



מנגנוני תמיכה לעובדים המתמודדים עם אובדן של אדם קרוב



שרון טוקר

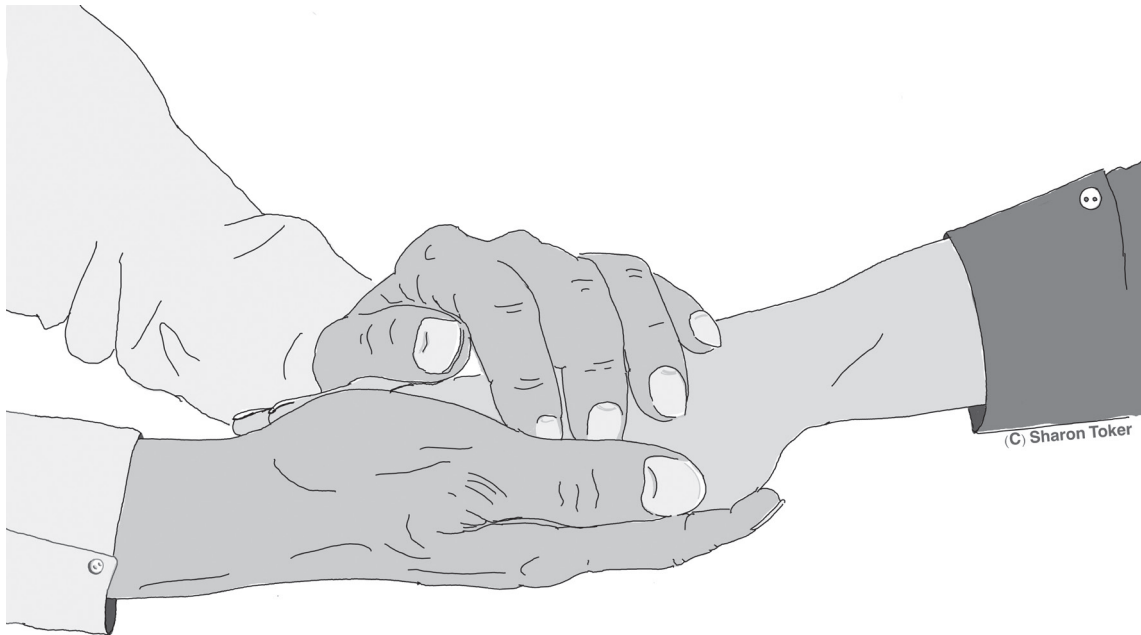
הדר פרידין

הדר פרידין היא תלמידת דוקטורט בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב ועורכת דין בהכשרתה. מחקרה עוסק בחקר תפיסות לחץ של עובדים ומנהלים במקום העבודה ובהשפעות אבל ואירועי חיים משמעותיים אחרים על רווחת עובדים.

פרופ' שרון טוקר היא פרופסור להתנהגות ארגונית בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. פרופ' טוקר משמשת כעורכת משנה של ה-Academy of Management Perspectives Journal וכן של ה-Occupational Health Science Journal. מחקרה עוסק בביטויים פיזיים ומנטליים של לחץ, בשחיקה ותפיסות לחץ, בלחץ בקרב אנשי מקצועות הבריאות, בנדידת מחשבות ובציניות ארגונית. בשנים האחרונות מלווה פרופ' טוקר ארגונים ציבוריים גדולים כגון משרד הבריאות, הפרקליטות ומשרד המשפטים, במטרה להפחית שחיקה בקרב העובדים.

תקציר

אובדן של אדם קרוב מהווה אירוע חיים משמעותי ולעיתים טראומטי. עובד המאבד אדם קרוב נאלץ לחזור לעבודה עם תקופת האבל, אך לעיתים קרובות מתקשה לעשות זאת. גם המנהלים והעובדים בארגון לא תמיד יודעים כיצד לסייע לעובד זה ואיך להקל עליו את החזרה לתפקוד. תופעת האובדן אומנם נוגעת כמעט בכל עובד במהלך חייו התעסוקתיים, אך אין מספיק עדויות מחקריות בנוגע להשפעות ההתמודדות עם האובדן והאבל על מקום העבודה ועל רווחת העובדים, וחסרה בספרות מסגרת מחקרית מאחדת. במאמר זה נדון בקשיי החזרה לעבודה לאחר אובדן של אדם קרוב מנקודת מבט אישית וכן ארגונית. נציג מסגרת תיאורטית לחקר תוצאות האבל של העובדים, הכוללת גורמים אישיים, ארגוניים וקונטקסטואליים העשויים למתן קשרים אלה. מאמר זה נועד להעלות את המודעות של ארגונים ונציגי משאבי אנוש לאתגרים העומדים בפני העובדים, כמו גם לתאר פעולות ומדיניות ארגונית שארגונים יכולים לנקוט בהן כדי לספק לעובדיהם תמיכה.



מבוא

במדינת ישראל נפטרים מדי שנה כ-40,000 ישראלים (הלמי"ס, 2019). לרבים מהם יש קרובי משפחה, ובהם יש אחוז ניכר של אנשים עובדים, כמו מיכל, שמתמודדים עם האובדן ונאלצים לחזור לעבודה מיד עם סיום השבעה.

אם כן, נסו לחשב כמה קרובי משפחה בממוצע יש לאדם שנפטר, וכמה מהם מועסקים בעת האובדן. מדובר כמובן בתופעה נפוצה ביותר הבאה לידי ביטוי בהתמודדות עם אובדן במקום העבודה. על סמך נתונים שנאספו באירלנד, McGuinness (2009) העריך כי בכל שנה כ-10% מכוח העבודה של ארגון חווה אובדן אישי. בקנדה נמצא כי בערך בשניים מכל שלושה ארגונים לפחות עובד אחד נעדר בשל אובדן אישי מדי שנה (Wilson, Punjani, Song, 2019, & Low). על אף שתופעה זו נפוצה בקרב עובדים ומוגדרת כאירוע חיים משמעותי (major life event), מחקר הקשור בהשפעות אובדן מסוג זה על רווחת העובדים ועל תפקודם בעבודה הוא מועט ביותר (Bakker, Du, & Derks, 2018).

אובדן של בן משפחה קרוב יוצר טלטלה עזה, ולעיתים קרובות אף מדובר באירוע משנה חיים, למשל במקרה שבו נפטר ילד, אח או בן זוג. במקרים אחרים הקושי מועצם עקב פרידה פתאומית (למשל במקרה של אובדן לא צפוי כתוצאה מתאונה) או כשהאובדן מגיע בסיומה

מיכל, רואת חשבון צעירה ומבטיחה השתלבה במשרד רואי החשבון שבו סיימה את ההתמחות וקיוותה להתקדם ולהיות בו שותפה בעתיד. המנהלים העריכו אותה מאוד ושילבו אותה בפרויקטים מורכבים מול לקוחות חשובים. בשנה הרביעית לעבודתה במשרד נפטר בפתאומיות אחיה הצעיר של מיכל, שאליו היא הייתה קשורה מאוד. הפטירה אירעה במהלך תקופת החגים ולכן רבים מעמיתיה לא ראו את המייל שהודיע על הפטירה ועל פרטי הלוויה והשבעה. מעטים הגיעו לשבעה, אך מיכל הייתה עסוקה באבלה ולא הקדישה לכך מחשבה. עם תום השבעה מיכל ניסתה לחזור לשגרת העבודה אך החזרה הייתה מורכבת מששערה. מיכל התגעגעה מאוד לאחיה והתקשתה לשתף בכך את חבריה לעבודה. הם מצידם לא ידעו איך להתמודד עם הסיטואציה שחוותה. חלקם התעלמו ולא דיברו איתה על כך, ואחרים העלו את הנושא בזמנים לא מתאימים, כגון ליד לקוח או באמצע פגישה. מיכל הרגישה שהיא לא מקבלת תמיכה מספקת. בנוסף, מנהליה הישירים ציפו שהיא תחזור לשגרה זמן קצר לאחר השבעה אך מיכל לא הצליחה להתרכז. הויכרונות הציפו אותה גם חודשיים לאחר הפטירה הטראומטית אך היא לא יכלה לשתף את מנהליה בכך. לאחר מספר חודשים מיכל החלה בחיפוש מקום עבודה חדש.

על בסיס חיפושי הספרות שלנו, זיהינו צורך במסגרת מאחדת המאפשרת להבין את חוויית האבל של העובד עם חזרתו לעבודה, תוך לקיחה בחשבון של נקודת המבט האישית והארגונית. באמצעות סקירת הספרות הקיימת נטען כי חוויית האובדן של הפרט משפיעה באופן ניכר על ארגונים ועובדים. נבסס את הטיעונים על תיאוריית ה-Spillover, תיאוריית התפקיד וה-Work-Home Resources Model ונסביר מדוע עובדים החווים אבל מתמודדים עם קשיים וכיצד ניתן להפחית השפעות אלו. כך נציג מסגרת תיאורטית של התמודדות עם אבל והשלכותיו ברמת הפרט וברמת הארגון, תוך בחינת הגורמים האישיים, הארגוניים והקונטקסטואליים התומכים שיכולים להחליש קשרים אלה. כמו כן, נדגיש כי האחריות להתמודדות מיטיבה עם אבל במקום העבודה אינה מוטלת רק על הארגון אלא גם על העובד.

