**ממ"ן 13**

**שאלה 1**

1. לחצי המנהלים המתוארים בטקסט(רינת ומתן) מצויים בממדי הזמן הבאים:

**גורמי לחץ כרוניים-** גורמי לחץ הנחווים בעוצמה גבוהה ולאורך זמן, ללא התחלה וסוף מוגדרים. (עמ' 240 7.2.1.2) - במקרה שלנו העבודה קשה ועמוסה באופייה, מרובת שעות ברמה יומיומית. לדברי רינת: "זו מין קוביה הונגרית שעם כל דבר שאת משנה בה, משתנה כל השאר" מתארת בעיה שהקושי לתקנה יוצרת בעיות נוספת, כמו קוביה הונגרית, אין סוף לעבודה. "היה הצורך לעשות הכל... שעות העבודה מטורפות"- מתארת רינת מעמסה הן בשעות והן בתוכן העבודה, המון משימות מסוגים שונים ועבודה מרובה המתפרשת על רוב שעות היום.

**מטרדים יומיומיים-** הכוונה להתנסויות המתרחשות בתדירות גבוהה ונתפסות אצל האדם כמזיקות לרווחתו (עמ' 240 7.2.1.2)- בטקסט, מתן מתאר בעיות יומיומיות שקורות לעובדיו ואין לו היכולת לדאוג להם(או שמרגיש שזה מלחיץ אותו ולא בשבילו) "אני לא יודע מה להגיד לאדם שלא מצליח לקום בבוקר..." "אתה צריך לנווט בי הצרכים והבקשות"- נראה שהצרכים והבקשות והקונפליקטים בין צרכי העובד לצרכי ההנהלה מקשים עליו, ובקשות שכאלו קורות על בסיס יומיומי ומהוות עבורו כמטרד.

**שאלה 1 סעיף א בממן גרסא 1: רק לאחר שפתרתי הבנתי שיש שאלה חדשה בסעיף א. לכן שומרת אותה בקובץ.**

אירוע נקודתי הינו "אירועים שאנו מגדירים כמשמעותיים ועוצמתיים... תחומים בדרך כלל בזמן.. ואנו נוטים לזהות ולזכור אותם" עמ' 236 7.2.1.1. בקטע הקריאה נראה שיש התייחסות ל2 אירועים נקודתיים: "מתי הבנתי שאני לא יכולה יותר? אחרי שנה וחצי היינו צריכים לעבור משרדים ו**נכנסתי להתקף חרדה**...עזבתי ולקח לי כמעט **תשעה חודשים** להתאושש ממה שעברתי." רינת מתארת שמעברי המשרדים היווה עבורה טריגר להתקף חרדה עוצמתי שנמשך לזמן מסוים (9 חודשים), מתן מתאר בקטע "**בקורונה** היה מאד קשה. פתאום אחד מהעובדים אומר שהוא מדוכא, לא מסוגל לקום בגלל הסגר. אני מעצב משחקים, אני לא יודע מה להגיד לאדם שלא מצליח לקום בבוקר, מנהל צריך לדעת!", נראה כי תקופת הקורונה היוותה בעבור מתן משבר ניהולי רציני, עובדיו באים אליו עם תחושות קשות שפוגעות בהם בעבודה, ולמנהל(למתן) אין האמצעים המתאימים והיכולת לעזור, לפחות ממה שמתן עצמו מרגיש. תקופת הקורונה הינה אירוע נקודתי וארוך שהשפיע עליו והביא אותו למסקנות, שלהיות מנהל זה פחות בשבילו.

1. בקטע הקריאה נראה שרינת ומתן נתונים לעומסי עבודה מסוגים שונים.

רינת סובלת מעומס יתר כמותי משמעו "אין די זמן לבצע את כל הדרישות" עמ' 242 7.2.2.1, בטקסט נראה: "צריך **להתעסק בהמון אנשים**... **שעות העבודה מטורפות**..", נראה שרינת מרגישה חנוקה במעמסת המשימות, האנשים, הבקשות בשל עומס יתר כמותי. בנוסף, ניחן כי רינת גם סובלת מעומס יתר איכותי "אין לעובד הכישורים לביצוע המשימות" עמ' 242 7.2.2.1, "**את לא יודעת מה את עושה כי לא באת מהעולמות האלה**, אבל תעשי בכל מקרה." רינת מרגישה כי מטלות הניהול מקשות עלייה ו"איכות המשימות" לא מתאימות לה, אף על פי שאלה דברים המצופים מאדם בתפקיד ניהול.

מתן סובל מעומס יתר איכותי "בניהול, 90% מהזמן אתה מתעסק באנשים, יש הרבה אלמנטים של יחסי אנוש ולוגיסטיקה... **לא היה לי ספר חוקים שיגיד לי כיצד לנהוג עם הדבר הזה**", מרגיש שאין לו את הכלים המתאימים להתמודד עם בעיות שכאלו.

