

# מרכז מידע

בסיוע "הפעולה המונעת" -  
משרד התעשייה המסחר והתעסוקה  
רח' מזא"ה 22, ת.ד. 1122, תל-אביב 61010  
טלפון: 03-5266455 פקס: 03-5266456  
e-mail: info@osh.org.il

טבת-שבט תשס"ד  
ינואר 2004

ת-131

## לחץ – דחק בעבודה והטיפול בו

מאת: ליבנת כהן



המוסד לבטיחות ולגיהות

## תוכן עניינים:

עמוד	
3	<a href="#">הקדמה</a>
4	<a href="#">הגדרה</a>
5	<a href="#">הגורמים המשפיעים על תפיסת הדחק</a>
6	<a href="#">השלכות הדחק על ארגונים:</a>
	עלות היעדרויות מהעבודה הקשר בין לחץ ותאונות
7	<a href="#">מהו דחק? תגובת fight or flight</a>
7	<a href="#">דחק חיובי לעומת דחק שלילי</a>
9	<a href="#">קבוצות סיכון:</a>
	תפיסה תגובות גורמים שונים ובכללם: הבדלי אישיות מקצועות בעלי רמה גבוהה של דחק
12	<a href="#">הסיבה העיקרית לדחק בעבודה</a>
12	<a href="#">גורמי הדחק בעבודה</a>
	שינויים בעולם העבודה פרוט גורמי הדחק בעבודה הצקה (Bulling) אלימות בעבודה " הבוס "
19	<a href="#">סימנים המצביעים על דחק בעבודה</a>
21	<a href="#">גורמי הדחק והשפעותיהם על היחיד ועל הארגון</a>
22	<a href="#">הפחתה ומניעה של דחק בעבודה</a>
	NIOSH - שלבים לקראת מניעת דחק צעדים למניעת דחק בעבודה סוגי התערבות אמצעים להפחתת דחק שינויים ברמה הארגונית אמצעים להפחתת דחק ע"י היחיד ILO - תוכניות למניעת דחק הערכה מדריכים למניעת דחק סוגי התערבות דוגמאות של התערבויות ותוצאותיהן
30	<a href="#">פעילות של ארגוניים בינלאומיים בנושא דחק בעבודה</a>
31	<a href="#">תחיקה בחו"ל</a>
32	<a href="#">רשימה ביבליוגרפית</a>

## דחק (לחץ) בעבודה ודרכי הטיפול בו

### הקדמה

הידעת?

לחץ (הנקרא: "דחק" או "עקה") בעבודה משפיע על 40 מיליון עובדים או על 28% מכח העבודה. כמעט אחד מכל שלושה עובדים מושפע מדחק בעבודה. (בחוברת זו מעתה ואילך **לחץ יקרא: דחק**).

כחצי מיליון אנשים באנגליה חווים דחק בעבודה ברמה שהם מאמינים שגורמת להם לחלות.

מבין בעיות הבריאות הקשורות לעבודה - דחק מהווה את הגורם הבריאותי השני בגודלו אחרי כאבי גב.

בשנים האחרונות קיימת התעניינות הולכת וגוברת בעולם בנושא דחק בעבודה, השפעותיו ודרכים למניעתו. האתגר של הטיפול בנושא זה זכה לתשומת לב ציבורית ולהתייחסות באמצעי המדיה ברחבי העולם. נושא הדחק בעבודה מזוהה בעקביות בעשור האחרון ע"י ה-European Union (האיחוד האירופי) כסוגיה מובילה בה יש לטפל במקום העבודה. האומות המאוחדות הגדירו את הדחק בעבודה כמחלה של המאה ה-20. הדחק בעבודה מחלחל כמעט בכל עיסוק והוא הפך להיות כל כך חמור עד שהוא מגיע לממדים של מגיפה עולמית.

בעיה זו פוגעת בכולם, במעסיקים, בעובדים ובחברה כולה. מלבד השפעות חמורות על בריאותו הפיזית והנפשית של העובד, מתבטאת ההשפעה של דחק בעבודה גם בסימפטומים ארגוניים כמו רמה גבוהה של היעדרויות, תחלופת עובדים גבוהה (הקשורה לעלות של גיוס והכשרת עובדים חדשים), פרודוקטיביות נמוכה, רמת בטיחות נמוכה, מצב רוח ירוד של העובדים וחוסר בחדשנות. דחק בעבודה יכול להיגרם הן ע"י סיכונים פסיכולוגיים והן ע"י סיכונים פיזיים.

גורמים פסיכולוגיים כוללים דרישות עבודה גבוהות, שליטה נמוכה בעבודה, תכנון משימה (job design), הצקה (bullying), הטרדה מינית ואלימות. גורמים פיזיים כוללים רעש וטמפרטורה. חוברת זו לא תעסוק בגורמי הדחק הפיזיים.

לאחר 30 שנה של מחקר בתחום הדחק בעבודה ניתן לתרגם את הידע הנצבר לעבודה בשטח. מטרתה של חוברת זו היא להביא את נושא הדחק בעבודה לידי מודעות ולהציע פתרונות למניעתו ולהפחתתו.

## הגדרה

ניתן להגדיר דחק בעבודה כתגובות פיזיות ורגשיות מזיקות שמתרחשות כשדרישות העבודה לא תואמות את היכולות, המשאבים או הצרכים של העובד. דחק בעבודה יכול להוביל לבריאות לקויה ואפילו לפגיעה.

(הגדרה של NIOSH - National Institute of Occupational Safety and Health - המכון הלאומי של ארה"ב לבטיחות ובריאות בעבודה).

ניתן להגדיר דחק בעבודה כדפוס של תגובות רגשיות, קוגניטיביות, התנהגותיות ופסיכולוגיות לתוכן של העבודה, לארגון המעביד ולסביבת העבודה. המצב של דחק בעבודה מאופיין ברמות גבוהות של מצוקה המלוות לעיתים בתחושה של חוסר יכולת להתמודד. (הגדרה של The European Commission - הועדה האירופית).

HSE (The Health and Safety Executive) - המנהל הבריטי לבטיחות וגהות מגדיר דחק כתגובת נגד של אנשים ללחצים מוגזמים או לדרישות שונות.

ILO (International Labor Organization) - ארגון העבודה הבינ"ל מגדיר את המושג דחק בהגדרה כוללת. זוהי תפיסה של חוסר איזון בין האינדיבידואל מצד אחד, והסביבה ואינדיבידואלים אחרים מהצד השני. כשאנשים ניצבים בפני דרישות של אחרים או דרישות מהסביבה הפיזית או הפסיכו - חברתית והם מרגישים שהם לא יכולים לענות לדרישות אלה בצורה מספקת, מופעל מנגנון של תגובה. התגובה תלויה בשילוב של גורמים שונים, הכוללים את:

1. היקף הדרישה
2. התכונות האישיות ומשאבי ההתמודדות של האדם
3. האילוצים של האדם
4. התמיכה שהאדם מקבל מאחרים.

## הגורמים המשפיעים על תפיסת הדחק



## השלכות הדחק על ארגונים

### עלות

ע"פ הערכה של הועדה האירופית משנת 1999, דחק בעבודה משפיע על לפחות 40 מיליון עובדים ב-15 המדינות החברות בארגון זה.

### היעדרויות מהעבודה

**בבריטניה**, ההערכה היא שיותר מ-40 מיליון ימי עבודה "אובדים" בכל שנה כתוצאה ממחלות הקשורות לדחק.

**באוסטרליה**, סגן שר הפדרלי ליחסי עבודה

(The Federal Assistant Minister for Industrial Relations)

מערך שהעלות של דחק תעסוקתי הייתה בסביבות 30 מיליון \$ בשנת 1994.

**בארה"ב**, יותר ממחצית מ-550 מיליון ימי עבודה של היעדרות נובעים מדחק.

לפי נתוני מחקר שנערך בקרב 800,000 עובדים ביותר מ-300 חברות מספר העובדים

הנעדרים מעבודתם כתוצאה מדחק בעבודה הושלש מ-1996 ועד 2000.

מדי יום נעדרים כמיליון עובדים מעבודתם.

ההערכה היא שהיעדרות לא צפויה מעבודה עולה לחברות אמריקאיות כ-602\$ לעובד לשנה.

### הקשר בין דחק ותאונות

הקשר בין דחק ותאונות עבודה לא נחקר עדיין מספיק בכדי לסייע בהבנה ובניהול של הבטיחות במקום העבודה.

יש מעט מחקרים המבססים את הקשר בין דחק לשיעור תאונות. באופן כללי דחק ובלבול יכולים לגרום לתאונות אבל נדרש מחקר נוסף בכדי לבסס יחסי סיבה - תוצאה ישירים ביניהם. כבר הוכח שטעויות גורמות לתאונות ודחק יכול לגרום לטעויות. מכאן ניתן להסיק שדחק חייב לתרום לסיבתיות של תאונות.

(טעויות ← תאונות. דחק ← טעויות = < דחק ← תאונות)

הנחה זו מקובלת ללא תימוכין מספיקים.

הספרות המקצועית מצביעה על כך שדחק הוא גם השפעה וגם סיבה של תאונות. שכן דחק יכול לגרום לטעויות אשר מובילות לתאונות. (במקרה זה דחק משפיע על תאונות)

(דחק ← טעויות ← תאונות) כמו כן, תאונות יכולות לגרום לדחק. (דחק כסיבה של תאונות).

(תאונות ← דחק). ההיבט המחזורי הזה מצביע גם על כך שדחק בין אם הוא נובע ממקום

העבודה, מהבית, או בין אם הוא תוצאה של מאורעות החיים - יש לו יכולת השפעה על

הבטיחות במקום העבודה.

נדרשת חקירה נוספת בנושא לא רק על מנת לחקור כיצד סוגים שונים של דחק יכולים לגרום לטעויות אלא גם בכדי להבין איך אינדיבידואלים אשר חווים דחק מצליחים להימנע מטעויות. (לדוגמא ע"י שימוש באסטרטגיות של התמודדות).

ע"פ NIOSH למרות שנדרש מחקר נוסף, קיימת דאגה הולכת וגוברת על כך שמצבי דחק בעבודה מפריעים לשיטות בטיחות בעבודה ומייצרים סביב פורייה לפגיעות בעבודה.

