

## לחץ שחיקה

בחברה המודרנית, כל אחד מאתנו ממלא מגוון תפקידים – במשפחה, בעבודה, במסגרות חברתיות ועוד. דרישות התפקידים השונות, בדרך כלל תובעניות ולעיתים אף סותרות. פעמים רבות אנו עומדים נוכח המציאות ומרגישים שאין לנו כח, אין לנו די משאבים להתמודד עם הדרישות. זהו **מצב לחץ**, כאשר הוא נמשך לאורך זמן הוא הופך ל**שחיקה**. שחיקה לאורך זמן מדלדלת את המאגרים הנפשיים שלנו ומשפיעה על התחושה והתפקוד בכל תחומי החיים.

במאמר זה, אבהיר את תופעת הלחץ השחיקה, אציע פתרונות אפשריים למנוע ולהתמודד עמו ברמה האישית וברמה הארגונית ניהולית.

לפני קריאת המאמר את/ה מוזמנים לבחון את עצמכם עד כמה אתם נמצאים בלחץ וכיצד אתם מתמודדים עמו.

## בחן את עצמך: מהי רמת הלחץ שלך?

לפניך רשימת היגדים העלולים להוות מקור ללחץ בעבודה.

לגבי כל פריט, עליך לציין באיזו תכיפות הוא מפריע לך אישית בעבודתך הנוכחית. יש לציין את הספרה המתאימה בצד ימין של המשפט במקום המתאים.

1	2	3	4	5
לעיתים רחוקות	לפעמים	לעיתים די	כמעט כל הזמן	לא

1. תפקידי דורש עבודה מהירה מאוד. \_\_\_\_\_
2. לדעתי, עלי לבצע את העבודה בצורה שונה מזו שאומרים לי לבצע. \_\_\_\_\_
3. העבודה הנדרשת ממני היא מעבר ליכולתי מבחינת הידע הדרוש לבצוע. \_\_\_\_\_
4. אני יכול/ה למלא דרישות סותרות של אנשים שאיתם אני עובד/ת \_\_\_\_\_
5. אני רוצה להיות יותר עם בני משפחתי או עם חברים, אבל השעות הרבות בעבודה מונעות זאת ממני. \_\_\_\_\_
6. אני לא יודע/ת מה בעצם המנהל שלי מצפה ממני בעבודה. \_\_\_\_\_
7. מוטלת עלי עבודה ואין לי אמצעים מספיקים לבצעה. \_\_\_\_\_

8. חסרות לי ידיעות על מנת לבצע את עבודתי כהלכה. \_\_\_\_\_
9. כמות העבודה שעלי לבצע רבה. \_\_\_\_\_
10. אני נדרש /ת לבצע, באותו זמן. דרישות שונות מאנשים שונים. \_\_\_\_\_
11. תחומי העבודה שלי לא ברורים לי. \_\_\_\_\_
12. הייתי רוצה להיות יותר זמן במשך היום מחוץ לעבודתי. \_\_\_\_\_
13. הדרישות ממני במקום העבודה מונעות ממני לתפקד היטב במשפחתי. \_\_\_\_\_
14. קורה לי שאני אומר /ת לעצמי שההנחיות שאני מקבל /ת לבצוע עבודתי אינן ברורות לי. \_\_\_\_\_
15. דורשים ממני לעבוד בלוח זמנים צפוף. \_\_\_\_\_

## הנחיות לחשוב עצמי לרמת הלחץ

ציר לרמת לחץ כללית:

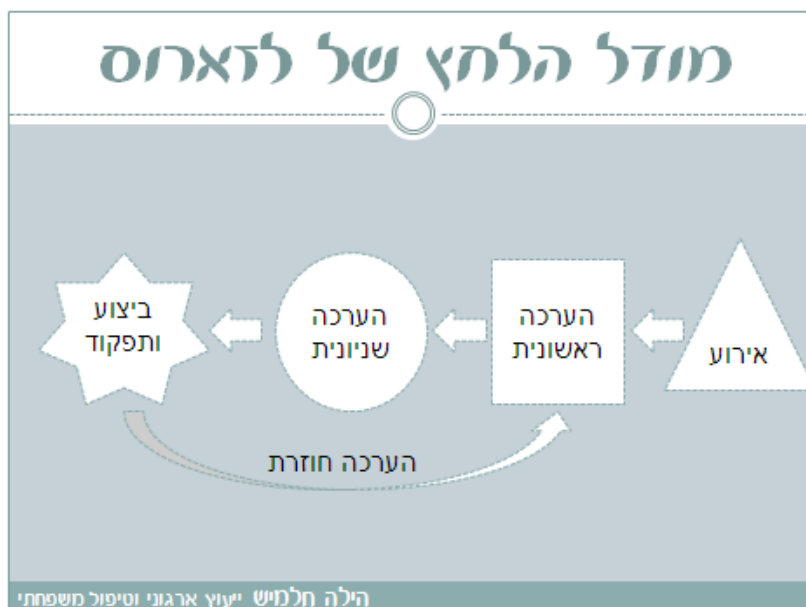
יש לסכם את ציוני כל התשובות ולחלק את התוצאה ב – 15.

- א. אם קבלת ציון 1. רמת הלחץ שלך נמוכה מאוד. זהו ציון נדיר מאוד. מומלץ שהשאלון ימולא פעם שניה, והפעם ביתר תשומת לב, תוך נכונות להיות יותר גלוי לב כלפי עצמך.
- ב. אם קבלת ציון בין א ל – 2, תחושת הלחץ שלך ברמה סבירה בהחלט, אין לך מה לדאוג.
- ג. אם קבלת ציון בין 2 ל – 3, שים לב זהו סימן ראשון שאתה במצב לחץ שבו כדאי לך להתחיל לחשוב, כי יש צורך לטפל במצב.
- ד. ד. ציון בין 3 ל – 4 מציין כי הנך במצב לחץ, יש צורך בפעולה לתקון המצב, אין מה להמתין עוד.
- ה. ציון בין 4 ל – 5 מציין, כי רמת הלחץ שלך גבוהה ויש לפעול מיד לשינוי המצב.



**לחץ** מוגדר ככל אירוע שבו דרישות הסביבה או הדרישות הפנימיות (או שתיהן) מכבידות או עולות על משאבי ההסתגלות של הפרט או המערכת (לאזרוס). **שחיקה**, נחוות כתחושת תשישות נפשית, גופנית ושכלית, הנגרמת מעומס נפשי מתמיד ומתמשך. שחיקה נגרמת בעיקר כתוצאה מלחצים נפשיים ממושכים הקשורים לעבודה. לאזרוס פיתח מודל תיאורטי המסביר כיצד האדם מתמודד עם מצבי לחץ. הוא הגדיר לחץ כאינטראקציה בין האורגניזם לסביבה, בנסיבות בהן הדרישות הסביבתיות עוברות על משאבי הפרט ומסכנות את קיומו או רווחתו. מושג מרכזי במודל הוא "**הערכה קוגניטיבית**" המתייחסת לפעילות מחשבתית המשפיעה על האופן בו האדם יחוה את האירוע הסביבתי. האירוע יוגדר כמלחץ רק כאשר הפרט יעריך אותו ככזה. מושג זה אף ממלא תפקיד חשוב בהבנת הבדלים אינדיווידואליים וקבוצתיים מבחינת הרגישות והפגיעות לדרישות סביבתיות מסוימות ומבחינת דפוסי הפרשנות והתגובה כלפיהן.

הערכה קוגניטיבית מורכבת משני תהליכי הערכה: הערכה ראשונית והערכה שניונית.



**הערכה ראשונית** – כאשר הפרט נתקל באירוע כלשהו הוא מעריך, באופן אוטומטי, האם האירוע מלחץ עבורו. כאשר האדם מעריך שלא תהיה לאירוע השפעה על רווחתו, האירוע לא יחשב כמלחץ עבורו. אך כאשר האדם יעריך שיתכן שיגרם נזק, אובדן, איום, אתגר או תועלת האירוע יחשב כמלחץ.

