

גישה לעידוד

עובדים לביצוע

שינוי התנהגות,

לקידום ולשימור

בטיחות ובריאות

תעסוקתית

מאת: אברהם (אבי) אילון

מנהל פרויקטים באגף פרויקטים ופיתוח תשתיות במוסד לבטיחות ולגהות

חוק ארגון הפיקוח על העבודה התשי"ד-1954 (להלן: "החוק"), קובע את מטרת המוסד לבטיחות ולגהות (להלן: "המוסד"): "לקדם את תנאי הבטיחות בעבודה והגהות המקצועית", ואת פעולות המוסד שהראשונה שבהן היא: "ינהל פעולות הסברה".

קשה לשנות התנהגות

בשגרת העבודה במוסד מתמודדים מדריכי הבטיחות והגהות שלנו, לא אחת, עם התנהגויות אשר אינן עולות בקנה אחד עם כללי הבטיחות והבריאות התעסוקתית ושיש צורך לשנות אותן להתנהגויות אחרות רצויות, המקדמות ומשמרות בטיחות ובריאות תעסוקתית. בהמשך המאמר אשתמש בדוגמה של עבודה בגובה ללא ציוד מגן אישי, אשר יש לשנותה לעבודה בגובה עם ציוד מגן אישי.

במאמר "איך נשמור על בריאות העובדים" (בטיחות גליון 339, אוג-ספט' 2012) הבאתי כדוגמה להתנהגויות כאלה את ה"Life Simple 7" – תכנית, שזים ה"American Heart Association" במטרה למנוע תחלואה ותמותה על רקע קרדיווסקולרי. תוצאות המחקר שליווה את התכנית היו מאכזבות בלשון המעטה, והראו שרק 0.1% מן הנחקרים ביצעו שינויי התנהגות רצויים, שכללו את כל 7 ההמלצות המקצועיות (Life Simple 7). בסוף המאמר הצגתי שאלה לגבי המשמעות של התוצאות, ככל שהן קשורות לעבודה היומיומית שלנו – העוסקים בתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית.

במאמר הנוכחי אסקור את אחת מן הדרכים האפשריות להתמודדות עם מצב זה, של ביצוע שינוי התנהגות בריאות רצוי: "הראיון ההנעתי"¹, שיטה חדשה יחסית מראשית שנות ה-90. מטרת המאמר היא לחשוף את הקורא לעיקרי גישת הראיון ההנעתי, ותו לא. שימוש בשיטה מצריך הכשרה מתאימה ותרגול מודרך.

גישת הראיון ההנעתי משלבת עקרונות ממספר מקורות בפסיכולוגיה:

1. Motivational Interviewing

מהפסיכולוגיה ההומניסטית², מהגישה הקוגניטיבית-התנהגותית, ומתיאוריית תפיסת העצמי³, הממוקדות בשלב בו נמצא האדם בתהליך השינוי לפי המודל הטרנס-איורטי (המוכר גם כ"מודל שלבי השינוי"), אשר אודותיו ארחיב בהמשך.

הנעה

הנעה (Motivation) נתפסה, לאורך זמן רב, בקשת מקצועות מדעי ההתנהגות כתכונה סטטית או כנטייה (Disposition): או ש"היה לך את זה" או שלא. הנעה רמזה לקיומו של חוזה או של נכונות האדם לבצע אחת-לאחת את פרטי התכנית לשינוי שהתווה לו איש המקצוע, ונתפסה לרוב גם כאחריותו של האדם – לא של איש המקצוע. כך מצאנו אמירות שגורות בפי בעלי המקצוע כמו: "הוא עדיין בשלב מאוד ראשוני של שינוי התנהגות. הוא בהכחשה. הוא חסר מוטיבציה".