### מהו דחק? תגובת "לחימה או בריחה" - Fight of flight

דחק הוא תגובה בלתי רצונית אשר מקורה עוד בתקופת האבן, שבה נחשף האדם למצבי סכנה, למשל מעדת טורפים. כדי להתכונן לפעילות הגנתית, כגון לחימה או בריחה, אשר תאפשר הישרדות, גוף האדם נכנס למצב דרוך. מנגנון ההישרדות של תקופת האבן מוטבע בנו באופן גנטי. התכנון הגנטי בשילוב עם תנאי העבודה המודרניים מפעיל באופן בלתי רצוני את תגובת הדחק.

במצב של דחק נשלחת אזעקה למוח שמגיב ע"י הכנת הגוף לפעולה הגנתית. המערכת העצבית מתעוררת והורמונים (אדרנלין) משתחררים לחדד את החושים, להאיץ את הדופק, להעמיק את הנשימה, ולגרום למתח ברוב שרירי הגוף. שחרור ההורמונים מעלה את רמת הגלוקוז ואת רמת חומצות השומן החופשיות בדם בכדי לספק אנרגיה גדולה יותר לגוף. תגובה זו הנקראת flight או flight עוזרת לנו להתגונן מול מצבים מאיימים. התגובה מתוכנתת ביולוגית. כל אחד מגיב כך פחות או יותר ללא קשר אם מצב הדחק התהווה בבית או בעבודה. תגובה זו לא מתאימה יותר ללחצים איתם מתמודדים רוב האנשים בביתם ובעבודתם. לאורך זמן, תגובת הדחק מאיימת על בריאות העובד ועל רווחתו.

### דחק חיובי לעומת דחק שלילי

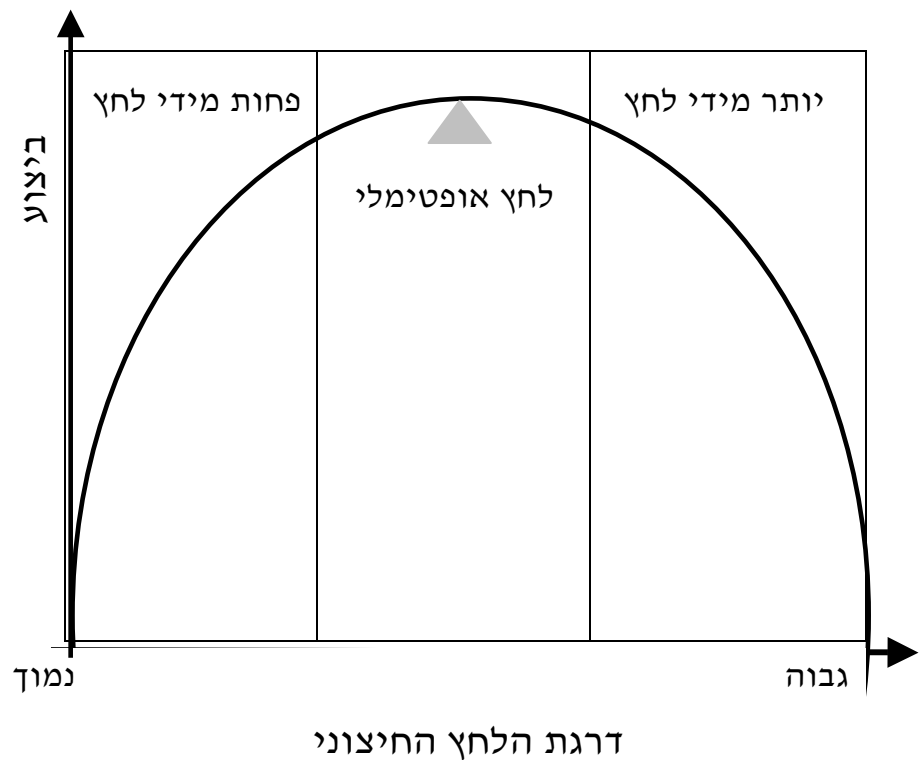
דחק יכול להיות חיובי

מספר תיאוריות פסיכולוגיות גורסות שדחק מסוים הכרחי לאנשים בכדי לפעול. הוא יכול להגביר מודעות, לחדד ערנות ולהעלות את הנכונות לבצע פעולה. דחק מתון הוא גורם "מוטיבציוני" חשוב ויכול להועיל בהסתגלות למצבים חדשים. הוא ממריץ אותנו פיזיולוגית ופסיכולוגית ומניע אותנו ללמוד מיומנויות חדשות ולהיות בקיאים בעבודה. כשאנחנו מצליחים לעמוד באתגר אנחנו מרגישים רגועים ומסופקים. דחק מסוים אם כן הכרחי בעבודה ומחוץ לעבודה.

מתי דחק הופך לשלילי?

כשדחק מציף את האדם שאמור לפעול, זו הנקודה שבה יותר מדי דחק יכול לפגום בביצוע. במצב כשזה, הדחק החיובי הופך לדחק שלילי. (distress).

היחסים בין גירוי חיצוני או לחץ לבצע וביצוע בפועל מתוארים להלן:  
פונקציה זו ידועה בשם Yerkes - Dason Law (חוק ירקס דוסון)



הביצוע הטוב ביותר של פעילות כלשהי יכול להתקיים כאשר הדרישות לביצוע הן אופטימליות (באבחנה ממקסימליות). אם לוחצים אדם יותר מדי, רמת הביצוע שלו מתדרדרת. למעשה, אדם יכול לבצע פעולה באופן גרוע כשהוא נמצא תחת רמות גבוהות של מתח כמו גם כשלא מופעל עליו דחק כלשהו והוא לא מדורבן כלל. אדם היסטרי (הנמצא תחת יותר מדי דחק) ואדם מנומנם (הנמצא תחת פחות מדי דחק) יבצעו את אותה משימה באופן שאינו משביע רצון.



כשדחק מתמשך, חוזר על עצמו, כשהאדם לא מסוגל להתמודד או אם חסרה לו תמיכה, דחק יכול להפוך לשלילי ולגרום למחלה פיזית, ולהפרעות פסיכולוגיות. בהקשר של העבודה דחק גורם לידי הסתגלות לקויה ולכך שאנשים לא מצליחים לבצע את המוטל עליהם בצורה אופטימלית.

## קבוצות סיכון

כל אחד מושפע בזמן זה או אחר מדחק בעבודה. דחק תעסוקתי משפיע על כל הארצות, על כל המקצועות ועל כל הקטגוריות של העובדים, כולל עובדי צווארון כחול וצווארון לבן. בשעה שדחק בעבודה נחשב בדרך כלל בהקשר של מדינות מתועשות גם עובדים במדינות מתפתחות מושפעים ללא ספק מדחק. לכל אדם יש את נקודת השבירה שלו. יחד עם זאת קבוצות מסוימות פגיעות במיוחד למצבי דחק בעבודה.

## תפיסה

נוסף לגורמי דחק אובייקטיביים, כלומר הקשיים הקיימים במציאות, קיים ההיבט הסובייקטיבי של תפיסת האדם את המציאות. מה שגורם לדחק לאדם מסוים אינו גורם בהכרח לדחק לחברו. אנשים מגיבים באופן שונה אפילו לאותה סיטואציה. (כתוצאה מגורמים אינדיבידואליים כמו עמדות, יכולות ואישיות).

בני אדם נבדלים זה מזה, הן בתפיסת מצב כמאיים והן באופן ההתמודדות שלהם עם איומים. אנשים עשויים להיות שרויים באותה סיטואציה, ובהיותם במצב דומה האחד, אינו תופס אותו כלל כמאיים, אם בגלל מיבנה אישיותו ואם בגלל ניסיונו הקודם, ואילו השני תופס אותו כמאיים ומלחיץ ביותר. את השוני האישי בין אדם לאדם ניתן לראות גם בתחום חיי העבודה. לדוגמא, יש עובדים התופסים בוס מסוים כמאיים בעוד שאחרים כלל אינם תופסים אותו ככזה.

## תגובות

גם אם כל העובדים תופסים את הבוס שלהם כמאיים, התגובות שלהם עשויות להיות שונות לחלוטין: האחד מתחנף אליו, השני מתחמק מפניו, והשלישי מתחיל להזיע כל אימת שאותו בוס פונה אליו.

## גורמים נוספים

גורמים נוספים משפיעים על רגישות לדחק - גורמים אלה כוללים: גיל (צעירים ומבוגרים), נכות, תנאים סוציאליים קשים ללא תמיכה חברתית, משפחות חד הוריות, מוגבלים (בקטגוריה זו נכללים מוגבלים פיסיים ונפשיים, מכורים לסמים ואלכוהול), מיעוטים ומהגרים. לא אחת דרישות העבודה מהם זהות לדרישות מעובדים אחרים, בעוד שהתמיכה החברתית בהם מוגבלת או כלל לא קיימת.

**הבדלי אישיות** - במשך 20 השנים האחרונות התמקד המחקר על הגורם המשפיע ביותר על הדחק ועל הנזקים הנגרמים ממנו. מאפיין זה הוצג לראשונה ע"י פרידמן ורוזנמן ונקרא טיפוס מסוג A. פרידמן ורוזנמן זיהו שני טיפוסים אישיות הנבדלים בתכונותיהם. טיפוס מסוג A וטיפוס מסוג B.

טיפוס מסוג A (Type A Personality) - מניע ההישג שלו גבוה יותר מזה המאפיין את שאר בני האדם. זהו אדם תחרותי והישגי הרץ כל העת קדימה תוך הסתכלות לצדדים על מנת לבדוק היכן נמצאים שאר האנשים בהשוואה אליו.

הוא מתאפיין בחוסר סבלנות, חוסר מנוחה, אמביציה, תוקפנות, לעיתים עוינות, חי בתחושה מתמדת של חוסר זמן ותחושת חירום ביחס להשלמת משימות. אדם כזה אינו מסוגל להירגע וגם במסגרת של חופשה הוא נוטל על עצמו מטלות רבות אותן הוא "צריך" להספיק לבצע. (לבקר ב-10 מוזיאונים, ב-10 הצגות תיאטרון וכו'). המדובר באנשים ממוקדי מטרה, המשקיעים הרבה זמן בעבודה והעושים מספר מטלות בו זמנית.

