

**לחץ ושחיקה: פיתוח חוסן אישי -משפחתי – ארגוני**  
**המחשה באמצעות הכלי האבחוני - משחוקי:**  
**מה שחשוב ... משחק לחצים / The Stress Map**

**ענת גרתי - שמעון דולן - אבישי לנדאו**

כולנו מתמודדים עם לחץ ושחיקה. חלקינו נמצאים בשלב בו אנחנו מודעים למצב ולדרך בה היא פוגעת בנו אבל לא יודעים כיצד לנהל את הדברים אחרת וחלקינו עוד מתלבטים האם אנחנו מצליחים לנהל את המציאות שלנו מבלי להגיע לשחיקה ההרסנית. מגפת הקורונה, אסון ה-7.10.23 והיותנו במצב מלחמה מתמשכת - מעצימים מאוד את תחושת הלחץ, יוצרים אצלינו שחיקה ופוגעים ביכולת שלנו לנהל את היומיום באופן מיטבי.

למרות שהשימוש במילים לחץ ושחיקה רווח מאוד בימנו, חשוב לנו להגדיר אותם בקצרה. **לחץ** נוצר כאשר אדם תופס את הדרישות ממנו כאיום שאינו יכול להתמודד איתו (על פי תאוריית המשאבים של Hobfoll). **לחץ כרוני** הינו לחץ המתמשך על פני תקופה של שלושה-ארבעה חודשים ויותר. לחץ כרוני יוצר שחיקה של הגוף ושל הנפש.

בשנת 2019 ארגון הבריאות העולמי הודיע על החלטתו להכניס לראשונה בהיסטוריה את השחיקה בעבודה לסיווג הבינלאומי הרשמי של מחלות. ישראל אימצה את תקן ISO 45003 כמדריך לקידום של "well-being" של העובדים כחלק ממערכת ניהול הבריאות שלהם.

לאחר שנים של מחקר ומתוך הבנת הצורך למתן מענה בנוגע לניהול לחצים, נכתב ספר העיון: "DE-STRESS AT WORK" בידי פרופ' שמעון דולן ובתקופה זו אנו שוקדים על המהדורה הרחבה יותר בעברית: "**לחץ ושחיקה – פיתוח חוסן אישי-משפחתי - ארגוני**".

נאמנים לתפיסת "שלוש הרגליים האיתנות" אשר חייבות להיות לכל מודל ניהולי: פיתחנו תפיסה מגובשת הנשענת על אדני מחקרי הלחץ והשחיקה, עולם הערכים ועולם האמון, פיתחנו מתודולוגיה סדורה לעבודה של אחד על אחד, עבודה בזוגיות ועבודת צוות ופיתחנו ארגז כלים רחב הכולל: כלי אבחוני-משחוקי: "**מה שחשוב ... משחק לחצים**", אפליקציה ושאלונים.

ארגז הכלים הרחב פותח בצוות בינלאומי במסגרת שיתוף פעולה של המרכז הישראלי לערכים עם חברת האם הקנדית הבינלאומית: - חברת Gestion M.D.S Management Inc. ועם חברת Zinquo הספרדית אשר בראשן עומד פרופ' שמעון דולן, מומחה עולמי בנושא.

מאמר זה מבוסס על פרק מתוך הספר: "לחץ ושחיקה – פיתוח חוסן אישי-משפחתי ארגוני" של פרופ' שמעון דולן, ד"ר רותם בן חור, ד"ר ענת גרתי ומר אבישי לנדאו. הספר מציג באופן נרחב את המודלים והמחקרים העוסקים בלחץ ושחיקה ואת הדרך לפיתוח חוסן שיאפשר חיי שְלוּמוּת (wellbeing) ויקטין את הלחץ והשחיקה. הספר מביא בפירוט רב דוגמאות מתחומי החיים השונים. העמקה בספר תאפשר הבנה טובה יותר של מרחב האפשרויות לשימוש בכלי האבחוני-משחוקי.

## הקדמה

במהלך 10 השנים האחרונות, המושג "משחוק" (gamification) צובר תאוצה כמתודולוגיה המשמשת אנשי מקצוע לשיפור הבריאות הפיזית והנפשית. העוצמה של תהליך המשחוק (גמיפיקיישן) נטועה בכך שהוא מביא את המשתתפים למעורבות והשקעה באופן שאינו מאיים עליהם. השחקנים מאבדים את עצמם במשחק, העקבות וההגנות יורדות וניתן לראות את האני האוטנטי שלהם.

בכדי לאפשר את תהליך המשחוק פישטנו את המורכבות של תופעת הלחץ והשחיקה לידי ארבעה שלבים בדרך המאפשרת לאנשי מקצוע (פסיכולוגים, מטפלים, מאמנים ועוד), וכן למנהלים, לזוגות ולאנשים פרטיים לאבחן את מפת הלחצים שלהם - לזהות את מקורות הלחץ, להבין את נטייתם האינדווידואלית ללחץ בשל אישיותם ומאפיינים מסוימים נוספים ובהתאם לבחור את השינוי שהיו מעוניינים לעשות כדי לפתח חוסן ולנהל את הלחצים בצורה טובה יותר שתפחית מהשחיקה שהם חווים.

הניסיון שלנו בפיתוח משחק דומה בשם "מה שחשוב... משחק הערכים", שכנע אותנו שפיתוח משחק פשוט אך רב עוצמה יכול להפוך לכלי יעיל להתמרה (טרנספורמציה) ולפיתוח חוסן אשר יאפשר לנו להתמודד טוב יותר עם הלחצים והשחיקה בחיינו. המאמר מתאר את תהליך העבודה שלב אחר שלב על לאבחון מפת הלחצים האישית. לאחר ביצוע אבחנה, כאשר האדם מודע ללחצים בהם הוא נמצא ולהשלכות שלהם, המשחק מאפשר לו לבחור את תהליך השינוי הנכון לו.

