



## רגשות והשפעתם על ביצועי עובדים

מאת: **טל קרויטור**

רגשות שליליים משפיעים לשלילה לא רק על בריאות העובד אלא גם על ביצועיו בעבודה: גם על טיבם ורמתם וגם על היקפם. הם תורמים לאחוזים גבוהים יותר של העדרויות, צמצום הפרודוקטיביות, פגיעה בריכוז וביכולת לקבל החלטות, ויכולים להשפיע גם על חבריו לעבודה - בין אם ישירות ב"הדבקה" ברגשות שליליים והן באופן עקיף - בשל עומס העבודה העובר אליהם בשל רמת תפקודו המופחתת של העובד. רגשות אלו יכולים להגיע כתוצאה מזליגה של תחומי חיים אחרים - משבר אישי, מחלה, תאונה, או כתוצאה מאינטראקציות שליליות קודמות במקום העבודה עצמו (בריונות במקום העבודה, גלי פיטורים, כשלון פרויקט).

טל קרויטור, M.S.W, M.B.A, עובדת סוציאלית קלינית, מטפלת מוסמכת ב-EMDR ומדריכה בשיטה זו. בוגרת MBA מאוניברסיטת תל אביב בהתמחות התנהגות ארגונית ואסטרטגיה ויזמות, מנכ"לית ובעלת הרשת "קליניקות מומחים בשיטת EMDR".

גלי יאוש או התקפי זעם מצד מנהל מחלקה) ומכאן פגיעה נגררת בלקוחות פנימיים וחיצוניים למחלקה. אפילו היו מחליטים לפטר אותו - העלות של פיצויים, איתור, הכשרה של מחליף - הינה עלות משמעותית במשאבי זמן, עלות ומאמץ למעביד. טיפול ממוקד יכול לענות לאינטרס המשותף של העובד והמעביד - להחזיר את היכולת להתמודד בהקדם האפשרי.

כשמדברים על זליגה של רגשות מהחיים הפרטיים לתחום המקצועי זו יכולה להיות השפעת אירועים חיצוניים אקוטים כבגידה, גירושין, תאונת דרכים, התקף לב, דכאון אחרי לידה, וזו יכולה להיות השפעת אירועים חיצוניים כרוניים כטיפול בהורים מזדקנים, או מערכת זוגית מתערערת שגובים מס של לחץ ורגש שלילי הבאים לידי ביטוי גם במקום העבודה. הם יכולים לבוא לידי ביטוי באמצעות דעת מוסחת, חוסר ריכוז וחוסר שקט. הם גם יכולים לבוא לידי ביטוי באמצעות התקפי זעם (פתיל קצר), וגם התקפי יאוש (הדברים מרגישים גדולים מכדי להתמודד איתם, תחושת קריסה).

### חרדות

מצבים דומים למצבו של ערן יצא לי לפגוש לא פעם ולא פעמיים. למרות שיש לו תואר מתקדם בתחום טכנולוגי והוא בתפקיד בכיר בחברת הייטק גדולה, ערן שם לב לכך שהוא מכוון את עצמו שוב ושוב לעשות פרויקטים ב"שוליים" - היכן שיש פחות השגחה וביקורת. מי שמשלם מחיר במצב כזה של תפקוד סב-אופטימלי הוא כמובן ערן, אך גם מקום העבודה והמעסיק. עבודה בEMDR על שורשי העניין איפשרה לערן לאחר מספר פגישות בלבד "לרוץ" על פרויקטים מרכזיים ולא לחוש היסוס להיות בקשר ישיר גם עם הבוס של הבוס בנוגע לרעיונות שיש לו.

