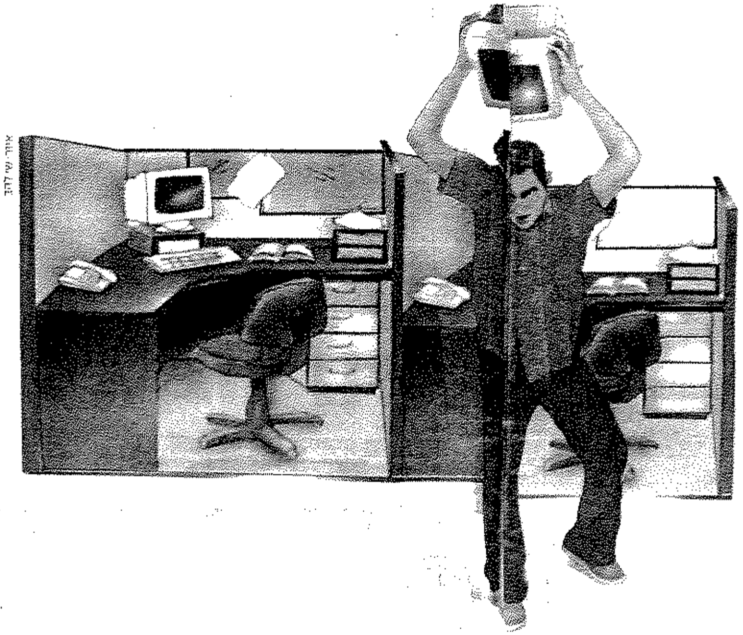
# הכעס מידבק

מחקר חדש של הטכניון קובע כי עובד לא מרוצה אחד יכול לפגוע בביצועי הצוות כולו. כל הדרכים לשיכוך הכעסים ולצמצום הנזקים לארגון

מאת **חיים ביאור**



**מייל המכיל ביטויים כעוסים ומעליבים שקיבל ח', תוכניתן מחברת היי־טק בשרון, מעובד בצוות אחר השוקד על אותו פרויקט, הוציא אותו מכליו. ח', איש נינוח בדרך כלל, קם מכיסאו, הרים את ידיו והחל לרטון בקול בליווי דברי נאצה עסיסיים.**

לאחר שביטא את כעסו, התכנס ח' בתוך עצמו ומיעט לדבר. וזעפו הדביק מהר מאוד גם את עמיתיו. האווירה במשרד נהפכה מחניקה, הקפיצה המתוכננת לארוחת צהריים משותפת נדחתה, ולמרות לוח הזמנים הדוחק, במשך כמה שעות לאיש מהקבוצה לא היה חשק לעבוד.

כעת, מקבל כעסו המידבק של ח' גיבוי אקדמי מממצאים של מחקר חדש שנערך בפקולטה להנדסת תעשייה בטכניון. "כעסו של אדם הוא גורם מידבק לא רק בסביבה שבה אנשים מתקשרים ביניהם פנים אל פנים, אלא גם במקום שבו התקשורת מתנהלת באמצעים אלקטרוניים, כגון מיילים", אומר הדוקטורנט אריק חשין.

באחרונה השלים חשין מחקר, בהנחייתה של פרופ' ענת רפאלי, שבדק כמה מרחיקת לכת היא תופעת "הדבקת הרגשות" בין אנשים באותה סביבת עבודה. לצורך המחקר נבחרו אקראית 150 נבדקים שחולקו לקבוצות. באמצעות המחשב הוטלו על הקבוצות משימות שונות שרווח כספי בצדן.

בשלב מסוים החל אחד המשתתפים להביע כעס כלפי עמיתיו על ידי שליחת מסרים כגון "תעבוד יותר מהר", או "אתה ממש מעצבן". מטרת המחקר היתה לבחון כיצד מסרים כאלה השפיעו על הרגשות של חברי הקבוצה האחרים ועל תפקוד הקבוצה. התברר שבקבוצות שבהן היה משתתף כועס, שאר חברי הקבוצה "נדבקו" ברגש הכעוס שלו, הן ברמה האישית והן ברמת הקבוצה.

"האיש הכועס השפיע לרעה על האווירה בקבוצה, על אף שחבריה לא נפגשו פנים אל פנים", אומר חשין. "המשתתפים החלו לשלוח זה לזה הודעות זועמות, והכעס פגע ברווחים האישיים שלהם ובביצועי הקבוצה כולה. בקבוצות עם אדם כועס אנשים הרוויחו 30% פחות מאשר בקבוצות ללא כעס. המסקנה: די באיש אחד כעוס או נוטה להתפרצויות זעם כדי שכל הקבוצה תתקשה לבצע את המשימה שלפניה".

