשה לתגמל על מאמץ"

יובל, שבשנים האחרונות מרצה על עניינים שבמוח ובנפש, נפגש עם לא מעט עם מנהלים בכירים ועובדים בארגונים, ומאמין שאחד הגורמים המרכזיים לחשש מכישלונות, הוא השילוב של הורות ההליקופטר שבצלה אנו גדלים ומגדלים את ילדינו, והעובדה שאנחנו חיים בחברה מריטוקרטית המודדת בני אדם לפי הישגיהם.

"קחו לדוגמה ארגון שבו יש צוותי עבודה", הוא אומר. "צוות אחד הצליח בשנה מסוימת לסיים פרויקט בהצלחה וברווחים גדולים לארגון, וראש הצוות אף זכה לבונוס סכפי מפנק, נוסף על הית המצליח. עברה שנה ומגיע פרויקט חדש וקשה, שלא ברור עד כמה — אם בכלל — ניתן יהיה לבצעו בהצלחה. מה הסיכוי שאותו מנהל, שבשנה שעברה קיבל חיזוק חיובי על הצלחתו, יסכים להיכנס לפרויקט שיוסכן את שמו במקרה של כישלון? לא גבוה. מבחינתו, הוא לא צריך את הצרה הזאת. כל עוד התגמול הוא רק על ההישגים, אנשים יחששו להיכשל, ופחד מכישלון הוא תקרת זכוכית להצלחה".

לפי מה בעצם אפשר למדוד עובד, אם לא לפי הישגים?

"על המאמץ. קרול דואק, פסיכולוגית חוקרת בסטנפורד, ערכה ניסוי בקרב 400 ילדים אמריקאים בני עשר. היא נתנה להם להרכיב פאזל מקוביות. רמת הקושי של הפאזל הותאמה לגיל הילדים, ולכן כולם הצליחו להרכיבו. לכל אחד מ-200 הילדים הראשונים החמיאה דואק על ההצלחה ואמרה: 'איזה יופי, אתה בטח מאוד חכם'. לכל אחד מה-200 הנותרים היא אמרה עם סיום ההרכבה: 'איזה יופי, בטח עבדת מאוד קשה'. מיד לאחר מכן הציעה דואק לכל ילד להרכיב פאזל קשה יותר.

"התוצאה היתה מדהימה. מחצית הילדים שהוחמאו על חוכמתם סירבו להתנסות באתגר החדש, ככל הנראה מתוך רצון לפרוש בשיא. לעומתם, כ-90% מאלה שהוחמאו על עבודתם הקשה הסכימו לנסות שוב, ככל הנראה מאחר שהבינו שהצלחתם אינה תלויה במי שהם — אלא במאמץ שישקיעו.

"לא רק זה — מתוך הילדים שניסו שוב, אלה שהוחמאו על המאמץ הצליחו הרבה יותר מאשר אלה שלהם נאמר כי הם חכמים. איך זה יכול להיות? כי זה שאמרנו לו שהוא חכם ולא הצליח, אמר לעצמו: 'נראה שאני לא כל כך חכם', והפסיק לנסות. השני, שלא הצליח בפעם הראשונה, היה מוכן לנסות שוב ושוב, כי אמר לעצמו שכנראה לא עבד מספיק קשה, ולעבוד קשה הוא הרי יודע, אז הוא ניסה שוב ושוב עד שהצליח.

"בחזרה לראש הצוות שלנו, אנחנו לא יכולים לדרוש ממנו לחזור על ההצלחה; אנחנו כן יכולים לדרוש ממנו לחזור על המאמץ. במציאות שבה אנחנו מתגמלים על הישגים באופן אקסלוסיבי ולא על המאמץ, אנחנו מעודדים את מי שהצליח, אבל מייאשים את כל החברים שלו. אחת הסיבות שאוהבים מריטוקרטיה היא כי מאוד ברור מי הצליח, אבל לתגמל על מאמץ זה הרבה יותר קשה".

אתה מדבר לא מעט על תפקיד ההורים, המנהלים והסביבה. ועדיין יש מצבים שבהם שני אחים שגדלו באותו בית יתמודדו אחרת עם כישלונות, או שני עובדים באותו ארגון יתנהלו אחרת מול קשיים. אולי פה נכנס מרכיב גנטי, שכלל לא דיברנו עליו?

"בכל תכונות האופי — וזה הוכח מדעית — המרכיב הגנטי לא עולה על 50%. בכל הנוגע לאופטימיות, המרכיב הגנטי הוא בסביבות 30%, ובשמחת חיים המרכיב הגנטי 31%. נכון שלעתים זו יכולה להיות נבואה שמגשימה את עצמה — אדם שבאופן מובנה הוא עם פחות אופטימיות יתקשה יותר עם כשלונות, ואם הסביבה תשתף פעולה עם הקושי, היא תקבע אותו.

בוא נדבר רגע על הצד השני של המטבע. מה צריך כדי להצליח בחיים?

"התכונות הדרושות כדי להצליח בענק הן לאו דווקא כישרון יוצא דופן, אלא דווקא עמידות, תושייה, יכולת לחשוב מחוץ לקופסא, לאלתר ולנצל הזדמנויות.

"יש מחקר יפה ביותר שנקרא המחקר האופקי של קוואי — שהוא האי היפה ביותר בהואי. אבל ב-1955, הואי עדיין לא היתה מדינה, ומי שבעצם שלט שם היו שתי חברות אמריקאיות גדולות שגידלו שם קני סוכר ואננס, עם פועלים מהפיליפינים ביפן שעבדו בתנאי כמעט-עבדות. בתנאים האלה החליטה קבוצה של חוקרים באוניברסיטה של הונולולו לעקוב אחרי כל הילדים שנולדו באותה שנה — כ-700 ילדים. הם רצו לראות מהם הגורמים שמבאים כישלונות, ותוך כדי המחקר הבינו שיש להם אוצר, כי הם בודקים גם מה מנבא עמידות והצלחה. הם לא התערבו, אבל עקבו אחרי הילדים מגיל שנתיים, ולמעשה עד היום, כשהילדים כבר מעל גיל 60.

"הממצאים לאורך השנים גילו כי שני שלישים מהילדים הללו לא הצליחו. אבל שליש מהילדים הללו, שנולדו בגיהנום, הצליחו בחיים. ואז הם חקרו את הסיבות וגילו, למשל, שלכל הילדים שהצליחו היתה דמות מבוגרת אחת מיטיבה — אב או אם, או אפילו דמות אחרת כמו סבא, דוד או מורה — ומספיק שזה יהיה אחד ההורים, או מישוה שיהיה מספיק מבוגר.

"דבר נוסף, שקשור לעניין הראשון, היה היכולת לראות את המציאות כמו שהיא. הילדים הללו הבינו את מצבם, אבל יכלו, ממקום מפוכח, לפתח אמונה שהדברים יכולים להשתנות — וזה עזר להם לעשות את השינוי".