

# מדוע אני לחוץ? גורמים למצבי לחץ בעבודה

## מאת חדוה שביט

פסיכולוגית ארגונית

### א. מהו לחץ?

אחד המכנים המשותפים לכל בני האנוש הם חווית הלחץ. בשלושת העשורים האחרונים הפך מושג "הלחץ" (STRESS) במצבי חיים שונים בכלל ובחיי העבודה בפרט לאחד מתחומי המחקר השכיחים. מושג "הלחץ" קיבל את הכנוי - "מחלת המאה העשרים" וככל שמציאות חיינו הופכת מורכבת יותר, כך אנו חשופים יותר ל"מחלה" זו. למרות הקושי במציאת קשרי גומלין ישירים בין לחץ לבין סימפטומים שונים של מחלות פיזיות או נפשיות, קיימת הסכמה בין החוקרים כי קיים קשר משמעותי בין חווית הלחץ לבין חולי או מוות מוקדם. בנוסף, ברור כיום כי חווית הלחץ משפיעה על יעילות הארגון ואיכות חיי העבודה.

כיצד מגדירים לחץ? המושג "לחץ" לקוח במקורו משה הפיזיקה. בשדה זה מגדירים לחץ במונחים של "גרם-פר סטימטר מרובעי". לחץ שזיהוה הינו תמידי בכל מקום בעולם, בכל זמן ובכל תנאי ולפיכך, מנקודת מבט פיזיקלית ניתן יהיה לנבא במדויק את התגובות הפיזיקליות בעקבות כמות לחץ נתונה. לצערנו, התנהגות אנוש אינה מושפעת מגורמים פיזיקליים בלבד ולגביה אינו יכולים לנבא את כמות הלחץ, עוצמתו והשפעתו.

בהתייחסות להתנהגות אנוש חייבת הגדרת המושג "לחץ" לכלול גם היבט סובייקטיבי ולפיכך, לחץ מוגדר כ: חוסר איזון נתפס בין דרישה לבין יכולת תגובה, בתנאים בהם לכישלון לעמוד בדרישות, יש תוצאות (נתפסות) חשובות.

הגדרה זו תואמת את תפיסתו של (Hobfoll 1988) המתייחס למשאבים האישיים שיש בידי הפרט. המאפשרים לו תחושה שהוא מסוגל לעמוד בדרישות המצב. הגדרת הלחץ כפי שהובאה כאן מודגשת אס כן, את תהליך ההערכה הקוגניטיבית של המצב. תהליך הקובע האם הפרט יתפוס ויתרגם את המצב כמצב מלחץ, אתגרי או כמשימה קשה. לזרוע טען כי מצב לחץ עבור היחיד, הינו

כזה, רק כאשר היחיד תופס שהוא בסכנה.

### ב. מודלים תאורטיים לחקר הלחץ

פני שניתן להסיק מהגדרת הלחץ, מדובר בתופעה המתפתחת על רקע קיומה של אינטראקציה בין היחיד לסביבתו. התפתחות הלחץ מניחה שהאדם עורך השוואה בין דרישות הסביבה לבין יכולתו

## בהתייחסות להתנהגות אנוש

### חייבת הגדרת המושג

### "לחץ" לכלול גם היבט

### סובייקטיבי ולפיכך, לחץ

### מוגדר כחוסר איזון נתפס בין

### דרישה לבין יכולת תגובה,

### בתנאים בהם לכישלון לעמוד

### בדרישות, יש תוצאות

### (נתפסות) חשובות

האישית לעמוד בהן. ישנם מודלים תאורטיים משלושה סוגים המתמודדים עם חקר תופעת הלחץ: 1. הגישה האינטראפסיכית המניחה כי מוקד הלחץ ביחיד.

2 הגישה הפסיכולוגית חברתית המניחה שמוקד הלחץ באינטראקציה שבין היחיד לסביבתו.

3 הגישה הסוציולוגית המניחה שמוקד הלחץ בסביבה.