רפאלי, ראש החוג למדעי ההתנהגות בפקולטה להנדסת תעשייה בטכניון, אומרת כי יחס כעוס כלפי עובד פוגע בתפקודו, מכיוון שתשומת לבו של "הנזוף" מתמקדת בהבעת הכעס שחווה ולא במשימה שעליו לבצע.

"ניקח לדוגמה נהג משאית שאמור להוביל רהיטים", אומרת רפאלי. "אם מבקשים ממנו לבצע את המשימה בטון ענייני ורגוע, הוא ישתדל שהמשימה תבוצע על הצד הטוב ביותר. אבל אם מורים לו לבצע את אותה משימה תוך הרמת קול ובטון זועף, מחשבותיו יוסטו לאופן הגס שבו דיברו אליו. הוא אמנם יבצע את המשימה, אך לא ישקיע מאמץ כדי שתיעשה בצורה היעילה ביותר. כך גם בקבוצה: כשמישהו בקבוצה משמיע אמירה כעוסה, כל חברי הקבוצה מתמקדים בכעס ומתחילים להזניח את העשייה עצמה.

**אם כעס מידבק, האם גם חיוך עושה אותה עבודה?**

"אם אבוא במגע עם עובד שמח, מצחיק או כזה המרבה לחייך, אני אחקה את התנהגותו הדבר ודאי ישפיע לטובה על התפקוד שלי", אומרת רפאלי, "אך באופן מצער ההשפעה של דפוסי ההתנהגות חיוביים על התפקוד של קבוצת עובדים פחותה מהשפעתם של דפוסי התנהגות שליליים. לכן חשוב מאוד לאתר את האיש הכועס, להרגיע אותו או להרחיקו מן הקבוצה".

## כעס בדואר האלקטרוני

"מאז שהתקשורת הפנימית נהפכה לאלקטרונית, יחסי העבודה רק טעונים יותר. הכל נפיץ", טוען ערן אלרואי, מנכ"ל חברת ההיי־טק SPL ישראל.

"לא אשכח את אותו בוקר שבו כמנהל מחלקה, מצאתי את צוות הפיתוח כולו משותק. אנשים ישבו על כיסאותיהם אך לא נגעו במקלדת", משחזר אלרואי. "הסיבה: אחת העובדות התמוטטה לאחר שהממונה הטיל עליה אינסוף משימות תוך הטחת ביקורת שלילית על ביצועיה, והכל באמצעות מייל אחד יבש. העובדת חשה פגועה, ידיה רעדו ולצדה ישבו חבריה לצוות בסערת רגשות. נזקקתי לכמה שבועות כדי לייצב את הספינה ולא עמדנו בלו"ז".

לטענת אלרואי, בעולם העבודה "הקודם", מחלוקות נפתרו ביתר קלות, מכיוון שהדרך היתה שיחת פנים אל פנים. "כיום, כשהתקשורת האישית היא באמצעות מיילים, הפיוז נעשה קצר. כאשר הממונה שולח לעובדים מייל אחיד בנושא רגיש, כל אחד מחברי הקבוצה נוטה להבינו אחרת ונוצרת אנדלמוסיה".

אלרואי מספר כי אסר על כל עובדי החברה להשתמש במסגרת תכתובת המיילים הפנימית במקש "reply to all" (השב לכולם). "שליחת תשובה אחידה לכל המועסקים בארגון עלולה להכיל בשוגג פגיעה אישית במישהו. מכאן קצרה הדרך למהומה מיותרת", הוא אומר.

## כעסן שיטתי

"המחקר החדש של הטכניון הוא רק קצה הקרחון", טוען מויש אבן ניר, יועץ ארגוני המתמחה בעובדים "קשים", היוצרים לעתים באופן קבוע אווירה של כעס.

"השתתפתי באחרונה בישיבה שהחלה על מי מנוחות עד שמנהל הכספים פתח את פיו. הוא האשים את כל העולם בטעויות שנעשו, ומדבריו עלתה תמונה לפיה כל הידע על החברה מרוכז אצלו. הבטתי בפניו של המהנדס הראשי. הוא עמד להתפוצץ בכל רגע. מנהל התפעול התנדנד בכיסאו ויצא מהחדר. המנכ"ל, כך התברר לי ניתק כבר מזמן כל קשר עם אותו מנהל כספים, כי דעתו נטרפה מהתנהגותו. זו דוגמה של אדם, שאין חולק על רמתו המקצועית, הגורם בהתנהלותו הפוטנציאלית לדמורליזציה בתוך ארגון שלם", אומר אבן ניר.

"ארגונים רבים מעדיפים שלא להתמודד עם הבעיה של כעסן שיטתי", אומר אבן ניר. "זו גישה מוטעית, שרק גורמת להעצמת התופעה.