טיפוס מסוג B (Type B Personality) - הוא טיפוס שליו יותר, באופן יחסי הוא חווה פחות לחצי זמן, חווה פחות קונפליקטים, יכול לדחות משימות למחר, פחות תחרותי והישגי וגם הישגיו פחות מרשימים. הוא יצירתי, משתף פעולה ועושה פעולה אחת ולא מספר פעולות בו זמנית.

מהתנהגותו של אדם מטיפוס A ניתן להבין מדוע הוא חשוף יותר מאדם מטיפוס B למחלות לב.

מנהלים בכלל ומנהלים ישראלים בפרט נוטים להשתייך לקבוצת טיפוס A. טיפוס A פתולוגי (Pathological Type A person) קראה לטיפוס A אצלו מתקיימים בו זמנית תגובתיות יתר וצורך נמוך בגירוי- טיפוס A פתולוגי.

פתולוגיה מסוג Type A נגרמת כתוצאה מחוסר התאמה בין ביטויי התנהגות של Type A (שמתבטא במעורבותו בפעילויות אתגריות) והמשאבים הנפשיים שלו (צורך נמוך בגירוי). טיפוס פתולוגי מסוג A חושב "כיון שאני לא מספיק טוב בהשוואה לציפיות שלי מעצמי - אני צריך לנסות יותר". (Because I am not sufficiently what I am, I must try harder).

הוא עושה זאת ברגשות גלויים או מודחקים של כעס ועוינות. טיפוס פתולוגי מסוג A נמצא במצב של מאבק כרוני להישגים מצד אחד, וצורך נמוך בגרוי מהצד השני. הבנה זו את טיפוס A הפתולוגי מסבירה את הטיפול בו כמקור פוטנציאלי של דחק. דחק מקושר בדרך כלל עם ההערכה השלילית של הפרט את המשאבים שלו להתמודד עם דרישות הסביבה או

עם הדרישות הפנימיות שלו. מאחר שטיפוס A הפתולוגי מאמין בחוסר היכולת שלו הוא מעורב באופן כרוני במאבק להישגים, מאבק שהוא יותר מדי ממריץ עבורו כאדם המגיב בתגובתיות יתר.

אלו אנשים שאין להם משאבים נפשיים מספקים להיות במצב של מאבק תמידי להצלחה שזו דרך בה הם נוקטים בכדי להתמודד עם הדחק שלהם. דרך זו של התמודדות עם דחק יכולה להסתיים בתפקוד פסיכולוגי לקוי ובסימפטומים גופניים הכוללים מחלות לב.

### מקצועות בעלי רמה גבוהה של דחק

קיימת עדות לכך שמגוון הולך וגדל של מקצועות מועד יותר לסבול מדחק הקשור לעבודה (work related stress).

בטבלה הבאה רשומים המקצועות ששווים או עולים על דרגה 6 בסולם של דחק המתחיל מהספרה 0.

מקצועות בעלי רמה גבוהה של דחק	
מקצועות	סולם
כורה פחם	8.3
שוטר	7.7
סוהר	7.5
עובד בנייה	7.5
טיס	7.5
עיתונאי	7.5
מנהל פרסום	7.3
רופא שיניים	7.3
שחקן	7.2
רופא	6.8
צוות שידור	6.8
אחות	6.5
צוות צילום הפקה	6.5
צוות אמבולנס	6.3
מוסיקאי	6.3
כבאי	6.3
מורה	6.2
עובד סוציאלי	6.0
מנהל כח אדם	6.0

## מהי הסיבה העיקרית לדחק בעבודה? תכונות העובד או תנאי העבודה?

כמעט כולם מסכימים שדחק בעבודה נובע מאינטראקציה בין העובד ותנאי העבודה שלו. הדעות חלוקות בנוגע לחשיבות של תכונות העובד לעומת תנאי העבודה כגורם העיקרי לדחק בעבודה. השוני בהשקפות אלו הוא מהותי מפני שהן מציעות דרכי התמודדות שונות למניעת הדחק בעבודה. לפי **השקפה אחת**, השוני בתכונות של היחיד כמו שוני באישיות ובסגנון ההתמודדות שלו הם החשובים ביותר בניבוי אם תנאי עבודה מסוימים יובילו לדחק. במילים אחרות מה שנחשב כמלחיץ עבור אדם אחד יכול לא להוות גורם לחץ עבור אדם אחר. השקפה זו מובילה לאסטרטגיות מניעה שמתמקדות בעובדים ובדרכים לעזור להם להתמודד עם תנאי עבודה תובעניים.

בהתבסס על מחקר וניסיון NIOSH תומכת בגישה אחרת לפיה **תנאי העבודה** הם הגורם העיקרי ביצירת דחק בעבודה, עם זאת אין להתעלם מהגורמים הקשורים ליחיד. ע"פ NIOSH חשיפה לגורמי לחץ יכולה להשפיע באופן ישיר על בטיחותו ובריאותו של העובד. אך, היחיד וגורמי מצב אחרים יכולים להתערב - לחזק או להחליש השפעה זו.

## מה הם גורמי הדחק בעבודה

### שינויים בעולם העבודה

הבעיה של דחק בעבודה מתעצמת כתוצאה משינויים מהירים ולא צפויים בעולם העבודה. החוויה של השינוי עצמו, במיוחד כשאנשים חווים היעדר שליטה, היעדר מעורבות וחוסר ודאות, יכולים לגרום לדחק. שינוי עולם העבודה כולל:

- גידול במספר העובדים המבוגרים.
- גידול בשימוש של מידע ותקשורת טכנולוגית במקום העבודה.
- עבודה בניהול עצמי ( self regulated work ) ועבודה צוות.
- שינויים בדפוסי עבודה : צמצומים, קבלן חיצוני (outsourcing), חוזי משנה וגלובליזציה.
- דרישות לגמישות של העובדים. (במונחים של מספר המיומנויות הנדרשות בכל תפקיד וביצוע מיומנויות אלה).
- דרישה מוגברת לעובדים במגזר השירותים.

פרוט גורמי הדחק בעבודה

תנאים המגדרים את הסיכון	קטגוריה
<b>הקשר עבודה</b>	
תקשורת דלה, תמיכה מועטה בפתרון בעיות ובהתפתחות אישית, היעדר הגדרה של יעדים ארגוניים.	תרבות ותפקוד ארגוניים
אי בהירות ביחס לתפקיד, תפקיד המכיל קונפליקט, אחריות כלפי אנשים.	תפקיד בארגון
קיפאון ואי ודאות ביחס לקריירה, שכר נמוך, חוסר ודאות בנוגע לתפקיד, עבודה בעלת ערך חברתי נמוך.	פיתוח הקריירה (Career Development)
השתתפות דלה בתהליכי קבלת החלטות, היעדר שליטה על העבודה (שליטה, במיוחד באופן ההשתתפות, היא גם עניין של הקשר העבודה וגם בהיבט הארגוני הרחב).	חופש החלטה/שליטה
בידוד חברתי או פיזי, יחסים לקויים עם ממונים, קונפליקטים בין אישיים, היעדר תמיכה חברתית.	יחסים בין אישיים בעבודה
סתירה בין דרישות העבודה לדרישות הבית, תמיכה מועטה מצד הבית.	ממשק עבודה - בית
<b>תוכן העבודה</b>	
בעיות הקשורות במהימנות, במידת ההתאמה ובתחזוקה או תיקון של הציוד והמתקנים.	סביבת העבודה וציוד העבודה
היעדר גיוון, מחזורי עבודה קצרים, עבודה חסרת משמעות, חוסר ניצול של מיומנויות העובד, אי ביטחון תעסוקתי.	תכנון משימה (task design)
פחות מדי או יותר מדי עומס בעבודה, היעדר שליטה על קצב העבודה, לחץ זמן.	עומס וקצב העבודה
עבודה במשמרות, לוחות זמנים קשיחים, שעות עבודה בלתי צפויות, שעות עבודה ארוכות או לא נוחות.	לוח זמנים

בנוסף לפרוט הנ"ל של גורמי הדחק בעבודה קיימים גם גורמי דחק בעבודה נוספים המפורטים להלן :

#### 1. Bulling (הצקה)

אין הגדרה מוסכמת אחת ל-Bulling  
דוגמא להגדרה של Bulling בעבודה :

"התנהגות בלתי הגיונית החוזרת ונשנית כלפי עובד, או כלפי קבוצת עובדים שיוצרת סיכון לבריאות ולבטיחות".

"התנהגות" משמעה פעולות של אדם או קבוצה.

"התנהגות בלתי הגיונית" משמעה התנהגות שאדם סביר יתייחס אליה כהשפלה, כאיום או כהתנהגות שהופכת אחר לקורבן.

"סיכון לבריאות ולבטיחות" כולל סיכון לבריאות הפיזית או המנטלית של העובד.

הצקה מערבת לעיתים קרובות שימוש לרעה בכוח כאשר לעובדים כלפיהם מכוונת ההצקה יש קושי בהגנה על עצמם. הצקה יכולה לכלול גם התקפות מילוליות וגם התקפות פיזיות, כמו גם פעולות ברמת אלימות נמוכה יותר. (לדוגמא, בידוד חברתי של עובד).

הצקה יכולה לכלול גם אלימות פיזית וגם אלימות פסיכולוגית והיא יכולה להתקיים מצד המנהל או מצד כפופים וחברים לעבודה.

כל אחד בארגון יכול להיות קורבן של הצקה. תוצאות סקר של האיחוד האירופי מצביעות על כך ש -9% מהעובדים באירופה או 12 מיליון אנשים מדווחים שהיו קורבן להצקה בשנת 2000.

השכיחות הגבוהה ביותר של הצקה בעבודה מתקיימת בעבודות בעלות דרישות גבוהות בהן לעובד יש שליטה נמוכה. בעבודות אלה חש העובד רמות גבוהות של חרדה.

ניתן להבחין בשני סוגים של הצקה :

1. כתוצאה מהסלמה של קונפליקט בין אישי.
2. כשהקורבן לא היה מעורב בקונפליקט אבל נקלע במקרה למקום. (לדוגמא : שער לעזאזל).

גורמים המגבירים את הסבירות לקיום הצקה כוללים :

- שינוי ארגוני פתאומי.
- עבודה ברמת סיכון גבוה.
- יחסים רעועים בין ההנהלה לצוות העובדים ובין קולגות בעבודה בינם לבין עצמם.
- דרישות קיצוניות בעבודה.
- רמות גבוהות של דחק הקשור לעבודה.
- קונפליקט בתפקיד. (Role Conflict).