מאמר זה יתרכז בקבוצות הגורמים למצבי לחץ בעבודה על פי מודל שפותח על ידי ד"ר ראובן גל בגישה הפסיכולוגית חברתית.

### ג. גורמי לחץ בכלל ובסביבת העבודה בפרט

באופן ראשוני ניתן לחלק את גורמי

הלחץ לשני סוגים עיקריים:

■ חיצוניים, דהיינו לחץ הנגרם עקב מרכיבים בסביבתנו.

■ פנימיים, דהיינו לחץ הנגרם עקב מרכיבים פנימיים של האדם עצמו. חלק ממרכיבים אלה הינם פיזיולוגיים וחלקם פסיכולוגיים.

חלוקה מפורטת יותר המתייחסת לגורמי לחץ בעבודה מתייחסת לשלוש קטגוריות מרכזיות:

1. גורמים פיזיים המכונים סטרסורים.

2. גורמים הקשורים בתנאי הארגון

והמשימה מארבעה סוגים:

סביבתיים, ארגוניים, קבוצתיים

ואישיים.

3. גורמי לחץ בעובד עצמו.

להלן יפורטו קטגוריות אלה.

### 1. גורמי לחץ פיזיים

גורמי הלחץ הפיזיים השכיחים הינם: חום, קור, חוסר שניה, ריח רע, צפיפות, רעש וכד'. גורמים אלה הינם אוניברסליים ואינם מותנים בהכרח בתפיסה הסובייקטיבית של האדם. עקב עובדה זו, כאשר מדובר בגורמי לחץ פיזיים בעבודה סחו של המנהל להשפיע הינה קטנה יחסית וקשורה בכוחו לשנות תנאים פיזיים.

גורמי הלחץ הפיזיים בעבודה נחלקים לחמישה סוגים כאשר כל אחד מהם מכיל מספר סטרסורים כפי שמודגם בתרשים הבא:

### 2. גורמי לחץ הקשורים בתנאי הארגון והמשימה.

בהבדל מגורמי לחץ פיזיים, הגורמים הקשורים בתנאי הארגון והמשימה נתונים לפירוש סובייקטיבי ולפיכך, יכולים לשמש או כגורם לחץ או כגורם תמיכה. כלומר, אלו גורמים שבמצב אחד יכולים להיות מגבירי לחץ ואילו במצב אחר מפחיתים לחץ. לפיכך, כאשר מדובר בגורמי הלחץ שישקרו להלן יש ביכולתו של מנהל הארגון לגרום לכך שיתפסו כגורמים מפחיתים לחץ, באמצעות השפעתו על תהליך הפרשנות הסובייקטיבי של כל עובד

סוגי הלכידות השונים משפיעים ומושפעים ממוראל, סגנון הניהול והמנהיגות בארגון ומנושא המחויבות והמשמעות של התפקיד.

■ **גורמי לחץ תפקדיים:** אין ספק כי למשימה אותה אמור העובד לבצע במסגרת תפקידו, השפעה רבה על עוצמת חוויית הלחץ שלו. הגורמים התפקדיים שנמצאו כמשפיעים על תחושת הלחץ אצל העובד הם:

- עומס כמותי ואכותי.
- הפרעות מעמד: כישורי יתר או חוסר כישורים אצל העובד.

- משלמי תפקיד: יחסים עם הממונים, עמיתים, כפיפים ולקוחות.

### 3 גורמי לחץ בעובד

על פי הגדרת מושג הלחץ, לחץ הינו תוצאה של אבחון פער בין יכולת הפרט - לדרישות המצב. לפיכך, גורמים הקשורים באדם עצמו משפיעים על תחושת הלחץ שיחווה. גורמי היחיד יכולים להוות הן מקורות חוסן אישי העוזרים בהתמודדות עם מצבי לחץ בעבודה והן מוקדי לחץ שיתווספו לגורמים החיצוניים שנזכרו קודם לכן ויעצימו את החוויה. מקובל להתייחס למספר גורמי לחץ בעובד:

- דפוסי אישיות: באופן גס ניתן

לחלק את אוכלוסית העובדים לשני טיפוסים עקריים: טיפוס A המאופיין בסגנון עבודה תחרותי, מהיר ונמרץ, נוטה ללכת ולאכול מהר, לעשות כמה דברים ביחד, ולקחת עבודה הביתה.