## תהליך בניית מפתח הלחצים

בניית מפתח הלחצים מורכבת משלושה שלבים:

**בשלב הראשון – שלב האבחון,** תוזמנו למפות את "מפת הלחצים" שלכם דרך זיהוי הסימפטומים, חקר מקורות הלחץ ובחינת הגורמים האינדיבידואלים שלכם אשר המעצימים את הלחץ ומחמירים את הסימפטומים.

**בשלב השני – שלב הערכה,** תתבקשו לעבור על מקורות הלחץ שלכם ועל המרכיבים האינדיבידואלים המעצימים את הלחץ שאתם חווים, ולבחור את שלושת הדברים אשר על ידי שינוי בהם (במקורות הלחץ ו/או במעצימי הלחץ), יחול שינוי משמעותי בחוויית הלחץ שלכם.

**בשלב השלישי ואחרון – שלב השינוי,** תיצרו דרך פעולה לשינוי אותם מרכיבים אשר בחרתם, דרכה תוכלו לנהל את הלחץ שלכם ולמזער את השחיקה.

בקישור המצורף תמצאו סרטון אשר מסביר על שלושת השלבים:

<https://www.youtube.com/watch?v=OOdHV-93ATI>

## השלב הראשון – שלב האבחון

שלב האבחון כולל בתוכו ארבעה תתי שלבים. חישובו על החיים שלכם באופן כללי; התמקדו בחוויה שלכם בארבעת החודשים האחרונים. התבוננו בקלפים בתהליך בן ארבעה שלבים, כל אחד נושא ערכת צבעים שונה, ועצבו בכנות את מפת הלחצים שלכם.

### שלב ראשון באבחון מפת הלחצים: מיפוי הסימפטומים

בעשור האחרון, מדענים מגדירים שחיקה כמצב של לחץ כרוני בו יש שחיקה של הגוף (פיזית) והנפש (פסיכולוגית). בשלב זה תאבחנו את הסימפטומים שלכם בכדי להבין את מידת הלחץ שאתם נמצאים בו. אם אין לכם סימפטומים של שחיקה (או שיש לכם מעט), זה אומר או שאין לחץ המשפיע עליכם או שהוא מנוהל ואינו מהווה בעיה. יחד עם זאת, במידה וקיימים סימפטומים של לחץ ושחיקה, חשוב ביותר לזהות אותם, להעריך אותם ולפתח אסטרטגיה של "ניהול לחץ"; אחרת עלולות להיות לכך השלכות בריאותיות משמעותיות. (נתונים על השלכות לחץ ושחיקה בארץ ובעולם ניתן למצוא בספר).

אבחון הסימפטומים נעשה דרך 22 קלפים בצבע תכלת. הקלפים מחולקים ל-13 סימפטומים פיזיולוגיים ו-9 סימפטומים פסיכולוגיים).

עליכם לבחור עד 5 קלפים (מתוך 22) אשר מייצגים נאמנה את מצב הסימפטומים שלכם. עברו קלף - קלף ובחנו את העצימות של הסימפטום בחייכם. במונח עצימות אנו מתכוונים להתייחסות הן לתדירות הסימפטום והן לחומרתו. עצימות הסימפטום הנה מכפלה של חומרת הסימפטום עם תדירות הסימפטום.

תדירות				
לעיתים קרובות מאוד	לעיתים קרובות	לפעמים	לעיתים רחוקות	אף פעם או כמעט אף פעם
5	4	3	2	1
חומרה				
מאוד מפריע	די מפריע	מפריע	מפריע מעט	בקושי מפריע
5	4	3	2	1

ניקח לדוגמא את הסימפטום "תשישות פיזית". אם אתם מרגישים שתדירות הסימפטום היא "לעיתים קרובות" וחומרת הסימפטום היא "די מפריע" אזי עצימות הסימפטום תהיה  $16 (4 \times 4)$ .

כל קלף נוסף שאתם לוקחים מהערמה, בדקו את העצימות שלו. ומקמו במקום הנכון לפי מפת הכוכבים אשר נמצאת על הלוח. במקום עם 5 כוכבים, שימו את הקלף עם העצימות הגבוהה ביותר. כך עברו קלף - קלף עד אשר מיקמתם במפה את חמשת הסימפטומים אשר אתם חווים בעצימות הגבוהה ביותר.

אם אתם מרגישים שיש סימפטום חשוב הקשור ללחץ שאתם חווים אך אינו כלול בסימפטומים המוצעים כאן, אנא הוסיפו אותו.

אם אתם משתמשים במשחק עם קבוצה אשר מכירה זה את זה היטב, תוכלו לקיים דיון קצר על הבחירות, ואולי לאחר הדיון תוכלו לשפר את בחירתכם. זוהי דרך לאמת ולשפר את האבחנה העצמית שלכם.

## שלב שני באבחון מפת הלחצים: מיפוי מקורות הלחץ

לאחר שמיפתם את הסימפטומים שלכם, נעבור למיפוי מקורות הלחץ. אבחון מקורות הלחץ נעשה דרך 14 קלפים בצבע סגול. הקלפים מחולקים ל-7 מקורות לחץ הקשורים לעבודה ו-7 מקורות לחץ שאינם קשורים לעבודה, אלא לבית, למשפחה ולחברים.

באותה דרך בה מיפתם את הסימפטומים יש למפות את מקורות הלחץ ולהניח את חמש מקורות הלחץ עם העצימות הגבוהה ביותר בשורה התחתונה, "שורת מקורות הלחץ". אנא הניחו את מקורות הלחץ עם העצימות הגבוהה ביותר בצד שמאל ואז בהדרגה מקמו את יתר הקלפים מימינו, לפי סימון הכוכבים במפה.

