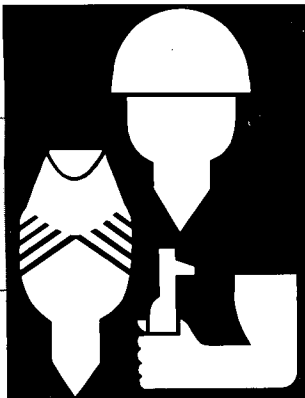




לחצים ושחיקה בתפקידי פיקוד וניהול

רס"ן יעקב*

גורמי לחץ

מהם גורמי הלחץ בתפקידי פיקוד וניהול שהשפעתם המצטברת, יש בה אולי כדי להסביר את תופעת השחיקה?

לחצים הקשורים לתפקיד עצמו — לעתים, כאשר יש חשיבות רבה להצלחה בתפקיד, קיים לחץ הנובע מתביעות התפקיד יחסית ליכולת הפרט. לדוגמה: הצורך בקבלת החלטות, שעלולות להיות בעלות תוצאות קריטיות, עבודה בתנאי אי ודאות ואירועים בלתי צפויים, הצורך להוכיח את עצמך ללא הרף וכו'. גורם אחר ללחץ הוא עומס התפקיד. כאן נובע הלחץ מקומבינציה של דרישות לכמות ולמהירות: בצבא רווחת התופעה של "הנחתות" שפירושן שינוי פתאומי בסדר העדיפויות, או כניסת נושא חדש, שאינו קשור בהכרח לתכנית העבודה הקיימת. בדרך כלל נובעת ה"הנחתה" מאי יכולת לתכנן מראש עבודה ואמצי עים, עקב חוסר הוודאות הקיים גם לגבי העתיד הקרוב. ה"הנחתה" גוררת בעקבותיה עומס רב, עבודה בלוח זמנים קצר ושעות עבודה מרובות. גורם חשוב אחר הנו העדר גורמים משמעותיים בעבודה עצמה — כאן הלחץ לא נובע מתביעות של העבודה, שהפרט חושש שלא יעמוד בהן, אלא להיפך, התפקיד לא מספק את דרישות הפרט ואת צרכיו. לדוגמה: תפקיד המאופיין בשעמום ובשגרה, חוסר יכולת להפתח מבחינה מקצועית, חוסר סמכות ויות וכו'.

מערכת היחסים במסגרת העבודה — לעתים קיים ערפול במערכת היחסים, ואז נובע הלחץ מכך שלמלא התפקיד לא ברור למה מצפים ממנו בתפקיד, מהם תחומי אחריותו, מה לגיטימי לדרוש מאחרים וכו'. לעתים נוצרים גם קונפליקטים במערכת היחסים. אלה מאפיינים בדרך כלל קצינים מקצועיים שלהם שני מפקדים: האחד מקצועי והאחר מנהלתי. גורמים בחיל, במטה או מפקדי

הישרים עשויים לאמץ קריטריונים שונים לשיפוט מעשיו והתנהגותו של הקצין. מצב כזה מחייב לעתים להתמודד עם מדיניות בלתי ברורה או עם הוראות סותרות של הדרגים שמול הקצין.

קידום וקריירה — הנו נושא נוסף שעלול לגרום ללחצים ולתסכולים רבים. בצבא קיימת רוטציה מהירה יחסית במעבר מתפקיד לתפקיד. ממלא התפקיד טרם הספיק ללמוד את התפקיד, לפתח מערכת יחסים, שתאפשר לו להכיר את האחרים ולאחרים להכיר אותו, וכבר עליו להתכונן לתפקיד הבא. מעבר למרכיב החיובי של קידום מהיר, יש בפז"ם קצר מדי בין תפקידים אלמנט של לחץ הן בגלל קשיים של הפרט לבטא את תרומתו בתפקיד הנוכחי והן עקב הכנה לא מספקת לתפקיד הבא.

