



## עובדים במצב שחיקה: כיצד לשמור על עוצמת הצוות שלכם

אם שמתם לב שאנשי הצוות שלכם חסרים אנרגיה, שליליים יותר מכרגיל או יצרניים פחות, ייתכן שמה שאתם רואים הם סימנים של שחיקה. שחיקה כלולה ב-ICD-11, ספר סיווג המחלות הבינלאומי שהפיק ארגון הבריאות העולמי (WHO). היא נובעת מ"לחץ כרוני שלא נוהל בהצלחה במקום העבודה."<sup>1</sup>

**שחיקה אינה תופעה חדשה, אבל המגפה בהחלט הפכה אותה לתופעה נפוצה יותר.** מחקר גלובלי של עובדים, שבוצע בסתיו 2020, הראה עד כמה לחץ מרגישים רוב האנשים.<sup>2</sup>

- **56%** אמרו שהדרישות של העבודה מהם עלו.
- **62%** מאלה שהתקשו להתמודד עם עומס העבודה חשו שחיקה "לעיתים קרובות" או "לעיתים קרובות מאוד" במהלך שלושת החודשים הקודמים.
- **55%** אמרו שהם לא יכלו לאזן את חיי המשפחה והעבודה, במיוחד אם היו להם ילדים בלמידה מקוונת.

# 85%

אמרו כי רווחתם פחתה.

שחיקה היא לא רק דבר שיש לשקול אותו בגלל שרווחת העובדים חשובה לכם. היא משמעותית גם לעסק. שחיקה עלולה להוביל לירידה ביצרנות, תחלופת עובדים גבוהה, מעורבות נמוכה של העובדים והשפעות שליליות על הבריאות.<sup>3</sup>

### הבנה ותמיכה: הפחתת השחיקה במקום העבודה

מומחים מצביעים על ששה גורמים עיקריים של שחיקה: עומס עבודה שאינו בר-קיימא, תחושת חוסר שליטה, פיצוי שאינו תואם למאמץ, היעדרה של קהילה תומכת, אי-הגינות ואי התאמה בין ערכים ומיומנויות.<sup>4</sup> אף כי ייתכן שלא יהיה אפשר לתת מענה לכל אלה במהלך המגפה, יש דרכים בהן ניתן לסייע לעובדים לחוש נתמכים יותר ולהפחית את התסמינים שהם חווים.

**קחו על עצמכם חלק מהעומס.** במאמר עבור ה-*Harvard Business Review* מצינת ג'ניפר מוס כי "אף כי [הגורמים העיקריים] הם כולם גורמים ארגוניים, אנחנו עדיין רושמים טיפוח עצמי כתורפה נגד שחיקה. הצבנו את עול פתרון הבעיה היישר על כתפיהם של עובדים יחידים."<sup>2</sup> משום כך, אף שטוב לעודד אכילה בריאה, התעמלות ודרכים אחרות להתמודד עם סימני שחיקה, אל תשאירו את תיקון המצב בידי העובדים.

**שאלו מה שלומם.** כמעט 40% מהעובדים אמרו שהחברה שלהם לא שאלה מה מצבם מאז שהתחילה המגפה ו-40% רוצים שהמנהל שלהם יהיה זה שיפתח את הנושא.<sup>5</sup> הקדישו זמן לשאלה והיו מאזינים פעילים. אבל אל תגבילו את עצמכם לשיחה אחת בלבד. העלו את נושא בריאות הנפש כנושא מתמשך, כדי שעובדים ידעו שהם יכולים להשמיע קול כשהם חווים תקופות מאתגרות. ספרו להם על משאבים זמינים, כמו תוכנית הסיוע לעובדים.

**הקדישו מחשבה לפגישות.** אף כי פגישות רבות מתנהלות כיום באופן וירטואלי במקום באופן פנים-אל-פנים, תשישות-פגישות היא לא דבר חדש. לפני שתשלחו את ההזמנה הבאה, בדקו עם עצמכם אם הפגישה הכרחית. אם כן, שאלו אם היא יכולה להיות קצרה יותר מהתכנון המקורי.<sup>2</sup> בנוסף, נסו להבין מה רוצים אנשי הצוות במונחי זמן חברתי או בלתי-רשמי. שליש מהעובדים שנסקרו אמרו שהצוות שלהם לא מקיים כל תקשורת בלתי-רשמית בזמן העבודה מהבית. היעדר-תקשורת זה גרם להידרדרות בריאות הנפש ב-19% יותר מהמקרים.<sup>5</sup> אבל אם הצוות שלכם כבר חש מוצף, היו זהירים בעת הרחבת הזמן החברתי. ייתכן שפגישות וירטואליות להרמת כוונות או להפסקת קפה רק יגבירו את הלחץ.