**איום** – מתייחס לנזק ופגיעה שעלולים להיגרם. הוא מלווה באמוציות שליליות כמו: דאגה, פחד, חרדה וכעס. **אתגר** – האדם מעריך שהאירוע יכול לקדם ולפתח אותו מלווה תחושות של התלהבות, התרגשות, תקווה ובטחון.

למרות שאתגר ואיום מעוררים רגשות סותרים, הרי שהם יכולים להתרחש בו זמנית.

התייחסות לאירועים כמלחיצים משתנה מאדם לאדם ומחברה לחברה. המידה שבה הפרט יעריך את האירוע כמלחץ בהערכה הראשונית תלויה במספר גורמים:

- א. **מאפייני המצב** – אירוע שאינו מוכר ופרטיו עמומים עלול להיחוות כאירוע מלחץ.
- ב. **נורמות תרבותיות** – ערכים מנהיגים והחשיבות שהחברה מייחסת לאירוע משפיעה על חווית הלחץ. לדוגמא, מבחן במתמטיקה יחוה כמלחץ בחברה מסוימת ובחרות אחרות כחסר חשיבות.
- ג. **המבנה הפסיכולוגי של היחיד** – ישנם מאפייני אישיות הגורמים לנטייה להכנס ללחץ. הנטיות קשורות לביטחון עצמי, לצורך בשליטה ולהישגיות.

**הערכה שניונית** – בוחנת את אפשרות התגובה למצב הלוחץ והערכה של המשאבים העומדים לרשותו והסבירות שהם יאפשרו לו להתמודד עם המצב הלוחץ.



הערכת האיום יורדת במידה והאדם מעריך שאמצעי ההתמודדות העומדים לרשותו מסוגלים לטפל במצב ביעילות. לעומת זאת, הערכת האיום עולה במידה ואמצעי ההתמודדות מוערכים כלא מספקים.

## לחץ ומבנה אישיות

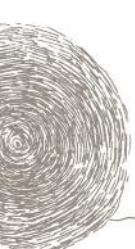
א. **טיפוס אישיות** - חוקרים גלו קשר בין לחץ לבין דפוס מסוים של תכונות במבנה האישיות. חילקו את טיפוס האישיות לשניים:

**טיפוס A** – מאופיין ברצון חזק להישגיות, מעורבות בעבודה, שאפתנות, תחרותיות, נמהרות, עקשנות, הליכה ודיבור מהירים, תוקפנות, ערנות יתר, חוסר סבלנות וסובלנות, מתח בשרירי הפנים, חוסר מנוחה. מתחיל משהו חייב לסיים, ממחר ומאחר לפגישות, שונא לחכות למישהו ולמשהו, עושה מספר דברים בו זמנית, חשוב לו ההכרה של אחרים, לוחץ בכל דבר, ממעט בתחומי התעניינות מעבר לעבודה, מרגיש אחריות, קובע מועדי סיום נוקשים, דייקן, מביא עבודה הביתה וכו'.

**טיפוס B** – מאופיין בתכונות הפוכות – מוכן להשאיר דברים במצב "לא גמור" בדרך כלל שקט ולא ממחר, לא תחרותי, בדרך כלל מקשיב, נינוח, עושה רק דבר אחד בפעם אחת, איטי ומהורהר בדיבורו, דואג לשביעות רצונו האישית ולא לשביעות רצונם של אחרים, מבטא רגשות בצורה פתוחה, בעל תחומי עניין רבים, שבע רצון מעבודתו, מרגיש אחריות בצורה מוגבלת, מתייחס לעבודה לצד תחומי עניין אחרים.

אנשים מטיפוס A נוטים יותר לחוות לחץ ושחיקה. עם זאת, יתכן שהאנשים הללו מלכתחילה נמשכים יותר לעבודות בלחץ.

ב. **חוסן אישי** – מדבר על היכולת של הפרט לעמוד בלחץ. החוסן מורכב משלוש תכונות: **מחויבות** – למשימות, לארגון, למחלקה. **שליטה** – תחושה של יכולת השפעה והתמודדות. של תחושת מסוגלות. **אתגר** – הנטייה של האישיות לקבל בחיוב שינויים בסביבה, ולחפש בהם את מרכיב ההזדמנות יותר מאשר את מרכיב האיום.