ערן - הוא מקרה קלאסי של אדם שצמצם עצמו בשל חרדה. ישנן חרדות ממוקדות (פוביות) שיכולות להשפיע באופן ניכר על יכולת הביצוע בעבודה. באופן מצער, ככל שמדובר במשימה חשובה יותר, ודבר מה גדול יותר מונח על הכף, כך

בעבר טיפול בבריאותו הנפשית של העובד נחשבה תחת אחריותו הבלעדית, אך כיום יותר ויותר מקומות עבודה ומחלקות משאבי אנוש מודעים לעובדה שאספקת טיפול קצר מועד על ידי מקום העבודה לעובדים ואנשי מפתח יכולה לחסוך להם כסף רב בהשוואה למצב בו עובד מפתח מתפקד באופן ירוד. אנו גאים להציג בפניכם את שיטת הטיפול הפסיכולוגי EMDR - כיום אפשר תוך מספר פגישות בודדות אצל איש מקצוע טיפולי מוסמך להשלים את העיבוד של החוויות שהתחילו את השרשרת של חוויה-תפיסה-רגש אצל העובד, באמצעות שיטה שיעילותה הוכחה במאות רבות של מחקרים מדעיים והיא מוכרת על ידי גופי טיפול מובילים. בכך מסירים במהירות שלא היתה מוכרת קודם לכן את החסם לביצועים טובים יותר בעבודה.

### זליגה של רגשות מתחום חיים אחר שנמצא במשבר אל התחום המקצועי

גיל, מנהל מחלקה בחברה בינלאומית גדולה, נמצא במצב רוח שנע לסירוגין בין נסער לשפוף. לפני מספר שבועות גילה שאשתו בגדה בו, ומאז הוא בקושי ישן, מרגיש חוסר שקט, מתקשה להתרכז. הראש שלו בשבועות האחרונים לגמרי לא בעבודה, התפוקה - בהתאם.

השפעת אירועים חיצוניים יכולה להשפיע על מצב הרוח והרגשות במקום העבודה, ומכאן על הביצועים בעבודה, ולפעמים גם ליצור אפקט דומינו של הסלמת משבר - שבו תחום חיים אחד שנפגע, מוביל לקריסה של תחומי חיים אחרים. לאחר שלוש פגישות של טיפול ב EMDR בפרוטוקול יעודי ל"אירוע מתגלגל", גיל היה פחות נסער, הוא חזר לישון, חוסר השקט פחת והריכוז עלה. עבודתו כבר לא היתה בסכנה, ויכולנו להתפנות לעבודה ממוקדת על המשבר הזוגי.

להוציא את העבודה מגדר סכנה איננו דבר של מה בכך - כשגיל חושש שמקום עבודתו בסכנה, גם מקום עבודתו צריך לחשוש - במצב בו התפוקה של גיל יורדת, לא רק הוא נפגע מכך, אלא גם מקום העבודה - גם מבחינת כמות ואיכות תוצרי עבודתו האישית, וגם מבחינת ההשפעה על עובדים נוספים - כך למשל ישנה פגיעה נגררת בתפקוד האנשים העובדים תחתיו (תוצאה של פגיעה ביכולתו לנהל ולבצע בקרה, ופגיעה באוירה הרגשית כתוצאה של

כשמדובר בלחץ או חרדה כלליים יותר, חשוב להמשיג נכון את הבעיה. כך למשל, ישנה נטייה להגדיר את הבעיה כ"בעיה עם אי ודאות". ההמשגה הזו גם שגויה וגם לוכדת. שגויה, כי אין אחרים להם יש "כדור בדולח", ורק עובדים אלו שברו ברשלנות את שלהם. זו לא סיבה זו נסיבה משותפת לכל, ועדין לא כולם מגיבים באותה רמת לחץ מולה.

