

"עבדנו בלחץ, הרגשנו לבד במערכה": השנה שמרטה לעובדים את העצבים

שחיקה בעבודה היא מגפה בריאותית וכלכלית גם בימי שגרה – ובעת משבר הקורונה הוחמרו גורמי לחץ רבים, והופיעו דאגות חדשות • "שחיקה של העובדים מובילה לעייפות כרונית, למחלות, לחוסר סיפוק ולירידה במוטיבציה – וכך נפגעת איכות העבודה" • מה יכולים המעסיקים לעשות?

נתנאל גאמס

וירדן בן גל הירשהורן

"היה שלב שבו חשבתי לעזוב את העבודה. זה עבר לי בראש כל כך הרבה פעמים בשנה האחרונה נהי, אומרת הני (השם המלא שמור במערכת), 38, מהדרום, עובדת במערכת הבריאות. הסיבה למחשבות העזיבה ברורה לה: שחיקה קשה בעבודה.

"אין ספק ששנת הקורונה שחקה אותי הרבה יותר משנים אחרות", היא טוענת. "לא היתה לנו אפשרות לגמישות בעבודה, כי היינו עובדים חיוניים. לא היה לי מענה לילדים – הם בני 5, 9, 11-1, ואי אפשר להשאיר אותם לבד – והרגשנו לבד במערכה. העומס שעמדנו בו בעבודה היה מטורף, והיינו צריכים לעבור שעות נוספות. זה שהילדים בבית ואת מקבלת טלפונים לאורך היום ועובדת בלחץ, זה שוחק. את עובדת בעצבים, לא טוב לך. התיקופה הזאת עשתה לי רע מאוד. אני אדם רגוע לגמרי, אבל הקורונה שינתה אותי מהבחינה הזאת."

למרות המחשבות על פרישה, חני המשיכה בעבודה מאומצת. "החיים האישיים לא מאפשרים לי לעשות את זה", היא אומרת. "יש לי משכנתא להחזיר ומשפחה לפרנס."

"לא הייתי בחופש כל השנה"

שחיקה בעבודה אינה תופעה שנולדה עם משבר הקורונה, כמיר בן-2019 החליט ארגון הבריאות העולמי לכלול את השחיקה בסיווג המחלות הבינלאומי, והגדיר אותה "תסמונת הנובעת ממתח כרוני במקום העבודה שלא טופל כראוי". לפי מחקר של אוניברסיטת קליפורניה, שפורסם בספטמבר 2020, מעסיקים בארה"ב מוציאים כ-190 מיליארד דולר מדי שנה על הוצאות בריאות הנובעות מתהליכי השחיקה של עובדיהם. בנוסף, לחץ וחרדה שנגרמים לעובדים במקום העבודה גובים תג מחיר של 500 מיליארד דולר מדי שנה מכלכלת ארה"ב, עם אובדן פרוץ ששקול ל-550 מיליון ימי עבודה, כך לפי המגזין "הרווארד ביזנס ריווי".

בימים שלפני פרוץ המשבר, השחיקה נגרמה בעיקר מלחץ יומיומי, הקשור למשל בעמידה בפקקים, תחרות ושעות עבודה ממושכות. תקופת הקורונה הוסיפה עוד גורמים למשוואה. מסקר שערך מכון גיי-אקרטוגרפיה עבור קרן מעגלים



41% מהישראלים מרגישים שחוקים בעבודה ו-70% היו שמחים לעבור הסבה למקצוע אחר צילום: Sam Thomas/iStockphoto Getty Images

נגיף השחיקה המוגברת הגורמים העיקריים לשחיקה בעבודה

בעת משבר הקורונה

עמימות ואי-ודאות לגבי מקום העבודה • חוסר ביטחון כלכלי ותעסוקתי • צורך ללמוד כללים חדשים ומיומנויות חדשות בעבודה • חוסר יכולת להפריד בין הבית לעבודה • אי-מימוש הצורך בהתאוששות • שעות עבודה ארוכות יותר