## בחן את עצמך: כיצד אתה מתמודד?

להלן 12 שיטות להתמודדות עם שחיקה: באיזה תדירות הנך משתמש/ת בכל שיטה? ציין/י את המספר המתאים בטור א'

5	4	3	2	1
כמעט כל הזמן	לעיתים די קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	כמעט בכלל לא

1. אני משנה את מקור הלחץ \_\_\_\_\_
2. אני מתעלם/ת מהלחץ \_\_\_\_\_
3. אני מדבר/ת על כך עם אדם תומך \_\_\_\_\_
4. אני שותה משקאות חריפים, לוקח תרופות או אחר \_\_\_\_\_
5. אני יוצא/ת לעימות ישיר עם מקור הלחץ \_\_\_\_\_
6. אני נמנע/ת מלהיפגש עם מקור הלחץ \_\_\_\_\_
7. אני מנסה למצוא את ההיבטים החיוביים במצב \_\_\_\_\_
8. אני נוטה לחלות \_\_\_\_\_
9. אני משנה את עצמי כך שאסתגל למקור הלחץ \_\_\_\_\_
10. אני יוצא/ת מהמצב הלוחץ \_\_\_\_\_
11. אני מעסיק/ה את עצמי בפעילויות שונות, תחביבים \_\_\_\_\_
12. אני נוטה לישון הרבה או מתמוטט/ת \_\_\_\_\_



הנחיות לחישוב המספרים:

1. הקף בעיגול את המספרים, בטור א', שהם 5 ומעלה.
2. כתוב על פי הקטגוריות הבאות את מספר התשובות שהוקפו בעיגול:

סבילה	פעילה	ישירה
שאלות 2,6,10 מספר התשובות _____	שאלות 1,5,7 מספר התשובות _____	
שאלות 4,8,12 מספר התשובות _____	שאלות 3,9,11 מספר התשובות _____	עקיפה

### דרכי התמודדות

**התמודדות** מוגדרת על פי על פי לזרוס ופולקמן (1984) כשינוי תמידי במאמצים קוגניטיביים והתנהגותיים שמטרתן להתמודד עם דרישות חיצוניות המוערכות כמשפיעות או מאיימות על המשאבים של הפרט. ההתמודדות היא תהליך הסתגלותי דינאמי ומתמשך המתרחש בין האדם לסביבתו, באופן דו כיווני שהאדם והסביבה פועלים זה על זה.

על פי לזרוס יש שני סוגי התמודדות:  
**התמודדות ממוקדת בבעיה** – שינוי ביחסי האדם והסביבה. ניסיון של האדם להשפיע על האירוע המלחיץ. הפחתת שעות העבודה, השגת עזרה בבית וכו'.

**התמודדות ממוקדת ברגש** – כוללת התמודדות אישית וחיפוש אחר תמיכה מהמערכת החברתית. חוקרים מצאו כי אנשים בעלי יותר משאבים אישיותיים וסביבתיים מתמודדים באופן אקטיבי יותר ופחות נמנעים. האדם נוטה להשתמש באסטרטגיות של בריחה כאשר תהליך הערכה מוביל למסקנה שאין דרך לשינוי נסיבות סיבתיות עקב חוסר במשאבים.

סבילה	פעילה	ישירה - התמודדת ממוקדת בעיה
התעלמות הימנעות עזיבה	שינוי עימות הדגשת היבטים חיוביים	
אלכוהול וסמים שינה מחלה	דיבור על הלחץ שינוי עצמי עיסוקים אחרים	עקיפה – התמודדות ממוקדת רגש

## משאבים להתמודדות אישית – גש"ר אח"ד

מולי להד, העוסק בהתמודדות עם אירועי טראומה פיתח מודל המפרט מגוון משאבים להתמודדות במצבי לחץ. לכל אדם יש משאבים וסגנון התמודדות המאפיינים אותו. עם זאת, ניתן ללמוד להעשיר את מגוון דרכי ההתמודדות.

