

מרכז מידע

רח' מזא"ה 22, ת.ד. 1122, תל-אביב 61010  
טלפון: 03-5266455 פקס: 03-5266456  
e-mail: info@osh.org.il

ת-107

# לחץ בעבודה והטיפול בו



מאת שלום ויסמן



השירות הלאומי לבריאות ולביטחון בעבודה

# לחץ בעבודה והטיפול בו

## תוכן העניינים:

1	<b>הקדמה</b> מבוא
3	<b>לחץ נפשי מהו</b>
4	לחץ בעבודה מהו
4	מקורות הלחץ
4	גורמי
5-6	סימני היכר של לחץ בעבודה
7	<b>טיפול אישיות הנוטים לדחק (לחץ)</b>
7	הבדלים אינדיבידואליים בתחושת האיום והתמודדות עמו
7-9	<b>מחשבים ולחץ נפשי</b>
	<b>בקרת לחץ בעבודה</b>
9-10	פתרונות ארגוניים
11	אסטרטגיות משלימות – להתמודדות עם מצבי לחץ
	<b>נספחים:</b>
	שאלון חיווי להערכת רמת הלחץ בארגון:
12	רשימת ביקורת – תנאי העסקה
13	רשימת ביקורת – יחסים חברתיים במקום העבודה
14	<b>מקורות</b>

## הקדמה

המידע הכלול בתקציר זה מבוסס על ספרות מקצועית ענפה בתחום של מצבי לחץ בעבודה. תקציר זה לא נועד לשמש כתחליף לייעוץ ארגוני או היועצות בגורמים מקצועיים אחרים.

המטרות שהצבנו לעצמנו בכתיבת התקציר הן שלוש:

- ◆ פיתוח המודעות בקרב העובדים לנושא של לחץ בעבודה.
- ◆ הבנת הדינמיקה של לחץ בעבודה.
- ◆ הענקת כלים בסיסיים למנהלים ועובדים כאחד לאבחון מצבי לחץ ומצוקה וטיפול בהם.

אנו מקווים כי הכרת תחום זה תשפר את ה'אקלים הבטיחותי' במפעלי התעשייה ותפחית את סכנת ההתרחשות של תאונות העבודה.

## מבוא

### האם אתה מזהה אדם זה ?

משה בן ה-36, נשוי ואב לילדים, עובד במפעל קטן בקו ייצור. במפעל שוררים תנאים תעסוקתיים נוחים והוא נחשב למקום תעסוקה שטוב לעבוד בו. רעש שבקע מהמכונות הופחת למידה סבירה; התאורה הייתה נאותה; תנאי הטמפרטורה, זרימת האוויר ורמת הלחות באוויר הותאמו לרמות המקובלות. משה ישב על כיסא שהותאם באופן מיוחד לצרכיו. ההסתברות להתרחשותן של תאונות עבודה במקום הייתה נמוכה. אף על פי כן משה היה עצוב ומלא חששות. הוא עישן ואכל יתר על המידה, התקשה להירדם בלילות ובבוקרים התעורר עייף ומתוסכל. מדי פעם הצהיר ש"אינו רואה עוד טעם לחייו" ולאחרונה אף התגלה אצלו יתר לחץ.

### כיצד נגרם מצב זה ?

הבה ננסה לבחון את פני הדברים:

מעבידו של משה עמד בפני קשיים ניכרים. הוא פיטר כ-30% מצוות העובדים הגביר את קצב העבודה ליד קו הייצור והאיץ בעובדים לעבוד קשה יותר. העובדים נדרשו להשקעת זמן ומאמץ

במשך שעות ארוכות ומעבר לשעות העבודה המקובלות. העבודה כשלעצמה נשארה משעממת וחד-גונית כבעבר. מספר מצומצם של פעולות שחזרו על עצמן שוב ושוב.

גל הפיטורין האחרון עורר אי שקט בקרב העובדים, והיה מלווה בחשדנות הדדית, עוינות וחוסר נכונות לעזור איש לרעהו. כל אחד מהעובדים חשש שהוא יהיה הבא בתור לפיטורין. באווירה עכורה זו של תחרותיות בה המשכורת שולמה בהתאם להספקים אישיים, הלך והתמעט מספרם של העובדים שהיו מוכנים להושיט יד לעזרת עמיתיהם בעבודה.

### תחושת אי בטחון וחוסר ודאות

לפנינו מצב המאופיין בדרישות גבוהות במונחים של כמות (עומס יתר), המשולב עם חופש החלטה מוגבל (מה לעשות וכיצד?) והמלווה בהעדר תמיכה חברתית בין העמיתים לעבודה, וחוסר ודאות לגבי העתיד.

השילוב הזה מקפל בתוכו את המושג "לחץ" (STRESS) או מה שאנו נוהגים לכנות בלשון עממית כ"מתח נפשי". השלכותיו של הלחץ נושאות בקרבן סיכון מוגבר לחולי פיזי או נפשי. הוא עלול לגרום לסבל, להיעדרויות מהעבודה, לירידה בפריון העבודה ולנזק כספי ניכר למשק ולכלכלה.

### שאלות המפתח שאנו מציבים הן:

מהו הלחץ נפשי? מהם סימני ההיכר שלו והדרכים להתמודד איתו מבחינה אישית כיחידים ומבחינה מנהלית כארגון?

האם ניתן לשפר את המצב, כמו למשל להפחית את רמת הלחץ ואת השפעתו המזיקה על בריאותו, רווחיותו ופריון עבודתו של העובד?