בימי שגרה

עומס גבוה ויכולת מועטה לשלוט בעומסים • חוסר בתמיכה חברתית בעבודה • עמימות ואי-ודאות לגבי מקום העבודה • מחסור בכלים ויכולות לבצע את העבודה • עודף אחריות וחשיבות מחרעת להחלטות של העובד • זמן הגעה ארוך למקום העבודה • תחרותיות • התנגשות בין העבודה לערכים האישיים

מקור: פרופ' שרון טוקר

ריים תחת חוסר ודאות, חוסר יכולת לתכנן קדימה, אין דרך לדעת כיצד תיראה העבודה שלך בעתיד ואם תהיה לך בכלל עבודה. האי-ודאות הזאת מצריכה השקעה קוגניטיבית רבה, כי המוח נאלץ ליצור תרחישים רבים – למשל מה נעשה אם יהיה שוב סגר, או אם הילד ייחשף בגן לחולה מאומת. זה יכול להוסיף פיע על העובר בריאותית, מכובן".

ד"ר קטיה לויצקי, מנהלת תחום הריצוף הגנומי בבית החולים איכ"י לוב, מספרת כי העבודה שלה השנתה מהקצה אל הקצה ב-2020. "בעבר הייתי עובדת במשמרות, מגיעה למעברה ב-7:00 ויוצאת ב-15:00, אבל הכל השתנה בקרי-

"כעובדים, אנחנו חשופים לתנאים סביבתיים – תעסוקתיים וחינוכיים – שמשפיעים על מצבנו הנפשי והפיזי", מסבירה פרופ' שרון טוקר מהפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב, שחוקרת לחץ ושחיקה בעבודה. "ככל שהשחיקה בעבודה גבוהה יותר, נאים הסביבתיים האלה יותר גבוהים – כמו איום על היכולת להחזיר משכנתא, ערעור המצב המשפחתי או הזוגיות או איום על הבריאות – כך האדם יגיב יותר בצורת לחץ."

"עוד לפני פרוץ המשבר, אנשים היו חשופים לגורמי לחץ רבים. במשבר הקורונה נוספו גורמים חדשים: עמימות, אנשים שעוב-

להפחית חשיפה לגורמי לחץ

השפעתה של השחיקה בשנת הקורונה מורגשת לא רק בקרב עובדים במערכת הבריאות. לפי סקר שבוצע בשנה שעברה בקרב 1,500 נשאלים ב-46 מדינות, ופורסם ב"הרווארד ביזנס ריווי", 89% מהנשאלים דיווחו שחיי העבודה שלהם הושפעו לרעה בעקבות המשבר, 85% הודו שרווחתם בעבודה פחתה, ו-62% מהם דיווחו שהתקשו לנהל את עומסי העבודה שלהם, ובעקבות זאת חוו שחיקה. 57% מהם הרגישו שלמגפה יש שליטה על חיי העבודה שלהם. הנתונים האלה אינם מפתיעים, משום שבתקופת המגפה העובדים היו צריכים לעבוד קשה יותר כדי לשמור על עבודתם ועל שגרת החיים שלהם.

לדברי טוקר, "שחיקה היא בעצם אוסף של סימפטומים, שהמשותף להם הוא תשישות רבה – תשישות פיזית, כמו מצליחים לקום, ובוקר, אם בכלל מצליחים לקום, וחוסר אנרגיות במהלך היום; תשישות קוגניטיבית, כמו בעיות בזיכרון וחוסר ריכוז ונטייה לחשיבה שמרנית



רונית רונן קרפול, ווסטרן דיגיטל ישראל צילום: שלומי יוסף



כרמית סלע, עמותת אנוש



פרופ' שרון טוקר, אוניברסיטת תל אביב צילום: יעל סבירסקי

כרמית סלע, עמותת אנוש: "כמו שמלמדים עזרה ראשונה, חשוב ללמד גם עזרה ראשונה נפשית. כשנותנים לאנשים כלים, אפשר להפחית באופן משמעותי את הפגיעה הנפשית"