שכול, אבל ותפקוד

שכול (bereavement), מצב האובדן בפועל, ויגון (grief), התגובה לאובדן זה (Zisook & Shear, 2009), הם ביטויים שלעיתים קרובות משמשים אותנו לתיאור חוויית האובדן הכואבת והבלתי נמנעת. תהליך האבל הוא תהליך חשוב, המאפשר לאבלים להתמודד רגשית עם חוויית האובדן שעברו ולעיתים אף מאפשר להם לחוות "סיגירת מעגל" בעזרת (למשל) מציאת משמעות אחרת לחיים ופיתוח קשרים חדשים (Bonanno & Kaltman, 2001). חוויית האבל איננה אחידה, ומשתנה בין אדם לאדם ובין סוגים שונים של אובדן (Zisook & Shear, 2009).

להתמודדות עם אבל יש מספר מאפיינים שמתבטאים באופן פסיכולוגי, פיזי, קוגניטיבי והתנהגותי. ראשית, התמודדות זו כרוכה בהידלדלות משאבים פסיכולוגיים ופיזיים, שעשויים לבוא לידי ביטוי בתחושות תשישות, עייפות, כעס ובדידות (DiGiulio, 1995; Zisook et al., 2010). להתמודדות זו יש גם השלכות בריאותיות, שבין היתר נמדדות בשיעור מתאשפזים גבוה יותר (בקרוב מתמודדים עם אובדן, ביחס לאחרים) וצריכת תרופות מוגברת (Bonanno & Kaltman, 2001). זאת ועוד, לעיתים קרובות האבל מעורר רגשות שליליים כמו עצב, כעס, אשמה וייאוש (Hazen, 2008; Ringold, Lynm, & Glass, 2005). התמודדות זו

של התמודדות ארוכה עם מחלה קשה של הנפטר. אף שהנסיבות שונות בתכלית, רוב העובדים נאלצים לשוב לעבודה זמן קצר לאחר האובדן ולהמשיך לבצע את תפקידם. משך הזמן המוקדש להתמודדות עם האובדן אחיד בדרך כלל ולא לוקח בחשבון את הקרבה והנסיבות. בישראל עובד יכול להיעדר שבוע אחד (משך ה"שבעה"), ובארצות אחרות מספר הימים מצומצם יותר. למשל, על פי סקר שנערך על ידי האגודה לניהול משאבי אנוש בארה"ב (SHRM), עובדים מקבלים בממוצע ארבעה ימי חופשה בלבד במקרה של אובדן ילד או בן זוג (SHRM, 2016). בקנדה נמצא כי עובדים מקבלים כ-2.5 ימי היעדרות בתשלום בממוצע (Wilson et al., 2019). גם בסין עובד קבוע מקבל שלושה ימי היעדרות במקרה של אובדן בן זוג או ילד, ורק יום אחד במקרה של הורה או אח (Russell, Ross, & Foods, 2008). חשוב לציין כי עבור חלק מן העובדים החזרה לעבודה עשויה להקל ולשמש הסחת דעת. חלקם אף מוצאים בעקבות האובדן משמעות חדשה לחייהם, ואחרים משנים את קשרי אודפסי העבודה שלהם או עוברים הסבה מקצועית (למשל, Gibson, Gallagher, & Jenkins, 2010). לחזרה לעבודה יכולה להיות השפעה מיטיבה על בריאותם הפיזית של העובדים, כפי שנמצא במחקר אודות גברים שכולים (Fitzpatrick & Bossé, 2001). עם זאת, מרבית העובדים מתקשים להתמודד עם האבל בעבודה ולשוב לתפקוד הנפשי והפיזי שלהם (Hazen, 2008). לרוע המזל, ארגונים מכירים בקשיים אלו רק לעיתים רחוקות, ונושא חשוב זה טרם הפך לחלק משמעותי מספרות הבריאות התעסוקתית. בעזרת מאמר זה אנו שואפות להעלות את המודעות לקשיים הנלווים לחזרה לעבודה לאחר אובדן בן משפחה קרוב.

כדי לסקור את הנתונים הקיימים הרלוונטיים המשמשים בסיס לפרק זה, חיפשנו ב-Google Scholar באמצעות מילות מפתח הקשורות לאבל ולמקום העבודה. מילות מפתח אלה כללו את המושגים death, bereavement, mourning, major life events and work, employee(s), bereavement policy, supervisor(s), and work, organization. וכן את המושגים grief policy-1 bereavement/ mourning/ death/ major life events and workplace/ employee/ work/ organization. החיפושים שלנו הניבו בעיקר מאמרים באנגלית וסקירת הספרות שלנו התמקדה במאמרים מגוונים הנוגעים לעובדים שחוזרים לעבודה לאחר אובדן.

בהמשך, למשל בימים כמו יום הזיכרון או ביום הולדתו של המנוח. בימים כאלה נדרשת תשומת ליבו המיוחדת של המנהל (Dyregrov & Dyregrov, 2008).

תיאוריית התפקיד (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964) שופכת גם היא אור על הקשיים שחווים עובדים לאחר האובדן. על פי תיאוריה זו, לכל עובד יש "תפקידים" שונים, המוגדרים על ידי הציפיות של אנשים בתוך הארגון ומחוצה לו. כאשר יש התנגשות בין תפקידי העובד השונים מתרחש "קונפליקט תפקידי". Bento (1994) הציעה כי כאשר ישנה התנגשות בין דרישות העבודה ובין האבל של העובד, עשוי להיווצר "קונפליקט אבל-עבודה". לדוגמה, כאשר אנשים שונים (המכונים בתיאוריית התפקיד "משגרי תפקיד") מצפים לדברים שונים ומנוגדים מן העובד. קונפליקט בין משגרי תפקיד אלה (מכונה Inter-sender) יכול לבוא לידי ביטוי בציפיות מנוגדות, כך שהמנהל יצפה מן העובד להניע לעבודה בזמן בעוד שקרוב משפחה אבל אחר יצפה מן העובד לתמוך בו בשעות הבוקר.

זווית ראייה נוספת שדרכה ניתן ללמוד על אבל במקום העבודה, היא מודל ה-Work-Home Resources (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012) (WH-R). על פי מודל זה, במקרה של אובדן בן משפחה ישנן דרישות גבוהות מצד הבית והידלדלות של משאבים אישיים כמו בריאות, אנרגיה פיזית ושינה. כתוצאה מכך עובדים עשויים לצאת לחופשת מחלה ומכאן שלא יוכלו להיות פרודוקטיביים ולעמוד בלוחות זמנים (Ten Brummelhuis & Bakker, 2012). בנוסף המודל מציע שהמשאבים העיקריים של האנשים (תכונות האישיות) או משאבי המאקרו (ההקשר של המצב) עשויים למתן את הקונפליקט בין דרישות הבית והעבודה, כך שהארגון יכול גם הוא לסייע להפחתת דלדול משאבי הפרט.

בעוד שמודלים אלה מסייעים להמחיש את הקשיים שאיתם מתמודדים עובדים המצויים באבל, כמו גם את נלישת הקשיים לתחומים אחרים, לא הוצעו עדיין בספרות הארגונית מנגנונים תומכים העשויים להקל על העובד בתקופת ההתמודדות. נכון להיום, אנו לא מודעות למודלים תיאורטיים קיימים הקושרים את חוויית האבל, כתוצאה מאובדן של בן משפחה קרוב, לתוצאות ארגוניות.

משפיעה גם על הקוגניציה של האדם, ומתבטאת בהפחתת עניין בפעילויות הרגילות, בפלשבקים ובמחשבות טורדניות (Boelen, van den Bout, & van den Hout, 2003). ייתכן שגם יכולת קבלת ההחלטות תיפגע, והאדם האבל יחווה בלבול וקושי להתרכז (DiGiulio, 1995; Stein, & Winokuer, 1989). התנהגות הפרט מושפעת גם היא מהאובדן, וחיי החברה שלו עשויים להיפגע. לדוגמה, המתאבל עשוי לסגת ממערכות יחסים ולהשתתף בפחות אירועים חברתיים מבעבר (Bonanno & Kaltman, 2001; Hazen, 2009).

בנוסף על כל אלה, חוויית האבל עשויה גם להשפיע על התפקוד הקשור בעבודה. לעיתים קרובות לאחר מוות של אדם קרוב, העובד מתקשה להתמודד עם צערו ולחזור לעבודה. עם שובו הוא עשוי להתקשות לתפקד באופן מלא, כפי שטענו Dyregrov and Dyregrov (2008) ו-Hazen (2008). גם כאשר נדמה שעובדים אבלים מבצעים את עבודתם כרגיל, תשומת ליבם עשויה להיות במקום אחר (Hazen, 2008). החזרה לעבודה לאחר אובדן אישי מורכבת גם מבחינה רגשית וחברתית; השבים לעבודה מוטרים מיכולתם לבצע את עבודתם כנדרש ומהאופן שבו אחרים יגיבו אליהם (Gibson et al., 2010). על אף האמור, איננו טוענות כי לגילויי האבל יש אך ורק צדדים שליליים. ההתמודדות עם אבל יכולה לשלב גם חוויית טובות, כמו צחוק, מחשבות חיוביות, אמונות והערכות מחדש של מצבים שונים (Bonanno & Kaltman, 2001).