האקלים הארגוני — בו פועל האדם עלול אף הוא להיות מוקד ללחצים. לדוגמה, העדר פתיחות לשינויים ולהשפעה על המערכת נותן את ההרגשה כי קשה "להזיז עניינים" ולהשפיע כלפי מעלה. ביורוקרטיה מסורבלת יוצרת, בין השאר, את התחושה של טיפול לא נאות בפרט ובבעיותיו חוסר בהירות לגבי נורמות התנהגות בסיסיות עלול ליצור ניכור למערכת ומעורבות נמוכה בארגון.

התנגשות בין עולמו של הפרט לדרושות הארגון — בצבא מאופיינים התפקידים בהעדרויות מהבית לפרקי זמן ממושכים ובשעות עבודה לא נוחות. לעתים עקב שינויים בתפקיד נאלצת כל המשפחה לנדוד ממקום למקום. קיימת גם תחושה של ערפול לגבי עתידו ותפקידו של איש הקבע. למצב כזה עלולות להיות השלכות הן על איש הקבע עצמו והן על משפחתו. לדוגמה, תחושת ניתוק מהמשפחה (חוסר גיבוש משפחתי, חיי משפחה רופפים, חוסר קומוניקציה וכו'), ילדים הסובלים מה-

השחיקה מוגדרת על-ידי חוקרים כתהליך של הצטברות לחצים ומתחים יומיומיים אשר יוצרים אצל הפרט הרגשה של לאות גופנית ונפשית ועמדות שליליות כלפי עצמו, כלפי עבודתו וכלפי חיוו. תהליך זה מאפיין לא רק נושאי תפקידים במגזר האזרחי אלא גם קצינים רבים בצבא הקבע. מחקר שנערך בקרב אנשי קבע בדרגים שונים, הראה כי אנשים ב"שטח" בתפקידי ניהול רואים בשחיקה תופעה מורכבת, המאופיינת בתחושות ובסימפטומים שונים. התחושות הבולטות בתופעת השחיקה הן: עייפות כרונית, חוסר מרץ, "סחוט", "נגמר הכוח", לחצים, מתחים, "מריטת עצבים", עייפות נפשית, חוסר שביעות רצון, חוסר אונים והעדר תקווה לשינוי.

התוצאות העיקריות של תהליך השחיקה, כפי שעלה מהמחקר, הן איבוד הדרגתי של עניין והתלהבות מהעבודה; זלזול בהנחיות ופקודות, ירידה בערנות ובאכפתיות, תפקוד לקוי בעבודה ובבית, השלמה עם דברים הקורים במערכת למרות שחושבים שדרוש שינוי וקושי לחשוב בנושאים שאינם שגרתיים. נראה אפוא, שלמרות שלחץ נתפס בדרך כלל כתופעה "חדה" ואקוטית עמה צריך האדם להתמודד, כגון: תפקוד תחת אש אויב, פירוק מוקש על ידי חבלן וכד', הרי גם הדברים הקטנים היומיומיים מצטברים ללחץ, היות שהמשמעות שלהם היא, שלפרט אין שליטה על חיוו ושהוא חסר אונים בגלל משהו טפשי, או גרוע יותר עקב מגבלותיו.

* פסיכולוג צבאי, דוקטוראנט באוניברסיטת ת"א.

עדרות האב, אשה שעליה למלא את שני תפקידי ההורות, ניתוק הקשרים החברתיים, חוסר אפשרות לאיש הקבע עצמו לעזור בחיי המשפחה, חוסר פנאי לתחביבים ובילויים.

שחיקה ותשישות – ננסה לבחון עתה כיצד מתקשרים הלחצים בתפקיד ובמי סגרת העבודה לתחושות השונות המלוות את הרגשת ההישחקות בתפקיד. במחקרים שונים שנערכו בצבא התברר כי תחושת ההישחקות מורכבת משני גורמים עיקריים: תחושת שחיקה ותחושת תשישות.