## לחץ מהו?

- רבים עושים שימוש שכיח במושג 'לחץ', ולכאורה נראה כי משמעותו ברורה לחלוטין והגדרתו קלה ופשוטה. אבל, ניסיון להגדיר את המושג מעלה כמה שאלות נוקבות:
- האם הלחץ הוא גירוי בעל מאפיינים מאיימים, או אולי הוא תגובה לגירוי שכזה?
  - האם הלחץ הוא מצב רגשי בתוך האורגניזם, או שמא הוא נמצא מחוצה לו?
  - האם הלחץ קשור בתפיסה הסובייקטיבית שלנו את הסביבה ואת עצמנו או אולי הוא מוכתב על-ידי התרחשות אובייקטיבית?
- התחבטות בשאלות אלו הייתה גם נחלתם של חוקרי לחץ רבים. מבין ההגדרות השונות בחרנו את הגדרת הזיקה המבהירה כי מהות הלחץ אינה קשורה בגירוי או בתגובה לגירוי בלבד אלא ביחסים שבין השניים. הגדרה ספציפית המדגימה תפיסה זו היא הגדרתו של ריצ'רד לזרוס, מגדולי חוקרי הלחץ.

### לחץ נפשי בעבודה - הגדרה

לפי לזרוס, לחץ בעבודה מאופיין כמצב אשר בו הדרישות שמקום העבודה מציב לעובד הן מעבר למשאבים של העובד, ואי העמידה בדרישות עלולה לגרום לו לנזק; כלומר ההגדרה כוללת שני יסודות:

- א. פער בין הדרישות שמציבה סביבת העבודה לבין יכולתו של העובד לבצען.
- ב. הסיכון לעובד או הסנקציה שתינקט כלפיו (כאן האלמנט של האיום) במידה ולא יבצע את הצפוי ממנו. אלמנט האיום עלול להתבטא במספר צורות החל באיום על האגו או על הערכתו העצמית של העובד וכלה בפגיעה ברמת השכר או אפילו פיטורים ממש כתוצאה מאי עמידה בדרישות.

**חוקרי הלחץ, ביניהם (Kahneman 1973, Navon 1983, Gopher 1980) מציינים כי הלחץ הפועל על האדם תלוי במידה רבה בתפיסתו את הביצועים הדרשים ממנו בהשוואה ליכולתו להתמודד איתם. ככל שהפער בין הדרישות והיכולת הנתפסת גדול יותר, כך הלחץ הנחוה רב יותר. לדוגמא, אם נפנה למנהלים המעוניינים לעלות בדרגה ונודיע להם, שמהיום והלאה יהיה עליהם לעבור מבחן קשה מאוד בחשבון דיפרנציאלי ואינטגרלי, יש לשער שהמנהלים יתפסו את הדרישות האלה כקשות לביצוע ואת היכולת שלהם כנמוכה מאוד (שהרי רובם שכחו זה מכבר או לא למדו כלל את הנושא). התוצאה במקרה זה תהיה תחושת לחץ. אם, לעומת זאת נציב בפני מנהלים אלה, כתנאי להעלאה בדרגה, עמידה במבחן חשבון המבוסס על ארבע הפעולות הבסיסיות ברמה של כיתה ב', סביר להניח שהם יתפסו את היכולת שלהם בנושא כגבוהה, הפער בין הדרישה המופנית אליהם לבין יכולתם יקטן, והתוצאה – פחות לחץ.**

יש דבר מה משותף לכל הניסיונות להדביק את הפערים ללא הואיל והיא התחושה של חוסר מנוחה "הדריכה המתמדת על דושת הגז". תחושת השליטה של האדם על מצבו היא קריטית. אם הוא מרגיש שהוא שולט במצבו, הלחץ אינו מהווה איום כלל ועיקר, אלא אפשר לראותו יותר כאתגר שיש בידו להתגבר עליו ולטפל בו. אולם בהעדר אותה תחושה של שליטה, אם הוא מרגיש שהוא נקלע למצב שהוא מעבר לשליטתו – הלחץ עלול לחולל עבורו משבר. משבר כזה במצבים מסוימים, עלול לסכן את בריאותו. מכאן ההשלכות על תפקודו ועיסוקיו.

## מקורות הלחץ

גורמי הדחק הם שונים ואף השפעתם שונה מאדם לאדם, אולם ככלל ניתן להבחין בין מספר מקורות לחץ.

- (1) **גורמי לחץ מוגבלי זמן** – אירועים קצרים יחסית אשר בדרך כלל עם סיומם חלה ירידה ניכרת ברמת הלחץ. לדוגמא בחינה או לידה.
- (2) **סדרת אירועי לחץ** – בקטגוריה זו נכללים סדרות של אירועים לוחצים המתרחשים בפרק זמן ממושך יחסית, על פי רב אירועים אלה הם תוצאה אירוע התחלתי מלחץ כמו פיטורים או ניתוח.
- (3) **גורמים כרוניים המופיעים לסירוגין** – בקטגוריה זו נכללים גורמי לחץ המצויים ברקע כל הזמן, אך מתגברים בנסיבות מסוימות כמו למשל תקופת הגשת התקציב ודיונים אינטנסיביים סביבו.
- (4) **גורמים כרוניים** – כאן מדובר בגורמים קבועים, הנמשכים משכי זמן ארוכים ביותר כגון מחלה כרונית או לחצים תעסוקתיים במקום העבודה.

## גורמי לחץ בעבודה

להלן מספר גורמי לחץ הקשורים בעבודה:

- א. **ניגודים בתפקיד** – ניגודים המופיעים כאשר קיימות דרישות סותרות כלפי אדם בתפקיד. דרישות אלו יכולות להופיע כציפיות סותרות של אנשים שונים לגבי העובד (מצב בו הוא למעשה "משרתם של שני אדונים") או כניגוד בין מטלות שונות המוטלות על העובד.
- ב. **עמימות תפקיד** – חוסר בהירות לגבי הגדרת התפקיד, הסמכויות ומיקומן של נושאי התפקיד בשרשרת השליטה והניהול.
- ג. **אי ניצול כישורים ויכולת אישית** – בהעדר הזדמנויות לניצול כישורים ויכולת אישית נוצר שעמום, חוסר אתגר ותסכול.
- ד. **אי ודאות** – העדר בטחון תעסוקתי ואי-ודאות באשר לסיכויי התפתחות קידום בארגון – כל אלה מהווים תנאי רקע להתפתחות חרדה.
- ה. **תחושה של חוסר שליטה על תהליכי העבודה** – העדר שיתוף בתהליך קבלת החלטות מהווה בעיה, כאשר הפרט מרגיש שאינו יכול להשפיע על החלטות הקשורות בו ובתפקידו העיקרי. הוא אינו מרגיש שותף או גאה על המוצר המוגמר של עבודתו.
- ו. **מתח ביחסים בין-אישיים** – גורמי לחץ הקשורים ביחסים בין אישיים הם לא אחת בעלי השפעה על איכות הביצוע של העובד. יחסים אלה נחלקים לשני מישורים: **מישור יחסי עובד מעביד** – למשל המעסיק אינו נותן לעובד תחושת הערכה והוא יורד לחייו. במישור השני הן **מערכות יחסים בין העובדים לבין עצמם** – ישנן כיום עדויות מחקריות לא מעטות המדגישות את החשיבות המרכזית של מערכות תמיכה חברתיות כבלם להתפתחות שחיקה בעבודה.
- ז. **עומס תפקיד** – עומס תפקיד מופיע כאשר דרישות הביצוע מן העובד עולות על המשאבים המוקצים לו, בין אם המדובר הוא במשאבים כספיים, ארגוניים או אחרים. מבחינים בין עומס יתר כמותי לבין עומס יתר איכותי. כדוגמא, חוסר זמן מספיק לביצוע המטלה הנובע ממחסור בידיים עובדות. לעומת עומס יתר איכותי שעשוי להתבטא בקושי למתן פתרונות לבעיות שנוצרו, כמו למשל חברות היי-טק או חברות

מחשבים שחייבות לתת פתרונות תוכנה יעילים עם מספר קטן ככל האפשר של באגים.

**ח. בעיות הקשורות בסביבתו הפיזית של העובד** – נכללים כאן גורמים כמו רעש; טמפרטורות קיצוניות; סיכונים פיזיים וכימיים; וגורמים ארגונומיים. על פי רב חשיפה ממושכת לאחד מהגורמים הללו יוצרת תחושת חרדה או היעדר שליטה. דר' שמואל מלמד (ראש היחידה לפסיכולוגיה במכון לבריאות העובד ושיקומו), בממצאי מחקרו ציין את ההשפעה השלילית של רעש תעשייתי. התלונות התבטאו בשני מישורים: במישור הגופני היו תלונות על כאבי ראש ובעיות שינה. במישור הרגשי העובדים התלוננו על תשישות גופנית ואמוציונלית – בעיקר בסיומו של יום העבודה, לצד חוסר סיפוק מהעבודה.

**ט. חשיפה לדעות קדומות בנוגע לגיל, מוצא אתני, מין, גזע או אמונה דתית.**

אם את/ה מרגיש/ה שהגורמים הללו הם חלק מעבודתך היום-יומית, מוטב שתהיה מודע לכך שהם משפיעים על תהליכי השחיקה והבליה המתרחשים בגופך. ניתן להשוות את התהליכים המתרחשים בגופו של אדם הנתון בלחץ נפשי למכונית מרוץ, שנהגה לוחץ בו-זמנית על דוושת הדלק ודוושת הבלמים. כלפי חוץ, המכונית נראית חסרת תנועה, אך המנוע שרוי במאמץ רב ועלול להינזק.

## **סימני היכר של לחץ בעבודה**

### **תגובת לחימה או בריחה**

גוף האדם התפתח והשתנה במשך מיליוני שנים עד שהגיע לצורתו הנוכחית. אחת הבעיות היא שגופנו הותאם לתפקד בתנאי יער מסוכנים שבהם חי האדם הקדמון ולא לתנאי הציביליזציה. לשם תפקוד יעיל צוידנו במערכת מסובכת של חמישה חושים שתפקידם לסרוק את הסביבה ולדווח למוח בגלותם סכנה כלשהי. המוח המקבל את אות הסכנה מכריז על מצב חירום גופני.

בעת זו מופרשים הורמונים שונים המשפיעים על פעילותם של אברי הגוף, חלקם מאיצים את קצב הפעילות וחלקם מאיטים אותו. מכלול השינויים הזה מכונה "תגובת לחימה או בריחה". תגובת חירום טבעית זו עזרה אמנם לאדם הקדמון, אך בעידן המודרני היא הופכת מידיד לאויב. הבה נבחן את סוגי התגובות העשויות להתרחש?

### **סימני ההיכר של לחץ בעבודה ניתן לסווג לפי ארבע קבוצות עיקריות:**

**א. תגובות פיזיות** – תגובות הלחץ הגופניות העיקריות הן: האצת קצב הלב, עלייה בלחץ הדם (הסיסטולי והדיאסטולי), הגברת מתח השרירים, הזעה מוגברת, האצת קצב הנשימה, שינוי בפעילות החשמלית של המוח והפרשה מוגברת של הורמון האדרנלין. כך למשל במחקר שנערך בקרב עובדי תעשיות בעלות אוטומציה גבוהה, נמצא קשר בין לחץ הזמן לו היו חשופים העובדים לבין כמות הפרשת האדרנלין מהגוף, קצב הלב ולחץ הדם.

ההשלכות של הלחץ על הבריאות יכולות להיות לטווח ארוך וקצר כאחד. הולכות ומצטברות עדויות שבעיות של לחץ עלולות לחולל שינויים ביכולת החיסונית של הגוף, כתוצאה מכך אדם המצוי במצב של לחץ נפשי חשוף יותר להידבקויות דלקתיות כדוגמת הצטננות, פסיאוראזיס שהיא מחלה דלקתית של העור, המאופיינת בהופעה של כתמים אדומים וקשקשים מוכספים, בעיקר על העור, הברכיים, המרפקים והקרפקת.