בהקשר הארגוני, חוויית האבל מייצרת צורך לאזן בין הצרכים האישיים הקשורים לאובדן ובין הצרכים התעסוקתיים. חיי העבודה והמשפחה שזורים זה בזה, וחוויית שאנו חווים בעבודה גולשות לחיי המשפחה שלנו ולהפיך (Zedeck, 1992). על פי תיאוריית ה-Spillover (Lambert, 1990; Meissner, 1971; Zedeck, 1992), נלישה זו מתרחשת בחיי אדם שמשלב בין חיי העבודה לחיים האישיים ושני תחומים אלה משפיעים זה על זה. חוויית קשות בתחום אחד עשויות להפריע לפרט לתפקד ולעמוד בדרישות של תחומים אחרים (Greenhaus & Beutell, 1985). מכיוון שהאבל של העובדים לא מתפוגג כאשר הם בעבודה, סביר להניח שהחווייה הפרטית הזו תגלוש ותשפיע גם על עבודתם. מצופה שגלישה זו תתרחש מיד לאחר האובדן, אך יצוין כי יכולה לקרות גם

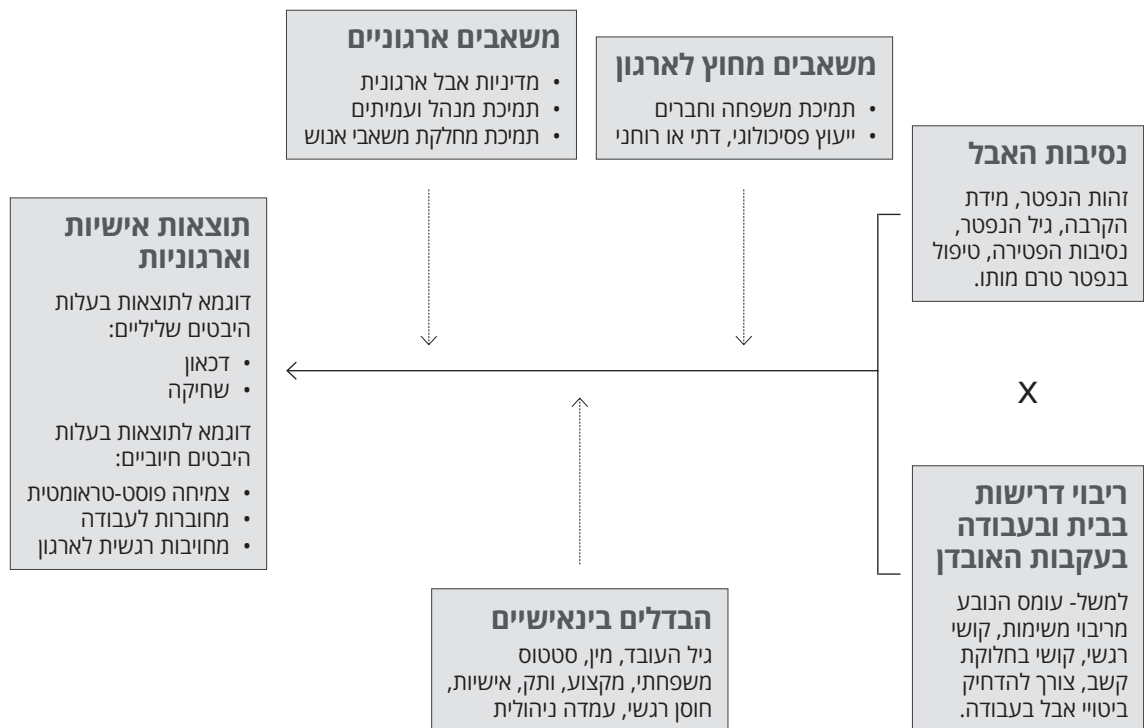
אבל במקום העבודה: מסגרת תיאורטית

נסיבות האובדן

בעוד אנו מתמקדות באובדן של בן משפחה קרוב, נסיבותיו של כל אובדן שונות. למשל, מה הייתה זהות הנפטר, האם היה הורה, בן זוג, אח או ילד (Burke & Neimeyer, 2013), מה היה תפקיד הנפטר בחיי האבל ועד כמה היו קרובים (Rozalski, Holland, & Neimeyer, 2017). כך גם משפיע גיל הנפטר, מינו של האבל וגילו, האם האבל טיפל בנפטר לפני מותו, וכן נסיבות אירוע הפטירה. האם הפטירה הייתה תוצאה של גיל מבוגר, מוות מפתיע כתוצאה מהתקף לב, תאונת דרכים או תוצאה של מחלה קשה. חוויית האובדן איננה אחידה בקרב עובדים שונים ויש לזכור זאת בהקשר של אובדנו הפרטי של כל עובד.

המסגרת התיאורטית שלנו, המתוארת בתרשים 1, מציגה קשרים אפשריים בין חוויית האבל, דרישות סותרות מכיוון העבודה, הבית והאבל, לבין תוצאות חיוביות ושליליות ברמת הפרט וברמת הארגון. קשרים אלה לא ממצים כמובן את כלל הקשרים האפשריים, אך באמצעותם ניתן לייצג את מעגלי ההשפעה הרחבים של חוויית האובדן. נתמקד בתוצאות שליליות וחיוביות אפשריות, כגון דיכאון, צמיחה פוסט-טראומטית, שחיקה, מחויבות ארגונית רגשית ומעורבות בעבודה, תוך הכרה בכך שרשימה זו עשויה לכלול תוצאות רבות אחרות. בנוסף, נדגיש במסגרת התיאורטית גורמים נוספים שעשויים למתן את הקשר הנייל, כגון ממתנים תלויי-הקשר וכן ממתנים ברמת הפרט וברמת הארגון.

תרשים 1:



עומס הנובע מן השילוב של ריבוי דרישות בבית, בעבודה ודרישות חדשות בעקבות האובדן

מותו של בן משפחה קרוב הוא רק חלק מתמונה רחבה יותר שאיתה מתמודד העובד ומסך הדרישות המונחות על כתפיו. למעלה תיארנו את תיאוריית התפקיד, המתייחסת לקונפליקט שחווה האדם כתוצאה מהתנגשות בין תפקידיו השונים. כך למשל, חלק מהדרישות שעומן מתמודד האדם האבל הן רגשיות ועשויות להיות כרוכות בצורך להסתיר את רגשותיו. דרישות סותרות אחרות הן מעשיות יותר, למשל, טיפול בסוגיות משפטיות הקשורות בכנסיו ובחובותיו של המנוח (Stroebe, Folkman, Hansson & Schut, 2006). לעיתים קרובות, מותו של בן משפחה שהיה מפרנס מרכזי יעמיד את המשפחה בפני אתגר כלכלי חדש, שבו נותר רק מפרנס אחד (ראו Corden, Hirst, & Nice, 2008). בנוסף, שלבי השכול הראשונים דורשים הסתגלות למצב החדש ולחיים ללא המנוח. במקרים שבהם בן משפחה חולה הלך לעולמו, עובד שמלבד תפקידיו הרבים גם טיפל בו לאחר שעות העבודה עשוי למצוא את עצמו מבולבל ביחס לזמן שהתפנה ולתפקיד המטפל שאבד לו. במקרים אחרים, פטירת בן זוג שמילא תפקיד מרכזי בתפקוד המשפחתי היומיומי, עשויה להשאיר עובד מתאבל שמתקשה לעמוד בכל הדרישות המשפחתיות. כתוצאה מכך, שינויים אלה עשויים להשפיע על זמן העבודה, הזמן המשפחתי והזמן הפנוי של העובד (Corden et al., 2008), שבתורם עלולים להשפיע על תפוקת העבודה (Stein & Winokuer, 1989).

כמו כן תהליך האבל עשוי לאתגר את המשאבים הרגשיים והקוגניטיביים של העובד, מכיוון שהוא מעמיד עוד דרישות דרישות מסוימות הן קוגניטיביות יותר מטבען, וקשורות בלולאת מחשבות חוזרות ונשנות הקשורות באובדן, grief ruminaton. מחשבות מסוג זה כוללות מחשבות הנוגעות להשלכות המוות על המתאבל, לאפשרויות מניעת המוות, לחוסר ההוגנות שבסיטואציה ועוד (Eisma et al., 2014). קשה לשלוט על ה-grief ruminaton- ובוודאי ישנו קושי לבצע עבודה תוך כדי המחשבות הללו.

בנוסף על הדרישות הקוגניטיביות שעומדות בפני עובד, הוא עשוי לחוות גם דרישות רגשיות סותרות. מחד, העובד שחוזר לעבודה עשוי להרגיש שהוא צריך להתנהל בהתאם לציפיות החברתיות המצופות כביכול מעובד שחווה אובדן. העובדים מכירים את כללי ההתנהגות במקום העבודה, מה שיכול להוביל לכך שעובדים ששבים לאחר אובדן ירגישו כי עליהם להדחיק את רגשותיהם (Bento, 1994) כדי למנוע פגיעה בכללי ההתנהגות וכן למנוע הדבקה-רגשית שלילית של עובדים אחרים. כדי להתמודד עם כך, עובדים יכולים לחוות surface acting, כלומר להציג רגשות מסוימים מעל פני השטח ולהסתיר את רגשותיהם האמיתיים (Ashforth & Humphrey, 1993). Surface acting נחשב לסוג של עבודה רגשית (emotional labor) המחייבת עובדים לזייף או לדכא רגשות ולהתנהג כמצופה מהם בעבודה (Hochschild, 1983).

ויסות רגשי כזה עשוי לדכא רגשות חיוביים ושלייים כאחד. כך שיכול גם להיווצר מצב שבו בהתחשב באותם כללי התנהגות מקובלים, עובדים שרוצים לחזור לתפקוד רגיל ולהניח מאחוריהם את חווית האובדן עשויים להרגיש שמצופה מהם להציג רגשות שליליים. בנוסף, היות שבתהליך האבל הרגשות תנודתיים ומשתנים (Zisook & Shear, 2009), עובדים מתאבלים עשויים לחוות גם רגשות חיוביים (Bonanno & Kaltman, 2001) או אולי למצוא את עצמם לא מושפעים רגשית מהמוות (Dyregrov, 2008). התמודדות זו עשויה לעודד אותם להביע צער כדי לא להפר את הנורמות החברתיות של התמודדות עם אובדן (Bento, 1994). יותר מזה, העובד עשוי להטיל על עצמו את הצורך הזה של הסוואת רגשותיו (self-imposed), כלומר זו איננה בהכרח תולדה של כללי מקום העבודה אלא תוצאה של החוויה האישית של העובד (Bento, 1994). כל אלה מגבירים את הקושי שחווה העובד, שכן בנוסף על התמודדות עם האובדן, הוא עשוי גם להרגיש צורך לעמוד בסטנדרט (אמיתי או נתפס) המצופה ממנו על ידי עמיתיו ולהתמודד עם קונפליקטים תפקידיים שונים.