אם אתם מרגישים שיש בחייכם מקור לחץ חשוב אשר אינו נכלל ב-14 מקורות הלחץ, אנא הוסיפו אותו.

שוב, אם אתם משתמשים במשחק עם קבוצה אשר מכירה זה את זה היטב, תוכלו לקיים דיון קצר על הבחירות, ואולי לאחר הדיון תוכלו לשפר את בחירתכם. זוהי דרך לאמת ולשפר את האבחנה שלכם כלפי עצמכם.

## "מקורות העל" (META)

יש קטגוריה מיוחדת של מקורות לחץ שיש להעריך. הם נקראים "מקורות על" (meta). מקורות אלו מתוארים על ידי שישה קלפים בצבע אפור, אשר חולקו לשני קלפים המייצגים חיים בתנאים של חוסר אמון, שני קלפים המתייחסים להתנהלות על פי מערכת הערכים, קלף המייצג קשיים בניהול הקונפליקט בין עבודה למשפחה וקלף המייצג מטרדות מנושא בריאות (פיזית או נפשית) של המשפחה/החברים. עליכם לבחור עד שני קלפים מתוך השישה בהתאם לעצימותם בחייכם.

כמו בשלבי המיפוי הקודמים, אם אתם משתמשים במשחק עם קבוצה אשר מכירה זה את זה היטב, תוכלו לקיים דיון קצר על הבחירות, ואולי לאחר הדיון תוכלו לשפר את האבחנה שלכם כלפי עצמכם.

## שלב שלישי באבחון מפת הלחצים: מיפוי מעצימי הלחץ

כפי שמתואר בהרחבה בספר, תפיסת גורם הלחץ היא תפיסה סובייקטיבית והיא חשובה יותר מהמציאות האובייקטיבית. על פי לזרוס, תפיסת המציאות מתרחשת באמצעות שני תהליכים מנטאליים: הערכה ראשונית (Primary Appraisal) - הערכת הגירוי כרלוונטי או לא רלוונטי לרווחת האדם, והאם הוא חיובי או מאיים. הערכה משנית (Secondary Appraisal) - הערכת המשאבים והאופציות (פיזי, פסיכולוגי, חברתי וחומרי) שיש בפניו להתמודד מול גורם הלחץ. הערכות אלו הן שקובעות את רמת הפגיעות בכל סיטואציה. הערכה הראשונית קובעת האם נחוץ לחץ בעוד הערכה המשנית תקבע את מידת הלחץ. אם הגירוי אינו מאיים כלל, האדם לא יחוה לחץ. אם הגירוי מאיים אולם האדם מאמין שיש לו את היכולת להתמודד עם הגירוי, חווית הלחץ תהיה נמוכה יותר מאשר מצב בו הוא מאמין שאין ביכולתו להתמודד עם הגירוי. במהלך השנים נחקרו הבדלים אינדיבידואליים שונים המשפיעים על תפיסה זו. מודל "מפת הלחצים" דן בארבעה הבדלים המשפיעים ביותר, לדעתנו, על הלחץ: מיקוד שליטה, הערכה עצמית, גמישות, ותמיכה. מרכיבים אלו מהווים את הווסת של עוצמת הלחץ הנחוות. הם משפיעים הן על הדרך בה הפרט מבצע את הערכה הראשונית לגבי מידת האיום של הגירוי והן על הערכה המשנית לגבי יכולת ההתמודד שלו עם הגירוי.

### נספח א' למאמר זה מתאר את ארבעת הווסתים.

קלפי "מעצימי לחץ" (הקלפים הצהובים) מתארים את ארבעת הווסתים הללו כאשר הם מכוונים לקיצון אשר מעצים את הלחץ במקום לווסת אותו:

- ארבעה קלפים צהובים המסומנים על ידי האות F עוסקים בווסת מיקוד השליטה. הם מתארים מצב של מיקוד שליטה חיצוני ותחושת תחושת חוסר אונים;
- חמישה קלפים צהובים המסומנים על ידי האות G עוסקים בווסת הגמישות-נוקשות. הקלפים מתארים את טיפוס אישיות A השכיח כאשר עוסקים בלחץ ושחיקה ומהווה דפוס אישיות נוקשה המעצים את הלחץ.
- שישה קלפים צהובים המסומנים על ידי האות H עוסקים בווסת תמיכה מהסביבה ומתארים העדר תמיכה;
- שלושה קלפים צהובים המסומנים על ידי האות I עוסקים בווסת הערכה העצמית ומכוונים להעדר הערכה עצמית.

באותה דרך בה מיפתם את הסימפטומים את מקורות הלחץ, יש למפות את מעצימי הלחץ. בשלב זה עליכם לבחור כד 7 מעצימי לחץ, בהתאם לעצימותם בחייכם ולהניח אותם בשטרה

האמצעית "שורת מעצימי הלחץ". אנא הניחו את הקלפים עם העצימות גבוהה ביותר בצד שמאל ואז בהדרגה מקמו את יתר הקלפים מימינו, לפי סימון הכוכבים במפה.

בהמשך, "בשלב השינוי", המטרה היא לבחור את אותם "מעצימי הלחץ" אשר נרצה להפוך אותם למקורות החוסן שלנו. לדוגמה: כאשר נהפוך "היעדר תמיכת חברים" ל"תמיכת חברים", אנחנו יודעים ממחקרים שמשאבים אלו הופכים ליקרי ערך בפיתוח חוסן והתמודדות עם מקורות לחץ.