השחיקה מבטאת את תחושת הפרט הנמצא תחת לחץ וקשים, ונובעת בדרך כלל מהמתחים, הבעיות והאתגר שמציב התפקיד כלפי הפרט. במצב מעין זה האדם מדווח, כי הוא מרגיש: "סחוט", מוטרד, לחוץ ושחוק. תחושת השחיקה קשורה ללחצים הנובעים מעומס ומקושי בתפקיד, ולהתנגשות שנוצרת לעיתים בין הפרט לבין דרישות הארגון. (חוסר פנאי, משפחה נפגעת וכדו'). ראוי להדגיש את חוסר הקשר בין שחיקה לבין אי שביעות רצון. כלומר הפרט עשוי להיות שבע רצון עקב אתגר ועניין בתפקידו, אך בעת ובעונה אחת לחוש שחיקה מעצם היותו תחת לחצים ומהצורך להתמודד אתם. יחד עם זאת עלולה לעיתים תחושת השחיקה להיות מלווה באי שביעות רצון ובתחושת חוסר אונים להתמודד עם הלחצים או לשנות את המצב.

התשישות מבטאת תחושת "נשבר לי" ומלווה את ההרגשה קשורה ללחצים, השונים מאלו של תחושת השחיקה. כגון: ערפול במערכת היחסים (ציפיות מעורפלות מופנות כלפי בעל התפקיד, תחומי אחריות לא ברורים וכדו'); קונפליקטים במערכת היחסים (קריטריונים שונים לשיפוט הביצוע מצד מפקדים שונים, צורך בעקיפת נהלים על מנת לבצע את התפקיד); חוסר השפעה בתפקיד (חוסר סמכויות וכדו').

התשישות קשורה במתאמים גבוהים לאי שביעות רצון, לתחושת ניכור אישי (כובד זמן על דברים שוליים, תלות בגורמים שאינם בשליטת ממלא התפקיד, וחוסר אונים ביחס לבעיות בהן נתקלים בתפקיד), ולניכור כלפי המערכת (חוסר אמון בנורמות, אי פתיחות לשינויים מצד המערכת וחוסר יכולת השפעה על המערכת).

נראה אפוא כי בניגוד לשחיקה הנובעת ממאפייני התפקיד הרי התשישות

שונה נמצאת כביכול ב"הצטלבות" שבין תפקיד למערכת ומבטאת עייפות וחוסר יכולת לשנות את שני התחומים. יש לציין שלעיתים יכולה השחיקה להוביל לתחושת תשישות. לדוגמה, אם העומס והקושי אינם נובעים מעצם התפקיד אלא ממפקד שאיננו מבין, או כאשר הלחצים נתפסים כמיותרים מהיותם נובעים ממערכת המתפקדת בשיטת "הנחתות ושליפות". השחיקה מגדילה את פגיעות האדם בכך שהיא מגדילה את הסיכויים להתמודדות לא מוצלחת עם הלחצים. כישלונות להתמודד עלולים לגרום תחושת תשישות.

לפנינו שתי תופעות בעלות השפעות שונות אך עם קשרים ביניהן. יש להדגיש שלמרות שנראה לכאורה כאילו רק למצב התשישות יש מחיר עבור הפרט (אי שביעות רצון, ניכור, איכות חיים ירודה) ועבור הארגון (פגיעה באיכות וכמות הביצוע, תפקוד לקוי, תלונות, עזיבות וכדו'). הרי גם לתופעת השחיקה עלולים להיות אפקטים שליליים מצטברים. (פגיעה בבריאות, הגדלת הפגיעות ללחצים נוספים, שחיקה אישית, פגיעה במש"פחה ובאיכות החיים).