נוסף לקונפליקט אבל-עבודה גם את השינוי בזהות החברתית שחווה העובד האבל (Ashforth & Mael, 1989). אנו נוטים להזדהות עם עצמנו ואחרים בהתאם לקבוצות שאנו שייכים אליהן, ומכאן עובד מתאבל עלול

הדרגתית של מרכזיות האבל בחיי האבל (Zisook et al., 2010). בחלק קטן מהמקרים, האבלים ממשיכים לחוות מצוקה קשה ומחשבות, רגשות או התנהגויות לא תפקודיות הקשורות באובדן (אבל מורכב; Zisook et al., 2010).

לאבל עשויות להיות השלכות רבות נוספות - חיוביות ושליליות. למשל, חלק ניכר מן האנשים המתמודדים עם אובדן חווים דיכאון (Bonanno & Kaltman, 2001). מעבר להשפעות השליליות של דיכאון על רוחת האדם, יכולות להיות לדיכאון גם השלכות ארגוניות. מחקרים מראים כי במקרים של דיכאון עובדים עלולים להיעדר מהעבודה, ביצועי העבודה עלולים להיפגע (Lerner & Henke, 2008; McTernan, 2013; Dollard, & LaMontagne, 2013), ועובדים אף יכולים לחוות שחיקה בעבודה (Toker & Biron, 2012). אנשים אחרים יכולים לחוות את האובדן באופן חיובי ולחוות צמיחה פוסט-טראומטית. הכוונה היא לשינוי חיובי שחווה אדם המתמודד עם אירועי חיים שליליים (Calhoun, Tedeschi, Cann, & Hanks, 2010). כלומר, למרות הנסיבות הקשות יהיו עובדים שימצאו כוח בסיפור האישי שלהם או ביכולתם לתפקד אל מול כל הדרישות והקשיים. ההבנה וההערכה המחודשת שלהם לחיים עשויות לעודד אותם לראות את עבודתם, שבה הם משקיעים את מרבית זמנם, כהזדמנות ליצור שינוי חיובי ולהגיע למימוש עצמי.

תוצאות חויית האבל הקשורות בעבודה

השפעת חויית האבל של עובד על עבודתו עשויה ללבוש צורות שונות. נדון בשלוש תוצאות שליליות וחיוביות אפשריות: שחיקה, מעורבות בעבודה, ומחויבות ארגונית רגשית.

שחיקה (Job Burnout). שחיקה בעבודה היא מצב רגשי שלילי המורכב מתישויות פיזיות, קוגניטיביות ורגשיות (Shirom & Melamed, 2006). מרבית המחקרים מתמקדים בהתפתחות השחיקה כתוצאה מגורמי לחץ הקשורים בעבודה, אך מחקרים נוספים גילו גם גורמים אחרים. לדוגמה, במחקר קודם מצאנו קשר דו-כיווני של שחיקה בעבודה ודיכאון (Toker & Biron, 2012). במחקר אחר (Toker, Laurence, & Fried, 2015), הערכנו את

למצוא את עצמו פתאום בשטח חברתי זר, למשל לעבור מ"נשוי" ל"אלמן", כולל הסטיגמה המלווה. לפיכך, חשוב שמקום העבודה ישמור על יציבות הזהות הארגונית של העובד, בזמן שהוא נאלץ להתמודד עם הזהות החברתית החדשה שנכפתה עליו (למשל, אלמן או יתום, ראו Bauer & Murray, 2018).

כל הדרישות השונות והמנוגדות שהוצגו לעיל עלולות להביא עובדים לחוות אובדן משאבים בתחומים שונים, מה שמוכר לסחרור (spiral) מתמשך של אובדן משאבים (Hobfoll, 1989). על פי תיאורית שימור המשאבים, לאנשים יש מוטיבציה לשמור, לרכוש ולהגן על הדברים החשובים להם. אובדן של אדם קרוב כרוך כמובן באובדן אחד המשאבים המשמעותיים ביותר לאדם. עם זאת, כפי שנדגים בהמשך, לאובדן זה יש השלכות אישיות רבות נוספות הכרוכות באובדן משאבים רגשיים, פיזיים וכלכליים. בנוסף, היות וחיי העבודה והחיים מחוץ לעבודה בלתי-ניתנים להפרדה על פי תיאורית ה-Spillover, אובדן של בן-משפחה קרוב עשוי לגלוש לחיי העבודה ולעורר ביטויים רגשיים, התנהגותיים, קוגניטיביים וארגוניים נוספים.

יותר מזה, ככל שנסיבות האובדן מורכבות יותר והעומס שחווה העובד גדול יותר, כך נצפה לאינטראקציה וקשר חזק יותר למשתני התוצאה. כעת נדון בפירוט בכמה תוצאות שכיחות ונמשך לבחון את המשתנים השונים העלולים למתן את אובדן המשאבים הקשורים באבל.

תוצאות חויית האבל ברמת הפרט

כאמור לעיל, "אבל" מבטא את התגובה הרגשית, הגופנית והחברתית לאובדן (Hazen, 2008). ביטויים מוכרים להתמודדות עם אבל עשויים לכלול נדודי שינה, תיאבון ירוד וירידה במשקל (American Psychiatric Association, 2013). האבלים עשויים לחוות רכבת הרים רגשית ותנודתית לאורך זמן המתבטאת בעוצמה של רגשות כמו הלה, עצב, ריקנות וחרדה (Zisook et al., 2010). תסמיני האבל לרוב פוחתים עם הזמן, ובדרך כלל האדם המתאבל מתחיל בהדרגה לגלות עניין מחודש והנאה מהחיים. אין הכוונה שיש "התאוששות" ו"סוף" לאבל, אלא הפחתה

מחויבות רגשית לארגון (Affective Commitment). תוצאה ארגונית חיובית אפשרית נוספת של שובו של עובד מתאבל לעבודה היא עלייה ברמת המחויבות הארגונית הרגשית. מחויבות ארגונית רגשית מתייחסת לקשר הרגשי של העובד לארגון, להזדהות עם הארגון ולמעורבותו בארגון. עובדים עם מחויבות רגשית חזקה ממשיכים לעבוד עבור הארגון מכיוון שהם רוצים ולא מפני שהם "צריכים" (Meyer & Allen, 1991). נמצא כי מחויבות רגשית קשורה לעלייה בביצועים, להפחתת היעדרות ועזיבת עובדים, והגברת הווחתם של העובדים (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). כפי שנטען בקרוב, ככל שהעובדים המצויים באבל מקבלים יותר תמיכה מהארגון בתקופה זו של קשיים אישיים, הם צפויים להציג רמות גבוהות יותר של מחויבות רגשית לארגון (לעומת עובדים שאינם מקבלים תמיכה כזו).

מדיניות הארגון כמקור לתמיכה; משאבים ארגוניים

כאמור, משאבים שונים מהבית ומהעבודה עשויים להקל על העובדים את ההתמודדות עם דרישות סותרות (WH-R) היות שמרבית העובדים נמצאים במשך רוב שעות היום במקום העבודה, הם עשויים להתקשות להתמודד עם אולם. לפיכך, המשאבים שהארגונים מציעים לעובדיהם בתקופה זו עשויים להשפיע באופן מכריע על תוצאות ההתמודדות עם האבל, ברמת הפרט וברמת הארגון. משאבים אלה שייכים בחלקם למדיניות הארגון (או למחלקת משאבי אנוש), ואחרים עשויים להיות תלויים בנישת המנהלים והעמיתים. בלתי אפשרי כמובן לסקור את כל הגורמים שיכולים להועיל או לפגוע בהתמודדות של עובד עם אובדן של אדם אהוב, לכן נסקור כמה מהגורמים שניתן להעריך ולשנות.

מדיניות הארגון כלפי היעדרות מהעבודה לאחר אובדן

במחקרים שבוצעו מחוץ לישראל נמצא שלאחר אובדן משמעותי, עובדים דיווחו על כך שהם מוטרדים מיכולתם

הפחד של עובדים (ישראלים) מטרור וגילינו כי במהלך שבע שנות מעקב, אלה שחששו מטרור היו בעלי סיכוי גבוה יותר לפתח נדודי שינה וכתוצאה מכך חוו עלייה בשחיקה בעבודה. האם עלולה להתפתח שחיקה בעבודה בעקבות אובדן אישי גדול? באופן מפתיע, הקשר בין אירועי חיים שליליים משמעותיים ושחיקה כמעט שלא נחקר (Hakanen & Bakker, 2017). עם זאת, אנו טוענות כי אבל עשוי להוביל לעלייה ברמת השחיקה שחווה העובד בעבודה. במהלך האבל האדם מתמודד רגשית עם אובדן, שמעורר לעיתים קרובות רגשות שליליים כמו עצב, כעס, אשמה וייאוש (Hazen, 2008; Ringold et al., 2005). לרשות עובדים המצויים באבל עומדים כנראה פחות משאבים רגשיים, וללא קשר לקונפליקט בין דרישות האבל לדרישות העבודה, עובדים אבליים נוטים יותר לחוות תשישות נפשית ושחיקה. יותר מזה, על פי תיאוריית שימור המשאבים, כל אובדן משאבים עשוי להוביל לדלדול המשאבים הדרושים, ליצירת ספירלת אובדן ולמניעת שימור משאבים וספירלות רווח (gain spirals) (Westman, Hobfoll, Chen, Davidson & Laski, 2005).