רונית רונן קרפול, משנה למנכ"ל ומנהלת משאבי אנוש בוסטרן דיגיטל ישראל, שמעסיקה 1,200 עובדים בישראל: "העורבים עברו לעבודה מהבית ונקלעו לסיטואציות שהם לא הכירו, למי

ממקרי התחלואה הפיזיות נובעים ממתח ושחיקה. הגברת החוסן הנפשי מסייעת במניעת מתח ושחיקה, בהתמודדות נכונה, ואף בצמיחה אישית.

"ארגונים צריכים להבין ששחיקה של העובדים מובילה לעייפות כרונית, מחלות, חרס סיפוק, חוסר אונים וירידה במוטיבציה, וכך נפגעת איכות העבודה", אומרת כרמית סלע, עובדת סוציאלית ומנהלת אשכול צפון באנוש, שמוכיחה את נושא המוגנות הארגונית בעמותה. "כמו שמלמדים עזרה ראשונה, חשוב ללמד גם עזרה ראשונה נפשית. כשנותנים לאנשים כלים, אפי-שר להפחית באופן משמעותי את הפגיעה הנפשית".

המורל שפיתחה אנוש להט" מעת המוגנות בארגונים בנוי על מניעה והיערכות באמצעות גיבוש של מדיניות, קוד אתי ונהלים, הנגשת מידע והכשרות לעובדים ולמנהלים. השלבים הבאים הם זיהוי מוקדם של המצוקה באמצעות מנהלים מודעים; התערבות ותגובה באמצעות ליווי מקצועי ובהתאם למודלים מוכנים מראש; ובסוף – תחקיר ולמידה באמצעות הערכה ומידה של התגובה של מקום העבודה.

ד"ר הלה הרס, מנכ"לית אנוש, אומרת כי דאגה לרווחה של העורב כוללת הרבה מעבר לפינוקים, חדרי כושר או אוכל בריא במקום העבודה. "צריך ליצור סביבה שבה אדם מרגיש בטוח, עם תחושת משמעות וחיבור לארגון, תחושת לכידות ארגונית", היא מסבירה. לדבריה, "אם עובד לא מרגיש מוגן, כל הפינוקים לא יעזרו. העורב צריך לדעת שלמקום העובד דה אכפת ממנו באופן עמוק יותר – ואז התפוקה שלו עולה פלאים. מנהלים חייבים להבין את זה, הדר" בר דורש השקעה. עכשיו בקורונה מבינים שלעובד יש צרכים עמוקים שצריכים לקבל מענה. ככל שעובד ירגיש מוגן יותר, הוא יהיה מחויב יותר, יישאר יותר זמן בעבודה – וייתן את כל כולו לארגון".

של, לטפל בילדים בזמן שמתנהלת ביום ישיבה רבעונית. ריבוי המשימות גרם להם להבין שהם צריכים להתנהל אחרת". לדבריה, החברה שבה היא מועסקת היתה צריכה לתת מענה לצרכים של העובדים מול האתגרים החדשים. "איפשונו גמישות", היא מספרת. "אנחנו עובדים באופן היברידי. העובדים יכולו לבחור אם להגיע למשרדים או לא כשהיה אפשר. עודדנו אותם לבוא, כדי שהם לא יהיו מנותקים לגמרי, שלא יאבדו את השריר החברתי – אפילו לחצי יום בשבוע". בנוגע לאתגרים הנפשיים,

מהמגפה עצמה", היא מספרת. "המדיניות בישראל, שבה בניגוד למדינות אחרות, החינוך לא היה בראש סדר העדיפויות, יצרה מצב שבו כל עוד יש לנו דופק – הכי ריאות תקינה. זוהי טעות חמורה. צריך להבין שיש למגפה הזאת פגיעה חמורה בעובדים ברמה הנפשית, והם הולכים ונשחקים".