**גופני –** אנשים מהטיפוס הפיסיולוגי הם אלה המתמודדים ומגיבים בעיקר באמצעות ביטויים פיסיים, תגובות ותחושות גופניות. בעת לחץ הם עלולים לפתח מחלות או תופעות גופניות שונות. הדרכים שלהם להתמודדות עם לחץ הן הרפיה, תרגול גופני, פעילות פיזית, עשייה ממוקדת בבעיה או עשייה לשם עשייה. מדיטציה, אכילה, שינה ולעיתים נטייה להשתמש בתרופות וסמי הרגעה.

**שכלתני –** שימוש בחשיבה קוגניטיבית, כאשר תתעורר בעיה אנשים הנוטים לשכלתנות ישקדו על איסוף מידע, בניית תוכנית לפעולה, חיפוש אלטרנטיבות, רשימה של סדר עדיפויות וכו'. אנשים אלו ינסו לנווט את מחשבותיהם באמצעות דיבור עצמי.

**רגשי –** סגנון התמודדות רגשי יגיב למתרחש באופן רגשי - בכי, צחוק, כעס. יבקשו תמיכה רגשית מהזולת או יתבטאו בדרכים בלתי מילוליות כגון: ציור, קריאה או כתיבה.

**אמונות –** הטיפוס הזה יסתמך על אמונות, ערכים וחיפוש משמעות, על מנת להנחות ולהדריך את עצמו בזמנים של לחץ ומשבר. האמונה נוטעת באדם כח להתמודד עם הסביבה. לדוגמא, ניתן להבחין בהבדל בהתמודדות עם שכול במשפחות דתיות לעומת משפחות חילוניות. הכוונה כאן לא רק לאמונה דתית, אלא גם לעמדות פוליטיות ובביטוי חזק של העצמי, ניווט העצמי ומיקוד שליטה לקיים. טיפוס זה עשוי להסתמך על תקווה, אופטימיות ופטליזם וכן מיסטיקה ושימוש בטקסים

**חברה –** סגנון התמודדות חברתי. האדם שואב תמיכה מהשתייכות לקבוצה, מקבלת תפקיד או לקיחת תפקיד לעצמו ותחושת השייכות לארגון והיררכיה.

**דמיון –** אינטואיציה, הומור - שימוש בדמיון להקלה על המציאות הקשה. שימוש בפעילות יצירתית או בהסחת דעת (טלוויזיה, מחשב) באמצעות חלומות בהקיץ ומחשבות נעימות. אנשים אלו יסיחו את דעתם על ידי שימוש בדמיון מודרך או ינסו לדמיון פתרונות נוספים לבעיה, החורגים מן העובדות, תוך שימוש באלתור, הומור ויצירתיות ראיית עתיד ודימוי כיצד הדברים יראו אז.