לעומת זאת, הראיון ההנעתי כשמו כן הוא: מטרתו להניע, להכין את בני האדם לקראת השינוי הרצוי, המתוכנן והיזום. הגישה היא ממוקדת-לקוח ובה בעת מכוונת, אינטראקטיבית, ומטרתה לעזור לאדם לבחון את האמביוולנטיות בעמדות שלו בנוגע להתנהגות הדורשת שינוי ולסייע לו לבצע שינויים רצויים.

איך מתרחש שינוי בבני אדם?

עולה השאלה: מה מביא בני אדם לבצע שינוי התנהגות? נתחיל בשיטה הידועה והמוכרת: "המקל והגזר" – רק בלי הגזר: על פי גישה זו אי-נוחות היא הגורם המניע לשינוי. נובע מכך, שאם נגרום לאדם להרגיש רע במידה מספקת, הוא יבצע שינוי. האדם צריך להגיע ל"תחתית הבור" כדי להיות מוכן לשינוי. אם האדם לא עשה שינוי, סימן שהוא לא סבל מספיק. לפי גישה זו מי שאינו מאמץ שינוי התנהגות רצוי, נמצא במצב של הכחשה.

נעבור לגישת ההנעה (Motivation):

לפי גישה זו בני אדם חווים רגשות אמביוולנטיים כלפי שינוי התנהגות, ולכן הם ממשיכים בהתנהגות הישנה. על איש המקצוע לעורר מוטיבציה לשינוי אצל האדם על ידי קבלה, ע"י העצמה וע"י יצירה ושימור של אווירה טובה ובטוחה. כל שינוי טומן בחובו גורם של אמביוולנטיות, והיישוב של אותה אמביוולנטיות בכיוון השינוי הרצוי הוא גורם מפתח בראיון ההנעתי.

מתי יבצעו בני אדם שינוי התנהגות מתוכנן ומתוך רצון (לא בכפייה)? כאשר הם יגלו גם עניין וגם דאגה בנוגע לצורך לבצע שינוי; כאשר הם יהיו משוכנעים, שביצוע השינוי הוא לטובתם ושבביצוע שינוי כזה יהיה כדאי יותר עבורם מאשר לא לבצע אותו; כאשר תהיה להם תכנית פעולה לביצוע השינוי, שהם יחושו מחויבים ליישום שלה;

כאשר הם ינקטו בפעולות הנדרשות כדי לבצע את השינוי וכדי לשמר אותו.

מדוע בני אדם אינם משתנים?

● מדוע אדם גם לאחר התקף לב ממשיך לעשן, לזלול ללא הגבלה, להימנע מפעילות גופנית ומנטילת תרופות הנדרשות לאיזון מצבו הרפואי?

● מדוע עובד בגובה אינו עושה שימוש בציוד מגן אישי להגנה מפני נפילה גם לאחר שנחשף למסע הסברה בנושא? ובאופן כללי: מדוע בני אדם ממשיכים להתנהג באופן בעייתי למרות עדויות ברורות על תוצאות הרסניות של התנהגותם?

לפי גישת המקל-בלי-הגזר בני אדם אינם רוצים לראות את המציאות כפי שהיא, הם בהכחשה ועל כן לא איכפת להם (הם חסרי מוטיבציה).

