

גם בכם הבוס מתעלל? "מנהלים מרשים לעצמם יותר מדי"

סקר התמ"ת: כל עובד שני בישראל סובל מהתעמרות ■ בני פפרמן, מנהל המינהל למחקר
וכלכלה במשרד התמ"ת: "התרבות הניהולית בעייתית בישראל; עובדים טובים קמים
והולכים - ויש לזה מחיר כלכלי משמעותי"

12:33 16.01.2013 מאת: [הילה ויסברג](#)

כל עובד שני בישראל סובל מהתעמרות במקום העבודה - כך עולה מסקר חדש של המינהל למחקר וכלכלה במשרד התמ"ת. הסקר, שנערך ב-2012 בקרב 1,120 שכירים, מדגם מייצג של האוכלוסיה, מעלה כי 55.4% מהשכירים בישראל, 1.5 מיליון איש, נפגעו מהצקות בעבודה ב-2011 - בין אם ממנהלים, קולגות או לקוחות - בתדירות של מדי פעם ועד לעיתים קרובות. הנתון גבוה משמעותית מזה המיוחס למדינות המערב - 30%. בסקר שנערך בארה"ב ב-2010 נמצא ש-35% מהאמריקאים רואים עצמם קורבן להצקות. הצקות מוגדרות לפי הסקר כ"התנהגויות של התעללות מילולית או רגשית הנתפסות, בעיני העובדים עצמם, כהתנהגויות פוגעניות".

העובדים הישראלים לא רק רגילים שמציקים ואף מתעללים בהם, אלא מתוודים שמדובר במטרד הפוגע קשות ביכולתם לתפקד: 44% מהעובדים אומרים כי ההצקות הן בעיה חמורה במקום עבודתם וכמחציתם טוענים ש"הצקות פוגעות באיכות חיים ובמוטיבציה". "שיעור עצום של עובדים בישראל חשופ להצקות", אומר מנהל המינהל בני פפרמן. "הנתון הזה מעיד על התרבות הניהולית הבעייתית בישראל. מנהלים מרשים לעצמם יותר מדי. בכך שהם פוגעים באחרים הם פוגעים בעצמם. עובדים טובים קמים והולכים, ויש לזה מחיר כלכלי משמעותי".

הסקר מגלה כי חוב המוטרים נפגעו בידי מנהליהם - כ-37% מהעובדים. שיעור דומה, 33.6%, נפגע מצד קולגות. 23.1% מהעובדים נפגעו בידי לקוחות. מהי הסיבה לפוגענות המגיעה מהמנהל? סיבה אפשרית היא שיכון כוח. פחפ' ענת רפאלי, פרופסור להתנהגות ארגונית בפקולטה להנדסת תעשייה וניהול בטכניון, מסבירה כי במחקרים נמצא שאדם המביע כעס נתפש כחזק יותר מאדם המביע רגשות כמו חמלה, עצב או אשמה. בנוסף, לא פעם התוקף לא חש עצמו כתוקפן. עוד מוסיפה רפאלי כי במקרים אחרים רואים שלקוחות שמציקים ומטרידים מקבלים יותר תשומת לב לעומת אחרים, ולכן ההצקה מתוגמלת חברתית. "אם ההתנהגות קיימת כנראה שיש בה תועלת", אומרת רפאלי, "מצד שני היא גם גובה מחיר ולא מתקיים בישראל שיח חברתי סביבו. אלימות במקומות מסוימים מועתקת גם למקומות אחרים. יש תהליך של למידה".

הצקות כלפי עובדים גוררות פגיעה קשה בפריון העבודה, לא רק בגלל הקושי לעבוד כרגיל באווירה מאיימת אלא גם בגלל ההיעדרויות שהיא גוררת: הסקר