**העריכו מחדש את עומס העבודה.** עבודה מוגזמת היתה הסיבה העיקרית שאנשים דיווחו כגורם לשחיקה ולירידת הרווחה האישית. וזה היה לפני המגפה.<sup>2</sup> אם הציפיות לביצועים נשארות באותה הרמה, ייתכן שהעובדים יחוו לחצים עוד יותר. ייתכן שהם מנסים לעבוד כששותפים לדירה נמצאים באותו המרחב. או שהם מנסים לעזור להורה שלא חש בטוח מספיק ביציאה לקניות ולסידורים. או ייתכן שהם לחוצים בגלל שבן או בת הזוג איבדו את עבודתם. זהו עומס רב עבור כל אחד ואין ספק שהדבר עלול להשפיע על העבודה.

**השאירו מקום לגמישות.** אם שעות עבודה גמישות אפשרויות עבור הצוות שלכם, הציעו להם לעבוד כך. לדוגמה, הורים עשויים לרצות להקדיש זמן בבקרים לסיוע לילדיהם בלימודים המקוונים ואז לעבוד בערב. זכרו שאנשים החיים במערכת משפחתית אינם היחידים שמתקשים כיום. בני דור המילניום, בין אם יש להם ילדים ובין אם אין להם, חווים שחיקה בשיעור הגבוה ביותר. מחקר אחר מצא שמיעוט האוטונומיה בעבודה, דרג נמוך יותר, תחושות בדידות רבות יותר ולחצים כלכליים גדולים יותר נמנים בין הגורמים לכך.<sup>2</sup>

הזמן הזה קשה לכולם. תפקידך הניהולים בהחלט לא מונע לחץ משל עצמך. ייתכן ששחיקה מתרחשת גם אצלך. חשוב לזכור שקיימת תמיכה, כולל מטעם תוכנית הסיוע לעובדים. חשבו שתדעו כי אנשי הצוות שלכם יעריכו את המאמצים שאתם עושים עכשיו, גם אם לא תוכלו לגרום ללחץ שלהם להיעלם כבמטה קסמים.

1. World Health Organization. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. May 28, 2019. Available at: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>. Accessed February 24, 2021.
2. Moss J. Beyond burned out. *Harvard Business Review*. February 10, 2021. Available at: <https://hbr.org/2021/02/beyond-burned-out>. Accessed February 24, 2021.
3. business.com. Why you need to worry about employee burnout. June 24, 2020. Available at: <https://www.business.com/articles/why-you-need-to-worry-about-burnout/>. Accessed February 24, 2021.
4. Maslach C, et al. Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *J Organ Behav*. 33:296–300. February 2012. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/246546370\\_Making\\_a\\_significant\\_difference\\_with\\_burnout\\_interventions\\_Researcher\\_and\\_practitioner\\_collaboration](https://www.researchgate.net/publication/246546370_Making_a_significant_difference_with_burnout_interventions_Researcher_and_practitioner_collaboration). Accessed February 24, 2021.
5. Smith R. How CEOs can support employee mental health in a crisis. *Harvard Business Review*. May 1, 2020. Available at: <https://hbr.org/2020/05/how-ceos-can-support-employee-mental-health-in-a-crisis>. Accessed February 24, 2021.

אין להשתמש בתוכנית זו לצורכי חירום או לצרכים דחופים. במקרה חירום, התקשרו ל-911 אם אתם בתחומו ארצות הברית, או לשירותי החירום המקומיים אם אתם מחוץ לארצות הברית, או גשו אל מחלקת המיון הקרובה ביותר. תוכנית זו אינה מהווה תחליף לטיפול רפואי או מקצועי. עקב הפוטנציאל לניגוד אינטרסים, ייעוץ משפטי לא יוענק בנושאים שעלולים לכלול פעולה משפטית כנגד Optum או החברות המסונפות אליה, או כל ישות שדרכה המתקשר מקבל שירותים אלה באופן ישיר או עקיף (למשל, המעסיק או תוכנית שירותי בריאות). ייתכן שהתוכנית על כל מרכיביה, במיוחד השירותים לבני משפחה מתחת לגיל 16, לא תהיה זמינה במספר אזורים, והיא כפופה לשינויים ללא הודעה מוקדמת. ניסיונם ורמת השכלתם של אנשי תוכנית הסיוע לעובדים עשויים להשתנות לפי דרישות החוזה או הרגולציה בארצם. ייתכן שיחולו הגבלות והחרגות על הכיסוי.

Optum® הוא סימן מסחרי רשום של Optum, Inc. בארה"ב ובתחומי שיפוט אחרים. כל שמות המותגים והמוצרים האחרים הם סימנים מסחריים או סימנים רשומים או קניין של בעליהם הרלוונטיים. Optum היא מעסיק שמקפיד על שוויון הדדמויות.