טיפוס B נוטה יותר ללחצים ושחיקה. לעומתו טיפוס B הינו פחות תחרותי ושאפתן, רגוע יותר אף כי לא פחות מוכשר ולפיכך, נוטה פחות להכנס למצבי לחץ.

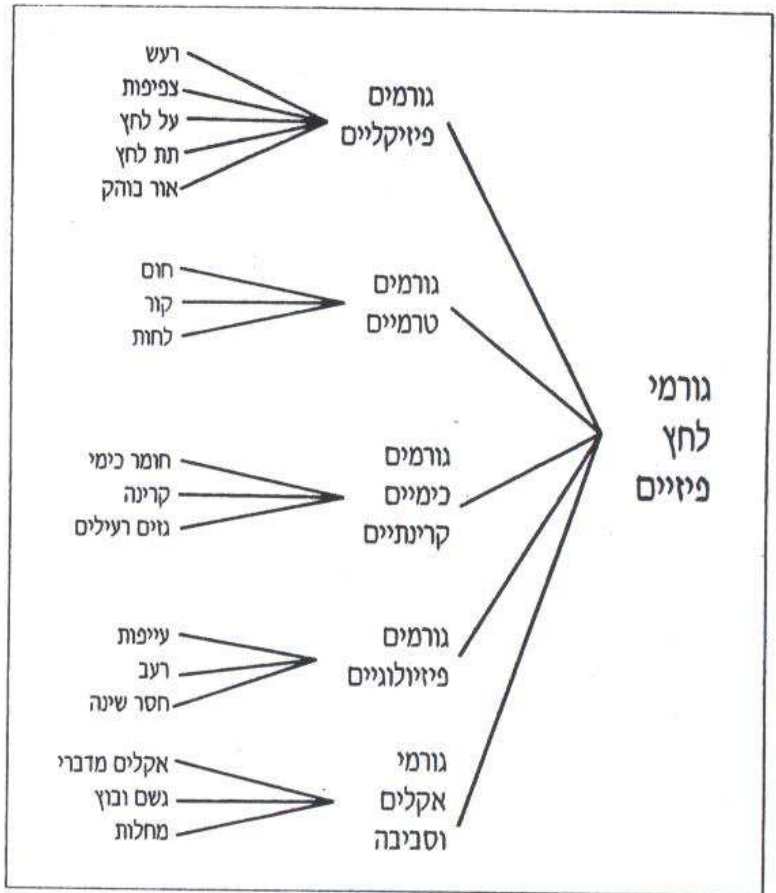
- מעמד חברתי: "התפקיד הלא רשמי" של העובד בארגון. מקומו הסוציומטרי, מידת ההערכה כלפיו ותחושתו האישית בארגון.

- רקע אישי: נסיון קודם במצבי לחץ, רמת מיומנות מקצועית והמצב בבית. לסיכום, להלן תרשים המבטא את מיוגון גורמי הלחץ המשפיעים על העובד **עוד בטרם** נכנס אל מצב הלחץ הספציפי במקום עבודתו.

### ד. המלצות

במה יכול הארגון על מנהליו לעזור בהפחתת גורמי הלחץ שתוארו לעיל?

1 **גורמי לחץ פיזיים** - לצערנו, אין למנהל יכולת גבוהה להשפיע על גורמים



בין היתר ניתן למנות את הפרמטרים הארגוניים הבאים כמשפיעים על לחץ בעבודה:

- ארגון במשבר: עובדיו חווים חרדה מתמשכת.

- תרבות ארגונית: תרבות המדגישה משימתיות ומתעלמת מיחסי אנוש, יוזמה ושיתוף.

- היבטים מבניים: מיבנה פיסי שאינו מתאים, חוסר מרחב פיסי לעובד, קירבה פיסית למנהל ו/או חשיפה מתמדת ללקוחות ועוד.