מחבורת לעבודה (Work Engagement). בעוד שחלק מהעובדים האבליים עלולים לפתח שחיקה עם החזרה לעבודה, אחרים עשויים לראות במקום העבודה מקום מפלט, מקום להתרחק מכל מה שקרה מחוץ לעבודה. כפי שטוענים (Thompson and Bevan, 2015), מקום העבודה הוא גורם מרכזי בחייהם של עובדים רבים ובעל משמעות רבה לזהותם ולמערכות היחסים שלהם. במחבורת לעבודה הכוונה היא למצב מוטיבציוני רגשי חיובי, המאופיין על ידי שלושה רכיבים: נמרצות, מסירות והיטמעות (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). עובדים המדווחים על מחבורת לעבודה נהנים מעבודתם יותר מאחרים, וגם עובדים מתאבלים עלולים למצוא מטרה ומשמעות בעבודה. הם עשויים למצוא נחמה וליהנות מהיציבות שמספק מקום העבודה, ולשמוח מההזדמנות לצאת מהבית ולהיות עסוקים. באמצעות העברה מלאכותית ומכוונת של תשומת ליבם מהאובדן שחוו למשימות העבודה, העובדים האבליים עשויים להקדיש עצמם להשגת עדים בעבודתם ולהרגיש שקועים בעבודה, שני מרכיבים חשובים במחבורת לעבודה. עם זאת, מכיוון שרק לעיתים נדירות מחקרי האבל עוסקים בתוצאות חיוביות אפשריות הנוגעות לעבודה, הראיות התומכות בקשר זה עדיין נדירות ונשענות בעיקר על תחומי מחקר אחרים (למשל, Michael & Cooper, 2013; Roberts, Thomas, & Morgan, 2016).

30 לקבל חופשה בתשלום ממקום העבודה לאחר האובדן (Stein and Winokuer, 2011). למשל, Stein and Winokuer סקרו כבר ב-1989 את מדיניות האבל של מנוון ארגונים בארצות הברית. הם מצאו שכל הארגונים שנסקרו הכירו באובדן כגורם מקובל להיעדרות מהעבודה. עם זאת, לא כל העובדים זכו לתשלום בגין היעדרותם. זאת ועוד, מרבית הארגונים שנסקרו סיפקו רק שלושה ימי חופשה בתשלום. על פי סקר שנערך בשנת 2012 על ידי ה-US Bureau of Labor Statistics נראה שהמגמה המשיכה: נמצא כי 60% מעובדי השוק הפרטי שהשתתפו בסקר קיבלו כשלושה ימי אבל בתשלום. עובדים במשרה חלקית או עובדים בארגונים קטנים לא קיבלו לעיתים אפילו את זה. למעשה, פחות משליש מעובדי משרה חלקית קיבלו ימי אבל בתשלום כדי להגיע ללוויה. כך מצבם היה ונשאר מ-1992-1993 (Van Giezen, 2013).

מדיניות הארגון כלפי חזרה לעבודה לאחר אובדן

ההתמודדות עם האובדן לא מסתיימת לאחר שלושה ימי היעדרות, וגם לא לאחר שבוע. לעיתים קרובות עובדים זקוקים לתקופת הסתגלות ממושכת יותר. לכן משאב נוסף שקשור בהקלת ההתמודדות עם האבל שארגונים יכולים להציע לעובדיהם הוא חזרה גמישה לעבודה. בקרב המדינות הנורדיות, עובדים אשר איבדו באופן זמני את כושר עבודתם יכולים לבחור ב"חופשת מחלה חלקית". במצב כזה, במקום לצאת לחופשת מחלה ארוכת טווח, הם יכולים לעבור למשרה חלקית או להמשיך לעבוד במשרה מלאה אך בעומס עבודה המותאם למצבם (Kausto, Miranda, Martimo, & Viikari-Juntura, 2008). במסגרת חופשת המחלה החלקית, העובד יכול ליהנות מהתמיכה החברתית ומשגרת העבודה, תוך ידיעה כי מצבו המיוחד נלקח בחשבון ואינו משמש לרעתו (Dyregrov & Dyregrov, 2008).

מנהלים, עמיתים ומחלקת משאבי אנוש כמקור לתמיכה

תמיכה חברתית מתבטאת בתפיסה או בחוויה של אדם שלולת אכפת ממנו, שהוא חלק מרשת חברתית (Taylor, 2011). בהקשר הארגוני, עובדים באבל יכולים לקבל תמיכה מסוגים שונים: אינפורמטיבית, כלומר מתן ייעוץ ומידע שימושי; אינסטרומנטלית, כלומר מתן עזרה מעשית ותמיכה כגון הקלת עומס העבודה; ורגשית, כלומר מתן חום וטיפול (Taylor, 2011). הסתייעות בתמיכה רגשית ואינסטרומנטלית היא גם סוג של התמודדות (Carver, 1997). כעת נסקור כמה מקורות לתמיכה ארגונית שעשויים למתן את הקשר בין האבל לתוצאותיו.

המצב בישראל כמובן שונה, בעקבות ה"שבעה" וצו ההרחבה מתוקף הסכם מסגרת 2000 שקובע תשלום עבור עד שבועה ימי אבלות שהעובד מחסיר. מדובר לרוב בעובד בעל ותק של שלושה חודשים ומעלה החווה אובדן של קרוב משפחה מדרגה ראשונה בלבד. שבעה ימי אבל מקובלים ביהדות, אך אם למשל בדתות אחרות מקובלים שלושה ימי אבלות בלבד, העובד יהיה זכאי להיעדר מהעבודה בתשלום רק עבור שלושה ימים אלה. יצוין כי עבור ענפי עבודה שונים או במסגרות עבודה מסוימות הרחיבו תנאי זה. למשל, עובדי מדינה מוסלמים או נוצרים זכאים לשבעה ימי אבלות בגין פטירת קרוב משפחה מדרגה ראשונה (תקשייר, 2004, סעיף 33.5).

לאחרונה פורסם (תיש, 2019) כי חברות היי-טק וחברות גדולות במשק הישראלי, הנלחמות על שימור עובדים, החלו להפנים את חשיבות התמיכה בעובד בעת שהוא חווה אובדן. חלק מחברות אלה מציעות לעובדים האבלים סיוע במימון הלוויה או במימון המצבה. בחלק מהחברות התמיכה ממשיכה גם עם החזרה של העובד לעבודה, למשל בעזרת הענקת ליווי פסיכולוגי במימון החברה.

יש לקוות כי זוהי חלק ממגמה עולמית, בעקבות הכרתן של חברות פייסבוק ומסטרקארד על עדכון מדיניות האבל שלהן. החברות הודיעו כי יעניקו עד 20 יום של חופשה בתשלום עבור אובדן של בן משפחה מדרגה ראשונה ו-10 ימי חופשה בתשלום לבן משפחה מרוחק יותר (Cifolelli, 2020).

פעולות המנהלים כמקור לתמיכה

את עצמם כמקבלים מספיק תמיכה (Aoun et al., 2018). לפיכך, העלאת המודעות של האדם האבל לתמיכה שניתנת לו חשובה. על ארגונים לעודד גם מנהלים וגם עובדים להכיר בחשיבות תמיכת המנהל, כדי שהעובדים ירגישו בנוח לתקשר את הקשיים שלהם והמנהלים ירגישו בנוח להגיב. בשל מיעוט מחקרי האבל במקום העבודה, נבצע כאן היקש מספרות קונפליקט העבודה-בית, שמדגישה את חשיבות התמיכה של המנהל מעבר לנוהלי עבודה תומכים. מטא-אנליזה שבחנה את השימוש והזמינות של נוהלי עבודה גמישים, מצאה כי היכולת בפועל של פרקטיקות נמישות אלה להפחית את הקונפליקט עבודה-בית מוגבלת (Allen, Johnson, Kiburz, & Shockley, 2013). לעומת זאת, מטא-אנליזה אחרת מצאה שלתמיכת מנהל הקשורה באופן ספציפי לעבודה-בית יש תפקיד חשוב יותר (Kossek et al., 2011).

הקושי שבחזרה לעבודה לאחר האובדן עשוי להביא גם לירידה בכושר העבודה. חשוב שהמנהל יעריך את הקושי הזה בצורה נכונה ולא ישפט את העובד לרעה. Attribution Theory (Jones & Nisbet, 1971) מניחה שאנשים שונים מבצעים ייחוסים שונים בנוגע לסיבות להתנהגותו של האדם. בעוד העובד עשוי לייחס את אובדן כושר העבודה שלו לאובדן, ייתכן שהמנהל ייחס את הירידה בביצוע למאפייניו הפנימיים של העובד, במיוחד בהתבסס על טענותיהם של Stein and Winokuer (1989), שמצאו כי חלק מגילויי האבל מופיעים רק בשלב מאוחר יותר בתהליך האבל. אי הבנה כזו מצד המנהל עלולה להוביל לנבואה שמנשימה את עצמה לגבי ביצועיו של העובד, או לכך שהעובד לא מבין מדוע קשייו לא זוכים להכרה (Bento, 1994).