תוצאות של הצקה : סימפטומים בריאותיים פיזיים, מנטליים ופסיכוסומטיים. לדוגמא : דחק, דיכאון, ירידת ערך עצמי, פוביות, הפרעות שינה, האשמה עצמית ובעיות עיכול.

כיצד ניתן למנוע הצקה בעבודה?

האסטרטגיה היעילה ביותר יכולה להיות אסטרטגיה בת שני שלבים המורכבת גם משיפורים בסביבת העבודה הפסיכולוגית וגם מפעולות ספציפיות המכוונות נגד הצקה. שיפור כללי בסביבת העבודה הפסיכולוגית כולל את האמצעים הבאים :

- הפחתה של עבודה מונוטונית.
- הימנעות מהטלת משימות לא ברורות.
- פיתוח תרבות ארגונית בעלת ערכים וסטנדרטים נגד הצקה כוללת את הפעולות הבאות :
  - יש לדאוג לכך שכולם יהיו מודעים לנושא.
  - יש לחקור את היקף הבעיה בארגון.
  - יש להבטיח שכל העובדים יכירו את הסטנדרטים של הארגון ואת הערכים שלו.
  - יש לשפר את נטילת האחריות של ההנהלה ואת היכולת שלה בטיפול בבעיות תקשורת בקונפליקטים.
  - יש לערב את העובדים ואת הנציגים שלהם בהערכת סיכונים ובמניעת הצקה.
  - יש לפתח מדיניות בנושא. (ראה להלן)
- פיתוח מדיניות עם הנחיות ברורות בהערכת סיכונים ובמניעת הצקה, כוללת :
  - התחייבות אתית של המעסיק והעובדים לטפח סביבת עבודה שלא יהיו בה גילויי הצקה.
  - תאור הפעולות המקובלות בעבודה ואילו שאינן מקובלות.
  - אכיפת נהלים והנחיות בארגון.
  - יש לציין היכן וכיצד הקורבנות יכולים לקבל עזרה.
  - יש לתת לעובדים הסבר על התהליך של הגשת תלונה בנושא הצקה.
  - פרטים בנוגע לייעוץ ולשירותי תמיכה צריכים להיות זמינים הן לקורבן והן לעבריין של ההצקה.

## 2. Violence in The Workplace - אלימות בעבודה

אין תמימות דעים לגבי הגדרת המונח אלימות. יש הגדרות שמתמקדות רק באיום או בגרימת נזק פיזי. הגדרות אלה לא כוללות מקרים של התעללות מילולית, הטרדה או השפלה ומקרים נוספים של טראומות פסיכולוגיות. ניתן לחלק פעולות של אלימות לאיומים (ביטויים שמעידים על כוונה לגרום לנזק פיזי), התגרות פיזית (מתקפות שמסתיימות בתקיפה פיזית עם או בלי נשק ו-Harassment (הטרדה) יצירת סביבה עוינת באמצעות מילים, פעולות או מגעים פיזיים שלא מסתיימים בנזק פיזי. בהגדרה רחבה ניתן לומר שאלימות כוללת את כל הצורות של התעללות, התנהגות תוקפנית שיכולה לגרום נזק פסיכולוגי או פיזי או אי נוחות לקורבן (בין אם הייתה כוונה לפגוע בקורבן ספציפי או שהקורבן היה מעורב באירוע רק במקרה). נושא זה יורחב באחד המאמרים הבאים.

### 3. "הבוס"

הפסיכולוג הקליני Joseph Mancusi נשיא "המרכז למצוינות ארגונית" במדינת וירג'יניה (Center for Organizational Excellence, Sterling, Va.) גורס כי הגורם העיקרי לדחק בעבודה הוא ה"בוס". לדעת Mancusi, בשעה שחברות לא היו מעיזות להרשות למנהל שלהם להחדיר וירוס שיהרוס 10% מהפרודוקטיביות של מערכת המחשב של החברה בה הם עובדים, בפועל חברות אלו מאפשרות באופן שגרתי למנהלים שלהם לפגוע בין 10% ל-30% מהפרודוקטיביות של העובדים שלהם, כתוצאה מניהול גרוע. בסקר שערך Mancusi ציינו 39% מהעובדים שהם לא סומכים על המנהל הישיר, הממונה שלהם או ראש הצוות שלהם. חברה לא יכולה להצליח כאשר ארבעה עובדים מתוך עשרה, דואגים יותר לשמור על גבם מאשר להיות פרודוקטיביים. חוסר אמון מערער את כל היחסים במקום העבודה. ללא אמון, עובדים מרגישים מעט מחויבות למנהלים שלהם ומעט מחויבות להצלחת החברה. במקביל, העובדים מרגישים דחק רב יותר מפני שהם חושבים שהממונה שלהם "מחפש אותם". עבודת המנהל דומה לעבודת מנהיג שצריך לדאוג לכל הנכסים של החברה, לא רק למכונות ולמלאי שלה אלא גם ובעיקר - לאנשיה. מנהלים יכולים ליצור סביבת עבודה לחוצה. לדוגמא: כאשר הם מציבים לעובדים ציפיות בלתי סבירות, מתקשרים באופן לא אפקטיבי או לא מחזקים את עובדיהם על עבודה טובה.

### 4. הקונפליקט של עבודה - חיים פרטיים

ע"פ רשת קנדית למחקר מדיניות (Canadian Policy Research Network) הקונפליקט של עבודה מצד אחד וחיים פרטיים (Work Life Conflict) מצד שני התעצם אצל עובדים קנדים ב-10 שנים האחרונות. הקונפליקט מתבטא בעומס עבודה מוגבר, בירידה בבריאות הפיזית והמנטלית של העובדים, בהיעדרויות מהעבודה, בשביעות רצון מופחתת מהעבודה ובמחויבות נמוכה למעבידים.

מחקר שנערך בקנדה בדק שלשה סוגים של קונפליקט עבודה - חיים פרטיים:

4.1 תפקוד תחת עומס יתר (Role Overload), (כשיש יותר מדי מה לעשות).

4.2 התנגשות בין עבודה וחיי משפחה (כשהעבודה מפריעה לחיי המשפחה).

4.3 התנגשות בין חיי המשפחה לעבודה. (כשדרישות של המשפחה כמו למשל טיפול

בילד או טיפול במבוגר מפריעות לעבודה).

מבין שלושת סוגי הקונפליקט של עבודה - חיים פרטיים, המחקר מצביע על כך שתפקוד תחת עומס יתר גדל באופן משמעותי. את הגידול ניתן לייחס לדרישות העבודה שגדלו בין השנים 1991 ו-2001.



4.1 60% מהנשאלים במחקר דיווחו על רמה גבוהה של תפקוד תחת עומס יתר.  
מי הכי מושפע מתפקוד תחת עומס יתר? (בסדר יורד, מהקבוצה המושפעת ביותר לקבוצה המושפעת הכי פחות):

- עובדים נשואים האחראים גם לטיפול בילד וגם לטיפול במבוגר.
- עובדים נשואים האחראים לטיפול בילד.
- עובדים נשואים האחראים לטיפול במבוגר.
- העובדים שסבלו הכי פחות מתפקוד תחת עומס יתר היו עובדים נשואים ללא ילדים, ועובדים רווקים ללא ילדים.
- נשים סובלות מתפקוד תחת עומס יתר יותר מאשר גברים.

4.2 קצת יותר מ-30% מהנשאלים במחקר דיווחו על התנגשות בין עבודה למשפחה.  
מי הכי מושפע מקונפליקט עבודה - משפחה?

- גברים נוטים יותר לדווח על רמות גבוהות של קונפליקט עבודה - משפחה מאשר נשים.
- עובדים נשואים נוטים יותר לסבול מהתנגשות בין עבודה למשפחה מאשר עובדים רווקים.
- בעוד שעובדים נשואים שיש להם ילדים לפני גיל ביה"ס חווים את הרמה הגבוהה ביותר של תפקוד תחת עומס, התנגשות גבוהה בין עבודה לחיי משפחה נוטה להגיע לשיא כשהילדים בגיל ביי"ס אבל לא יכולים מבחינה משפטית להישאר לבד בבית.
- גם עובדים האחראים לטיפול בקשישים נוטים לחוות רמות גבוהות של קונפליקט עבודה - חיי משפחה.

4.3 רק 10% מהנשאלים במחקר דיווחו על רמה גבוהה של קונפליקט משפחה - עבודה. יש סבירות גבוהה שבן הזוג של הסובלים מרמה גבוהה של קונפליקט משפחה - עבודה לא יהיה האחראי העיקרי לטיפול בילדים אלא, הם עצמם יהיו האחראים העיקריים לטיפול בהם.

לשלושת המרכיבים של קונפליקט עבודה- חיים פרטיים יש השפעות שונות שהן בעלות משמעות בנוגע לדרך בה יש לטפל בנושא זה.  
רמה גבוהה של תפקוד תחת עומס יתר משויכת לבריאות פיזית ומנטלית נמוכה. (למשל, רמה גבוהה של דחק בעבודה, שביעות רצון נמוכה מהעבודה, שימוש בסמים ע"פ מרשם, שימוש בשרותי יעוץ והיעדרויות כתוצאה מתשישות שכלית או רגשית).  
עובדים הסובלים מתפקוד תחת עומס יתר נוטים פחות לדווח על שביעות רצון מחיי המשפחה, נוטים לבנות משפחות קטנות ולדחות הבאת ילדים לעולם.  
נתונים אלה ממחישים כיצד המערכות של העבודה והמשפחה קשורות זו בזו וכיצד תנאים שליליים בעבודה משפיעים על החיים הפרטים.

נשאלים שחוו התנגשות בין משפחה לעבודה שונים בהרבה מובנים מאלו שחווים תפקוד תחת עומס יתר ומאלה שחווים התנגשות בין עבודה למשפחה. מנקודת מבטו של המעביד, השינויים הקריטיים ביותר כוללים את העובדה שעובדים שנותנים עדיפות למשפחה נוטים יותר להיעדר מהעבודה ולקחים יותר חופשות בכדי לטפל בבעיות הקשורות לילדים, לקשישים ולמשפחה.