■ **גורמי לחץ קבוצתיים:** ברמת הקבוצות בארגון קיימים גם כן מספר פרמטרים המשפיעים על רמת הלחץ של העובדים. דרגת הלחץ קשורה למידת הלכידות בארגון. לכידות היא תופעה קבוצתית, המבטאת את דרגת איחוד הקבוצה ומדגישה מאפיינים חברתיים בעלי אופי תהליכי. הלכידות חשובה להשגת מטרות הקבוצה. שלושה סוגי לכידות קבוצתית משפיעים בארגון:

- לכידות אופקית: בין העובדים השונים.
- לכידות אנכית: בין המנהלים לעובדים.
- לכידות אישית: רמת המעורבות והמחויבות לארגון.

ועובד. במובן זה, משמש המנהל כגורם מתווך בין גורמי הלחץ להערכה הסוביקטיבית של האדם.

גורמי הלחץ הקשורים בתנאי הארגון והמשימה נחלקים למספר סוגים:

■ **גורמי לחץ סביבתיים** - סביבת הארגון מורכבת ממכלול הגורמים המצויים מחוץ לגבולות הארגון ומסוגלים להשפיע על פרמטרים שונים בו. לכל ארגון מספר סביבות ארגוניות המקיפות אותו בו זמנית: הוא ממוקם בסביבה "טריטוריאלית", מוקף בסביבה "אנושית", פועל בסביבה "כלכלית", כפוף לסביבה "מדינית", מפיק תוצרים בסביבה "טכנולוגית" ומושפע ישירות מהסביבה "החברתית תרבותית". כל סביבה כזאת מורכבת ממספר גורמים המאפיינים אותה ומשפיעים ישירות ו/או עקיפות על הארגון.

בישראל מאופיינים הגורמים השונים המרכיבים את הסביבות הארגוניות ברמת מתח גבוהה (מצב בטחוני קשה, קליטת עליה, בעיות כלכלה ועוד).

■ **גורמי לחץ ארגוניים** - פרמטרים שונים הקשורים לארגון ספציפי משפיעים גם הם על רמת הלחץ אותה יחוו עובדיו.

פיזיים. יחד עם זאת, בעזרת השקעה תקציבית ניתן לשפר את התנאים הפיזיים של העובד באמצעות בניית מבנים מרווחים, סדור מקומות ישיבה מתאימים, תאורה, מיזוג וחימום וכד'.

2 גורמי לחץ בתנאי הארגון והמשימה - בתחום הגורמים הללו יש באפשרות המנהל להפחית לחצים באמצעות בניית תרבות ארגונית המושתתת על תמיכה, גיבוש, פתיחות, אי חיפוש אשמים ותפקידים בעלי משמעות לעובד.

3 גורמי הלחץ בעובד - בתחום זה יכול המנהל לתרום למשאבים האישיים של כל עובד ולטפח אותו כך שיעלה את בטחונו העצמי וכושר התמודדותו במצבי לחץ בעבודה.

### ביבליוגרפיה מומלצת

- 1 אילק, מלאך פיינס, שחיקה נפשית ציריקובר, 1984.
- 2 ברזניאק - פרידמן ש, טרם, מיחידים ליחד: עיונים במסגרת היחידה המלוכדת, מטכ"ל/אל"א, ממדי"ה. צה"ל 1987.
- 3 גל ו. מצבי לחץ בקרב, גורמים, תגובות והתמודדויות. מטכ"ל/אכ"א, ממדי"ה, צה"ל, 1989.
4. Coffey, C.N. & Appley, M.H. (1960). Motivatoin Theory and Research. New York: wiley.
5. Lazarus, R.S. (1966). Psychological Stress and the Coping Process. New York: McGraw - Hill.
6. Machanic, D. (1962). Students Under Stress: A study in the social psychology of adaptation. New York: The Free Press reprinted in 1976 by the University of wisconsin Press.
7. selye, H. (1956). The Stress of Life. New York: McGraww Hill.