כמו כן, סביר להניח שהמנהל תופס את האבל של העובד באופן שונה מהעובד עצמו, ותפיסה זו עשויה להשפיע על אופן ההתייחסות שלו לעובד. כפי שהוצג במחקרים קודמים, מנהלים משליכים את מחשבותיהם על עובדיהם ושופטים אותם בהתאם (למשל, Ben-Avi, Toker, & Heller, 2018). ככל הנראה, תכניות החשיבה של המנהל בנוגע לאופן שבו יש להתאבל וכיצד יש לנהוג לאחר אובדן בן משפחה קרוב, מושלכות על העובד האבל, כמו גם על עמיתיו לעבודה, והשלכה זו תשפיע על עמדות המנהל והעמיתים לעבודה כלפי העובד.

תמיכה המנהל מתייחסת לתמיכה הרגשית והאינסטרומנטלית שהמנהלים מעניקים לעובדיהם (Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011; Thoits, 1985). לתמיכת המנהל יש תפקיד חשוב בחיי העבודה, במיוחד בהגנה על העובדים מפני השלכות האבל (DiGiulio, 1995). כך במטא-אנליזה נמצא כי לתמיכה של המנהל יש השפעה חזקה יותר מאשר תמיכת עמיתים עם עמדות עבודה חיוביות (Ng & Sorensen, 2008). עם זאת, מנהלים ועמיתים לעבודה לא תמיד יודעים איך להגיב לאובדן או כיצד להתייחס לעובד אבל שחזר לעבוד (לסקירה ראו, Flux, Hassett, & Callanan, 2019). במחקר איכותני שנערך בקרב הורי ילדים שהתאבדו, נמצא כי עם החזרה לעבודה המנהלים של חלקם בכלל לא התייחסו לאובדן הילד ורק ציפו מהם לשוב להיקפי העבודה הרגילים שלהם (Gibson, Gallagher, & Tracey, 2011). בעוד שאין כללים ברורים לתמיכה בעובדים המצויים באבל, פעולות שעובדים אבילים כן העריכו כוללות: הכרה באובדן ובאבל, מתן לעובד תחושה שהוא נחוץ, נתינת מקום לאבל, למשל לאפשר לו חופשה ללא הגבלת זמן, מתן הפסקות גמישות, שעות עבודה גמישות והפחתת עומסי עבודה בשנה הראשונה לאבל (Gibson et al., 2011; Dyregrov & Dyregrov, 2008). בנוסף, יש חשיבות גדולה לכך שהמנהל יתקשר לעובד באופן ברור מה מצופה ממנו לאחר האובדן ומתי מצופה שישבו לעבודה. אחרת העובד עשוי להרגיש מחויב לחזור לתפקוד מלא לפני שהוא מוכן (Moss, 2017).

פרקטיקות אלה אומנם משקפות מדיניות ארגונית כוללת יותר מאשר תמיכת מנהל פרטנית, אך לעיתים קרובות המנהל הוא זה שמחליט איך ומתי לאפשר לעובדים להשתמש במדיניות זו. למעשה אף נמצא בקרב מעסיקים ישראלים שהם עשויים לחשוב שזה לא מתפקידם להטמיע וליישם מדיניות נהלי תמיכה במשפחה (Katz, Lowenstein, Prilutzky, & Halperin, 2011).

כדי שהתמיכה החברתית שמקבל העובד האבל תהיה אפקטיבית, עליו להכיר בקבלתה (Aoun, Breen, White, Rumbold, & Kellehear, 2018). בפועל לא כולם רואים

עם זאת, איננו מציעות כי המנהלים הם האחראיים הבלעדיים לתוצאות האבל של העובדים. כפי שהומלץ על ידי Dyregrov and Dyregrov (2008), על העובד להיות פתוח ולתקשר את צרכיו למנהל כדי למנוע אי הבנות ולהקל את התמודדותו עם החזרה לעבודה.

פעולות העמיתים כמקור לתמיכה

עמיתים לעבודה יכולים להציע לאבל תמיכה אינפורמטיבית, אינסטרומנטלית ורגשית. לעיתים תמיכת עמיתים משמעותית אפילו יותר מתמיכת המנהל, שכן המנהל צריך לחלק את זמנו בין מספר כפיפים (ראו למשל, Toker et al., 2015). Gibson ואח' (2011) מצאו שחלק מהשבים לעבודה דיווחו כי עמיתיהם לעבודה הקשיבו, תמכו והכירו באובדן שלהם. בנוסף, לעיתים קרובות עמיתים לעבודה מספקים תמיכה אינסטרומנטלית, כמו הקלה בעומסי עבודה וחיפוי על האבל. לתמיכה מעשית ורגשית כזו יש חשיבות רבה עבור עובדים שחוזרים לאחר אובדן (DiGiulio, 1995). במקרים אחרים, מנהלים ועמיתים לעבודה אינם יודעים כיצד להגיב לאובדן או כיצד להתמודד עם עובד אבל שחוזר לעבודה (לסקירה ראו Flux et al., 2019). כך Gibson ואח' (2011) מצאו כי הורים לילדים שהתאבדו נתקלו בחוסר רגישות מטעם עמיתיהם לעבודה (למשל, שיחות על התאבדות או ילדים). ממש כפי שיש הבדלים בתפיסת האבל בין המתאבל למנהל שלו, הבדלים אלו קיימים גם במערכת היחסים שבין המתאבל ועמיתיו. העמיתים לעבודה אולי לא מבינים מדוע הם עדיין צריכים לסייע לעמיתם או אולי אינם מבינים מדוע עמיתם חוזר לעבוד כל כך מהר.

פעולות נציגי מחלקת משאבי אנוש כמקור לתמיכה

מחלקת משאבי אנוש (HR) היא כתובת ארגונית שאליה יכולים לפנות עובדים המתמודדים עם אובדן. מחלקת משאבי אנוש מתקשרת למנהלים ולעובדים כאחד את המדיניות הארגונית בנוגע לאבל. מתפקידם גם להטמיע ליישם ולחזק את מדיניות האבל בארגון. תפקידם הוא הכרחי שכן תהליך האבל איננו לינארי וחלק מגילוי מופיעים רק שבועות או חודשים לאחר האובדן.

עובדי מחלקת משאבי אנוש נדרשים לגלות יוזמה, לפנות לעובדים שחווים קשיים מסוג זה ולהציע פרקטיקות מועילות גם בהמשך הדרך, ולהימנע מניתוק התמיכה מיד לאחר האובדן (Stein & Winokuer, 1989). יצוין כי במקרים רבים, מדיניות הנוגעת לאבל איננה מתקשרת באופן ברור והעובדים והמנהלים לא יודעים כיצד להשתמש בנהלים (Bauer & Murray, 2018). לכן חשוב לוודא שהעובדים מכירים את המדיניות ושהם מרגישים בנוח להשתמש בה.

מומלץ למחלקת משאבי אנוש לפעול למען העלאת המודעות לקשיים שמלווים את האבל, באמצעות הכשרות לעובדים ולמנהלים (Hazen, 2009; Stein & Winokuer, 1989). הכשרה כזו צריכה לכלול הסברים אודות מהו אבל, תהליך האבל, והירידה ביכולת העבודה שעלולה להתרחש מיד ובמשך זמן מה לאחר האובדן. בנוסף, ההכשרה צריכה להתייחס לחשיבות התמיכה הארגונית, ותמיכת המנהל והעמיתים. תוכנית הכשרה מסוג זה יכולה גם לספק המלצות התנהגות ספציפיות ולהסביר את החשיבות של להיות קשוב לעובד, מכיוון שלכל עובד עשויים להיות צרכים שונים (Dyregrov & Dyregrov, 2008). יש לחזור על הדרכות מסוג זה מפעם לפעם. עוד מומלץ למחלקת משאבי אנוש להדריך באופן שנרתי את כל העובדים בארגון, ולא להסתפק רק במנהלים. מחלקת משאבי אנוש יכולה גם לקדם תוכניות סיוע עמיתים (peer-assistance-programs) שבהן מכשירים עובדים לזהות חברים הזקוקים לעזרה, לתקשר איתם אודות צרכיהם ולהפנות אותם למקור התמיכה המתאים.

לבסוף, מחלקת משאבי אנוש צריכה להיות מודעת להבדלים העצומים בקרב העובדים בכונותם לשתף בחוויה שלהם ולהשתמש בתמיכה הניתנת לאבל. זוהי החלטת העובד האם ובאיזה אופן להשתמש במדיניות האבל של הארגון או בכל אמצעי תמיכה אחר שמוצע. יש לקחת בחשבון את עיסוקו של העובד, את משך כהונתו בארגון, האם הוא נושא תפקיד ניהולי, וכדומה. גורמים אלה עשויים להשפיע על תחושת השליטה של העובד האבל בעבודתו, שבתורה עשויה להשפיע על יכולתו להתייחס לדרישות האבל שהוא חווה.

משאבים מחוץ לארגון כמקור תמיכה

עד כה התמקדנו בעיקר בתפקיד שארגונים, מנהלים, עמיתים לעבודה ומחלקת משאבי אנוש יכולים למלא כדי לסייע לעובד עם האובדן שחוה, אך ישנם גם גורמים חוץ ארגוניים שמשפיעים על התהליך הזה. באופן ספציפי, אנו מבקשות להדגיש את החשיבות של התמיכה החברתית מחוץ לעבודה הניתנת על ידי בני משפחה, חברים וספקי תמיכה מקצועיים, ולהסביר כיצד ארגונים יכולים להרוויח מהכרה בגורמים אלה.