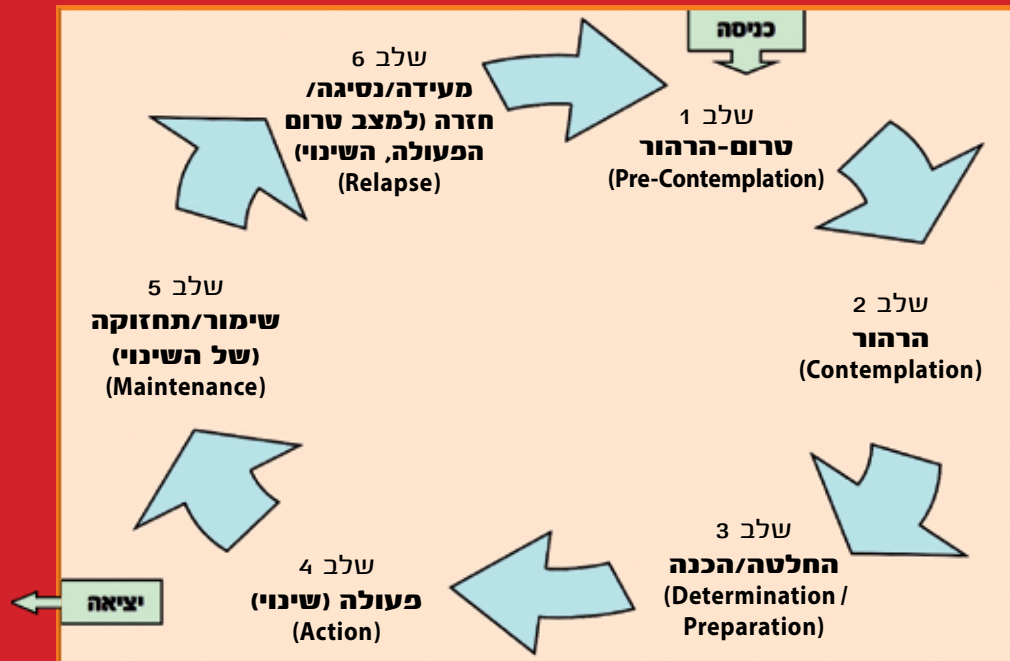
לפי גישת ההנעה הם נמצאים בשלבים המוקדמים מאוד של תהליך השינוי ההתנהגותי: בראשית המאמר הזכרתי את המודל הטרנס-איורטי, שפיתחו פרופ' אסקה ודי-קלמנטה, ולפיו בני אדם עוברים

2 קארל רוג'רס הוא המייצג של הפסיכולוגיה ההומניסטית.

3 הוצגה לראשונה ב-1965 ע"י הפסיכולוג Daryl J. Bem.

המודל הטרנס-תיאורטי מודל שלבי השינוי של פרוצ'אסקה ודי-קלמנטה

Prochaska &
DiClemente's
Transtheoretical
Model / Stages of
(Change Model)



"אוויר נקי - ריאות נקיות". הפרויקט בוצע בקרב צבעים במטרה לבדוק מוכנות לגמילה מעישון, לאיוורור תקין במקום העבודה ולשימוש ברספירטורים מתאימים. פרופ' קרלו דיקלמנטה עימו אני נמצא בקשר ציין, שקשה היה לעורר הנעה לשינוי בקרב עובדים אלה, ושלעיתים היה צורך לבצע הינדוס מחדש של רספירטורים כדי להנגיש אותם לעובדים.

איך ולמה בראיון ההנעתי

איך?

הראיון ההנעתי הוא תהליך, העוזר לבני אדם לנוע במעגל שלבי השינוי בכיוון הרצוי, ולכן:

● יש להקפיד על שימוש בהקשבה-משקפת⁵ (טכניקה של תקשורת בת שתי פעימות: הרצון להבין את הרעיון שמביע הדובר ואחריו החזרת הרעיון אל הדובר על מנת לאמת, שהוא הובן כהלכה) ובאמפתיה.

● יש צורך להגביר את המודעות לצורך בשינוי, ולעזור לאדם מראשית הדרך ולאורך כל שלבי השינוי.

● יש להתחיל במקום בו נמצא המטופל/האדם, להתקדם בקצב שלו ולא "לרוץ קדימה".

● יש להימנע מעימותים ולהעדיף גישות חיוביות יעילות.

למה?

כי אם ננסה לאלץ אדם להפחית את ההתנגדות או את האמביוולנטיות שלו ביחס לשינוי ההתנהגותי, הוא עלול להתבצר בעמדה הנגדית וההתנהגות הדורשת שינוי עלולה להחריף. תופעה זו מכונה בתחום המקצועי היגב פסיכולוגי⁶. תגובה שכזו תהיה בולטת במיוחד במצבים, בהם האדם תופס את השינוי ההתנהגותי כסוג של ויתור על תחושת החופש האישי.