לוכדת, כי אם ממשיגים כך את הבעיה (הרי אי הודאות זה מאפיין שלא הולך להשתנות), קל להגיע מכאן לתחושה של חוסר אונים. אבל בין אי ודאות לבין לחץ וחרדה יש משתנה מתווך חשוב - תחושת החוסן ותחושת היכולת להתמודד עם אפשרויות שונות. רגשות אלו מושפעים מתפיסות שנלמדו באירועים קודמים, והם יכולים להשתנות כתוצאה משינוי התפיסה ועיבוד רגשי של אותם אירועים. אין ספק שחרדה רחבה זו יכולה להשפיע לשלילה על התפקוד המקצועי של האדם. גם אם הנסיבות שלה נובעות מהמקום העבודה הנוכחי: חשש מפיתורים בעקבות החמרה במצב העסקי; קשר עכור עם הבוס בגלל אי שביעות רצון או תחושת השפלה; התעמרות של קולגות על רקע מגדרי, נטיה מינית או יחסי עבודה עכורים. גם אם אדם חש חרדה כתוצאה מאירועי חיים קודמים. למשל: רתיעה מעימותים או רצון למצוא חן - שניהם מקשים הן במו"מ והן ככל שעולים בדרגה. אז מגיעות עם הסמכות גם פעילויות שחלקן דורשות חוסן בפני הבעת אי שביעות רצון, ואף כעס מהצד שמנגד - למשל החלטה מי מקודם על פני מי ומי מפוטר.

### רגשות עוצמתיים היוצאים מכלל שליטה

לאחר הפעם השלישית שבה היה לליאור התקף זעם בעבודה, התקף שהתבטא בצעקות ואף זריקת חפצים, המנהל תפס אותו לשיחה והזהיר אותו שאם הוא לא הולך לטפל בזה, הוא לא יוכל להשאיר כעובד בחברת הטכנולוגיה בה הוא מועסק. הוא הגיע לטיפול סקפטי - הוא לא טיפוס משתפך, והוא לא ראה שום תועלת ב"פשוט לדבר על זה". ליאור צודק כמובן, הפתרון איננו בהשתכחות או ב"לדבר על זה", וגם מודעות מהיכן זה מגיע רחוקה מלהפסיק את התופעה.

תחושת הלחץ עולה ויכולת התפקוד נפגמת. גם כשהלחץ לא מורגש בשיאו, החשש מלהרגיש אותו עשוי להוביל להתנהגויות נמנעות. הסובל מחרדה מתחיל לצמצם את המרחב בו הוא פועל כדי להימנע מלהיתקל במצב מעורר חרדה.

כך למשל, חרדת טיסה, עשויה לגרום לאדם לסרב למשימות עבודה מסוימות הכרוכות בטיסות מרובות. חרדת בחינות יכולה להשפיע לרעה לא רק על סטודנטים, אלא גם על ההשגים בראיונות עבודה פנימיים ו"מבחני שלב". חרדת קהל עלולה לגרום לאדם לתפקד באופן לא מיטבי בפרזנטציות ואף להמנע ממשימות עבודה מסוימות הכרוכות בדיבור רב בפני קהל. דוגמה נוספת לחרדה כללית היא קושי עם דמויות סמכות ו"התכווצות" לידם, שעלולה לפגוע ביכולת העובד לתפקד באופן מלא. כשעובדי מפתח נמנעים מלממש את הפוטנציאל שלהם בשל חרדה - שומרים רעיונות לעצמם כדי להמנע מהצגתם במליאה, מתפקדים בפרזנטציות פנימיות וחיצוניות באופן לא מיטבי, וכד", לא רק העובד, גם המעביד משלם מחיר לעומת החלופה. למה זה, בעצם, מתרחש? במצבי חרדה הגוף עובר ל"תרגולת חירום": הדם מוזרם מהמערכות שנחשבות "אקסטרה" למערכות החירום - כמו הגפיים. מערכות "אקסטרה" הן מערכת העיכול, מערכת המין, אך גם מערכות חשיבה בקורטקס (חלק במוח שאחראי על פעולות חשיבה מורכבות) מצמצמות פעולתן. לכן לחץ יכול לגרום ל"הצרה קוגניטיבית", ואף לתחושת "בלק אאוט", האדם עשוי לחוש כאבי בטן/שלשולים ו/או בחילות/הקאות, מכיוון שהגוף מרוקן את מערכת העיכול כדי שלא תיקח ממנו אנרגיה מיותרת.