בני משפחה וחברים כמקור תמיכה

תמיכה חברתית עשויה להיות מנבא חיצוני לתוצאות האובדן (Aoun et al., 2018; Hibberd et al., 2010). רוב האנשים שחווים אובדן מקבלים את מרבית התמיכה ממשפחתם ומחבריהם (Aoun et al., 2015; Benkel, 2009; Wijk, & Molander, 2009). אכן, מחקר אוסטרלי מצא שמקורות התמיכה הנפוצים ביותר הם משפחה וחברים ו-88-92% דיווחו על צורות תמיכה אלה כמועילות (Aoun et al., 2018). עם זאת, כל משפחה ורשת חברים היא שונה, לכל אחת תכונות המייחדות אותה, ושיכולות להשפיע על התמיכה שהאדם מקבל לאחר האובדן. כך גם אם בהתחלה המשפחה מאוחדת על ידי האובדן, בהמשך תהליך האבל יכולות לצוץ בעיות משפחתיות (Breen & O'Connor, 2011). בנוסף, מספר בני המשפחה, כמו גם יכולת התמיכה שלהם, עשויה להשתנות אצל כל אדם מתאבל. לחלקם יש בני זוג או ילדים ולאחרים אין (ראו, Hibberd et al., 2010). חלקם מקיימים קשרים קרובים עם קרובי משפחתם הנותרים, בעוד שאחרים במשפחות גדולות עשויים להיות מנותקים לחלוטין. לכן תפקיד המשפחה והחברים משתנה מאדם לאדם, והמנהל אינו יכול להניח באופן אוטומטי שהעובד יקבל את התמיכה שהוא זקוק לה במסגרת המשפחתית או החברתית.

כאמור, לתמיכה צורות רבות. במחקרים על התמודדות עם אובדן של אדם קרוב, המשתתפים דיווחו כי הם העריכו קבלת תמיכה אינסטרומנטלית ותמיכה רגשית. חלקם מצאו נחמה כאשר הקשיבו להם בשיחות על המנוח (בשיחות

טלפון או בביקורים), וחלקם העריכו את הכרטיסים או הפרחים שקיבלו. עבור אחרים, ארוחות שבישלו להם בני משפחתם או חבריהם שימשו חיזוק משמעותי (Benkel et al., 2009; Breen & O'Connor, 2011). חלק מהמתמודדים עם האובדן גם דיווחו כי סיוע במטלות הבית הקל עליהם מאוד. אחרים נתמכו מעורתם של בני משפחה או חברים בסידורי הלוויה ואף נעזרו בתמיכה כספית. מרבית האנשים קיבלו תמיכה רגשית מזו מחבריהם, ואילו התמיכה האינסטרומנטלית ניתנה בעיקר על ידי בני משפחה (Benkel et al., 2009). גם בכובע הארגוני וגם בכובע החברי, מומלץ לשים לב במשך כמה זמן לאחר האובדן ממשיכים לספק תמיכה זו.

בהקשר הארגוני חשוב שמחלקת משאבי אנוש, כמו גם המנהלים והעמיתים, יבינו שהעובדה שלעובד אבל יש משפחה גדולה, אין פירושה שהמשפחה מספקת לו את מלוא התמיכה שהוא זקוק לה. שנית, העובדים האבלים מוצאים תמיכה מסוגים שונים כבעלת ערך (למשל, פרחים, ארוחות, שיחות), ולכן כדאי שעמיתים לעבודה ומנהלים ינסו לספק גם מקורות תמיכה אלה. שלישית, כשם שמשפחה וחברים לא מודעים לצורך בתמיכה בפרק זמן ממושך לאחר האובדן ולהשפעות ארוכות הטווח של אובדן, גם המנהלים ועובדי מחלקת משאבי אנוש צריכים להבין שההשפעות לא בהכרח ניכרות מיד לאחר האובדן. זו בדיוק הסיבה לכך שתוכניות סיוע עמיתים יכולות להועיל.

ייעוץ פסיכולוגי, דתי או רוחני כמקור תמיכה

בסקר אוסטרלי שפורסם לאחרונה, 78% מהמשתתפים דיווחו כי ייעוץ פסיכולוגי או של יועץ דתי/רוחני הועיל להם. קבוצות תמיכה נמצאו מועילות על ידי 59% מהמשתתפים (Aoun et al., 2018). בארגונים מסוימים מדיניות האבל כוללת גם ייעוץ פסיכולוגי או רוחני שממומן או מסובסד על ידי מקום העבודה וניתן לעובדים הזקוקים לכך. המדיניות יכולה גם לעודד עובדים להשתמש במקורות אלה ולאפשר להם הפוגה במהלך היום לצורך כך. בין אם במימון או בסבסוד הארגון ובין אם מכוסה על ידי העובד, יש להכשיר את עובדי מחלקת משאבי האנוש, מנהלים ועמיתים לעבודה לזהות עובדים בסיכון ולעזור להם למצוא תמיכה נחוצה.

חשוב לציין כי קיימת שונות תרבותית גדולה בהקשר של אבל. בספרות האבל, כמו גם לאורך מאמר זה, רואים באבל תופעה אוניברסלית. יש להתייחס לכך בזהירות, שכן משמעות האובדן והאבל יכולה להיתפס באופן שונה בתרבויות ודתות שונות, וגישתו האישית של כל עובד יכולה להשפיע על אופן ההתמודדות שלו. למשל, בקרב עובדים יהודים נהוג לשבת "שבעה" והדבר אף מוסדר בהסדרים חקיקתיים שונים. לעומת זאת, על פי המסורת המוסלמית (יש וריאציות שונות), משך האבל הראשוני הוא שלושה ימים, שבהם מתקיימות תפילות בבית. כמו כן, בכל יום שישו בארבעים הימים הראשונים שלאחר ההלוויה, המשפחה מניעה לבקר בקבר (Black, 1987). העלאת המודעות של ארגונים, מחלקת משאבי אנוש, מנהלים ועמיתים לעבודה להרגלי האבל השונים בתרבויות שונות, עשויה לסייע לעובד האבל למצוא נחמה נוספת.

סיכום

במאמר זה הצגנו מסגרת תיאורטית המאגדת את תופעת ההתמודדות עם אובדן במקום העבודה. המסגרת התיאורטית מדגישה את נקודת המבט של הפרט ושל הארגון, וכוללת גם תוצאות אפשריות ברמת הפרט וברמת הארגון. היא כוללת גם גורמים שיכולים למתן קשרים אלה.

סקרנו לעיל את הקשיים שעומדים בפני עובד החוזר לעבודה לאחר אובדן. עובדים מתאבלים עשויים לחוות הידרדרות בבריאות הגופנית והנפשית, כמו גם ביכולתם לבצע עבודה כמצופה מהם. בהתחשב בממדי האבל בחיי האדם, מומלץ כי ארגונים יספקו הזדמנויות לעובדים בכל התפקידים ללמוד על תהליך האבל. בעזרת תמיכת מנהל,

עמיתים והארגון, ניתן למתן את הקשר שבין האבל לתוצאות שליליות. הבהרת הצרכים הספציפיים של העובד המתאבל וצמצום הפערים בין הציפיות של העובד לעזרה לבין מה שהארגון יכול להציע, עשויים להיות בעלי השלכות עצומות על רווחת העובד. מתן תמיכה ואמפתיה לעובדים במהלך אירועי חיים משמעותיים הוכח כמועיל הן לעובד והן לארגון (למשל, העלאת מוטיבציה ומחויבות; Hobson, Kesic, & Rosetti, Delunas, & Hobson, 2004).

הדרכות והכשרות המיועדות להעלות את המודעות לאבל במקום העבודה יכולות לסייע לעובדים ולמנהלים להבין טוב יותר מה עובר על העובד האבל וכיצד הם יכולים לתמוך בו (Bento, 1994). Hazen (2009) הדגישה את חשיבות יכולת המנהל לזהות את תסמיני האבל. אדם יכול לקבל תמיכה גם מחוץ לארגון, ממשפחה ומחברים, וגם קבוצות תמיכה וייעוץ יכולות להקל על ההתמודדות. ישנם גם גורמים שהם מחוץ לשליטת הפרט והארגון שיש להתחשב בהם, כמו גיל האבל ומינו, גיל המנוח וטיב הקשר בין האבל למנוח. הבנת התופעה ושמירתה במודעות תאפשר לעובדים להימנע מלנהוג רק על פי המצופה מהם ותסייע להקל על הקשיים שעומדים בפניהם. אנו טוענות שכאשר מנהלים ידעו לזהות ולהבין את צרכי העובדים האבלים ואת השפעות האבל על ביצועי העבודה, הם עשויים להיות קשובים יותר לצרכיו של המתאבל. הם עשויים להפחית את עומס העבודה ואת גורמי הלחץ ולמצוא פתרונות בעת הצורך, כדי לאפשר לעובד האבל את דרך המיטבית להתמודד עם מה שקרה, ומכאן סיכויי לריפוי גבוהים יותר.

tokersha@tauex.tau.ac.il
hadarfreidin@mail.tau.ac.il

פרופ' שרון טוקר
הדר פריידין

- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה בישראל. (2019). פטירות, לפי קבוצת אוכלוסייה ודת. אוחזר מתוך <https://old.cbs.gov.il/publications19/yarhon1019/pdf/c2.pdf>
- נציבות שירות המדינה. (2004). תקנון שירות המדינה. אוחזר מתוך https://www.gov.il/BlobFolder/policy/takshir_full/he/takshir-full.pdf
- צו הרחבה – הסכם מסגרת 2000. אוחזר מתוך www.nevo.co.il
- ת"ש, ה. (7 באוקטובר, 9102). עד המוות: חברות שמעניקות לעובדים חבילות אבל. אוחזר מתוך <https://www.mako.co.il/study-career-career/articles/Article-19472606c709d61026.htm>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66, 345-376.
- American Psychiatric Association. (2013). Depressive Disorders. In *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596.dsm04>
- Aoun, S. M., Breen, L. J., Howting, D. A., Rumbold, B., McNamara, B., & Hegney, D. (2015). Who needs bereavement support? A population based survey of bereavement risk and support need. *PloS ONE*, 10, e0121101.
- Aoun, S. M., Breen, L. J., White, I., Rumbold, B., & Kellehear, A. (2018). What sources of bereavement support are perceived helpful by bereaved people and why? Empirical evidence for the compassionate communities approach. *Palliative Medicine*, 32, 1378-1388.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bakker, A. B., Du, D., & Derks, D. (2018). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*.
- Bauer, J. C., & Murray, M. A. (2018). "Leave Your Emotions at Home": Bereavement, Organizational Space, and Professional Identity. *Women's Studies in Communication*, 41, 60-81.
- Ben-Avi, N., Toker, S., & Heller, D. (2018). "If stress is good for me, it's probably good for you too": Stress mindset and judgment of others' strain. *Journal of Experimental Social Psychology*, 74, 98-110.
- Benkel, I., Wijk, H., & Molander, U. (2009). Family and friends provide most social support for the bereaved. *Palliative Medicine*, 23, 141-149.
- Bento, R. F. (1994). When the show must go on: Disenfranchised grief in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 35-44.
- Black, J. (1987). Broaden your mind about death and bereavement in certain ethnic groups in Britain. *British Medical Journal (Clinical Research ed.)*, 295, 536-539.