מה הם עקרונות הראיון ההנעתי מנקודת המבט של איש המקצוע?

עקרון ראשון - **הבעת אמפתיה**: לפי עקרון זה עמדת הקבלה של איש המקצוע את האדם היא אבן יסוד והיא חיונית להבנת רגשות המטופל ומצבו. עליו לקבל את האמביוולנטיה כטבעית, לבטא הבנה לנקודת מבטו של האדם, ולהימנע מלתייג אותו.

מספר שלבים, מרגע שהם מכירים בעובדה שיש להם בעיה. ההכרה בצורך לבצע שינוי אינה מתרחשת בדרך כלל בריאליזם עם ההבנה איך לבצע אותו; לאדם לוקח זמן לעבור את הדרך הזו, איש-איש לפי הקצב שלו.

אשתמש בדוגמה של עבודה בגובה ללא ציוד מגן אישי ואפרט מעט לגבי כל אחד מן השלבים:

1. בשלב "טרם-הרהור" העובד בגובה אינו מבחין בבעיה כלשהי הקשורה בהתנהגותו, אינו מודאג ביחס לתוצאות התנהגותו ומתעלם מאלה שחושבים שהוא מזיק לעצמו.

2. בשלב "הרהור" האדם שוקל: האם לעשות שינוי? הוא חש צורך, סיפוק, הנאה, או נוחות ביחס להתנהגותו, לפעמים הוא מוטרד מהבעיות ההולכות ורבות הנגרמות כתוצאה מהתנהגותו (הערותיו של הממונה על הבטיחות, זימונו לוועדת הבטיחות) והוא מתווכח באופן קבוע עם עצמו האם יש לו או אין לו בעיה.

3. בשלב "ההחלטה/ההכנה" האדם מחליט: איך לבצע את השינוי? יתכן שהוא מוכן לשנות את התנהגותו, או שהוא מוכן לבצע שינוי ויתכן שיעבור זמן רב עד למעבר לשלב הבא.

4. בשלב "הפעולה (השינוי)" האדם התחיל לבצע את השינוי, הוא זקוק לעזרה בזיהוי צעדים תכליתיים, מצבי סיוע, אסטרטגיות התמודדות חדשות.

5. בשלב "השימור/תחזוקה" האדם כבר ביצע את השינוי והוא פועל לתחזוקה/שימור של השינוי.

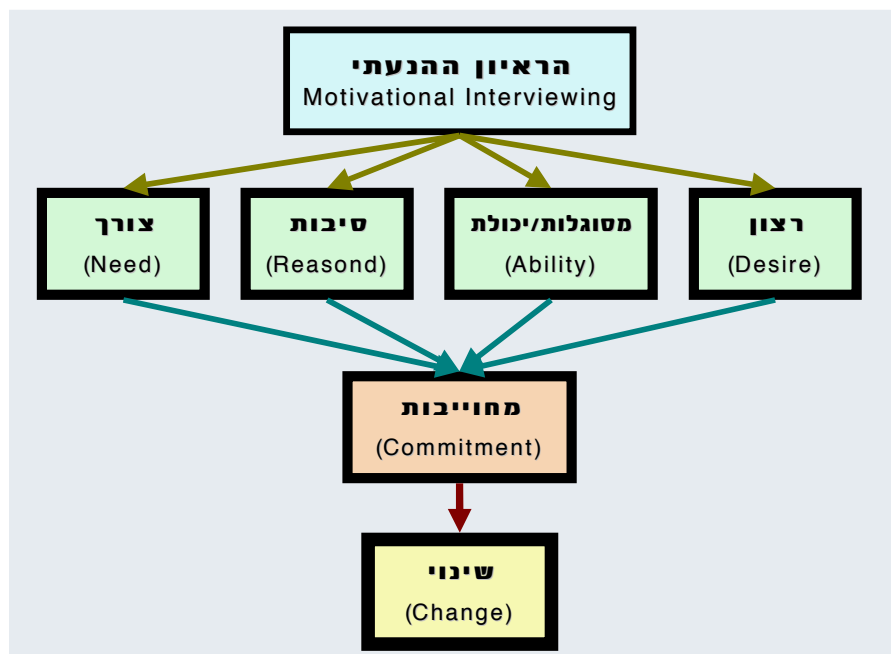
6. בשלב המעידה/נסיגה/חזרה למצב טרום הפעולה (השינוי) האדם חוזר שוב אל ההתנהגות הבעייתית, היינו: עבודה בגובה ללא ציוד מגן אישי להגנה מפני נפילה. המחזוריות הזו היא המציאות: בני אדם עושים בדרך כלל מספר ניסיונות לפני שהם נוחלים הצלחה, קרי לפני שיוצאים מ"המעגל" כבר בפעם הראשונה. נדיר גם, שתהליך השינוי יהיה דומה בניסיון הבא. חשוב להבהיר לאדם שעובר את התהליך כי נסיגה/חזרה בתהליך השינוי איננה כישלון, אלא היא חלק מתהליך השינוי הרצוי. אגב, נסיגה וחזרה אל המעגל עשויות להתרחש במועדים ובעוצמות שונות. ככל שעובר זמן רב יותר שבו האדם חווה ומתפקד התנהגות בטיחותית/ בריאותית, ההסתברות למעידה תהיה קטנה יותר.