**השלכות ארוכות טווח עשויות לכלול יתר לחץ דם, מחלות לב של העורק הכלילי ובעיות של הקיבה והמעיים.** כך למשל במעקב שנמשך על פרק זמן של חמש שנים בקרב נהגי אוטובוסים בקופנהגן, נמצאו ממצאים שהצביעו על תמותה גבוהה באופן משמעותי ממחלות לב וכלי הדם; כמו-כן נהגי האוטובוסים היו בין הראשונים שבסבלו מתופעת

אוטם שריר הלב, מעבר לממוצע בקרב אוכלוסיית הגברים של קופנהגן. מחלות הלב הכלילית היא גורם תמותה ראשון, יותר מכל מחלה אחרת. בעולם המערבי יותר ממחצית מקרי המוות מעל גיל 45 נגרמים בשל מחלה זו. בישראל לוקים מדי שנה 15,000 איש ואישה במחלת אוטם שריר הלב. קיימות עדויות כי גורמי לחץ רבי עוצמה עלולים להיות הקש ששבר את גב הגמל, ולגרום להתרחשותו של האוטם.

**ב. תגובות הכרתיות (קוגניטיביות) –** הן המחקר והן ההתנסות היום-יומית מלמדים, כי גירויי לחץ עלולים לפגוע בצורה ניכרת בתפקוד הקוגניטיבי של הפרט. החשיבה הופכת לא פעם לבלתי מאורגנת, לא שיטתית, נוקשה וחסרת גמישות במונחים של שחור ולבן. במקרים רבים הריכוז יורד, הזכירה נפגעת, חלה ירידה בקשב ועלולות להיעשות טעויות קשות בעבודה בשיקול הדעת ובקבלת החלטות.

**ג. תגובות רגשיות –** בקטגוריה זו נכללות תגובות רגשיות (אמוציונליות) של העובדים; במיוחד בולטות תופעות של חרדה או דיכאון, שסימני ההיכר שלהם באים לידי ביטוי בחוסר רגיעה נפשית ותחושות מועקה ועצב. לעתים מופיעה תגובה רגשית בודדת, ולעתים מופיע צבר של כמה אמוציות ביחד.

**ד. תגובות התנהגותיות –** תוצאה נוספת של הלחץ הנפשי באה לידי ביטוי בהתנהגותו הגלויה של הפרט. אחת התוצאות הבולטות בהקשר זה היא הביטוי ההתנהגותי של תגובת הלחימה – בריחה הפיזיולוגית. העובד הלחוצי יכול לגלות לא פעם התנהגות תוקפנית או לחילופין התנהגות שהביטוי שלה הוא הסתגרות עצמית. התוקפנות יכולה להתבטא באלימות פיזית או מילולית, או באורח עקיף ומעודן יותר, תוך גילויים של עיקשות או ציניות. תגובת ההסתגרות יכולה להתבטא בהימנעות ובחוסר רצון או יכולת לבצע פעולות שנדרשות ממנו או בפסיביות רבה עד כדי שיתוק מוחלט.

**שינוי הרגלים –** הלחץ עלול גם לגרום לשינוי ברור בהרגלים הקודמים כמו למשל: עלייה תלולה בצריכת הסיגריות; עלייה בצריכת האלכוהול או תרופות הרגעה; שינויים בדפוסי אכילה ושינה; הרעה בחיי אישות וחיי המין של העובד; אי שמירה על כללי היגיינה אישית ועוד. כמו כן השינוי ההתנהגותי יכול להשתקף בירידה באיכות הביצוע של מטלות שונות ובהתגברות התופעות של היעדרות מהעבודה ותאונות עבודה.

**לחץ רצוף לאורך זמן עלול להוביל להתפתחות הדרגתית של תחושות של עייפות ותשישות כתוצאה ממאמץ מצטבר. תשישות הנה המרכיב העיקרי של המושג הקרוי שחיקה בעבודה. ניתן להבחין בין תשישות פיזית לבין תשישות נפשית - שני המצבים מובילים ללחץ. השחיקה מתרחשת אצל אנשים אשר נכנסו לתפקיד בעבודה עם מוטיבציה רבה ועם מחויבות גדולה. אם לאורך זמן הם אינם מגיעים לסיפוק או מימוש עצמי או שאינם זוכים לגמול הולם עלולה להתפתח אצלם שחיקה.**

כל אחד מסימני ההיכר הללו עשוי להצביע על בעיות של לחץ בעבודה. אבל, כאשר לאחד מסימני ההיכר הללו יש ביטוי קולקטיבי, יש לחפש את הבעיה במצב השורר במקום העבודה יותר מאשר במישור האישי של העובד.

## טיפוסי אישיות הנוטים לדחק (לחץ)

שני רופאי לב מארה"ב דר' פרידמן ודר' רוזנמן, בדקו מאות אנשים שעברו התקפי לב והשוו את אופיים לזה של אנשים שלא עברו התקף לב. החוקרים זיהו שני טיפוסי אישיות הנבדלים בתכונותיהם: טיפוס A וטיפוס B. הם ציינו כי שלוש תכונות עיקריות מאפיינות את הפרט המסווג כטיפוס A:

א. דחף חזק להישג ולהתקדמות.

ב. תחושת קוצר זמן כרוני וצורך למהר.

ג. כעס ועוינות כלפי הסביבה החברתית.

טיפוס A מאופיין על-ידי תכונות אופי כגון: חוסר סבלנות, תחרותיות אגרסיבית, ועוינות רבה יותר לסביבה החברתית. טיפוסי מסוג A שואפים על פי רב לשלמות וחיים בתחושה של מתמדת של זמן הולך ואוזל. הם גם תובעניים ביחסם כלפי הנתונים למרותם. טיפוסי מסוג A סובלים יותר ממחלות פסיכוסומטיות, אולקוס, מחלות לב וכד'.

לעומת זאת טיפוס B מאופיין בגישה נינוחה וקלילה לחיים, תחרותיות נמוכה ונטייה להתבוננות פנימית. כיום מדברים על טיפוס חדש מסוג C המשלב בתוכו מן הנינוחות של טיפוס B וההתמדה, החריצות והאחריות המאפיינים לרב את הטיפוס מסוג A.

