

שם האוניברסיטה

שם המחלקה

הקשר בין יכולת ניהול קונפליקטים

ושחיקת מנהלים במקום העבודה

מוגש לד"ר \_\_\_\_\_

עבודת מכינה בנושא מנהל עסקים

מגישה:

שם משפחה - 000000000

## תוכן עניינים

1.....	1. מבוא.....
2-6.....	2. סקירת ספרות.....
7.....	3. סיכום.....
8.....	4. מקורות.....

## מבוא

במהלך העשורים האחרונים חוקרים רבים עסקו בניסיון להגדיר את המונח "שחיקת עובדים במקום העבודה", וכן, בהשלכות השליליות של שחיקת עובדים (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). בהקשר זה, שחיקת עובדים מתייחסת, בין היתר, לירידה ברמת המשאבים הרגשיים, פיזיים וקוגניטיביים של עובדים במקום העבודה (Schaufeli et al., 2009). כמו כן, מספר רב של מחקרים מעלים כי שחיקה במקום העבודה קשורה להשלכות שליליות ונזקים משמעותיים, הן עבור העובדים והן עבור הארגון. בהמשך לכך, מחקרים מעלים כי שחיקת עובדים קשורה לתחושת תשישות נפשית ופיזית, תחושת דיכאון ואף מביאה לקונפליקטים בין חברי משפחה (Schaufeli et al., 2009). בנוסף, כאמור, שחיקה עשויה להביא לנזקים לארגון בו אינדיבידואלים מועסקים לרבות: ירידה ברמת אפקטיביות עובדים, פגיעה בשביעות הרצון של עובדים ממקום העבודה, ירידה בנאמנות ומחויבות העובדים לחברה \ עסק בו הם עובדים, והיעדרויות רבות יותר ממקום העבודה (Borritz, 2006; Schaufeli et al., 2009).

בעקבות ההשלכות השליליות החמורות של שחיקת עובדים (Borritz, 2006; Schaufeli et al., 2009) אין מפתיע בכך שלאורך העשורים האחרונים חוקרים רבים החלו לבחון את הגורמים אשר מנבאים את רמת השחיקה של עובדים (Borritz, 2006). ככלל, מחקרים מציעים גורמים שונים אשר קשורים להגברת רמת השחיקה של עובדים מעבודתם, כגון – רמת וותק, עומס במקום העבודה, תמיכה חברתית מצד קולגות במקום העבודה, יחסי עובד – מנהל וכדומה (Borritz, 2006). עבודה זו תתמקד באופן נקודתי בקשר בין יכולת ניהול קונפליקטים לבין שחיקה בקרב מנהלים במקום העבודה. בעבודה זו העלנו את השאלה – האם קיים קשר בין יכולת ניהול קונפליקטים של מנהלים לבין רמת תחושת השחיקה שלהם במקום העבודה?

עבודה זו תתחיל מסקירת הספרות בנושא שחיקת עובדים, אופן ההגדרה של מונח זה וההשלכות השליליות הנלוות לשחיקת עובדים. בהמשך, עבודה זו תעסוק באופן ההגדרה ובחשיבות של ניהול קונפליקטים, וכן, בקשר שבין יכולת ניהול קונפליקטים לבין שחיקת עובדים במקום העבודה.

## שחיקת עובדים

### שחיקת עובדים – הגדרות ומודלים

המונח "שחיקת עובדים" נחקר רבות במהלך העשורים האחרונים. אף על פי שגוף רחב של ספרות כבר עסק בנושא שחיקת עובדים, יש לציין כי עד כה אין הסכמה גורפת בין חוקרים בכל הנוגע לאופן ההגדרה של מונח השחיקה. ככלל, שחיקת עובדים הוגדרה לראשונה על ידי פסיכיאטר בשם פרודנברגר (Freudenberger) בשנת 1974. פרודנברגר השתמש במונח זה בכדי להתייחס למצב בו עובדים חשים תשישות פיזית ומנטאלית קונטקסט הספציפי של תחום הרפואה (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). לעומת הגדרה זו, מספר שנים לאחר מיכן מסלאץ' וג'קסון את השחיקה כסינדרום אשר מתבטא בתחושת עייפות פיזית וקשיים רגשיים. מסלאץ' וג'קסון הציעו כי קשיים מסוג זה נובעים בשל הכוונה של משאבים רבים לטובת מקום העבודה, וכן, בשל הצורך לסייע והעניק תמיכה באחרים לאורך משך זמן ארוך (Maslach et al., 2001). בנוסף, צמד חוקרים זה הגדיר שחיקה תוך התייחסות נפרדת לשלושה היבטים מובחנים עיקריים: (1) דפרסונליזציה. (2) תשישות רגשית. (3) ותחושת הגשמה עצמית (Schaufeli et al., 2009).

למונח השחיקה קיימים הגדרות נוספות רבות בספרות, למשל, מספר חוקרים מתייחסים לשחיקה כמצב של עייפות גופנית ומנטאלית, וכן, עמדות שליליות של האדם כלפי העצמי שלו, מקו סעבודתו ואף אינדיבידואלים אחרים בסביבתו. זאת ועוד, ישנם חוקרים אשר גורסים כי השחיקה במקום העבודה כוללת ומתבססת על תסמינים תשישות מנטאלית, עייפות כרונית וירידה ביכולת קוגניטיבית אשר נגרמת בעקבות ירידת משאבים אנרגטיים של עובדים בצל לחץ כרוני במקום העבודה ובחיי היומיום. הגדרה נוספת המתייחסת לשחיקה מעלה כי שחיקת עובדים מתארת סיטואציה שלילית הקשורה למקום העבודה, אשר באה לידי ביטוי בתחושת מצוקה, תשישות, הרגשת חוסר יעילות, אובדן מוטיבציה ופרודוקטיביות, וכן, הופעתן של התנהגויות לא תקינות \ ראויות של עובדים במקום העבודה (Schaufeli et al., 2009).

מעבר להגדרות השונות אשר מתייחסות לשחיקה, הספרות המחקרית מציעה שלושה מודלים עיקריים אשר מסבירים את המונח "שחיקה", מודלים אלו פותחו לאורך שלושת העשורים האחרונים. המודל הראשון מבין השלושה עונה לשם "מודל השחיקה של מסלאץ'" (Maslach Burnout Model and Inventory) (Borritz, 2006). לפי מודל השחיקה של מסלאץ' שחיקה כוללת שלושה היבטים מרכזיים: (1) דה פרסונליזציה – מרכיב זה בא לידי ביטוי בתגובה צינית של עובדים במקום העבודה, תחושת עוינות והתבודדות מקולגות ומנהלים ממונים במקום העבודה. (2) תשישות רגשית – מרכיב זה בא לידי ביטוי באובדן משאבים רגשיים של עובדים ובעקבות זאת קושי להתמודד עם קשיים בעבודה. (3) תחושת חוסר אפקטיביות – מרכיב זה בא לידי ביטוי בירידה בתחושת המסוגלות העצמית והיעילות בעבודה. שלושת מרכיבים אלו – ציניות, תשישות והיעדר אפקטיביות נמדדים במקרים על ידי שאלון העונה לשם - MBI (Maslach Burnout Inventory), אשר ידוע ככלי תקף לבחינת שחיקת עובדים בעבודה (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2009).