מה ניתן לעשות?

יש סימנים המעידים על כך ששינויים דמוגרפיים, שוק עבודה תחרותי יותר ושינוי הציפיות של העובדים עצמם מניעים חלק מהמעסיקים להתייחס בכובד ראש לאיזון בין העבודה לחיים הפרטיים. למרות שמספר המעסיקים שמדברים על איזון בין העבודה לחיים הפרטיים גדל, למעשה, לא נראה שיש שינוי ממשי בשטח. אחת מכותבות הסקר אומרת שהמעסיקים הם המפתח לשינוי. לסיכום הכותבות ממליצות:

- שהמעסיקים יהיו יותר גמישים בנוגע לשעות העבודה ולמקום העבודה.
- שהמעסיקים יעניקו לעובדים תחושת שליטה בקשר לעבודתם.
- שהמעסיקים יצרפו לארגונים מנהלים התומכים בעובדיהם.
- שהמעסיקים יתמקדו ביצירת סביבת עבודה משפחתית - חברית.

#### 5. מחויבות שחש העובד כלפי משפחתו

אין ספור של מחקרים אישרו שהמחויבות שחש העובד כלפי משפחתו מהווה גורם להגברת רמת הדחק שלו. זה נכון במיוחד במשפחות בהן שני בני הזוג עובדים כמו גם במשפחות חד הוריות. מספר גורמים מקשים על האפשרות להשיג איזון הרמוני בין עבודה וחיי משפחה. גורמים אלה כוללים: שינויים פתאומיים בלוח הזמנים של העבודה, עבודה לחוצה בזמן, יחסים בין אישיים לקויים עם מנהלים ועובדים אחרים, חוסר בשליטה על התוכן והארגון של העבודה, עבודה במשמרות ושעות עבודה לא רגילות. מספר מחקרים מצאו שככל שקצב העבודה מהיר יותר וככל שהעובד יותר מעורב בה, כך גדל הקונפליקט שלו בין תפקידי העבודה והמשפחה.

אמנה 156 של ILO והמלצה 165 מתייחסות לעניינים הקשורים לפשרה בין עבודה וחיי משפחה. האמנה שאושרה ע"י 31 מדינות נכון ל-30 ליוני 2000 מציעה לקחת בחשבון את הצרכים של עובדים עם מחויבות משפחתית בתנאי העסקה ובביטחון הסוציאלי שלהם. ההמלצות מתייחסות למספר תחומים בהם ניתן להפחית את רמות הדחק של עובדים בעלי מחויבות למשפחה.

המלצות אלה כוללות :

- מערכות לטיפול בילדי העובדים. (Child-care facilities)
- הפחתה בשעות העבודה- הפחתה של שעות נוספות, הנהגת הסדרים גמישים יותר ללוח זמני העבודה, המלצה לתקופות של מנוחה וחגים.
- קביעת כללים הולמים ופיקוח על התנאים של עובדים חלקיים, של עובדים זמניים, ושל עובדים מהבית. (רבים מעובדים אלה נושאים באחריות כלפי משפחתם).
- מתן אפשרות לאחד ההורים לקחת חופשה "הורית" בתקופה שלאחר חופשת לידה בלי לאבד את עבודתו או את זכויות העבודה שלו.
- יכולת לקחת חופשה בכדי לטפל בילד חולה או חבר משפחה חולה.

### סימנים המצביעים על דחק בעבודה

קיימות ארבע קטגוריות עיקריות המצביעות על הופעת דחק. סימני הדחק יופיעו בדרך כלל במספר קטגוריות בו זמנית.

הקטגוריות הן :

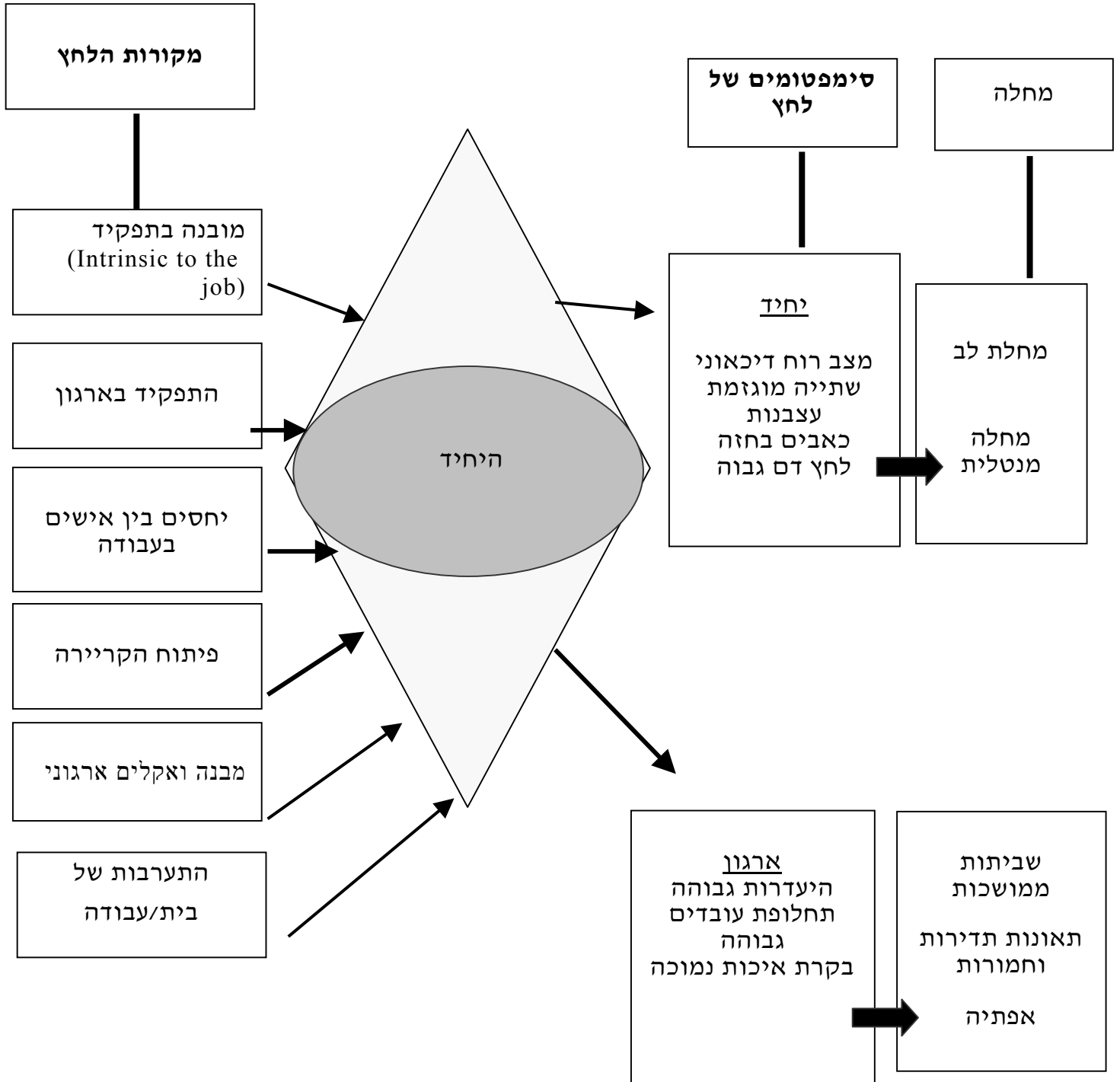
1. סימנים רגשיים הכוללים: בעיות שינה, חרדה, דיכאון, עצבנות והרגשת חוסר אונים למצב נתון.
2. סימנים קוגניטיביים הכוללים: חוסר ריכוז, בעיית זיכרון, קשיים בלימוד נושאים חדשים, אובדן חוש הומור, חוסר יצירתיות וחוסר יכולת לקבל החלטות.
3. סימנים התנהגותיים הכוללים: שתייה בלתי מבוקרת של משקאות חריפים, עישון מוגבר, אכילת יתר, צריכת סמים, לקיחת סיכונים מיותרים והתנהגות אלימה ואגרסיבית. מספר מחקרים שבוצעו לאחרונה הצביעו על הקשר בין דחק בעבודה, אלימות בעבודה, וצריכת סמים, אלכוהול וטבק. מחקרים אלה מצינים שדחק בעבודה משחק תפקיד חשוב בהתפתחות של גורמים שליליים אישיים וארגוניים ויוצרים יסוד מקשר בין תנאי עבודה, צריכת חומר מזיק (substance abuse) והתנהגות אלימה. נראה כי יש קשר משמעותי בין קושי להירגע אחרי העבודה ותחושות שליליות כמו פחד, חוסר ישע ותחושה של כישלון. דחק בעבודה יכול לתרום לרצון להפחית מתח ע"י שתייה, שימוש בסמים ובחומרים מזיקים אחרים.
4. סימנים פיזיולוגיים הכוללים: כאבי גב, לחץ דם גבוה, בעיות לב (Cardiovascular Disease), בעיות בשלד שרירים (Musculoskeletal Disorder), כאבי ראש, מיגרנות, דלקת במעי הגס. יש מחקרים המצביעים על קשר בין עבודה תחת דחק וסרטן, אולקוס ופגיעה במערכת החיסונית. על כל מקרה נדרש מחקר נוסף בנושאים אלה (הקשר בין עבודה תחת דחק מהצד האחד וסרטן, אולקוס ופגיעה במערכת החיסונית מהצד השני) לפני שניתן יהיה להסיק לגביהן מסקנות ברורות תוקף.

ע"פ ממצאי מחקר שנערך בבריטניה דחק בעבודה מגביר את הסיכון למות מהתקפי לב או משבץ מוחי. עובדים הסובלים מדחק בתקופה של לפחות מחצית מזמן העבודה שלהם עלולים לקבל התקף לב קטלני בסבירות של 25% ויש להם סיכוי של 50% למות מהתקף לב או משבץ מוחי. דחק ממושך מסוכן יותר ללב מאשר עלייה של כ-18 ק"ג או הזדקנות ב - 30 שנה וזאת מאחר שעובדים מתמודדים עם דחק בעבודה ע"י עישון או שתייה חריפה. עובדי כפיים של הצווארון הכחול נוטים יותר לחלות במחלות הקשורות לדחק מאשר מנהלי עסקים.