### הבדלים אינדיווידואליים בתפיסת האיום והתמודדות עמו

בני אדם נבדלים זה מזה, הן בתפיסת מצב כמאיים והן באופן ההתמודדות שלהם עם איומים. קיימים מצבים רבים שבהם שני אנשים נחשפים לאותו איום, שהאחד תופס אותו כמאיים במידה רבה, בעוד האחר אינו תופס אותו כמאיים כלל. יתר על כן, גם כאשר אנשים שונים תופסים גירוי נתון כמאיים באותה מידה, קיימים הבדלים רבים באופן שבו הם מתמודדים עמו.

לדוגמא אם מישהו יפתח את הדלת וישליך פנימה רימון יד עטוף בשקית ניילון, ישמע מעין "טיק". אדם שמעולם לא נתקל ברימון יד, ושאינו יודע שמשמעות ה"טיק" היא פתיחת ניצרה ולא יתפוס את הצליל כמאיים. לעומת זאת אנשים בעל עבר קרבי עשויים לתפוס את צליל ה"טיק" כאיום ולהגיב בהתאם.

## מחשבים ולחץ נפשי

בעשור האחרון חלה התקדמות עצומה של המערכות הממוחשבות ושינתה את הדרך בה אנו חיים, עובדים ומתקשרים עם העולם הסובב אותנו. החדרת המחשוב כמעט לכל רובד של חיינו, שינתה את צורת העבודה, מהותה ודרך עשייתה. במרוצת העשור האחרון הפכו המחשבים והתקנים האלקטרוניים לחלק בלתי נפרד ממסגרת העבודה במיליוני מקומות עבודה בעולם. הרבה מאוד עיסוקים כמו מסחר, עסקים או תעשייה, נוצרו או עצבו מחדש סביב המחשב. כמו למשל מפעיל הרובוט או מפעיל מכונת CNC ועוד. המעביד והממונה אינם יכולים להתעלם עוד מן ההשלכות החברתיות, הארגוניות או הפסיכולוגיות של המחשוב. אנו נתמקד בבחינה של ההשלכות החברתיות והפסיכולוגיות של המחשוב על האדם העובד.

### השפעת המחשוב ושינוי בדפוסי העבודה

כפי שכבר ציינו, ההתקדמות העצומה של המערכות הממוחשבות שינתה ללא היכר את הדרך בה אנו חיים, עובדים ומתקשרים עם העולם. המחשבים וההתקנים האלקטרוניים הפכו לחלק בלתי נפרד מחיי העבודה במיליוני מקומות עבודה בעולם.

**אולי הבולט בסימני ההיכר של עידן המחשב הוא השינוי העצום במהירויות התגובה:** זמני המשלוח של דברי דואר, שנשלחו קודם לכן בדואר אוויר או באונייה, התקצרו לאין ערוך עם הכנסת המודם, הפקס והדואר האלקטרוני. מלאכת הכנסתו של מסמך, שהודפס במכונת כתיבה בעמל רב, נעשתה פשוטה, קלה ומהירה. מהירויות התגובה של



המכשור העומד לרשותו של האדם גדלו לאין ערוך. אולם, האדם נותר כשהיה – החוליה החלשה בשרשרת הטכנולוגית. הוא עדיין זקוק לאוכל, שינה, זמני מנוחה, שיחת רעים והפסקות לצורכי הפוגה.

**הניגוד בין מהירויות התגובה העצומות של המכשור הטכנולוגי שהועמד לרשותו של האדם לבין הצרכים האנושיים הבסיסיים, הוא זה שעומד בבסיסו של הפער במהירויות התגובה בין האדם לבין המערכות הממוחשבות – זה שבעטיו נגרם הלחץ אצל האדם העובד.**

ההתפתחות הטכנולוגית הביאה לעלייה גדולה בזמינותן ויעילותן של המערכות הממוחשבות. אחת מתוצאות הלוואי של התפתחות זו היא שכאשר מתפתחים עיכובים או אי עמידה בלוח הזמנים, אין עוד אפשרות להאשים את המזכירה שלא כתבה את המכתב או לא שלחה את הדואר במועדו, אנו יכולים להאשים רק את עצמנו.

לעומת המצב ששר רק לפני עשור אחד, מוצף העולם בו אנו חיים בכמות עצומה של התקנים אלקטרוניים ביניהם: מחשבי המחברת, מחשבים נישאים המצוידים בפקס' מודם ומדפסת; טלפונים סלולריים ניידים; יומנים דיגיטליים חכמים ועוד. הצפה זו היא תוצאה של מהפיכה העוברת עלינו בתקופה זו. התקדמות שחלה עם פיתוח המחשבים הנישאים, התקשורת הנתונים וצלחות הלוויין, הביאה את מצבי החירום אל סף דלתנו. אנו עובדים ברכבות, במטוסים ואפילו בחדרי השינה. ניתן לעבוד בכל מקום ובכל זמן.

**התופעה של עבודה בכל מקום וזמן באמצעות המחשב הנייד, הפלאפון או הפקס, הינה חלק מתופעה האופיינית בדרך כלל לטיפוסי אישיות שאפתנים, החיים בתחושה מתמדת של חוסר זמן (המאופיינים כטיפוס A). טיפוסי אישיות מסוג זה לעולם אינם מרוצים מן ההספק שלהם, ולכן הם מנסים להרוויח יותר זמן (ולבצע יותר דברים) על ידי חשיבה או עשייה בזמנית: ביצוע פעולות רב שלביות תוך כדי טיסה או נסיעה ברכבת, כמו שליחת פקסים, תקשורת נתונים ומתן הוראות באמצעות הפלאפון. אימוץ דפוסי התנהגות אלה הוא אחד מסימני ההיכר השליליים של חברת המידע, ויש לו השפעה שלילית על רווחתו ובריאותו הנפשית של האדם העובד.**

מהפכת המיחשוב והתקשוב הקפיצה אותנו מדרגה עצומה, וחיינו השתנו תכלית שינוי. איננו יכולים יותר לומר שאיננו נגישים ו"המקום היה מרוחק מכל נקודת ישוב לכן לא יכולנו להתקשר". אזלו התירוצים. הפלאפונים הסלולריים, האיתוריות והזימוניות לא יתנו לנו מנוח. **הפרדוקס הגדול הינו שהרעיון מאחורי כל המיכשור הזה היה הגדלת החופש ומרחב התמרון של האדם;** חופש עבורנו להיות מחוץ למשרד ולבית ועדיין לקבל את השיחות החשובות. האם זהו החופש לו ייחלנו? האם השיחות המתקבלות דרך הפלאפון הן אכן "השיחות החשובות" להן ציפינו? כעת, כאשר אנו "מפספסים" שיחה חשובה כבר אין תירוץ. איננו יכולים לתרץ את היעדרותנו כ' סוף שבוע' או חגים. אז היכן הוא אותו חופש מיוחל?