יותר ויצירתית פחות; ותשישות בין-אישית. לאדם עייף, מפורז וטרוד לא תהיה יכולת להשקיע באחרים. במקרים כאלה ניתן לסגור את הדלת של המשרד, או במקרה של זום, לסגור את המצלמה ולהתנתק, וכן חוסר נכונות להקשיב לצרות של אחרים. זה לא נובע מרוע. זהו מנגנון הגנה שנועד להרחיק את עצמך ממה שמפריע לך".

פינוקים במשרד לא יעזרו

לפני המשבר, עובדים שחשו שחיקה היו יכולים להתנתק באינטראקציה חברתית במקום העבודה, בפעילויות פנאי מיוחדות שאירגנו המעסיקים, או בכילויים מחוץ לשעות העבודה וטילוים בחו"ל. אלא ששגרת הקורונה טרפה את כל אלה, והותירה את העובדים ללא מנגנוני פיצוי על השחיקה שהם חווים.

אנוש, העמותה הישראלית לבריאות הנפש, מקדמת ביימים אלה את נושא המוגנות (safeguarding) לעובדים. בעמותה ממליצים לארגונים לעבור תהליך מתמשך שבו הארגון שם את העובד במרכז, ופועל ליצור סביבה בטוחה, ולעודד אמון הדדי, שמירה על בריאות, רווחה, חרס וסביבת העבודה לעובדים, וגן למנוע שחיקה ולטפל בה.

כך למשל, תהליך המוגנות כולל שמירה על אקלים חברתי בטוח, שיח פתוח, שמירה על הבריאות הפיזית והנפשית של העובדים, מניעת הטרדות והתערבות בעבודה, שמירה על זכויות העובדים ומניעת אפליה. באנוש קוראים לחברות וארגונים לבחון אם הם מקדמים מוגנות, אם לעובדיהם יש דרך לזהות ולהתמודד עם שחיקה ואם העובדים יודעים לאן לפנות בעת מצוקה.

לפי אנוש, אנשים שנמצאים בתפקידים משמעותיים בשעת חירום, כפי שקרה במגפה, חשופים יותר ללחץ, מתח ושחיקה. מלבד ההשלכות הנפשיות שמתלוות למתח ושחיקה, מחקרים רפואיים מצאו כי למעשה גם 65%-70%

רוחם (השם המלא שמור במערכת) היא אקדמאית וחוקרת באחת האוניברסיטאות בישראל. היא אם לשלוש בנות קטנות, ומספרת כי חשה בתקופה האחרונה תשישות רבה שפגמה בעבודתה. "הסגר הראשון והסגר השני עוד היו סבירים, אבל בסגר השלישי הרגשנו שזה בלתי אפשרי", היא אומרת. "האיש שלי רוקח, ואני עובדת מהבית. השהות בבית עם שלוש ילדות קטנות קשה. את מוציאה אנרגיה רבה בניסיון לשמור עבודה על סדר יום. בתוך כל זה, ציפו ממני לעבור מצאתי את עצמי בנקודה שאני רוצה לעבור – ולא יכולה. הייתי מגייעה לשעות הערב כשאני כבר לא מרוכזת, ולכן לא מצליחה לעבוד. הרגשתי שאני סובלת מזה נפשית. התעוררתי ממתחים עצומים בלי לות. ניסיתי לעבוד בשבתות – מה שקודם לכן לא עשיתי".

לדבריה, כדי לנסות להפחית גורמי לחץ, היא נמנעה מחדשות. "החלטתי לסגור את הטלוויזיה כדי לנתק את עצמי מהמצב, כדי שלא אצטרך לחשוב על החדשות



ד"ר קטיה לויצקי, בית החולים איכילוב: "הכל השתנה בקורונה. הייתי מגיעה בכל בוקר למעבדת הקורונה ולא יודעת חתי אסיים לעבוד. בחלק מהתקופה עבדתי שבעה ימים בשבוע"