עובדי כפיים עלולים לסבול מהתקפי לב כתוצאה מגורמי דחק כגון שעות נוספות, עבודה במשמרות לילה וחוסר תגמול נאות עבור עבודה קשה.

בעבר היה ידוע כי מתחים בעבודה גורמים למחלות לב אצל מי שכבר סבלו קודם ממחלות כלי דם ומסימנים מקדימים (השמנה, יתר לחץ דם וכו'). ע"פ ממצאי מחקר חדש שנערך בפינלנד מתחים נפשיים בעבודה עלולים להוביל למוות ממחלות לב וכלי דם. המחקר הפיני עקב במשך 25 שנים אחרי ההיסטוריה הרפואית של כ-800 עובדים (נשים וגברים) בתעשיית המתכת. התברר שלחצים נפשיים בעבודה הכפילו את סיכויי העובדים למות ממחלות לב וכלי הדם גם במקרים שתופעות הסיכון המקובלות (עישון, עודף משקל, חוסר פעילות גופנית וכו') זכו לטיפול. כאשר הייתה קיימת הערכה למאמץ שהושקע בעבודה (פיצוי הולם, התקדמות וכו') לא נצפו נזקים לבריאות גם אצל מי שעבדו שעות רבות מאד. הנזק נגרם כאשר המאמץ המושקע היה גדול והתועלת שבצידו קטנה.

גורמי הדחק והשפעותיהם על היחיד ועל הארגון



## הפחתה ומניעה של דחק בעבודה

Frank Kenn הנשיא של Marlin Company ציין כי: "דחק נהייה כאב השיניים הרגשי של מקום העבודה. הוא גורם לנזקים רציניים שיכולים לגרום לטעויות ולפגיעות רציניות. בעוד שהמצב הכלכלי מתדרדר אנחנו צריכים משהו מקביל לטיפול שורש - המעסיקים צריכים לחנך את אנשיהם איך להלחם בזיהום בכדי להקל על הכאב."

### שלבים לקראת מניעת דחק בעבודה - הכנת תוכנית מניעה ע"פ NIOSH

מומחים מסכימים שלדחק הנגרם מעבודה יש את אותם המאפיינים שיש לתנאי בטיחות ובריאות במקום עבודה- אלו גם אלו ניתנים למניעה. התוכנית והפתרונות שהיא מציעה יושפעו ממספר גורמים כדוגמת: הגודל והמורכבות של הארגון, המשאבים שעומדים לרשותו ובמיוחד סוג הבעיות הנובע מדחק איתן מתמודד הארגון.

הכנה לתוכנית של מניעת דחק צריכה לכלול לכל הפחות את הפעולות הבאות:

- יצירת מודעות כוללת בנוגע לדחק בעבודה (סיבות, עלות ושליטה).
- הבטחת מחויבות ההנהלה לתוכנית ולתמיכה בה.
- הכללת תשומת העובד ומעורבותו בכל שלבי התוכנית.
- יצירת יכולת טכנית להובלת התוכנית. (מתן הכשרה לצוותים מתוך הארגון או הסתייעות ביועצים חיצוניים).

### צעדים למניעת דחק בעבודה

הסימנים הבאים מספקים לעיתים קרובות את הסימנים הראשונים לקיומו של דחק בעבודה: מורל נמוך, תלונות של העובדים בנושאי בריאות ועבודה ותחלופת עובדים.

NIOSH תומכת בתהליך בין שלושה שלבים: זיהוי הבעיה, התערבות והערכה.

1. זיהוי הבעיה - באמצעות קבוצות דיון (בארגונים קטנים) או מחקרים פורמליים (בארגונים גדולים) יש לאמוד את התפיסות של העובדים בנוגע לתנאי העבודה שלהם, לרמת הלחץ בעיסוקם, לבריאותם ולרמת שביעות הרצון שלהם.

רשימת המצבים שעלולים להוביל לדחק (ראה עמוד 12 לעיל), כמו גם סימני אזהרה של הדחק ותוצאותיהם, מספקים נקודות פתיחה טובות להחלטה איזה מידע לאסוף.

כדי להעריך את היקף הדחק הקיים בעבודה ניתן לבדוק גם נתונים אובייקטיביים כמו שיעור היעדרויות מהעבודה, בעיות בביצוע העבודה ושעור תחלופת העובדים.

יש לנתח נתונים אלה בכדי להחליט מה מקור הבעיה, היכן הבעיה קיימת בארגון (בכל הארגון, במחלקה מסוימת או בתפקידים מסוימים), ומה תנאי העבודה שגורמים לדחק.

2. תכנון ויישום התערבויות - פעולות להפחתת דחק בעבודה יותאמו "ויתפרו" לבעיות הנ"ל. חלק מההתערבויות כמו לדוגמא, שיפור תקשורת או תוכנית הדרכה להתמודדות עם דחק (Stress Management Training) יכולות להיות מיושמות במהירות יחסית לעומת התערבות של עיצוב מחדש של תהליך תעשייתי. לפני כל תהליך של התערבות יש להודיע לעובדים על הפעולות בהן עומדים לנקוט ועל מועדן.

3. הערכת ההתערבויות - NIOSH מציעה שתי הערכות האחת לטווח קצר והשנייה לטווח ארוך בכדי לבדוק אם ההתערבויות השיגו את התוצאות המקוות. התערבויות לזמן קצר יכולות להתקיים כל שלושה חודשים כדי לספק אינדיקציה מוקדמת לגבי האפקטיביות של התוכנית או לגבי הצורך בשינוי של התוכנית. התערבויות לטווח ארוך יכולות להתקיים פעם בשנה והן הכרחיות בכדי לקבוע אם להתערבויות יש אכן השפעה לטווח הארוך. ההתערבויות אמורות להתמקד באותו סוג של מידע שנאסף בשלב הזיהוי של הבעיה. לעיתים קרובות, תפיסות העובדים מספקות את האינדיקציה הראשונה ליעילותה (או אי יעילותה) של ההתערבות.

NIOSH מדגישה כי תוכנית למניעת דחק בעבודה הוא תהליך מתמשך אשר לא מסתיים עם ביצוע הערכה. יש להתייחס לתוכנית למניעת דחק בעבודה כתהליך מתמשך שעושה שימוש בהערכת נתונים בכדי לכוון מחדש את אסטרטגיית הערכה.

### סוגי ההתערבות

טיפול בנושא הדחק במקום העבודה כולל בדרך כלל שני סוגים של התערבות:

1. תוכנית להתמודדות עם דחק (Stress Management Program)

2. שינוי ארגוני.

1. תוכנית להתמודדות עם דחק - כמעט מחצית מהחברות הגדולות בארה"ב מציעות

תוכניות להתמודדות עם דחק לעובדים. תוכניות אלה כוללות:

א. תוכנית הדרכה להתמודדות עם דחק (Stress Management Training).

ב. תוכנית תמיכה לעובדים ((EAP) Employee Assistance Program).

א. תוכניות הדרכה להתמודדות עם דחק (Stress Training Program) יכולות להפחית

במהירות סימפטומים של דחק כמו חרדה והפרעות שינה. הן לא יקרות וקלות ליישום.

עם זאת, יש שני חסרונות עיקריים לתוכניות להתמודדות עם דחק: לעיתים קרובות

ההשפעות שלהן על הסימפטומים של הדחק מועילות בטוח הקצר בלבד, ולעיתים

קרובות הן מתעלמות משורש סיבת הדחק מפני שהן מתמקדות בעובד ולא

בסביבתו.

ב. תוכניות EAP נותנות יעוץ לעובדים בנושא בעיות אישיות ובעיות בעבודה.

2. שינוי ארגוני - גישה זו היא הדרך הישירה ביותר להפחתת דחק בעבודה. היא כוללת את זיהוי ההיבטים של גורמי הדחק בעבודה ואת בניית האסטרטגיות להפחתת גורמי הדחק שזוהו. היתרון של גישה זו הוא שהיא מטפלת ישירות בשורש של הסיבה לגורמי הדחק בעבודה. לעיתים מנהלים לא חשים בנוח עם גישה זו מפני שהיא יכולה להוביל לשינויים בהרגלי העבודה, בלוח הזמנים של הייצור או במבנה הארגוני.

ככלל, ההמלצה של NIOSH היא לתת עדיפות עליונה לגישה שנוקטת בשינוי ארגוני כאמצעי לשיפור תנאי העבודה. אבל, מאחר שסביר להניח שגם המאמצים הגדולים ביותר לשיפור תנאי עבודה, לא ישללו לחלוטין את תחושת הדחק של כל העובדים, **פעמים רבות הגישה היעילה ביותר להפחתת דחק היא שילוב בין שתי הגישות זו התומכת בתוכנית להתמודדות עם דחק וזו שתומכת בשינוי ארגוני.**

גם ע"פ הניסיון של ILO האמצעים להתמודדות עם לחצים של העובדים, לא יעילים בטווח הארוך אלא אם כן הם מונעים את הסיבות של הדחק ומפחיתים את גורמי הדחק.

ההמלצה של ILO היא לנקוט באמצעים למניעת הגורמים של הדחק. מכאן שהדרך היעילה ביותר להפחתת דחק ע"פ ILO מערבת מידה מסוימת של שינוי ארגוני.

### אמצעים להפחתת דחק

ניתן להפחית דחק ע"י שינויי ארגונים לא מורכבים כגון אלה:

- לתת לעובד מספיק זמן לבצע את עבודתו.
- לתגמל את העובד על עבודה טובה.
- על העובד לדעת שהוא יכול להתלונן ושהארגון יתייחס לתלונותיו באופן רציני.
- יש לדאוג לכך שתהיה התאמה בין האחריות שמוטלת על העובד מצד אחד לבין הסמכויות שניתנות לו לביצוע תפקידיו מהצד השני.
- יש להבהיר לעובד מהם המטרות והערכים של הארגון ולהתאים אותם במידת האפשר למטרות והערכים של העובד.
- יש לדאוג שלעובד תהיה יותר שליטה ויותר גאווה על המוצר הסופי של עבודתו.
- יש להעלות את הביטחון, הצדק והסובלנות במקום העבודה.
- יש למזער את רמת החשיפה לסיכונים פיזיים.
- יש לזהות את הכישלונות, ההצלחות, את הגורמים להם ואת התוצאות של פעולות שנעשו לשיפור בריאות העובדים. יש ללמוד כיצד להימנע מכישלונות וכיצד להגביר הצלחות, כל זאת בכדי לשפר את סביבת העבודה ואת הבריאות של העובדים.