הדוגמאות שהובאו לעיל אמורות להמחיש את היקפה של ההשפעה שיש למהפיכת המיחשוב על חיינו.

- בעידן החדש איבדנו מהפרטיות שהיתה מנת חלקנו קודם לכן - הגבולות בין חיינו הפרטיים לבין העבודה הלכו והיטשטשו. ההפסקות הטבעיות (במטוס, ברכבת או בבית) איבדו את המשמעות שהיתה להן בגלל המיחשוב ותקשורת הנתונים. לא זו בלבד שפרטיותנו נפגעה - גם הדרישות לתפוקה הולכת וגדלה תפחו והלכו.

- במידה רבה, רבים מאיתנו הפסיקו להיות אדונים לעצמם ולזמנם הם. מופעלים עלינו לחצים בין אם על-ידי המעסיקים שלנו, הספקים או הלקוחות, עלינו להיות נגישים בכל זמן ובכל מקום. התופעה בולטת במיוחד אצל מנהלים בדרגי הביניים שנדרשים להיות נגישים תמיד ואצל עצמאים ובעלי מקצועות חופשיים החרדים לאובדן לקוחות. בעידן של נגישות מתמדת המושג

לחץ ועומס יתר מקבלים משמעות נוספת כיון שהם עשויים להתקיים גם מעבר לשטח הפיזי של המפעל או המשרד, למעשה הם חסרי גבולות.

מה צופן העתיד?

האם קיימת דרך לעבוד עם המחשב ולשמור על צלם אנוש? התשובה היא כן. זה מתחיל בהבנת העובדה הפשוטה שהמחשב אינו אלא כלי, התלוי באופן מוחלט במה שיוזן על ידי מפעילו האנושי. גם הנתונים שהמחשב פולט אין בהם משמעות אלא מכוח הפרשנות והדמיון האנושי. כאשר נלמד להעריך כי המאמצים האינטלקטואליים והאנושיים הם העומדים מאחורי רעיון המחשב, וכי המחשב נטול כל משמעות ללא בקרת אנוש, יהיה קל יותר להשתחרר מן המורא שהוא מטיל על רבים מאיתנו. למרות תהליכי העיבוד המהירים המתאפשרים על ידי המחשב, צריך לזכור שאנו זכאים לפסקי זמן לצרכינו. אין צורך להרגיש רגשי אשם מול הטכנולוגיה המתקדמת. באמצעות שינוי דפוסי חשיבה והתנהגות חברתיים, שהשתרשו בשנים האחרונות, עלינו לפעול לחידוד ההבחנות בין שעות הפנאי של האדם לבין חיי העבודה שלו. בשנים הבאות עלינו ללמוד לחיות עם הטכנולוגיה ולרתום אותה, בהתאם לצרכינו ומגבלותינו האנושיות.

מה אנו יכולים לעשות?

- האם עלינו לראות בגורמי הלחץ הללו ותוצאותיהם "גזרה משמיים" או אולי עלינו לפעול למען קידומה של "האמנה חברתית" שתסדיר מחדש את יחסי הגומלין ביחסי עבודה בין מעסיקים לעובדיהם, בין בעלי מקצוע ללקוחותיהם. לכוון הסכמה רחבה לגבי קודי התנהגות ויחסי עבודה בחברה. שיווי משקל חדש בין המעסיק לעובד ובין העצמאי ללקוחותיו עשוי לתרום להפחתת הלחצים בעבודה ולהגברת הבטיחות בעבודה.

- על מנת לקדם את העניין עלינו ללמוד להכיר את גורמי הלחץ הנפשי, את תגובות הלחץ ואת והמחלות המיוחסות לו במקום העבודה. יש לכך מספר סיבות, והחשובה שבהן היא העובדה שלתופעת הלחץ השלכות מרחיקות לכת על היחיד, המפעל והחברה, בכללותה, הן מנקודת ראות של נזק כלכלי למפעל עקב תאונות והיעדרויות כתוצאה מלחץ והן במישור של בריאות העובד ורווחתו. קיים אפוא אינטרס משותף לקדם את הנושא ולהעמידו במקום הראוי לו בסדר היום הציבורי.

## בקרת לחץ בעבודה

### פתרונות ארגוניים

על מנת לבצע בקרה של גורמי הדחק והשלכותיו מן הראוי לערוך תחילה סקר של שביעות רצון במקום העבודה. סקר כזה ינסה להעריך את שביעות הרצון בעבודה, ואת תנאי העבודה, תנאי ההעסקה והיחסים החברתיים. בנספח לתקציר זה כלולה רשימת ביקורת פשוטה המאפשרת לך לערוך בעצמך את הסקר.