1. לרינת היה **אי התאמה בין האדם "הסובייקטיבי" לסביבה "הסובייקטיבית"** כאשר הגישה את מועמדותה לתפקיד הניהולי. סוג זה משמעו "מצב שבו עובדים תופסים את כישוריהם כלא תואמים את הדרישות הארגוניות (גם אם בפועל יש התאמה)" עמ' 246 7.2.2.1. בטקסט מתואר "הציעו לי להקים ולנהל חברה קטנה. אמרתי שלא אכפת לי להתראיין כי בטוח לא אתקבל, מכיוון שלא היה לי הכשרה... לתדהמתי- התקבלתי". רינת הופתעה שהתקבלה, היא הייתה בטוחה שאין לה הכישורים המתאימים אם כי המצב הוכיח לה **שבפועל יש לה** בעקבות הרצון להעסיק אותה למשרה זו, התנהגותה של רינת מתארת חוסר דיוק בהערכת העצמי תחת אי התאמה מסוג זה.
2. מתן מציין קונפליקט תפקידי מסוג inter-sender-conflict, "קונפליקט זה מתעורר כשאנשים שונים בעבודה משגרים עובד ציפיות מנוגדות. " עמ' 249 7.2.2.2, בטקסט מתאר מתן "אתה צריך לנווט בין הצרכים והבקשות של העובדים לדרישות ההנהלה הבכירה, **שהרבה פעמים סותרות את אלה של העובדים.** היה לי קשה לנווט."- מתן מתאר שלעתים תכופות ההנהלה דורשת ומצפה דברים שונים ואף מנוגדים ממה שעובדיו מצפים ודורשים, דבר המקשה עליו מאוד בתפקיד הניהולי ואף גורם לו לקונפליקט ושחיקה עקב הקושי שלו לנווט בין הדרישות.
3. בטקסט ציינו ותיארו מספר מאפיינים ניהוליים הגורמים ללחץ. שניים מהם:

* **תפקידים בין אישיים-** "נדרשים לעמוד בקשר עם גורמים שונים ללא הרף... לא כל מנהל ניחן בכישורים בין-אישיים מפותחים... ככל שתפקידים אלה מצריכים מאמץ רב וקשים יותר לביצוע, כך הם נתפסים כגורם לחץ כבד משקל" עמ' 257 7.2.2.4. בטקסט אכן מתארת רינת על הקושי שלה לנווט בין מספר רב של תפקידים ומספר רב של בקשות "**היה הצורך לעשות הכל, כמו כלבויניק**... את לא יודעת מה את עושה כי לא באת מהעולמות האלו"- רינת מרגישה שמונחת עליה אחריות רבה והדרישה לדאוג להמון דברים (להיות כלבויניק), והדבר מקשה עליה וגורם לה ללחץ רב עד אשר קיבלה התקף חרדה ממושך.
* **תפקידי החלטה-** "תפקיד ניהולי כרוך בנטילת אחריות רבה הנובעת מן הצורך לקבל החלטות המשפיעות הן על העובדים והן על הארגון"עמ' 258 7.2.2.4, בטקסט "אתה צריך לנווט בין הצרכים והבקשות של העובדים לדרישות של ההנהלה הבכירה... **היה לי קשה לנווט**", נראה כי מתן מתקשה לבחור, לקבל החלטה, ולנווט בין הדרישות, הבקשות, והצרכים של העובדים לניהול, וכי יש קושי בלקחת החלטה בנושאים אלו מפאת הקונפליקט והצרכים המנוגדים.

**שאלה 2**

**מודל התאמת אדם-סביבה** מתמקד במידת ההתאמה בין העובדת לבין דרישות הארגון ובין דרישות הסביבה לעובד. בטקסט זה מדובר על אי התאמה מסוג **"אי התאמה בין "האדם הסובייקטיבי" לסביבה ה"סובייקטיבית".** זהו מצב שבו עובדים תופסים את כישוריהם כלא תואמים את הדרישות הארגוניות(אם אם בפועל יש התאמה), ולהפך." עמ' 246 7.2.2.1- הנובע בשל:

* **חוסר דיוק בהערכת העצמי**, "עובדים מעריכים עצמם בשוגג כבעלי כישורים גבוהים או נמוכים מידי" עמ' 246 7.2.2.1. בטקסט נראה שרעות העובדת מעריכה בשוגג את כישוריה כנמוכים- "אתה בטוח שזה לא טעות? היא שאלה, אני **לא חושבת שאני מתאימה.** אולי החלטתם **לעשות אפליה מתקנת**?... בטח **יש מתאימות ממני**", כל זאת למרות שבפה מלא **ששת חברי הוועדה בחרו בה שהיא הראויה מכולם**. תפיסתה של רעות הייתה שגויה לגבי היכולות שלה.

**שאלה 3**

**שאלה 4**

1. הטענה נכונה
2. הטענה נכונה