- Boelen, P. A., van den Bout, J., & van den Hout, M. A. (2003). The role of cognitive variables in psychological functioning after the death of a first degree relative. *Behaviour Research and Therapy*, 41, 1123-1136.
- Bonanno, G. A., & Kaltman, S. (2001). The varieties of grief experience. *Clinical Psychology Review*, 21, 705-734.
- Breen, L. J., & O'Connor, M. (2011). Family and social networks after bereavement: Experiences of support, change and isolation. *Journal of Family Therapy*, 33, 98-120.
- Burke, L. A., & Neimeyer, R. A. (2013). Prospective risk factors for complicated grief: A review of the empirical literature.
- Calhoun, L. G., Tedeschi, R. G., Cann, A., & Hanks, E. A. (2010). Positive outcomes following bereavement: Paths to posttraumatic growth. *Psychologica Belgica*, 50, 125-143.
- Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the brief cope. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4, 92-100.
- Cifolelli, K. (2017, August 22). Expanded Bereavement Leave- The Latest Trend in Employee Benefits. Retrieved from <https://www.aseonline.org/News/Articles/ArtMID/628/ArticleID/1239/Expanded-Bereavement-Leave--The-Latest-Trend-in-Employee-Benefits>
- Corden, A., Hirst, M., & Nice, K. (2008). Financial implications of death of a partner: University of York, Social Policy Research Unit.
- DiGiulio, J. F. (1995). A more humane workplace: Responding to child welfare workers' personal losses. *Child Welfare*, 74, 877-888.
- Dyregrov, A., & Dyregrov, K. (2008). *Effective grief and bereavement support: The role of family, friends, colleagues, schools and support professionals*: Jessica Kingsley Publishers.
- Eisma, M. C., Stroebe, M. S., Schut, H. A., Van Den Bout, J., Boelen, P. A., & Stroebe, W. (2014). Development and psychometric evaluation of the Utrecht Grief Rumination Scale. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 36, 165-176.
- Fiegerman, S. (2017, February 17). Facebook doubles down on paid family leave. *CNN Business*. Retrieved from <https://money.cnn.com/2017/02/07/technology/facebook-bereavement-leave/index.html>
- Fitzpatrick, T. R., & Bossé, R. (2001). Employment and health among older bereaved men in the normative aging study: One year and three years following a bereavement event. *Social Work in Health Care*, 32, 41-60.
- Flux, L., Hassett, A., & Callanan, M. (2019). How do employers respond to employees who return to the workplace after experiencing the death of a loved one? A review of the literature. *Policy and Practice in Health and Safety*, 1-13.
- Gibson, J., Gallagher, M., & Jenkins, M. (2010). The experiences of parents readjusting to the workplace following the death of a child by suicide. *Death Studies*, 34, 500-528.
- Gibson, J., Gallagher, M., & Tracey, A. (2011). Workplace support for traumatically bereaved people. *Bereavement Care*, 30, 10-16.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 354-364.
- Hazen, M. A. (2008). Grief and the workplace. *The Academy of Management Perspectives, 22*, 78-86.
- Hazen, M. A. (2009). Recognizing and responding to workplace grief. *Organizational Dynamics, 4*, 290-296.
- Hibberd, R., Elwood, L. S., & Galovski, T. E. (2010). Risk and protective factors for posttraumatic stress disorder, prolonged grief, and depression in survivors of the violent death of a loved one. *Journal of Loss and Trauma, 15*, 426-447.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.
- Hobson, C. J., Kesic, D., Rosetti, D., Delunas, L., & Hobson, N. G. (2004). Motivating employee commitment with empathy and support during stressful life events. *International Journal of Management, 21*, 332-337.
- Hochschild Arlie, R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. In: Berkeley, University of California Press.
- Jones, E. E., & Nisbet, R. E. (1971). *The Actor and the Observer: Divergent Perspectives on the Causes of Behavior*. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley.
- Katz, R., Lowenstein, A., Prilutzky, D., & Halperin, D. (2011). Employers' knowledge and attitudes regarding organizational policy toward workers caring for aging family members. *Journal of Aging & Social Policy, 23*, 159-181.
- Kausto, J., Miranda, H., Martimo, K.-P., & Viikari-Juntura, E. (2008). Partial sick leave--review of its use, effects and feasibility in the Nordic countries. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 34*, 239-249.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*, 289-313.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations, 43*, 239-257.
- Lerner, D., & Henke, R. M. (2008). What does research tell us about depression, job performance, and work productivity? *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50*, 401-410.
- McGuinness, B. (2009). Grief in the workplace: Developing a bereavement policy. *Bereavement Care, 28*, 2-8.
- McTernan, W. P., Dollard, M. F., & LaMontagne, A. D. (2013). Depression in the workplace: An economic cost analysis of depression-related productivity loss attributable to job strain and bullying. *Work & Stress, 27*, 321-338.
- Meissner, M. (1971). The long arm of the job: A study of work and leisure. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 10*, 239-260.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michael, C., & Cooper, M. (2013). Post-traumatic growth following bereavement: A systematic review of the literature. *Counselling Psychology Review*, 28, 18-33.
- Moss, J. (2017). Making your workplace safe for grief. *Harvard Business Review*.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33, 243-268.
- Ringold, S., Lynn, C., & Glass, R. M. (2005). Grief. *JAMA*, 293, 2686-2686.
- Roberts, J. E., Thomas, A. J., & Morgan, J. P. (2016). Grief, bereavement, and positive psychology. *Journal of Counseling and Psychology*, 1, 3.
- Rozalski, V., Holland, J. M., & Neimeyer, R. A. (2017). Circumstances of death and complicated grief: Indirect associations through meaning made of loss. *Journal of Loss and Trauma*, 22, 11-23.
- Russell, G., Ross, M., & Foods, K. (2008). Work-Life in China. *Global Workforce Roundtable*.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 13, 176-200.
- Society for Human Resource Management (2016). 2016 Paid Leave in the Workplace Survey. Retrieved from <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/2016-paid-leave-in-the-workplace.aspx>.
- Stein, A. J., & Winokuer, H. R. (1989). Monday mourning: Managing employee grief. In K. Doka (Ed.), *Disenfranchised grief: Recognizing hidden sorrow* (pp. 91-102). New York: Lexington Books.
- Stroebe, M. S., Folkman, S., Hansson, R. O., & Schut, H. (2006). The prediction of bereavement outcome: Development of an integrative risk factor framework. *Social Science & Medicine*, 63, 2440-2451.
- Taylor, S. E. (2011). Social support: A review. In H. S. Friedman (Ed.), *Oxford Handbook of Health Psychology* (pp.192-217). New York, NY: Oxford University Press.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67, 545.

- Thoits, P. A. (1985). Social support and psychological well-being: Theoretical possibilities. In I. G. Sarason, & B. R. Sarason (Eds.), *Social support: Theory, research, and applications* (pp. 51-72). Dordrecht, Netherlands: Martinus Nijhoff.
- Thompson, N., & Bevan, D. (2015). Death and the workplace. *Illness, Crisis & Loss*, 23, 211-225.
- Toker, S., & Biron, M. (2012). Job burnout and depression: unraveling their temporal relationship and considering the role of physical activity. *Journal of Applied Psychology*, 97, 699-710.
- Toker, S., Laurence, G. A., & Fried, Y. (2015). Fear of terror and increased job burnout over time: Examining the mediating role of insomnia and the moderating role of work support. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 272-291.
- Van Giezen, R. W. (2013). Paid leave in private industry over the past 20 years.
- Westman, M., Hobfoll, S. E., Chen, S., Davidson, O. B., and Laski, S. (2005). Organizational stress through the lens of conservation of resources (COR) theory. In P.L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.) *Research in Occupational Stress and Well Being* (pp. 167-220). London: Emerald.
- Wilson, D. M., Punjani, S., Song, Q., & Low, G. (2019). A Study to Understand the Impact of Bereavement Grief on the Workplace. *OMEGA-Journal of Death and Dying*.
- Zedeck, S. E. (1992). *Work, families, and organizations*: Jossey-Bass.
- Zisook, S., & Shear, K. (2009). Grief and bereavement: what psychiatrists need to know. *World Psychiatry*, 8, 67-74.
- Zisook, S., Simon, N. M., Reynolds III, C. F., Pies, R., Lebowitz, B., Young, I. T., . . . Shear, M. K. (2010). Bereavement, complicated grief and DSM: Part 2: Complicated grief. *The Journal of Clinical Psychiatry*, 71, 1097-1098.