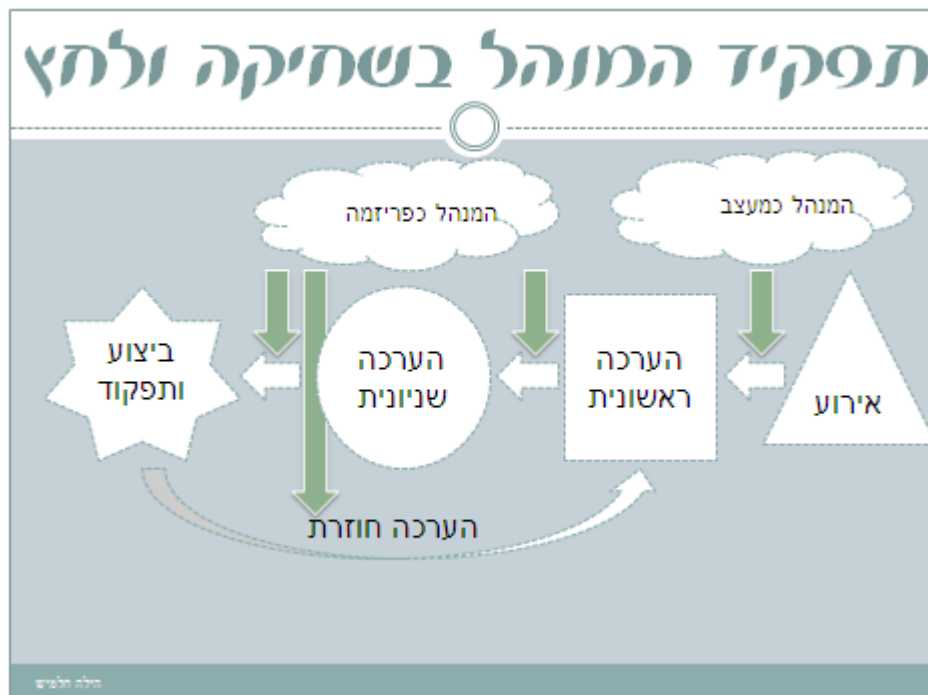


## התמודדות ברמת הארגון

### תפקיד המנהל בניהול השחיקה – המנהל כמעצב וכפריזמה

למנהל יש השפעה על תהליכים פסיכולוגיים ברמת הצוות. במצבי לחץ מנהיגותו של המנהל תהיה גורם מפתח בעמידה בלחץ ובהיווצרות השחיקה.

ראינו, במודל של לאזרוס, שהמידה שבה האדם ייכנס ללחץ תלויה בפרשנותו את המצב או בציפיות המופעלות עליו. למנהל ישנה השפעה רבה על הפרשנות ועל האופן בו העובד מודע למשאבים וליכולות העומדים לרשותו. למעשה, המנהל משמש כמנסרה שדרכה עוברות קרני האור אל העובדים.



המנהל יכול להשפיע על הערכתו של העובד בשלושה אופנים:

1. **המנהל כמעצב** – המנהל יכול להשפיע על האופן בו העובדים יעריכו את המציאות. לכן ההצגת הדברים לפני אירוע שעלול להיחזות כמלחץ יכולה לסייע לשחרור על הלחץ. כאשר המנהל מגדיר את המטרה, מסביר את המצב באופן ברור ומרגיע ישפיע העובדים יתפסו את האירוע כדבר שגרתי שאינו מלחץ.
2. **"למלא את הדלי"** – פעמים רבות אנשים מעריכים את עצמם ואת היכולות שלהם בהערכת חסר. תפקיד המנהל לסייע לפרט ולצוות להבין אלו משאבים אישיים וארגוניים עומדים לרשותם. רק עם דלי מלא יוכלו להרגיש בטוח במילוי המשימה.
3. **הערכה חוזרת** - זהו השלב הבא אחרי שהעובד נתקל באירוע לוחץ, הגיב והתמודד, עכשיו הוא מוסיף כנתון חדש למערכת ההערכה שלו גם את צורת ההתמודדות הראשונית שלו. כאשר ההתמודדות הראשונית שלו הייתה מוצלחת הוא יבצע פרשנות מחודשת אופטימית יותר של המצב הנתון. עכשיו הדברים ייראו פחות נוראים מכפי שנראו בראשונה. הערכתו הסובייקטיבית תכלול עתה גם את העובדה שהוא מסוגל להתמודד עם המצב הזה. אך אם ההתמודדות הראשונית נכשלה, העובד יתפוס כעת את המצב כגרוע עוד יותר וכחסר תקווה. לזאת תתווסף הרגשתו שאין ברשותו כוחות להתמודד עם המצב.

[www.hilahalamish.co.il](http://www.hilahalamish.co.il)

כאן נכנסת שוב "פריזמת המנהל": כיוון שתהליך ההערכה החוזרת קוגניטיבי וסובייקטיבי בעיקרו, מסוגל המנהל להשפיע על תוצאות התהליך. ביטוי מצדו של הערכה אישית או פרשנות נוספת המתארת את נסיבות האירוע תעזור לעובד להסתכל על המצב באופן שונה.

### **הבניית מנגנונים ארגוניים למניעת לחץ ושחיקה**

בכדי למנוע את שחיקת העובדים, על הארגון לבנות תשתיות ארגוניות לפיתוח המשאב האנושי ומניעת קמילתו. המנגנונים המפורטים להלן מחולקים לרמת הפרט, המצוות והארגון.