## **סיכום שלב האבחון**

הסתכלו על מפת הלחצים שמיפתם. האם היא מייצגת נאמנה את החוויה שלכם. בדקו האם דייקתם באבחון הסימפטומים, גורמי הלחץ ומעצימי הלחץ. זכרו שאינכם יכולים לבחור יותר מכמות הקלפים המקסימלית המותרת לכל קטגוריה: חמישה קלפי סימפטום (תכלת), חמישה קלפי מקור (סגול), שני קלפי "מקור על" (אפור) ושבעה קלפי "העצמת לחץ" (צהוב). יחד עם זאת, שימו לב כי אינכם חייבים לבחור את כל הקלפים האפשריים. הניחו כל מספר של קלפים שמדייק את האבחון שלכם בכל שלב (מאפס ועד המקסימום המותר). ככל שתתעמקו ותדייקו את הבחירה שלכם, כך מפת הלחצים תהיה מדויקת יותר ותאפשר כניסה טובה יותר לשלב ההערכה.

## **השלב השני – שלב הערכה**

לאחר שמיפתם את מפת הלחצים שלכם, יש לבחור להעריך מהו השינוי הנכון לכם במטרה להפחית מהלחץ ושחיקה בו אתם מצויים. השינוי יעשה הן ע"י שינוי מקורות הלחץ (הקלפים האפורים והסגולים) והן ע"י הפיכת מעצימי הלחץ (הקלפים הצהובים) למקורות חוסן. נקודה זו היא נקודה מאוד חשוב בהבנת אסטרטגיות ניהול לחץ. **ללחץ יש היבטים חיצוניים (המציאות החיצונית) והיבטים פנימיים (הדרך בה כל אחד ואחת בזכות ובגלל המאפיינים האינדיבידואלים שלהם מנהלים את אותה מציאות חיצונית).** בכדי לנהל את הלחץ נכון יש להתייחס הן להיבטים החיצוניים ולייצר סביבה שאינו עשירה בגירויים מלחיצים והן לפתח את ווסתים שיאפשרו ניהול נכון של אותם גירויים שקיימים בסביבתנו.

חוסן לטענתנו מקפל בתוכו את היכולת להימנע מסכנות והיכולת להתמודד איתן כאשר יתרחשו. ככל שהיכולות גבוהה יותר, החוסן גבוה יותר. כפי שאמרנו, בהינתן אותו גירוי אובייקטיבי, אנשים שונים יתפסו את עוצמת הסכנה של האיום באופן שונה. יהיו כאלו אשר יפרשו את האיום כאתגר או כסכנה קטנה מול כאלו אשר יפרשו אותו כסכנה גבוהה שקשה עד

בלתי אפשרי להתמודד עימו. ככל שלאדם יש חוסן גבוה יותר, חווית עוצמת האיום פוחתת. מעבר לעוצמה, ישנו הבדל באם האדם חווה ברמה היומיומית מספר רב של גירויים מאיימים בכל תחומי החיים לבין אדם שחווה איומים בתדירות נמוכה. באותה מציאות אובייקטיבית, אדם בעל חוסן יפרש פחות גירויים כמאיימים ועל כן יחווה פחות לחץ.

ארבעה הווסתים אשר מהווים את מפת החוסן משפיעים על חווית הלחץ. כאשר הווסתים מכוונים למיקוד שליטה פנימי, להערכה עצמית גבוהה, לטיפול אישיות B ולמערך תמיכה חזק, אזי רמת החוסן גבוהה ולאדם ישנה יכולת התמודדות והתאוששות גבוהה בעת מצוקה. על כן, לצורך פיתוח חוסן, עלינו לפתח כל אחד ואחד מהווסתים הללו.

אנא בחרו עד שלושה קלפים אשר אתם מאמינים שכאשר חומרת ו/או תדירות הקלף תשתנה משמעותית, הדבר יפחית את הלחץ שאתם חווים. עקבו אחר הרצף בן שני השלבים המתואר כאן בכדי לסייע לכם להעריך אילו שלושה קלפים כדאי לבחור למטרות תוכנית השינוי.

בשלב הראשון, עליכם להסביר את הסיבה והמשמעות של הקלפים אשר בחרתם כולל הסיבה למיקום הצבתם (אבחון החומרה והתדירות של האלמנט המתואר בקלף). התחילו בתיאור הסימפטומים דרך הקלפים בצבע תכלת. התחילו את ההסבר מהסימפטום עם העצימות הגבוהה ביותר, הקלף המונח בצד שמאל, והמשיכו משם ליתר הסימפטומים. לאחר מכן, תבחנו את הסיבות העיקריות ללחץ שלכם דרך תיאור קלפי "מקורות הלחץ" (ראשית אפורים ולאחר מכן סגולים). עשו זאת שוב מהקלף עם העצימות הגבוהה ביותר ומטה. לאחר תיאור הסימפטומים ומקורות הלחץ, עברו לתיאור מעצימי הלחץ. בידקו אילו מווסתים מכוונים אצלכם להעצמת לחץ במקום לחוסן ועברו על התיאור שלהם בנספח של מאמר זה. השתמשו בדוגמאות כדי להדגים את דרך עבודתם של מעצימים אלו בחייכם. ככל שהדוגמאות שלכם תהינה עשירות יותר, כך יהיה לכם יותר ברור מקומם של מעצימים אלו בחווית הלחץ שלכם. בזמן שאתם מסבירים את מפת הלחצים שלכם, בדקו האם אתם רוצים לעדכן אותה, דרך שינוי הקלפים בקטגוריות השונות או שינוי מקומם. ודאו לפני שאתם ממשיכים לשלב השני, שמפת הלחצים שלכם מדויקת ומהווה תמונת אבחון נכונה למערכת הלחצים שלכם.