התערבות ממוקדת בתחום הבטיחות והבריאות התעסוקתית, הוצגה בכנס השנתי של האיגוד האמריקאי לבריאות הציבור: פרויקט

Clean Air Clean Lungs projec 4
Reflective Listening 5
Psychological Reactance 6

מגן אישי זו בעיה. אתה מעיר לי, הממונה עלי מעיר לי וקיבלתי זימון לוועדת הבטיחות. זה עלול לפגוע לי בפרנסה ואולי חלילה במשרה. ללא ספק אני צריך לשנות את זה ולהשתמש בצידוד מגן אישי כאשר אני עובד בגובה.⁷

תהליך הזרימה של דיבור (היגד) של שינוי מתואר בתרשים הבא:



עקרון שני – **יצירת אי-התאמה פנימית**: על איש המקצוע להבהיר מטרות חשובות עבור האדם (שמירה על חייו ועל בריאותו), ולחקור את ההשלכות (גם בפועל וגם האפשריות) של התנהגותו הנוכחית (פגיעה כתוצאה מנפילה מגובה). לבסוף, על איש המקצוע לייצר ולחזק בתודעת האדם אי-התאמה בין התנהגותו הנוכחית לבין המטרות חשובות בחייו.⁸ בדוגמה שלנו: סתירה בין מטרה של שמירה על החיים לבין ההתנהגות המבוצעת בפועל של עבודה בגובה ללא ציוד מגן אישי.

עקרון שלישי – **"לזרום" עם ההתנגדות לשינוי**: על איש המקצוע להימנע ככל הניתן מהתנגדות ולהימנע מעימות עם האדם. אם למרות זאת מתעוררת בו התנגדות עליו לעצור ולמצוא דרך אחרת להתקדם, להחליף תפיסות. עליו להזמין (ללא כפייה) תובנות חדשות למציאת פתרונות לבעיות.

עקרון רביעי – **תמיכה בתפיסת המועילות/המסוגלות העצמית**: האמונה ביכולת לשנות היא גורם מניע חשוב; האדם אחראי לבחירה ולביצוע של שינוי אישי.