#### **ברמת הפרט –**

- חיזוק חוסן העובדים – הגברת המחויבות, תחושת השליטה, תחושת המסוגלות. לבנות סולם מאמצים של אתגרים ובניית המקצועיות.
- מתן משווא ותגמולים הקשורים לביצועי העובד.
- לתת תחושה שהמנהל עומד לצידו ומוכן להילחם בשבילו בעת הצורך.

#### **ברמת הצוות –**

- פעולות להגברת הלכידות והתמיכה של הצוות
- פגישות שצוות שבמסגרתן ניתן להעלות גם תסכול ודעות שונות ולחפש פתרונות משותפים לשינוי המצב. לעזור להם להבחין בין גורמים הניתנים לשינוי לבין אלו שלא.

#### **ברמה הארגונית הניהולית**

- קונפליקט תפקידי – הארגון מצפה ציפיות סותרות (מצפים ממנו לעצמאות ולשיקול דעת נרחב ומצד שני דורשים ממנו לציית לממונים ולדווח על כל פעולה), לארגון ציפיות סותרות לערכיו של המנהל (תפוקות בכל מחיר אפילו על חשבון אנשים), דרישות תפקיד סותרות בין תפקידים בתחומי החיים השונים (בית ומשפחה). יש לבצע תיאום ציפיות, הגדרת תפקיד ושמירה על ערוץ פתוח עם העובד.
- עומס תפקידי – מתרחש כאשר קיימת בעיית סדר עדיפויות בין משימות התפקיד. מצופה מהעובד שיבצע משימות אחדות בעת ובעונה אחת – דבר היוצר, מחסור בזמן ובמשאבים אחרים, ומסכת את יכולתו לעמוד בדרישות. קיימת הבחנה בין עומס כמותי המתבטא בדרישות מופרזות של כמות עבודה לבין עומס איכותי המתבטא בדרישות תפקיד פיזיות, מנטליות ואינטלקטואליות גבוהות מדי ליכולתו. גם תת עומס, כלומר, מיעוט של דרישות וציפיות תפקודיות בנושאי משאבים וזמן, גורם ללחץ ולחוסר שביעות רצון.
- בעומס יש לבצע סדרי עדיפויות. בתת עומס יש לארגן פרויקטים שיאתגרו ויעסיקו את העובדים.



- עמימות תפקידית – מקורו באי ודאות של בעל התפקיד לגבי ציפיותיהם של בעלי התפקידים מעליו ומצדדיו, מהו טווח האחריות ושיקול הדעת הניתנים לו, הנחיות סותרות של ממונים שונים. עמימות בתפקיד גורמת לחוסר שביעות רצון, להערכה עצמית נמוכה לתחושה של איום, לכעס ולסימני לחץ אחרים.  
הגדרת מטרות הארגון בטווח ארוך וטווח קצר והגדת הציפיות מבעל התפקיד. ביצוע הגדרות תפקיד ברמת הפרט וברמת הצוות.
- מורכבות התפקיד – מורכבות נמוכה מדי או גבוהה מדי גורמת ללחץ. כיוון שאתגרים מרובים מדי בתפקיד מעוררים חרדה ודאגה (עמידה בלוח צפוף, ביצועי שיא בזמן קצר) ואילו אתגרים מועטים מדי (חוסר גיוון, מונוטוניות, אי שימוש בכישורים) מלחצים מחמת השעמום.  
יש להקפיד על גיוון והעשרת עיסוק ועל התאמת התפקיד ליכולות האדם. לאפשר לעבוד לצאת לקורסים וללמידה מקצועית.
- מרחב קבלת החלטות בתפקיד – כאשר תפקידו התעסוקתי של העובד מקנה לו מעורבות בהחלטות, הנוגעות לעיסוקו ולדרכי הביצוע, מתמתן הלחץ גם נוכח דרישות תפקידיות קשות. תפקידי תעסוקה מלחיצים הם אלה שיש בהם עומס עבודה גדול אך העובד אינו יכול לשלוט בדרכי ביצוע העבודה.  
מתן אחריות על ביצוע המשימה ולעודד יוזמה של עובדים.