בשלב השני, בחרו שלושה קלפים (או פחות) מהכרטיסים האפורים, הסגולים והצהובים שבחנתם בשלב הראשון, שאתם מאמינים שיש ביכולתכם לשנות את העצימות שלהם באופן משמעותי ושאתם מאמינים ששינוי זה יפחית משמעותית את הלחץ והשחיקה שאתם חווים, כלומר, יפחית מעצימות הסימפטומים שאבחנתם בשלב הראשון ויביא לשיפור באיכות חייכם. כאשר אנו עוסקים במעצימי לחץ, המטרה היא לא רק להפחית את תדירותם וחומרתם אלא להפוך אותם למשאבי חוסן יקרי ערך, משאבים שיאפשרו לנו להתמודד עם מקורות הלחץ.



במידה ובחרתם את אחד מהקלפים המתארים מיקוד שליטה חיצוני, המטרה היא לפתח מיקוד שליטה פנימי. להפוך את תחושת חוסר האונים לתחושת מסוגלות. במידה ובחרתם את אחד מהקלפים המתארים את טיפוס אישיות A, המטרה היא לפתח גמישות ולהפוך לטיפוס אישיות B. במידה ובחרתם אחת אחד מהקלפים המתארים העדר תמיכה, המטרה היא למצוא את מקורות התמיכה שיעזרו לכם להתמודד עם מקורות הלחץ. במידה ובחרתם את אחד מהקלפים המתארים הערכה עצמית נמוכה, המטרה היא לפתח הערכה עצמית גבוהה כחוסן המאפשר ניהול נכון של מקורות הלחץ. בספר תמצאו הסבר כיצד ניתן להפוך כל מעצים לחץ למקור חוסן.

## השלב השלישי – שלב השינוי וההתמרה

השלב האחרון מיועד לעיצוב תוכנית השינוי. ניתן לדון בשלב זה בפגישה מקצועית נפרדת (עם מטפל, מאמן, יועץ או מחנך), או בקבוצת תמיכה במקרה של משפחה, או צוות שעובד יחד ורמת האמון ההדדי גבוהה. המטרה בשלב זה הנה לעצב אסטרטגיה של פיתוח חוסן לניהול הלחץ, כעת כשמפת הלחצים בהירה וישנה הבנה טובה יותר של האלמנטים המרכיבים את מערכת הלחצים שלכם.

כתבו "חוזה פסיכולוגי עם עצמי" בהתאם להנחיות הרשומות בחוזה (ישנה חבילת טפסי חוזה מצורפת למשחק וכאשר זו נגמרת, ישנה אפשרות להוריד את טפסי החוזה מאתר המרכז הישראלי לערכים). ודאו שהחוזה מכיל לוח זמנים ובחרו מי אתם רוצים שילווה אתכם בתהליך. כחלק מהחוזה, אותו אדם צריך להבין את המעורבות שלו ולצרף את חתימתו לחוזה הפסיכולוגי. בסיום עיצוב החוזה, צלמו תמונה של המפה הראשונית. זו תהיה מפת הבסיס שלכם במסע השינוי. מומלץ לקבוע משחוק חוזר עם הקבוצה או איש המקצוע שליווה את האבחון. לאחר שלושה עד שישה חודשים אנו מקווים שתוכלו לשים לב לשינוי לטובה.

ביצעתם את הצעד הראשון של השינוי אשר יהפוך למוצלח כאשר יהפוך לתהליך של התמרה (טרנספורמציה. אתם בדרך לשיפור איכות חייכם. בהצלחה

לפירוט מרחב הפיתוחים, המוצרים והשירותים של המרכז,  
הנכם מוזמנים לבקר באתר המרכז:

<https://values-center.co.il/>

## הווסתים המאפשרים ניהול נכון של גורמי הלחץ בחיינו

### פרופ' שמעון דולן - ד"ר ענת גרתי - ד"ר רותם בן חור - אבישי לנדאו

תפיסת גורם הלחץ היא תפיסה סובייקטיבית והיא חשובה יותר מהמציאות האובייקטיבית. תפיסת המציאות מתרחשת באמצעות שני תהליכים מנטליים: הערכה ראשונית (Primary Appraisal) - הערכת הגירוי כרלוונטי או לא רלוונטי לרווחת האדם, והאם הוא חיובי או מאיים. הערכה משנית (Secondary Appraisal) - הערכת המשאבים והאופציות (פיזי, פסיכולוגי, חברתי וחומרי) שיש בפניו להתמודד מול גורם הלחץ. הערכות אלו הן שקובעות את רמת הפגיעות בכל סיטואציה. הערכה הראשונית קובעת האם נחוה לחץ בעוד הערכה המשנית תקבע את מידת הלחץ. אם הגירוי אינו מאיים כלל, האדם לא יחוה לחץ. אם הגירוי מאיים אולם האדם מאמין שיש לו את היכולת להתמודד עם הגירוי, חווית הלחץ תהיה נמוכה יותר מאשר מצב בו הוא מאמין שאין ביכולתו להתמודד עם הגירוי. במהלך השנים נחקרו הבדלים אינדוידואליים שונים המשפיעים על תפיסה זו. מודל "מפת הלחצים" דן בארבעה הבדלים המשפיעים ביותר, לדעתנו, על הלחץ: מיקוד שליטה, הערכה עצמית, גמישות, ותמיכה. מרכיבים אלו מהווים את הווסת של עוצמת הלחץ הנחוות. הם משפיעים הן על הדרך בה הפרט מבצע את הערכה הראשונית לגבי מידת האיום של הגירוי והן על הערכה המשנית לגבי יכולת ההתמודד שלו עם הגירוי. נספח זה מתאר בקצרה את ארבעת המווסתים. להרחבה על המווסתים, הקורא מוזמן לקרוא את הספר.