ברגע שנקודות החולשה תהיינה ידועות יקל למצוא את הפתרון. פעמים רבות שינויים ארגוניים פשוטים עשויים לחולל שינוי ניכר. להלן כמה מהשינויים הארגוניים האפשריים:

- \* מתן הערכת זמן סבירה וריאלית לביצוע המטלה.
- \* הגדרה ברורה וחד משמעית ככל האפשר של תפקידים ומטלות של כל בעלי התפקידים.
- \* תגמול עבור ביצוע טוב של העבודה.
- \* מתן אפשרות לכל עובד להישמע להעלות את תלונותיו והשגותיו במהירות וברצינות הראויה.
- \* יש ליצור תאום בין הסמכויות לבין תחומי האחריות.
- \* הבהרת המטרות, היעדים והערכים של החברה או הארגון, תוך ניסיון ליצור זהות בינם לבין המטרות והיעדים של העובדים.
- \* יש ליצור תחושה של שותפות וגאווה במוצר המוגמר.
- \* יש לנהוג בסובלנות, צדק ואי אפליה כלפי העובדים.
- \* יש לנתח מצבי אי הצלחה, גורמיהם והשלכותיהם. יש להסיק מסקנות כיצד להימנע מכישלונות וכיצד להגיע להצלחות במישור של שיפור הדרגתי של סביבת העבודה ובריאות העובד.

החברה או הארגון עשויים לשקול את השינויים הארגוניים הבאים:

- **שינוי תוכנית העבודה:** יש לתכנן את תוכנית העבודה כך שימנע ניגוד בין הדרישות ותחומי האחריות שאינם קשורים לעבודה. לוחות הזמנים של חילופי המשמרות צריכים להיות יציבים וחזויים. החלוקה למשמרות צריכה להיות בהתאם לפרקי זמן נוחים, כגון: בוקר, צהרים, ולילה.
- **שיתוף ובקרה:** יש אפשר לכל העובדים להשתתף בתהליכי קבלת ההחלטות הקשורות בתפקידם.
- **עומס עבודה:** יש להבטיח שהמשימות אשר יוטלו על העובד יהיו לפי יכולתו, ובהתאם למשאבים האנושיים, הכספיים או הארגוניים שהועמדו לרשותו. מצד שני יש לאפשר לעובד להתאושש לאחר ביצוע משימות של מאמץ פיזי או מנטלי מיוחד.
- **שביעות רצון:** יש לתכנן את המטלות כך שיענו ככל שניתן לצורך של האדם במשמעות, גירוי מחשבתי ומיצוי היכולת האישית.
- **הגדרה ברורה של תפקידים ותחומי אחריות.**
- **סביבה חברתית תומכת:** דרוש פיתוח של מערכות תמיכה חברתיות, המאפשרות יחסי גומלין חברתיים ומערכות תמיכה בקרב העובדים.
- להימנע מדברים שיש בהם כפל משמעות בתחומים של קריירה ובטחון בעבודה.

## אסטרטגיות משלימות : על- ידי יחיד או ארגון

בנוסף לפתרונות הארגוניים שהובאו לעיל, יכול גם הפרט לנקוט באסטרטגיות משלימות במטרה להתמודד עם מצבים של מתח וחרדה בעבודה.

פעילות גופנית – תרגול המאפשר שחרור וחיזוק שרירים, הפגת מתחים, והרפיה משחררת גם מהבחינה הנפשית. גם פעילות אירובית כגון הליכה תורמת להפגת הלחצים.

פעילות הרפייתית – הרפיה היא מצב בו כל התפקודים הגופניים, החשיבתיים והרגשניים מואטים ומונמכים. תהליך הרגיעה והמנוחה הטבעית הידוע ביותר הוא שינה. מהשוואת נתונים עולה כי תחושת הרענון והמנוחה המתקבלת בהרפיה עולה במידה רבה בעוצמתה על זו המתקבלת בשינה. קיימות שיטות שונות להשגת הרפיה, חלקן עממיות וידועות כמו: מדיטציה, יוגה, נשימות מרגיעות, פלדנקרייז, אוטווגסטיה, הרפיה בעזרת כוח הדמיון, ההרפיה השרירית ועוד.

משוב ביולוגי - השיטות הפחות ידועות נעזרות בהתקדמות בעולם האלקטרוניקה לשם עיקוב אחר השינויים הפיזיולוגיים. מאחר שתהליך ההרפיה כרוך בשינויים ביולוגיים המתרחשים בגוף, ניתן לעקוב אחר ההרפיה בעזרת מכישור אלקטרוני. משתמשים במכשור אלקטרוני על מנת ללמוד כיצד לשלוט על פעולות גופניות בלתי רצוניות ולהביא את הגוף למצב של הרפיה ורגיעה מבוקרת. עם השיטות האלה נמנים ביו-פידבק (משוב ביולוגי) ומאסטר מיינד.

פיתוח מערכות תמיכה חברתיות במקומות עבודה - פיתוח מערכות תמיכה המאפשרות לאדם מצד אחד לפרוק את מצבור הכעסים והתיסכולים ומצד שני משמשות ככלי לביטוי עצמי. יש כיום עדויות אמפיריות לא מעטות המצביעות על כך שאנשים בעלי קשרים חברתיים ענפים, וכאלה המסוגלים לחלוק את קשייהם עם אחרים ולנצל תמיכה חברתית הניתנת להם – מפתחים פחות מחלות הנובעות מלחץ.

השתתפות בסדנאות להתמודדות עם מצבי לחץ וחרדה – תוך הדגשת האספקט של התמודדות עם קושי: כיצד מטפלים בעייפות, הדגשת אפיונים חיוביים, שימוש בטכניקות אסרטיביות ועוד.

### התחל עכשיו

האם הדברים נשמעים לך מורכבים או אפילו בגדר חלום רחוק? אין זה כך. השינויים אודותיהם כתבנו בוצעו במקומות עבודה רבים ובהצלחה ניכרת.

העקרונות המנחים שהועלו מעוגנים בתחיקה במספר ארצות אירופה.

אכן נכון שנדרש מאמץ, והדבר עשוי להמשך זמן מה, אבל הדברים הם בגדר האפשר וניתנים להיעשות.

הצעד הראשון שלך הוא! קרא את הדברים, ונקוט בצעדים על מנת ליישם את אשר קראת במקום עבודתך. הזמן הנכון הוא עתה. משמעות הפעולות היא שיפור המצב הבריאותי של העובד מחד, והעלאת תפוקת המפעל מאידך; וכל המקדים בעשייה הרי זה משובח.