מצא כי 12% מהעובדים שנחשפו להצקות הגיעו באיחור לעבודה בתדירות של פעם בחודש לפחות. 10% לוקחים הפסקות תכופות מהעבודה, 5.4% מקצרים את יום העבודה ועוד 3.5% נעדרים מהעבודה ומתרחים זאת כמחלה. שלישי מהמרחאינים הסכימו במידה רבה כי "הצקות פוגעות ביעילות העבודה". רפאלי, שכתבה את הרקע המחקרי עבור הסקר של התמ"ת, מוסיפה נתונים ממחקרים שנעשו בעולם: בבתי חולים בפילנד נמצא כי עובדים מוטרדים נעדר מהעבודה פי 1.5 לעומת עובדים שלא סבל מהצקות. בבריטניה עובדים שכאלה לקחו שבעה ימי מחלה עודפים לעומת עובדים שלא הוטרדו. כיצד מגיבים עובדים שחשופים להצקות? הרוב מגיבים בכי (26%) או בהטחת צעקות והעלבות חזרה במציק (20%). התגובות האלו גובות מחיר מהעובד, ולא רק ממנו. פפרמן, שכתב את הדו"ח יחד עם החוקרת הבכירה חני בר-צורי, מעריך שהעלות הכללית של הצקות במקום העבודה בישראל היא יותר ממיליארד שקל בשנה. לפי מחקר סקנדינווי שנערך באחרונה, העלות של פוגענות בעבודה נאמדת ב-30 עד 100 אלף דולר (110-370 אלף שקל) לארגון בשנה. "ההצקות מעליבות, פוגעות ומאיימות ויוצרות רגשות של תסכול, דיכאון, ובריאות ירודה", נכתב בדו"ח. "הן עלולות להוביל לרמה גבוהה של היעדרויות ועזיבת מקום העבודה. כשאי אפשר לעזוב - הן גורמות לפגיעה קשה באיכות העבודה, בהספק ובפריון".

פפרמן מציין כי החליט לחקור את תופעת ההצקות בעבודה מתוך תחושה שיש לה השפעה מכרעת על פרוץ העבודה הנמוך בישראל: ב-2011 היה כאן התוצר לשעת עבודה הוא 34 דולר, בעוד הנתון הממוצע בארגון הוא 44 דולר, מה שממקם ישראל במקום ה-24 מתוך 34 מדינות. "רוב המחקרים המסורתיים מתייחסים לפיגור של ישראל בתחום ההון האנושי, הטכנולוגיה והחדשנות - אבל נראה לי שהסיפור הגדול, עליו אנחנו לא מדברים, הוא מערכת היחסים בין העובדים, המנהלים והלקוחות במקום העבודה", אומר פפרמן. "יש לה השלכות מרחיקות לכת על הפריון. בעוד בעולם עוסקים בנושא ופועלים למגר הצקות, אצלנו לא עושים דבר".

המנטאליות הישראלית מעצימה את התופעה לדעתך?

"ייתכן מאוד שכן. אנחנו אגרסיביים יותר בכל מקום - בשיחות, בכביש, בתורים - לכן אני כמעט בטוח שההתנהגות הזו מועתקת אל מקום העבודה. המעסיקים לא מספיק ערים לנזק שההצקות מסבות לארגון שלהם. הן נהפכו להיות חלק משיטת הניהול. מרחב התעסוקה של הפרט אינו מוגן. סיבה נוספת היא שהלקוח נהפך לאל החדש - מנהלים מוכנים לרצות אותו בכל מחיר, גם אם זה אומר לפגוע בעובדים שלהם".

זה היה כך תמיד?

"זה לא נבדק, כי לא חקרו את הנושא בעבר, אבל יש לי תחושה שככל שהכלכלה נעשית תובענית יותר והלחצים גוברים כך גם גדלות ההצקות. חאים יותר התפרצויות כלפי העובדים כי צריך להביא תוצאות. אלא שהפגיעה בעובד לא רק שלא תורמת לתפוקה, אלא מביאה לשיתוק. ברמה הכלכלית מדובר בסכומי עתק. בקבוצות המיקוד אנשים שחוו הצקה אמרו בפירוש שהם מגיעים הביתה שבורים, לא ממצים את היכולת שלהם ולא חצים לחזור לעבודה. המדינה גם משלמת מחיר על עזיבת של מקום העבודה שלא לצורך".

הסקר גם מגלה אילו אוכלוסיות פגיעות יותר להצקות. כצפוי, עובדים צעירים נפגעים יותר מהצקות ממנהלים ומקולגות לעומת מבוגרים - 40% מבני 18-34 חוו הצקות ממנהלים וכ-37% מהם מצד קולגות - בעוד בקבוצות מבוגרות יותר

השיעורים פחותים. בנוסף, עובדים מסורתיים סובלים מהצקות שכאלה יותר מעובדים חילונים - 40% לעומת 34%. ומי מטריד יותר, נשים או גברים? כמו בארה"ב, גם כאן גברים מטרידים יותר: 41.2% מהעובדים דיווחו על מטריד גבר לעומת 34% מהם שדיווחו על מטרידה אשה. גברים, מתברר, גם סובלים מהצקות ממנהלים יותר מנשים. 40% מהגברים חוו אותן לעומת 33% מהנשים. רפאלי טוענת כי ייתכן שנתונים אלה נובעים מכך שנשים התרגלו לסוג מסוים של הצקות כלפיהן, ולפיכך הן לא נוטות לקטלג התנהגויות מסוימות כהצקות, בעוד גברים כן יקטלגו אותן ככאלה. אפשרות נוספת היא שגברים נוטים להציק לגברים יותר מנשים ולכן מאחר ויש יותר מנהלים גברים ממנהלות נשים - גברים הם הסובלים העיקריים.