## שינויים ברמה הארגונית :

- לוח זמנים בעבודה - יש לתכנן את לוח הזמנים של העבודה כך שימנע קונפליקט בין העבודה לבין דרישות לא רלבנטיות לעבודה.
- לוח הזמנים של משמרות לא קבועות צריך להיות יציב וניתן לחיזוי.
- השתתפות / שליטה - יש לאפשר לעובדים ליטול חלק בהחלטות או בפעולות שמשפיעות על עבודתם.
- עומס עבודה - יש להבטיח שהמשימות שמוטלות על העובד יותאמו ליכולות ולמשאבים שלו. יש לדאוג לכך שלעובד יינתן מספיק זמן להתאוששות ממשימות פיזיות תובעניות או ממשימות שכליות.
- תוכן - יש לתכנן משימות שיספקו משמעות, דרבון, תחושה של שלמות והזדמנות לניצול המיומנויות של העובד.
- תפקידים - יש להגדיר את התפקידים של העובד ואת תחומי אחריותו.
- סביבה חברתית - יש לספק הזדמנויות לאינטראקציה חברתית, הכוללת תמיכה רגשית ועזרה בין העובדים.
- עתיד - יש להימנע מאי ודאות בנושאים של בטחון תעסוקתי ופיתוח הקריירה.

## אמצעים להפחתת הדחק ע"י היחיד - Person Oriented Measures

### התנהגויות התורמות לתחושת דחק

- HSE ממליץ שהיחיד ינקוט באמצעים ברמה האישית ויבחן את סגנון חייו בכדי שיוכל לזהות את הגורמים התורמים לתחושת הדחק שהוא חווה.
- רשימת ההתנהגויות הבאות תורמות להיווצרות תחושת הדחק ולהגברתו.
- אכילה "תוך כדי" (on the run) או באופן לא מאורגן.
  - אכילת יתר או עישון מוגזם.
  - מהירות, חיפזון, הימצאות במצב של זמינות לכולם.
  - ביצוע מספר משימות בו זמנית.
  - החמצת הפסקות, לקיחת עבודה הביתה.
  - חוסר זמן להתעמלות ולרגיעה.

## פעולות למניעת דחק ברמת הפרט

- עשה פעילות גופנית.
- למד שיטות רגיעה להפחתת דחק.
- התייעץ עם רופא בנוגע לטיפול תרופתי.
- מצא מישהו שיקשיב. פנה אליו בשעת הצורך או חפש עזרה מקצועית.
- קח הפסקות קצרות במשך היום - במיוחד במצבים שגורמים לך לחוות דחק.
- היה מודע למה שלא ניתן לשינוי.
- נהל את זמנך ביעילות. האצל סמכויות.
- ייעוץ- בהתחשב בנסיבות, יש לקחת בחשבון עם מי כדאי להתייעץ. לדוגמא: אם אדם חווה דחק בעבודה יתכן שמתאים לערב את מנהל קו הייצור, את המנהל הישיר שלו או איש משאבי אנוש. בנוסף, ניתן לערב את נציג ועד העובדים. אם דחק קיצוני גרם למחלה או להיעדרות מהעבודה ניתן להתייעץ עם רופא משפחה או עם פסיכיאטר.

## תוכניות למניעת דחק ע"פ ILO

ע"פ ILO מספר רב של חברות וארגונים במיוחד בצפון אמריקה וצפון אירופה הפעילו תוכניות בכדי לעזור לעובדים להתמודד עם לחצים. תוכניות אלה מלמדות את היחיד להתמודד עם הדחק במקום לטפל במקור של הבעיה. זוהי גישה יותר ראקטיבית מאשר פרואקטיבית מאחר שמטרתה לטפל בסימפטומים של חשיפה לדחק לעומת טיפול למניעת דחק. קיימת הוכחה שלמרות שתוכניות להתמודדות עם דחק שמתמקדות ביחיד יכולות להיות יעילות בטווח הקצר, בדרך כלל אין להן השפעה לטווח ארוך.

יותר ויותר מומחים בתחום של התמודדות עם דחק ומניעתו משתכנעים שתוכנית של שליטה בדחק יכולה להצליח אם היא מטפלת גם ברמה של היחיד וגם ברמה של הארגון. גישה זו מצביעה על פעולה בשלוש רמות שונות:

- ברמה הראשונית - יש צורך בזיהוי הגורמים ברמה של החברה או הארגון.
- ברמה השניונית - התערבות לעזרת העובדים, פיתוח יכולות של התמודדות באמצעות הדרכה וחינוך.
- ברמה השלישונית - ניתן להגיש עזרה לעובדים הסובלים מדחק בכדי לרפא את הסימפטומים של הדחק.

הניסיון של ILO מראה שקיימות אופציות רבות למניעת דחק, אבל הדרך היעילה ביותר מערבת מידה מסוימת של שינוי ארגוני.

### השלב הראשון במניעת דחק - הערכה

אחד השלבים הראשונים כששוקלים את הפיתוח של תוכנית למניעת דחק בעבודה הוא ביצוע הערכה של היקף הדחק, ההשפעות שלו והעלויות שלו. פעמים רבות נתונים אלה מתקבלים ע"י עריכה של "תסקיר דחק" (stress audit). כל "תסקיר דחק" צריך להיות מותאם למצב של החברה או הארגון על מחלקותיו.

לאחר ניתוח התוצאות של התסקיר חשוב לפרסם אותן לעובדים שלקחו חלק בתסקיר ולכוח העבודה כולו.

העלאת המודעות לקיום והשפעות של דחק שקשור לעבודה ע"י ניתוח מעמיק של סביבת העבודה, מספקת בסיס איתן להחלטה על פעולות המניעה היעילות ביותר בהן יש לנקוט וכן מהווה יסוד לשכנוע של כל המעורבים בנקיטת פעולות אלה.

### מדריכים למניעת דחק

קיים טווח רחב של אפשרויות למניעה וניהול של דחק שמקורו בעבודה. דחק הוא בעיה מורכבת ואין מערכת של פתרונות או מתכון קסום.

רוב התוכניות היעילות למניעת דחק כוללות גם גישות של מניעה וגם גישות מרפאות.

מדריכים של ILO למניעת דחק במקצועות שונים כוללים דוגמאות רבות של אמצעים

שננקטו להפחתת דחק בסביבת העבודה. לדוגמה מדריכים של ILO לעובדי יצור

ולעובדי תעשיית הנפט והגז. מדריך כזה יכול להיות אמצעי תמיכה יעיל לאנשים

שמעוניינים בשיפור הבריאות והבטיחות בעבודה. כלי זה גם מאפשר להבין, לנתח

ולהתמודד עם נושא הדחק ובהפחתתו במקום העבודה.

### התערבות ע"פ ILO

לאחר שזוהה קיומו של דחק במקום העבודה וזוהו גורמי הדחק - יש להתחיל בטיפול

להפחתתו. בהנחה שדחק הוא חוסר התאמה בין הדרישות של הסביבה והיכולות של

היחיד, יש לטפל בחוסר האיזון ע"י התאמת הדרישות החיצוניות ליחיד, ע"י חיזוק

היכולת של היחיד להתמודד עם דחק, או ע"י שניהם. יש לזכור שאין פתרון פשוט

לדחק. יתרה מזו, לא ניתן לספק פתרון אחד לניהול דחק שכן כל מקרה שונה ממשנהו.

קיימים מדריכים פרקטיים רבים בנושא ניהול הדחק. באופן כללי, פרסומים בנושא זה

מסיקים שהפתרון האידיאלי בהתמודדות עם דחק הוא למנוע את קיומו. ניתן להשיג

זאת ע"י התמודדות עם לב הבעיה - סיבת הדחק.

מאחר שיש יותר מגורם אחד לדחק, ומאחר שלא ניתן לשלול את כל הגורמים לדחק

מומלץ לטפל במספר הרב ביותר של גורמי דחק כדי שההתערבות אכן תפחית את הדחק

הקיים ותמנע דחק עתידי.

רשימה של סוגי התערבויות (מהתערבויות המכוונות לסביבת העבודה ועד להתערבויות המכוונות ליחיד).

<p align="center"><b>התערבויות בסביבה הכלכלית חברתית חיצונית</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• חקיקה, הנחיות בינלאומיות ולאומיות</li> <li>• תמיכה חברתית</li> </ul>
<p align="center"><b>התערבות בטכנולוגיה ובארגון העבודה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• שיפור בתוכנית העבודה</li> <li>• הפחתה בשעות העבודה, סידור קבוצות עבודה, הפסקות למנוחה ביחס לעומס העבודה</li> <li>• סידור של לוח הזמנים של עבודה במשמרות בהתאם לקריטריונים פסיכולוגיים וחברתיים</li> <li>• שיתוף של העובדים בקבלת החלטות</li> </ul>
<p align="center"><b>התערבות במקום העבודה ובמבנה המשימה</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• שיפור סביבת העבודה : תאורה רעש</li> <li>• תנאי אקלים מקומיים ואיכות אויר פנימית</li> <li>• סידור מקום העבודה לפי קריטריונים ארגונומיים : עיצוב תחנת העבודה ועמדות ישיבה</li> </ul>
<p align="center"><b>התערבות לשיפור התגובות וההתנהגות של היחיד</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• הדרכים של היחיד להתמודדות עם דחק</li> <li>• בחירת עובדים חדשים והכשרתם</li> <li>• יעוץ ואמצעי תמיכה אחרים ברמת החברה</li> </ul>
<p align="center"><b>התערבות לקידום והגנה על בריאות העובדים</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• מעקב רפואי מתאים</li> </ul>