## נספחים

### רשימת ביקורת – תנאי העסקה / מסמך מס' 1

רשימת הביקורת מכילה 13 שאלות בתחום של תנאי העסקה. ניתן לענות עליהן ב"כן" ו"לא". רשימת הביקורת יכולה לשמש גם כתמונת ראי של תנאי העסקה במפעל בכללותו. מחברים את מספר המענים השליליים בטור השמאלי, ככל שמספר הלאוויים בטור השמאלי גדול יותר, כך גם מידת הביקורת כלפי המדיניות החברתית של החברה גדולה יותר. באותה המידה גדלה גם ההסתברות שתנאי העסקה הירודים יובילו להיווצרות מצבי לחץ בעבודה. על החברה להעניק תשומת לב:

1. האם בעבודתך קיימות הזדמנויות נאותות לפיתוח קריירה?  
כן  לא
2. האם בעבודתך ניתנות הזדמנויות מספיקות ללימוד והתקדמות מקצועית?  
כן  לא
3. האם נושאי המשרות במקום עבודתך מרגישים מאוימים עקב ניסיונות התייעלות או ארגון מחדש למשל?  
כן  לא
4. האם העובדים מתוגמלים היטב כספית או אחרת ביחס לנושאי משרות המקבילים להם בארגונים אחרים?  
כן  לא
5. האם העובד יכול לקבוע מתי לקחת את ימי החופש שלו?  
כן  לא
6. האם זמני העבודה, ההפסקות ושעת סיום העבודה מתוכננים היטב?  
כן  לא
7. האם נהוג לעתים קרובות לבצע התקשרויות עם עובדים על בסיס של חוזים אישיים או חוזים זמניים?  
כן  לא
8. האם במקום עבודתך נוהגים להעסיק לעתים קרובות עובדים זמניים?  
כן  לא
9. האם משרות פנויות במפעלך מאוישות במהרה?  
כן  לא
10. האם ניתן להחליף את העובדים החולים בתקופת מחלתם?  
כן  לא
11. האם קיימות בעיות של תגמול בעבור שעות עבודה נוספות ( או לחילופין תגמול בלתי מספיק בכסף או בזמן)?  
כן  לא
12. האם התשלום בעבור העבודה הוא סטנדרטי או שנהוגה שיטת הפרמיות?  
כן  לא
13. האם שירותי המזון הניתנים במסגרת העבודה הם משביעי רצון?  
כן  לא

## רשימת ביקורת – יחסים חברתיים במקום העבודה / מסמך מס' 2

רשימת הביקורת מכילה 10 שאלות בתחום של יחסים חברתיים במקום העבודה. ניתן לענות על כל השאלות במסגרת מחלקתית. רשימת הביקורת יכולה גם לשמש כתמונת ראי של יחסים חברתיים במפעל בכללותו. את המספר הכולל של הנקודות ניתן לחשב על-ידי ספירת התשובות השליליות לשאלות 1,2,3,4,5,7 ו-10 ולהוסיף אותן לתשובות החיוביות 6,8 ו-9. ככל שהניקוד גבוה יותר, כך גם רבה האינדיקציה להימצאותן של בעיות בתחום של שיתוף פעולה ואווירה במקום העבודה.

יש לתת תשומת לב מיוחדת לכל מענה שלילי (לא) בשאלות מספר 1,2,3,4,5,7, ו-10 וכל מענה חיובי (כן) לשאלות 6,8 ו-9.

1. האם ההנהלה המקומית (היום-יומית – מנהל עבודה או מנהל מחלקה) נותנת מספיק תשומת לב לדעתם של העובדים?

כן  לא

2. האם ההנהלה היום-יומית מעניקה תמיכה מספקת במהלך העבודה?

כן  לא

3. האם העובדים מדווחים במידה מספקת על התפתחויות בתוך הארגון או המפעל?

כן  לא

4. האם באופן כללי ניתן להגדיר את האווירה במקום העבודה כטובה?

כן  לא

5. במידה ומתעורר צורך, האם העובד יכול לבקש עזרה מחבר אחד או יותר במקום העבודה?

כן  לא

6. האם מפקחים באופן צמוד מדי על עבודתם של עמיתך לעבודה?

כן  לא

7. האם קיימת מערכת יעוץ המתפקדת כראוי?

כן  לא

8. האם קיימים מקרים של אפליה בין עובדים על רקע דת, גזע או מין או אחר?

כן  לא

9. האם ישנם מקרים של הטרדה מינית?

כן  לא

10. האם העובדים זוכים להערכה מספקת עבור העבודה שהם מבצעים?

כן  לא

## מקורות

### מחקרים:

זהר, דוב. מודל משולב של לחץ ושחיקה בעבודה, טכניון, 1991.

מלמד, שמואל. הקשר בין לחץ לתחושת שליטה לבין היעדרויות מהעבודה: הבדלים בין הפקידים ובין גברים ונשים, משרד העבודה, 1992.

### ספרים:

#### לועזית:

NIOSH, **Stress at Work**, prepared by a NIOSH working group, available free of charge: [http: www.cdc.gov/niosh](http://www.cdc.gov/niosh)

Kompier, M, Levi, L. **Stress at Work: Causes, Effects and Prevention: a Guide for Small and Medium Sized Enterprises**, European Foundation of Living and Working Conditions, 1994.

#### עברית:

המוסד לבטיחות וגיהות, עבודה מול המחשב: בטיחות, ארגונומיה, בריאות, 1999. קינן, גיורא. התמודדות עם מצבי לחץ, פרולוג מוציאים לאור, 1997.

### מאמרים:

ויסמן, שלום. "דחק בעבודה והטיפול בו", בטיחות 232, עמ' 10-11, 1994.  
ויסמן, שלום. "דחק בעבודה: האם זה נוגע גם לך?", בטיחות 241, עמ' 8-10.  
ויסמן, שלום. "בעיות אנושיות בעידן המחשב", בתוך: עבודה בטוחה ונוחה מול המחשב, עמ' 1-3.