חרדות ותגובות רגשיות יכולות להתפתח ממשבר מסוים מתוך מקום העבודה עצמו. למשל, בעקבות גלי פיטורים בחברה, בעקבות "תאקל רציני" עם הבוס עלולה להתפתח התנהגות נמנעת, כדי לא להגיע שוב ל"התנגשות חזיתית". בעקבות נזיפה משמעותית נוצרת "הורדת פרופיל" מחשש להיקלע שוב לעין הסערה. במקרים אלו יכולה להתבצע גם "זליגה הפוכה" מזו שמתוארת בפיסקה הראשונה - כלומר זליגה של רגשות שליליים שמקורם בתחום המקצועי אל תחומי חיים אחרים כמו החיים הזוגיים, האישיים, והחברתיים. זליגה זו יכולה ליצור מעגל קסמים שלילי שמשפיע לרעה על תפקודו של העובד במקום העבודה.

להתפתחות האישיית עוד טרם פגישתנו היא גם היתה מודעת מהן אותן חוויות חיים. אבל יש הבדל רב בין מודעות לשינוי: להיות מודעים מהיכן דבר מה מגיע עוד לא גורם לו ללכת... שתי פגישות טיפול EMDR על חווית חיים מכוננת מהילדות שצרבה בה את התחושה שהיא מפריעה, שחררו אותה מהתחושה הזו, שליוותה אותה למעלה משלושים שנה, הקלו עליה מאד את התפקוד המקצועי, וכמובן את התפקוד האישי.

בן היה צריך לקבל החלטה חשובה במקום העבודה, אבל הזמן חלף וההחלטה לא נתקבלה. למרבה הצער גם לאי קבלת החלטה יש מחיר, שלא רק בן משלם אותו אלא גם מקום העבודה... פעמים רבות כשעובדים מתקשים לקבל החלטות, לא מדובר בעניין של מיומנות גרידא, אלא בפחד לטעות. בנוסף, קיים גם הפחד מחוסר יכולת לעמוד במחיר של טעות. במקרה כזה הטיפול EMDR איננו מכוון בהכרח לקבלת החלטה כזו או אחרת, אלא בצמצום הפחד מטעות, והגדלת תחושת החוסן להתמודד גם עם ביצוע טעויות. הנחת העבודה במקרה כזה היא - לראות איזו החלטה העובד בוחר כשהוא מרגיש מספיק חזק לעמוד בהשלכות של הבחירות שלו, להבדיל ממצב בו הוא מונע מפחד.

### מה לקחת בחשבון ומה ניתן לעשות

יש לזכור שרגשות שליליים מתמשכים, כלחץ וחרדה, שאינם מטופלים - פוגעים לא רק באופן ישיר בתפקוד המקצועי אלא גם בבריאות העובד (ימי מחלה, חיסורים, העדרויות).

למרבה הצער מקומות עבודה רבים בהם יש עובדי מפתח שנמצאים במצבים בהם רגשותיהם פוגעים בעבודה, אינם מפנים עדיין לסיוע מקצועי. לפעמים מתוך תחושה שגויה שזה לא באחריותו של מקום העבודה (בזמן שבפועל בזמן משבר לא רק העובד משלם מחירים אלא גם מקום העבודה), לפעמים מתוך תחושה שגויה של "זה מה יש", מבלי להכיר שיטות טיפול המסייעות תוך מספר פגישות.

EMDR פותחה בסוף שנות השמונים של המאה הקודמת על ידי הפסיכולוגית האמריקאית-יהודיה ד"ר פרנסין שפירו כשיטה יעודית לטיפול בפוסט טראומה. יעילותה בכך, שהסיוע ניכר תוך מספר

אך כשעבדנו בEMDR במספר פגישות על אירועים קודמים של תחושה עזה של חוסר אונים כתוצאה מהשפלה, התקפי הזעם בעבודה פסקו. פעמים רבות רגש בעוצמה גבוהה נובע לא רק מהאירוע הנוכחי, אלא מהאירועים הקודמים. האירוע האחרון פשוט "לוחץ" על שרשרת אירועים קודמים, כמו אצבע שלוחצת על מקום פצוע עוד מקודם ובכך הכאב מועצם. עיבוד בEMDR לא הפך את ליאור לנזיר שליו אבל כן סילק את השפעת המקומות המוקדמים עליהם "לחצה" תחושת חוסר האונים בעבודה. כך שבכל פעם שהוא חש כעס, הוא היה פרופורציונלי להווה ולא הוביל יותר להתקפי זעם.