## דוגמאות של התערבויות שונות ותוצאותיהן

תוצאות של הדוגמא	דוגמא	סוג ההתערבות	דרגת ההתערבות
<p>- עלות היצור פחתה ב- 12%</p> <p>- תפוקת הזמן פחתה ב-47%.</p> <p>- היעדרות העובדים מהעבודה פחתה מ-14% ל-4%.</p>	חברת ABB	<p>- תכנון משימה.</p> <p>- שינוי תרבות ארגונית.</p> <p>- עידוד לשיתוף העובדים בניהול.</p> <p>- עבודה גמישה</p> <p>- נהלים בנושא האיזון בין העבודה והחיים הפרטיים.</p>	<p>התערבות ברמה ראשונית:</p> <p>מטרתה להפחית או לשנות גורמי דחק סביבתיים.</p>
<p>- שיפור בתקשורת ופיתוח סגנון ניהולי תומך</p> <p>- הפחתה של רמת ההיעדרויות ב-33%</p>	חברת בנייה הולנדית		
<p>- הפניות לפסיכיאטרים, פסיכולוגים ורופאי משפחה פחתו בצורה משמעותית.</p>	<p>סדנאות להתמודדות עם דחק ל-800 עובדים במשך 6 שנים.</p>	<p>- חינוך והדרכה להתמודדות עם דחק. מידע על סגנון חיים וקידום פעילויות בריאותיות.</p> <p>- הכשרה של מיומנויות ספציפיות (ניהול זמן).</p>	<p>התערבות ברמה השניונית:</p> <p>מתמקדת בהעלאת המודעות, הגמישות ומיומנויות ההתמודדות של היחידים.</p>
<p>חיסכון של 2.7 מיליון דולר בהיעדרויות ובעלויות טיפול לשנה.</p>	<p>חברת טלפון בניו יורק.</p> <p>תוכנית לאיכות החיים (כושר גופני ללב) Wellness Programme</p>		
<p>- ירידה של 60% בהיעדרויות.</p> <p>- צמצום של 35% בעלויות טיפול רפואי.</p> <p>- ירידה של 30% בחרדה.</p> <p>- ירידה של 24% בדיכאון.</p> <p>- הפחתה משמעותית ברמת ההיעדרויות.</p> <p>- לא היה שינוי בשביעות רצון מהעבודה.</p>	<p>יעוץ בחברת Kennecot Corporation (US)</p> <p>משרדי הדואר:</p>	<p>יעוץ. נהלי עבודה.</p>	<p>התערבות ברמה השלישונית:</p> <p>טיפול ושיקום של אנשים ב"מצוקה" (Distressed Individuals)</p>

## פעילות של ארגונים בינלאומיים בנושא דחק הקשור לעבודה

ארגונים בינלאומיים רבים פועלים להגברת המודעות של נושא הדחק בעבודה ולמניעתו. להלן מספר דוגמאות:

### 1. יוזמות של ILO (International Labor Organization):

1.1 הגוף המנהל של ILO שוקד על פיתוחו של "קוד מקצועי" (Code of Practice) בנושא אלימות ודחק במגזר השירותים. לאחר סיומו מתכוון ה-ILO להפיץ אותו ולקדם את יישומו בעולם.

1.2 יוזמה חדשה של ILO היא פיתוח של חבילת הדרכה לעבודה בטוחה (Safe Work Training Package), על בריאות ובטיחות בעסקים קטנים. חבילת ההדרכה מתמקדת בנושאי סמים, אלכוהול אלימות, דחק עישון ואיידס. החבילה נמצאת כרגע בפיתוח כשהכוונה היא, שהיא תהפוך לתוכנית קבועה במרכז ההכשרה הבינלאומי של ILO בטורינו, איטליה.

1.3 ILO פרסם מספר מדריכים בנושא מניעת דחק בעבודה ערוכים ע"פ סקטורים או ע"פ מקצועות שונים. לדוגמא ניתן למנות את המדריכים למקצועות הבאים: עובדי פס יצור (assembly line workers), עובדי נפט וגז, אחיות, נהגי אוטובוס ופקחי אויר.

### 2. European Agency for Safety and Health

בחרה בכנס האחרון שלה (שבוע הבטיחות והבריאות בעבודה, 14-18 באוקטובר, 2002) בנושא דחק בעבודה כנושא מרכזי.

### 3. European Agency for Safety and Health at Work, The Commission, The Swedish Presidency

ארגנו באפריל 2001 סמינר בבילבאו בנושא איכות העבודה. דחק בעבודה זוהה כסיכון אליו יש להתייחס באסטרטגיה של בטיחות ובריאות בעבודה.

### 4. יוזמות של HSE (Health and Safety Executives):

4.1 HSE פיתח שיטה חדשנית בכדי לתת עזרה למעסיקים בנושא דחק בעבודה. בכדי לעודד חברות להתחיל לפעול בנושא דחק בעבודה ה-HSE מפרסם באתר שלו תוכנית הנקראת "ניהול סטנדרטים לטיפול בנושא דחק בעבודה". HSE מפתח את הסטנדרטים ביחד עם חברות מתחום התעשייה ומתחום הסקטור הציבורי. כשהמערכת תתחיל לפעול באופן פורמלי בשנה הבאה היא תכלול כל משוב שיישלח אליה ע"י משתמשי האינטרנט. כתובת האתר: <http://www.hse.gov.uk/stress>

על הפרוייקט הניסיוני ניתן לקרוא ב: <http://www.hse.gov.uk/stress/stresspilot/index.htm>

4.2 בסוף אוקטובר 2003 HSE פרסם מדריך חדש: "פתרונות אמיתיים, אנשים אמיתיים: מדריך למנהלים בנושא טיפול בדחק בעבודה". בעבר התמיכה שהעניקו HSE וארגונים אחרים בנושא דחק בעבודה התמקדה בזיהוי הבעיות בארגון. מטרת המדריך החדש לעזור לארגונים לנקוט בפעולה ולפתח התערבויות לטיפול בתכנון לקוי של עבודה. המדריך מתבסס על סדרה של מקרי התערבות שהוכחו כיעילים בארגונים שונים.  
על חלק מהמקרים ניתן לקרוא באתר: <http://www.hse.gov.uk/stress/issues.htm>

## תחיקה בחו"ל בנוגע לדחק

- אין כיום מערכת של כללים משפטיים ספציפיים המטפלים בנושא הדחק. יחד עם זאת ניתן לפרש את התחיקה היותר כללית ולהסיק ממנה לגבי נושאים ספציפיים כגון זה.
- The Health & Safety at Work Act 1974  
בחוק בריטי זה קיימת חובה כללית המוטלת על כל המעסיקים להבטיח שהבריאות, הבטיחות והרווחה של עובדיהם ישמרו באופן סביר.
  - תקנות ניהול של בריאות ובטיחות בעבודה  
גם מערכת זו מטילה חובה כללית על המעסיקים להעריך את כל הסיכונים במקום העבודה ולהבטיח שיש פיקוח הולם על סיכונים אלה.
  - Council Directive 89/391/EEC  
ממקם את הנושא של דחק בעבודה בתחום המשפטי של הבטיחות והבריאות התעסוקתית ומציב ציפייה חזקה שנושא הדחק בעבודה יטופל באותה דרך כמו נושאים אחרים של בריאות ובטיחות וזאת ע"י יישום של מודל לניהול סיכונים (Risk Management Model) עם דגש מיוחד על פעולת מניעה.  
הנחיה זו מכילה את ההוראות הבסיסיות של בריאות ובטיחות בעבודה והיא מטילה אחריות על המעסיקים להבטיח שהעובדים שלהם לא יינזקו בעבודה, מכאן שהנחיה זו מטילה אחריות על המעסיקים להבטיח שהעובדים שלהם לא יינזקו גם מההשפעות של דחק בעבודה.
- כל חברי האיחוד האירופי יישמו את ההנחיה הזו בחקיקה וחלק מהן פיתחו בנוסף הנחיות למניעת דחק בעבודה.

## רשימה ביבליוגרפית

### Books

Geller, Scott E. The Psychology of Safety: How to improve behaviors and attitudes on the job New York: CEC Press, 1996.

Steers, M. Richard, and J. Stewart Black. Organizational Behavior. 5th ed. N.Y: Harper Collins College Publishers, 1994.

Warshaw, J. Leon. "Violence in the Workplace". Encyclopedia of Occupational Health and Safety, 4th ed. Volume 2, Geneva: ILO, 1998. 51.2-51.3

### Articles

Duxbury, L, and Higgins, C. "Work -life conflict: a three -part problem". Work life report 13.4 (2001): 3-5

Minter, Stephen, G. "Easing the Stress". Occupational Hazards (2003): 45-48

Zotnierzcyk - Zedra , Dorota. "Modification of Pathological Type A as Worksite Stress Management and Disease Prevention Intervention". International Journal of occupational safety and ergonomics 6.2 (2000): 169-188

"Work -Related Stress: the European picture" in Working on Stress: Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work. 5 (2002): 4-6.

### מאמרים בעברית

גיורא, קינן. "האויב לחץ פסיכולוגי". המפעל (מרץ): 4-6.

גת, בלה. "העבודה היא חיינו?" מקור ראשון 1 (2002): 12.

קידר, אלקנה. "תהליכי שחיקה ולחצים בעבודה". המפעל (1987): 6-9.

שלזינגר, אורי. "בלי פאניקה". תעשייה וניהול 31 (2003): 5-9.



## Fact Sheets

Fact Sheets: European Agency for Safety and Health at Work

Facts 8, Research on Work- related Stress

Facts 22, Work- related stress

Facts 23, Bulling at Work

In <http://agency.osha.eu.int>

## Web Sites (אתרי אינטרנט)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/3124783.stm>

<http://www.bbc-safety.co.uk/guidance/stress.html>

<http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>

<http://www.eurofound.ie/publications/EF0121.htm>

[http://www.europa.eu.int/com.employment\\_social/h&s/publicatata/pubintro\\_en](http://www.europa.eu.int/com.employment_social/h&s/publicatata/pubintro_en)

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/publications/2002/ke4502361\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/publications/2002/ke4502361_en.pdf)

<http://www.hse.gov.uk/stress>

<http://www.hse.gov.uk/stress/individuals.htm>

<http://www.hse.gov.uk/stress/index.htm>

<http://www.hse.gov.uk/stress/events.htm>

<http://www.hse.gov.uk/stress/issues.htm>

<http://www.hse.gov.uk/stress/stresspilot/index.htm>

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/index.htm>

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/iloactn.htm>

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/intro.htm>

<http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/prevpqgm.htm>

<http://www.stress.org/job.htm>

[http://www.robertsoncooper.com/seminars/beacons\\_presentations/cary\\_cooper.ppt](http://www.robertsoncooper.com/seminars/beacons_presentations/cary_cooper.ppt)