## ווסת מיקוד שליטה

חווית השליטה היא אחד המשתנים החשובים ביותר בהתמודדות עם מצבי לחץ. ככל שחווית השליטה גבוהה יותר מידת הסבילות ללחץ גבוהה וההשפעות השליליות של הלחץ פוחתות. **בעלי מיקוד שליטה חיצוני (external locus of control)** מייחסים את התוצאות לכוחות חיצוניים שאינם בשליטתם. הם מאמינים שגורמים חיצוניים כמו מזל, גורל או אחרים שולטים בחייהם, ולהם יש רק השפעה מועטה על התוצאות. כאשר אנשים במיקוד שליטה חיצוני ניצבים אל מול מצבים קשים ומאתגרים, הם מרגישים חסרי אונים וקורבנות של המציאות. **בעלי מיקוד שליטה פנימי (internal locus of control)**, לעומתם, יוצרים קשר ישיר בין התנהגותם לבין החיזוקים והתוצאות שהם משיגים. הם מאמינים שהמאמצים והיכולות שלהם יכולים

להשפיע על אירועים ולקבוע את התוצאות שהם רוצים. על כן, בעלי מיקוד שליטה פנימי ייקחו יותר אחריות על פעולותיהם, יהיו פחות מושפעים מדעות של אחרים, תהיה להם תחושת מסוגלות גבוהה יותר והם יעבדו קשה להשיג את יעדיהם. דברים אלו יגבירו עוד יותר את תחושת המסוגלות והשליטה שלהם עם הזמן אנשים בעלי מיקוד שליטה פנימי יראו באתגרים הזדמנות לצמיחה, התפתחות ודרך להשגת רצונותיהם ולכן יתמודדו טוב יותר עם מצבי לחץ

מיקוד שליטה חיצוני יכול לבוא לידי ביטוי בשני אופנים: **התנהגות פאסיבית והאשמה**. בצורת הביטוי הראשונה נראה התנהגות פאסיבית לעומת התנהגות אקטיבית ויוזמת. אנשים במצב זה תופסים אירועים ככאלה שאינם בשליטתם, הם מרגישים חסרי אונים וקורבנות ולכן לא יפעלו מיוזמתם לשנות את המצב ויישארו פאסיביים גם כאשר המצב לא טוב עבורם או אף מלחיץ אותם. לדוגמא, אדם שמרגיש שהעומס בו הוא נמצא אינו תלוי בו אלא תוצאה של דרישות החברה ו/או דרישות המנהל שלו, יחווה חוסר אונים אל מול המצב ורמת הלחץ שלו תגדל ככל שהדרישות והעומס כגודלו, ביחס לאדם אשר נמצא במיקוד שליטה פנימי, מאמין כי יש לו השפעה גבוהה על מידת העומס בחייו ואם רמת העומס גבוהה מידי עבורו יפעל כדי לשנות זאת.

האופן השני בו מיקוד שליטה חיצוני יכול לבוא לידי ביטוי הוא האשמה לעומת התבוננות על החוויה הרגשית שלי. אם נחזור לדוגמת העומס שעובד חווה, במיקוד שליטה חיצוני מאשים, העובד יכול להטיח במנהל שבגלל שאין לו משפחה הוא לא מבין מה המשמעות של להיות הורה, ונראה לו הגיוני להעביד אותי 12 שעות ביום, לקבוע פגישות בערב ולהתחייב ללקוחות למענה מידי גם כאשר הדברים לא דחופים. במקביל, הוא יאשים את אשתו שהיא לא מבינה מה זה להיות מנהל מוצר וחושבת שהוא סתם "משחק בעבודה". במיקוד שליטה פנימי, העובד יתבונן על כך שקשה לו שהוא לא מצליח לעמוד בציפיות ממנו בעבודה ובבית וישאל את עצמו מה הוא מעוניין לעשות עם הקושי שלו ואיך לשים את הגבולות הרצויים וליצור את המציאות הרצויה לו

**שתי צורות ביטוי אלו יכולות לבוא כלפי האחר, כפי שהודגם מעלה, או כלפי העצמי**. במידה ומדובר במיקוד שליטה חיצוני כלפי עצמי, נראה **ויתור עצמי**, כמופע של התנהגות פאסיבית או "**הלקאה עצמית**" כמופע של האשמה. וויתור, האדם מאמין שאין לו שליטה על מאפיין מסוים שלו, כמו "חוסר התארגנות" או "דחיינות". הוא מחזיק באמונה: "זו המציאות אין לי מה לעשות עם זה, ככה אני". בהלקאה עצמית, האדם מאשים ומבקר את עצמו, פעמים רבות, "איזה גרוע אני", "אני הורה נוראי" "כל הזמן זה קורה לי".

חשוב לתת את הדעת למצבים בהם האדם אינו יכול לשנות את המציאות. אנחנו לא מעוניינים שבמצבים אלו נהיה במיקוד שליטה פנימי אשר "עובד שעות נוספות" ובמקום לקבל ולהתמודד עם המציאות כפי שהיא, האדם ימשיך לייסר עצמו שהוא לא הצליח לשנות את פני הדברים. מיקוד שליטה פנימי במצב זה אינו עוסק בשינוי המציאות אלא ביכולת של האדם להתמודד עם המציאות. דוגמא לכך יכולה להיות אישה אשר לא מצליחה להיכנס להריון. האיזון בין הדברים שיש ביכולתה לעשות כדי להשפיע ולהיכנס להריון אל מול הדברים שאין ביכולתה לעשות הוא חשוב והכרחי.

## ווסת הערכה עצמית

הערכה עצמית גבוהה נחשבת לרכיב משמעותי ברווחת האדם. אנשים עם הערכה עצמית גבוהה יותר מסיפוקים מחייהם, יש להם פחות בעיות בינאישיות, הם בעלי הישגים גבוהים ויציבים ופחות רגישים למחלות פיזיות ונפשיות. השפעה זו נובעת מכך שכאשר לאדם ישנה הערכה עצמית גבוהה המשאבים והגישה שלו להתמודדות עם בעיות ומצבים מורכבים בחיים הנה טובה יותר.