"עם כעסן שיטתי אין להתנצח, אלא לשוחח באופן אישי, להאיר את עיניו, ואם יש צורך גם לשים גבולות חד־משמעיים. עם עובד 'קשה' צריך 'להתחבר'. צריך לנסות להבין אותו ולהביע רצון להו את הקשיים שהוא עובר. זה מעורר אצלו אמון, ובדרך כלל זה עובד".

reer@themarker.com

**פרופ' ענת רפאלי: "ההשפעה של דפוסי התנהגות חיוביים על תפקוד ובדים נמוכה מהשפעתם של דפוסים שליים. לכן, חשוב לאתר את האיש הכועס ולהרחיקו מן הקבוצה"**

ערן אלרואי. "הדרך למהומה מיותרת קצרה"

**אריק חשין: "די באיש אחד כעוס או נוטה להתפרצויות זעם כדי שכל הקבוצה תתקשה לבצע את המשימה שלפניה"**

מויש אבן ניר. "לא להתנצח עם כעסן שיטתי"

---

## רת הפרילנסרים הישראלים

**להתעורר בבוקר ביקיצה טבעית, לצאת למרפסת עם המחשב הנייד – והופ, אתם בעבודה, מתברר [illegible] זה כבר אינו בגדר חלום. בעידן האינטרנט קל יותר ברים בעולם להתחבר לפרילנסרים ולעבוד מהבית. הקושי תגר ממוקדים בהשגת לקוחות ותזרים מזומנים.**

עד לפני כמה שנים רק אנשים בעלי יכולות קידוד ועיצוב ר לבנות לעצמם אתר ולחבר לו אמצעי גבייה. כיום קיימים אתרים שהפכו את ההליך לפשוט. אתרים אלה מייצרים ן שוק עבודה פתוח, שבו כל משתמש יכול לבנות לעצמו אתר שבו הוא מציג את עצמו ופרטים על עבודותיו.

עד כה היו אתרים מסוג זה נפוצים בעיקר בחו"ל, אך לפני לושה חודשים עלה לאוויר האתר כיורק, המציג עצמו כזירת ילנסרים הישראלית. האתר מתרכז בתחומים פיתוח ועיצוב ים, כתיבה, תרגום ועיצוב גרפי ותכנות, ומופיעות בו גם הרות של וידיאו ותצלומים.

---

## הראשון בהדרכה

**גדעון זילר, מנכ"ל חברת הייעוץ אילרנינג פתרונות ידע, נבחר על ידי המגזין "Training" לאחד מעשרת הצעירים המובילים בעולם בתחום ההדרכה הארגונית, מתוך יותר מ־1,000 מובילי הדרכה מכל העולם שנבחנו על ידי המגזין.**

בטקס חגיגי, שנערך בסן דייגו בארה"ב, הוכרזו עשרת הזוכים, שהוגדרו כפורצי דרך ומובילים בתחומם. על פי הפרסום ב־Training, הזוכים נבחרו על סמך היותם מנהיגים בתחום ההדרכה, שהשיגו התקדמות מהירה בקריירה לפני גיל 40, והיו בעלי יכולת לספק פתרונות אסטרטגיים ללמידה ארגונית באופן שמשרת את הצרכים העסקיים של הארגון.

זילר, 36, מייעץ לחברות ולגופים רבים במשק בתחום ההדרכה הארגונית, בהם בנקים, חברות ביטוח, חברות תקשורת והיי־טק, חברות המספקות שירותי בריאות ומשרדי ממשלה. החברה שבבעלותו היא אחת החברות הגדולות בתחום בישראל. זילר הוא מנהל־שותף בבית הספר ספירלה – בית ספר לפיתוח מקצועני.

---

## לחפש עבודה ב־SMS

**התחרות העזה על משרות בשוק העבודה יוצרת לעתים מצב שבו מועמדים מתאימים אינם מספיקים לשלוח קורות חיים בזמן, ומפסידים את המשרה. שירות חדש שמציע אתר jobby.co.il נועד לפתור את הבעיה.**

החל מהיום יכול כל מחפש עבודה להעלות את קורות חייו לאתר החברה ולקבל הודעת sms בנוגע למשרות פנויות בתחומו. אם הוא מעוניין במשרה, הוא יכול לשלוח sms בחזרה, שינחה את מפעילי האתר לשלוח את קורות החיים שלו למעסיק באופן מיידי.

"האינטרנט הפך את חיפוש העבודה למירוץ אינטנסיווי. לעתים מעסיקים מקבלים מאות קורות חיים ביום שלאחר פרסום המודעה, ולכן הם סוגרים מיד את רשימת המועמדים", אומר גלעד דיין, מנכ"ל jobby. "מחפשי עבודה נאלצים להיצמד למחשב כמו ברוקרים, כדי לשלוח קורות חיים מיד לאחר שמתפרסמים באתרים משרה חדשה. השירות יאפשר להם ללכת לים בראש שקט, ולדעת שקורות החיים יגיעו במהירות, גם אם הם לא ליד פקס או מחשב".