הגם שבאירוע זה ליאור פנה לטיפול מיוזמתו (פחד מפטורים), אם לא היה פונה ביוזמתו למקום העבודה ישנו אינטרס גבוה לוודא שליאור הולך לטיפול רלוונטי מהיר - התקפי זעם של עובדים פוגעים לא רק בתפקודם האישי, אלא גם בתפקוד חבריהם לעבודה, כך שהתקפי זעם לא מטופלים של עובדים נחוצים עולים לחברה בפרודוקטיביות מופחתת הן של האדם (התקפי זעם פוגעים ביכולת לחשוב בהירות) והן של סביבתו המושפעת מכך.

### רגשות שליליים הנובעים מתחושת ערך נמוכה המשפיעים על התפקוד בתחום המקצועי

אורית הגיעה לקליניקה לאחר עבודה רבה שעשתה במסגרות אלטרנטיביות שונות להתפתחות אישית בעקבות תחושה מתמדת של "אני מפריעה". אורית היא בוגרת תואר מדעי מתקדם בהישגים מצוינים, אך לא היה לה נעים לבקש דברים מהבוס - כי "זה בטח מפריע". לא היה לה נעים לעמוד על שלה כי "זה בטח מפריע". לשיחות קידום והעלאה לא נמצא זמן כי "זה בטח מפריע", והיא נמנעה מכל מה שעשוי היה ליצור עימות.

מצב בו עובד אומר "כן" בשל הפחד מעימות אך בפועל לא יכול לעמוד בהחלטה - יכול לעלות כסף רב למעסיק בדד לייך שלא עומדים בו, ואי שביעות רצון של לקוחות פנימיים וחיצוניים.

אצל אורית התחושה של "אני בטח מפריעה" לא נבעה ממקום העבודה, אלא מחוויות חיים קודמות. לאחר עבודה רבה שעשתה במסגרות השונות

3. סיוע במצבי חיים משבריים כבגידות, גירושין, פרידות, פיטורים, הגירה, הפלה לא רצויה, דכאון אחרי לידה, התקף לב או מחלה כרונית

4. שיפור השגים בקרב אוכלוסיות חזקות באמצעות הסרת חסמים למצוינות. נעשה בה שימוש לשיפור השגים ספורטיביים, עם סטודנטים לפני בחינות, פסיכומטרי וכד', עם אמנים לפני הופעות ולפני אודישנים, ובעבודה עם אנשי עסקים לשיפור יכולת הצגת פרזנטציות ומו"מ, חיזוק תחושת ערך לפני בקשת קידום או העלאת שכר, וכד'.

כל הדוגמאות מבוססות כולן על מקרים אמיתיים, אך השמות שוננו והפרטים טושטשו כדי למנוע זיהוי.

פגישות בלבד והיא הוכחה במאות רבות של מחקרים, מוכרת על ידי גופי טיפול מובילים רבים, בכללם ארגון הפסיכיאטרים האמריקאי וארגון הפסיכולוגים האמריקאי. רשאים לעסוק בEMDR בעלי תואר שני ומעלה כעובדים סוציאליים קליניים, פסיכולוגים ופסיכיאטרים.

EMDR נמצאה יעילה ומשמשת כיום לסיוע במקרים של:

1. טראומות מאג'וריות כתקיפה מינית, תאונות, פיגועים, אסונות טבע, שכול

2. סיוע בפוביות וחרדות (חרדת ביצוע, חרדת טיסה, חרדת מעליות, פחד קהל, חרדת בחינות, פוביה מכלבים, מזרקים, רופאי שיניים וכד')

להתראות בכנס השנתי ה- 19  
5, 6 ביוני 2012

**למידה מקדמת אנשים ועסקים**

כל הפרטים: [www.hrisrael.co.il](http://www.hrisrael.co.il)

**The Power of  
Sharing Knowledge**