ההגדרה הרווחת להערכה עצמית מדברת על האופן שבו האדם שופט את עצמו. לצורך יש אנו ממליצים להתייחס לשלושה מרכיבים: בהירות תפיסה עצמית (self-concept clarity), איתנות (hardiness) ואהבה עצמית (self love).

**בהירות תפיסה עצמית (self-concept clarity)** מתארת את מידת הבהירות שיש לאדם בנוגע ליכולותיו, חולשותיו, רצונותיו, עמדותיו וערכיו. כאשר אדם ניצב בפני דילמה או החלטה, רמת בהירות תפיסה עצמית גבוהה תוריד את מפלס הלחץ. האדם מחובר לערכיו ורצונותיו, הוא מכיר את יכולותיו ולכן יודע לקבל את ההחלטה הנכונה עבורו. בנוסף, חשוב לציין כי בהירות תפיסה עצמית משפיעה באופן ישיר על תפיסת המסוגלות העצמית וכן מורידה או מעלה את רמת לחץ בהלימה.

**איתנות (hardiness)** מוגדרת כיכולת לשאת קושי ולהתמיד אל מול אתגרים. זוהי היכולת לשרוד בתנאים לא נוחים. המחקר על איתנות רואה באיתנות מבנה אישיותי הכולל את שלושת הנטיות הבאות: 1) נטיה למחויבות.

**אהבה עצמית (self love)** מקפלת בתוכה קבלה עצמית והערכה עצמית. עד כמה האדם מרגיש שהוא ראוי לאהבה והערכה. מילות השיר של שי אור מתארות אהבה עצמית זו -

"בדיוק בדיוק כמו שאני ככה זה טוב. כשאני שלמה לא חסר בי דבר ומותר לי אותי לאהוב".  
ככל שהקבלה העצמית גבוהה יותר האדם יחווה פחות לחץ.

- **קבלה עצמית (self acceptance)** הינה חוויה רגשית פנימית בה האדם חש גאווה יחד עם קבלה וחמלה. גאווה באדם שהוא כפי שהוא תופס את עצמו, גאווה באותם משאבים פנימיים (יכולותיו, כישוריו ותכונותיו) והתנהגויות שאותם הוא מעריך, קבלה של חלקיו הפנימיים בהם הוא פחות מתגאה, וחמלה על התנהגויות שפעל בהן והוא אינו מעריך אותן או מתחרט עליהן.
- **הערכה עצמית (self worth)** - מתארת את יכולתו של אדם להרגיש שהוא ראוי להערכה ללא תלות במאפיינים חיצוניים (רכוש, משפחה, חברים, תדעודות וכו'), משאבים פנימיים או התנהגויות. לא משנה מה יש לי, מה אני עושה, חושב או מרגיש אני ראוי להערכה. כשלאדם יש הערכה עצמית גבוהה הסיכוי שיפחד, יתבייש או ימנע מלהגיד או לעשות משהו קטנים ולכן גם הסיכוי להרגיש לחץ קטן.

חשוב לשים לב כי, אהבה עצמית היא אינה יהירות וגם אינה צניעות קיצונית. אהבה עצמית הינה ענווה, היא הסתכלות מפוקחת וחומלת על העצמי.

## ווסת גמישות מול מקובעות

המציאות בה אנו נמצאים היא מורכבת, היא מושפעת ממשתנים רבים ומחייבת אותנו לנווט בחוכמה ובגמישות על מנת להשיג את רצונותינו. ישנם שני מצבי תודעה. תודעה מקובעת ותודעה גמישה. **תודעה מקובעת** נובעת מתוך המנגנון המניעתי אשר מוסבר לעומק בספר ומטרתו להגן עלינו מפני חוויה רגשית מאיימת. הוא יוצר מרחב התנהלות מקובע ונוקשה בו ההתנהגות היא אוטומטית ואינה בהכרח מותאמת למצב. הוא מחוזק באמצעות ערכים מגנים כחלק מהמנגנון המקטב אשר משמר נוקשות זו.

**תודעה גמישה** היא תודעה הנובעת מן המנגנון המכוון. זו תודעה המכוונת לרצון פנימי, מטרה שאליה האדם ירצה ללכת. היא בודקת מהו העתיד הרצוי ועל פיו בונה ערכים, מחשבות, רגשות והתנהגויות אשר יובילו למטרה הרצויה. הגמישות מאפשרת הסתגלות לדרישות משתנות של המציאות, הערכה מחודשת של המשאבים בכדי לנהל נכון את המצב, התאמת נקודת הראות האישית למציאות הנתונה, ואיזון תיעדוף לגבי צרכים, תשוקות ותחומי חיים מתחרים. תודעה זו מאפשרת לאדם להיות איתן ולהתמיד גם כשקשה או לא נוח ולדבוק בהתנהגות שתעזור להשיג את המטרה הרצויה, ויחד עם זאת היא יודעת גם להתאים את עצמה לנסיבות ולעזור לאדם לבחור התנהגות שונה על מנת להגיע לאותו הרצון. היא מסתכלת על מציאות רחבה, בודקת מחירים ותועלות ומסוגלת לקבל החלטה שקולה בנוגע להתנהלות העכשווית הרצויה.

תודעה מקובעת המונעת מהמנגנון המניעתי מביאה את האדם ללחץ ושחיקה. לעומתה, תודעה גמישה המתאימה את עצמה למצב תמנע חלק גדול מהאירועים שייצרו לחץ בחייו של האדם ו/או תאפשר לו לנהל אותם בצורה שקולה.