מיומנויות להנעת העובד בתהליך השינוי באמצעות ראיון הנעתי

- שימוש בשאלות פתוחות:
שאלה לדוגמה: "מה הכי מטריד אותך בקשר לשימוש בצידוד מגן אישי בעבודה בגובה?" (ולא: "האם אתה מוטרד בקשר לזה?") או "מה לדעתך צריך להשתנות? איזה רעיונות יש לך לגבי ביצוע שינוי? איזו מבין האפשרויות נראית לך המתאימה ביותר?"
- (מתן) אישורים:
לדוגמה: "הצלחת להתמודד עם קשיים לא מעטים עד כה. ברור לי, שאתה אדם עם כוחות שיוכלו לעזור לך להתמודד בהצלחה גם במצב הנוכחי."
- הקשבה משקפת:
מיומנות זו משמשת את איש המקצוע כדי לבדוק אם באמת הבין את האדם, כדי להדגיש את האמביוולנטיות של האדם, כדי לנווט את האדם לעבר הכרה עמוקה יותר של בעיותיו ודאגותיו וכדי להגיע להצהרות מחזקות המעידות שהאדם חושב על שינוי.
- סיכום:
מיומנות זו היא דרך חשובה לאסוף יחד את העיקר, שנאמר עד לשלב זה. הסיכום מאפשר לתת עוד הזדמנות לאיש המקצוע, לבדוק האם הבין את האדם כהלכה ולהכין לקראת ההמשך: "האם הבנתי נכון את כל מה שאמרת? אני מצדיע לך על המאמצים שאתה עושה ויודע, שאתה מסוגל לזה. אם התכנית הזו לא תעבוד, אני בטוח שיש אפשרויות נוספות שעשויות להתאים יותר. בוא ונקבע מועד לפגישה הבאה בינינו."

סיכום

על מנת לקיים מצב של בטיחות ובריאות בתעסוקה נדרשים מן העובד, בין היתר, שינויי התנהגות כאשר יש חריגה מהנורמה של התנהגות בטיחותית/בריאותית. על העובד לזנוח התנהגויות, אשר אינן עולות בקנה אחד עם כללי הבטיחות והבריאות התעסוקתית, ולאמץ התנהגויות אחרות רצויות, מקדמות ומשמרות בטיחות ובריאות תעסוקתית.

לפי גישת הראיון ההנעתי כל שינוי טומן בחובו גורם של אמביוולנטיות, והישוב של אותה אמביוולנטיה בכיוון השינוי הרצוי הוא גורם מפתח בראיון ההנעתי. בני אדם חווים רגשות אמביוולנטיים כלפי שינוי התנהגות, ולכן הם ממשיכים בהתנהגותם הישנה. מטרתו של הראיון ההנעתי היא להניע, להכין בני אדם לשינוי רצוי, מתוכנן ויזום, לעזור לעובד לבחון את האמביוולנטיות, שבעמדות שלו בנוגע להתנהגות הדורשת שינוי, ולסייע לו לבצע שינויי התנהגות בטיחות ובריאות רצויים. ■

דיבור (היגד) של שינוי (Change talk)

זהו סמן לכך שאנו משתמשים בראיון ההנעתי בהצלחה. העובד ישמע משפטים, שיעידו שהוא מכיר בחסרונות המשכיותו של המצב הנוכחי, שהוא מכיר ביתרונות השינוי, שהוא מביע אופטימיות בקשר לשינוי ושהוא מביע כוונה לבצע שינוי: "כן, זה שאני עובד בגובה בלי ציוד

7. זהו הדיסוננס הקוגניטיבי, שטבע הפסיכולוג החברתי Leon Festinger, מצב של חוסר-איזון הכרתי הגורם להרגשת מתח, שפוגעת ברצון הבסיסי של בני אדם לעקביות בהתנהגותם ובדעותיהם.

8. הערעור (Disputation) על פי הגישה הרציונלית-אמוטבית התנהגותית של הפסיכיאטר Dr. Albert Ellis.

9. המושג תפיסת מסוגלות/מועילות עצמית (Self Efficacy) נקשר בשמו של הפסיכולוג החברתי Albert Bandura, אשר הגדיר אותו כאמונה/תפיסה סובייקטיבית של אדם בדבר יכולתו להצליח במצב מסוים.