שלא במפתיע התגלה כי עובדים חדשים (שהם גם בדרך כלל צעירים), מי שעוד לא צברו מעמד ומוניטין במקום העבודה, מועדים להצקות יותר מעובדים ותיקים: 41.5% מהעובדים שנמצאים שנתיים לכל היותר בארגון וכ-40% מהעובדים שנמצאים שנתיים לכל היותר בתפקיד, חוו הצקה מצד מנהל - לעומת 33% מהעובדים שצברו ותק של יותר מ-11 שנים. הצקות גם שכיחות יותר בארגונים גדולים (שבהם מעל 100 עובדים) לעומת קטנים (עד 10 עובדים), כנראה משום ששם יש פחות יכולת לעקוב אחר מה שמתרחש בצוותים וקבוצות שונים. 44% מהעובדים בארגונים גדולים סובלים מהצקות ממנהלים לעומת 37% בארגונים קטנים.

"יש קשר בין הגיל לבין העובדה שעובדים אלה בדרך כלל מחזיקים בתפקיד לא סמכותי בארגון, מה שחושף אותם להצקות מצד מקורות שונים", אומר פרמן. "יש איזו תחושה שכשעובדים נכנסים למקום עבודה הם עוברים תהליך חניכה שכרוך בהצקות. בסביבה של תרבות אלימה כמו זו שבישראל זה כנראה די נפוץ".

"צריך לבחון חקיקה בנושאים של הצקות והתעמרות כלפי עובדים"

האם יש ענפים שבהם מוצאים יותר הצקות והתעמרות לעומת ענפים אחרים? מתברר שכן. הסקר מצא כי בענפי בנקאות, תקשורת (קול-סנטרים וחברות סלולר למשל) ומסחר נמצא שיעור גבוה של עובדים שדיווחו על הצקות מצד מנהלים - יותר מ-47% מהעובדים סבלו מהן. לפי פרמן, "אלה תעשיות שבהן התחרותיות והלחץ גבוהים, מה שמייצר קרקע פורייה לפוגענות".

בתעשייה, בתקשורת ובמנהל הציבורי היה שיעור דיווחים גבוה של הצקות מצד קולגות, ואילו שירותי הבריאות בלטו בשיעור דיווחים גבוה יחסית של הצקות מצד לקוחות (40% דיווחו על כך). כן מתברר כי עובדים בלתי מקצועיים ועובדי פקידות נפגעים יותר מהצקות מנהלים מקבוצות אחרות, לפי פרמן, "כנראה בגלל השתייכותם לקבוצה חלשה מקצועית". מנהלים נוטים לסבול יותר מהצקות מצד קולגות, לעומת מי שאינם מנהלים - 40% מהמנהלים לעומת 31.2%.

ביחס להצדקות מצד המנהל, נמצא כי ההצקה השכיחה ביותר (20.7%) היא מנהל שלא נותן קרדיט על עבודה שדרושת מאמץ. הצקות שכיחות נוספות: "מפנה את הכעס שלו אלי כאשר הוא כועס מסיבה אחרת" (16.2%), "מפר הבטחה שנתן לי" (15.7%) ו"מאשים אותי כדי למנוע מבוכה מעצמו" (15.2%).

האם יש גורמים סביבתיים וארגוניים שמעודדים הצקות? ממחקרים קודמים שנעשו בנושא, אותם מציגה רפאלי, עולה שכן. תנאי הבסיס הם חוסר שוויון, ריכוזיות בחלוקת הכוח ותסכול של עובדים, אליהם מצטרפים גורמים כמו תחרות פנימית, תמריצים על בסיס ביצועים קבוצתיים ודירוג יחסי של עובדים. גורמי עומס ולחץ - למשל צמצומים, שינויים פרסונאליים ושינויים ומשברים ארגוניים -

משפיעים גם הם.

"השורה התחתונה היא שלא ניתן להתייחס באדישות אל ממדי הפוגענות במקום העבודה", אומר פפרמן. "מעסיקים צריכים להבין שיש מחיר כלכלי להצקות. כפי שבחו"ל קיימת חקיקה בנושאים אלה, וכפי שקיים החוק למניעת הטרדות מיניות - כך צריך גם לבחון חקיקה מתאימה בנושאים של הצקות והתעמרות כלפי עובדים".