אחת הדרכים לבחון האם האדם נמצא בתודעה מקובעת או גמישה היא דרך טיפוס אישיות. מחקרים רבים אשר בחנו את השפעת האישיות על חווית הלחץ מבחינים בין ארבעה טיפוסים אישיות המכונים A, B, C ו-D. הטיפוסים השונים מוסברים בספר. במשחק הלחצים, הקלפים העוסקים בתודעה מקובעת מתארים את טיפוס אישיות A השכיח כאשר עוסקים בלחץ ושחיקה ומהווה דפוס אישיות נוקשה המעצים את הלחץ. אנשים המוגדרים כאישיות מסוג A יש פרופיל פסיכולוגי בו שולטת תגובה מוגזמת. הם נראים היפראקטיביים, עצבניים, שאפתניים, תוקפניים, עוינים, אימפולסיביים, חסרי סבלנות כרוניים, מתוחים ותחרותיים. היחסים הבינאישיים שלהם בעייתיים, והם נוטים להיות דומיננטיים ועוינים. לאנשים מסוג A, תחת מצבי לחץ, יש נטייה גדולה יותר לסבול מפתולוגיות קרדיווסקולריות עקב הפעלה של קטכולאמינים. לעתים קרובות לאנשים אלו יש רמת כולסטרול LDL גבוהה ורמת כולסטרול HDL נמוכה, תוך צבירת גורמי סיכון נוספים, כגון השמנת יתר, לחץ דם גבוה והתמכרות לניקוטין.

## ווסת - תמיכה מהסביבה

הסביבה החברתית מהווה משתנה חשוב בהקשר ללחצים. בעוד סביבות חברתיות שונות (ארגוניות, משפחתיות, חברתיות ואחרות) יכולות לעתים להיות גורם לחץ, תמיכה חברתית נמצאה כגורם חוסן חשוב ללחצים. ברמה הפיזיולוגית, מחקרים מראים כי המצאות בסביבה חברתית תומכת משחררת את הורמון האוקסיטוצין. הורמון זה המכונה לעיתים "הורמון האהבה", מגביר את חווית השלווה ומפחית את רמת הקורטיזול בגוף. הפחתת רמת הקורטיזול מביאה להפחתה בחוויית החרדה. ברמה הפסיכולוגית, היות ולחץ מתעורר כאשר אדם מעריך מצב כמאיים או תובעני, ומאמין כי תגובה הולמת אינה זמינה עבורו, תמיכה חברתית יכולה להפחית את השפעות הלחץ במספר דרכים:

- **שינוי הערכת המצב כמאיים** - החברה יכולה להביא את האדם להערכה מחודשת של הגירוי והפחתת החשיבות הנתפסת שלו.
- **העצמת האדם (Esteem support)** - החברה יכולה להעצים את האדם ולהביא אותו להערכה גבוהה של יכולות ההתמודדות שלו עם המצב.

- **תמיכה דרך ידע (Informational support)** - תמיכה חברתית יכולה לבוא לידי ביטוי בחשיבה משותפת על צורות התמודדות והעברת ידע לגבי דרכי פתרון אפשריות.
- **הפגת תחושת בדידות (Social companionship)** - כאשר האדם נמצא בסביבת אנשים הדבר יכול להפחית את הלחץ אשר הוא חווה, אם כתוצאה מתחושת שייכות ומגע עם אחרים, אם בגלל שהדבר מהווה עבורו הסחה למצוקה עימה הוא מתמודד ואם כתוצאה מחוויה אשר מעלה את מצב הרוח של האדם.
- **תמיכה חומרית (instrumental support)** היא מתן סיוע כספי, משאבים חומריים ושירותים נחוצים אשר עשויים לסייע בהפחתת הלחץ על ידי פתרון ישיר של הבעיה או על ידי מתן אפשרות לאורור ומנוחה בזמן ההתמודדות.

השפעה זו, בה התמיכה החברתית מפחיתה לחצים נקראת "buffering hypothesis". חשוב לשים לב כי ישנם מצבים בהם ההשפעה היא הפוכה, והתמיכה החברתית לא רק שאינה מפחיתה את הסימפטומים של הלחץ אלא אף מחמירה אותם. תופעה זו מכונה "reverse buffering effect". ישנם שלושה מצבים אשר יביאו להשפעה הפוכה זו:

- מצב שבו הסביבה התומכת עוזרת ופותרת את הקושי וכתוצאה מכך, חווית המסוגלות האישית של האדם עצמו פוחתת. הוא אינו מתמודד בעצמו אלא נתמך על האחר ועם הזמן יכול להיות גם תלוי בתמיכת האחר. במצב הזה, הפחתת תחושת המסוגלות היא זו אשר מחמירה את הסימפטומים של הלחץ.
- מצב שבו החברה שסובבת את האדם היא חברה שחווה בעצמה את המצב המלחיץ ודרך שיח מרובה על המצב מעצימה את ההצפה הרגשית וחווית האיום של אותו אדם.
- מצב שבו סביבת האדם מגדילה את תחושת האיום ע"י הזדהות עם האיום והעצמת הבהלה, לדוגמא בן זוג שתומך באשתו שאיבדה את עבודתה ומעמיס, גם אם לא בכוונה, את הלחץ שלו מהשלכות הירידה בפרנסה של המשפחה.

ד"ר ענת גרתי, פסיכולוגית, מטפלת זוגית ומשפחתית, יועצת ארגונית ומאמנת בכירה, מנהלת הפיתוח של המרכז הישראלי לערכים, שותפה לפיתוח ערכות החוסן ללחצים ולערכים

פרופ' שמעון דולן, נשיא חברת הייעוץ הקנדית הבינלאומית M.D.S וחברת ZINQUO הספרדית, יו"ר העמותה הבינלאומית לחקר ארגוני המחר ונשיא המרכז הישראלי לערכים

אבישי לנדאו, יועץ ארגוני בכיר, משחקולוג ומאמן (MA), מייסד ומנהל המרכז הישראלי  
לערכים, שותף לפיתוח ערכות החוסן ללחצים ולערכים

[www.values-center.co.il/team/](http://www.values-center.co.il/team/)