"המהפך" – משחיקה לתשישות
נשאלת השאלה: האם נוכל להגדיר מהם התנאים בהם יתרחש "המהפך" מתחושה של התמודדות עם לחצים, למצב של "נשבר לי" ותשישות נפשית. נראה כי התשובה קשורה להשפעות של תכונות הפרט ומאפיינים מצביים. להלן נדגים את האמור בשני מחקרים. במחקר שנערך ב-1979 נבדקו הבדלים בין מנהלים שבעקבות אירועי חיים קריטיים שחו, חלו ונפלו למשכב, לבין מנהלים אחרים שעברו אירועים לוחצים דומים אך נשארו בריאים. במחקר התגלה כי המנהלים הבריאים אופיינו ב"קשיחות" מסוימת שמאפיינה היו: אמונה שניתן לשלוט במ"אורעות או להשפיע עליהם; יכולת להרגיש מחוייב ומעורב בתחומי חיים שונים. (מעורבות בקונטקסט חברתי, יכולת הישענות על אחרים בעת צרה, הכרה בערכים, מטרות ועדיפויות של הפרט עצמו); תפיסה של לחץ ושינוי כאתגר וכהזדמנות להתפתחות.

על פי גישה זו שחיקה ותשישות כתופעות מאובחנות זו מזו, נובעות לפחות חלקית מהבדלים אינדיבידואליים במשאבי התמודדות אישיים ובצורת ההתייחסות ללחצים.

לחצים ותביעות התפקיד

במחקר אחר שנערך באותה שנה נבדקו מאפיינים בתפקיד כמשפיעים על תגובות התמודדות עם לחצים. ניתן להגדיר תפקיד על פי שני המודים הבאים:

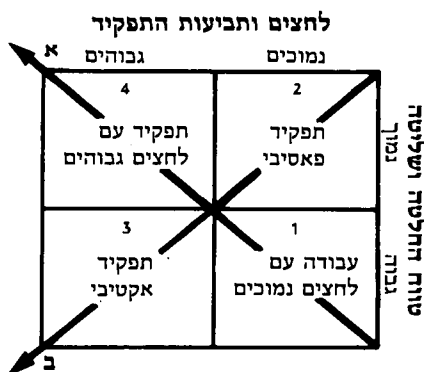
האחד –

כמות התביעות שהוא מציג. כלפי הפרט (עומס, קושי, לחצים, קושי פליקטים וכדו').

והשני –

טווח ההחלטה, סמכויות ויכולת השליטה שהתפקיד מאפשר ככלי התמודדות עם הלחצים.

בטבלה שלהלן נציג סכמטית ארבעה מצבים שונים הנוצרים כתוצאה משילוב של רמות שונות של לחצים עם יכולת שליטה.



אלכסון א' מבטא אי איזון בין לחצים לבין יכולת שליטה. כאשר יכולת השליטה גבוהה והלחצים נמוכים לפי-נינו (תא 1) תפקיד שאיננו מציג תביעות ולחצים משמעותיים כלפי ממלא התפקיד. לעומת זאת המצב הקשה ביותר הנו (תא 4) כאשר קיימים לחצים גבוהים אך התפקיד לא מאפשר טווח החלטה נאות להתמודדות. ממצאי המחקר מראים כי במצב זה קיימת אי שביעות רצון גבוהה מהעבודה ומהחיים, דיכאור נות, עייפות וימי מחלה יותר מאשר בכל יתר המצבים. אלכסון ב' מבטא התאמה בין לחצים ליכולת שליטה. כאשר שני הגורמים גבוהים (תא 3), העבודה תאופיין באתגר התפתחות ואקטיביות. לעומת זאת כאשר שני הגורמים נמוכים (תא 2) העבודה יותר פאסיבית ויש ירידה כללית בפעילות של פתרון בעיות.

נראה אינטואיטיבית כי כאשר התפקיד אקטיבי (לחצים גבוהים אך גם יכולת שליטה טובה) הפרט יהיה יותר שבע רצון, אך סביר שהוא ידווח גם על תופעת השחיקה (כתוצאה מהצורך (המשך בעמוד 80))