



"מנהלים נבזיים גורמים נזק עצום לעובדים ולחברות שלהם"

75% מהעובדים נחשפים ליחס פוגעני במקום העבודה • שורה של מחקרים חושפת את הנזק העצום שנגרם בשל כך (היעדרויות מרובות, פגיעה ביצירתיות, תפוקה נמוכה והפסד כספי) - ואת הפתרונות האפשריים (למשל, להתחנף לבוס) • ניהול רגשות בארגון, כתבה שנייה בסדרה

כך שחשו פגועים", היא אומרת. "פירוש הרבר שהמנהל פוגע, אבל לא תופש את עצמו כפוגעני". הפגיעה יוצרת הדים גדולים. ד"ר ג'ודי פישר-בלנדו מאוניברסיטת פיניקס בארה"ב גילתה ב-2008 כי לא פחות מ-75% מהעובדים נחשפו לפגיענות במקום עבודתם, כשהמשמעות ברורה: לא רק המוטרד נפגע, אלא גם הקולגות, שחשים הודרות. "כשמנהל מטריד



פרופ' דנה יגיל

יש מצפון, הם לא תמיד מתכוונים לפגוע. יש גם עניין תדמיתי: אף מנהל לא רוצה שירכלו עליו כמי שפוגע באחרים. גם אם מדובר ב'גאון' עלי אדמות, מעמדו בארגון ייפגע אם הוא מתנהג בצורה לא אנושית".

עובדים תחת מתקפה
עד כמה נרחבת תופעת הפוגענות? נתונים עולמיים שונים קובעים כי 30% מהעובדים חוו על בשרם הטרדה או הצקה במקום העבודה, כש-60% מתוכם חווה הטרדה שהגיעה ממנהל ולא מקולגה. כלומר, מנהלים נוטים יותר להתנהגות פוגענית מעובדים רגילים.

על פי רפאלי, מחקרים הוכיחו כי מנהלים לא תמיד מזהים את הבעיה. "קיימת אי הלימה בין דיווחי מנהלים על התנהגות פוגענית לבין דיווחי העובדים על

מחקר שסוקר ומפלה את תופעת הפוגענות בעבודה. את הכפפה הזו מתכוון להרים מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת, שם עובדים על מחקר רחב היקף שמטרתו להציף אל השטח את הנושא המדובר כיום בעיקר בשיחות מסדרון ומחוץ למשרדים. בני פפרמן, מנהל המינהל, צופה שהעלות הכלכלית של פוגענות במקום העבודה תהיה גבוהה אף יותר ממיליארד שקל - העלות השנתית למשק כתוצאה מהטרדות מיניות, כפי שעלה ממחקר אחרון שביצע. "השטח כבר נשמעים קולות של שינוי", אומר פפרמן. "פסיכולוג ארגוני סיפר לי באחרונה שמנהלים רבים, בהם גם שמות מוכרים, פונים אליו בבקשה שיעזור להם למתן את הנטייה להתפרץ על עובדים. מנהלים מבינים שיש מחיר להתפרצויות האלה, ולחלקם



פרופ' אמיר ארז

למחקר שסוקר ומפלה את תופעת הפוגענות בעבודה. את הכפפה הזו מתכוון להרים מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת, שם עובדים על מחקר רחב היקף שמטרתו להציף אל השטח את הנושא המדובר כיום בעיקר בשיחות מסדרון ומחוץ למשרדים. בני פפרמן, מנהל המינהל, צופה שהעלות הכלכלית של פוגענות במקום העבודה תהיה גבוהה אף יותר ממיליארד שקל - העלות השנתית למשק כתוצאה מהטרדות מיניות, כפי שעלה ממחקר אחרון שביצע. "השטח כבר נשמעים קולות של שינוי", אומר פפרמן. "פסיכולוג ארגוני סיפר לי באחרונה שמנהלים רבים, בהם גם שמות מוכרים, פונים אליו בבקשה שיעזור להם למתן את הנטייה להתפרץ על עובדים. מנהלים מבינים שיש מחיר להתפרצויות האלה, ולחלקם



פרופ' ענת רפאלי

למחקר שסוקר ומפלה את תופעת הפוגענות בעבודה. את הכפפה הזו מתכוון להרים מינהל מחקר וכלכלה במשרד התמ"ת, שם עובדים על מחקר רחב היקף שמטרתו להציף אל השטח את הנושא המדובר כיום בעיקר בשיחות מסדרון ומחוץ למשרדים. בני פפרמן, מנהל המינהל, צופה שהעלות הכלכלית של פוגענות במקום העבודה תהיה גבוהה אף יותר ממיליארד שקל - העלות השנתית למשק כתוצאה מהטרדות מיניות, כפי שעלה ממחקר אחרון שביצע. "השטח כבר נשמעים קולות של שינוי", אומר פפרמן. "פסיכולוג ארגוני סיפר לי באחרונה שמנהלים רבים, בהם גם שמות מוכרים, פונים אליו בבקשה שיעזור להם למתן את הנטייה להתפרץ על עובדים. מנהלים מבינים שיש מחיר להתפרצויות האלה, ולחלקם

מאת הילה ויסברג

« אייל (שם בדוי) עבד בתחום הפרסום וסבל במשך שנתיים ממנהל קריזמוני. "כשהוא היה במצב רוח רע, ישמור אלוהים", הוא נזכר. "לא היית צריך לעשות הרבה כדי שיצרחו עליך. תוך שניות, הווליום היה נהפך לצעקות. הייתי מדובדק מאוד באותה תקופה, שנאתי ללכת לעבודה. הרגשתי שאני חווה טראומה מתמשכת. בסוף פוטרתי". דנה, בשנות ה-30 לחייה, מזכירה בחברה גדולה, מספרת על מסכת התעללויות מסמרות שיער מצד המנהלת שלה. "היא אומרת לי מול כולם משפטים כמו 'את פישרית קטנה חסרת חינוך', 'אנשים כמוך אני אוכלת', 'אקבור אותך בחיים' ו'עופי מהמשרד שלי'. אני מאוד מסורה לעבודה שלי, ולמרות הקשיים עושה מה שמוטל עלי, ואז בחמישי בערב באה הביתה ומתמוטטת". בעשור האחרון צבר תאוצה המחקר סביב התנהגויות פוגעניות במקומות עבודה - לא מעט לאור העובדה שגם העלויות הכלכליות והחברתיות של התופעה מתחילות להתבהר. כך למשל, לפי מחקר סקנדינאבי שנערך באחרונה, נאמדה העלות של פוגענות בעבודה ב-30 עד 100 אלף דולר

פרופ' ענת רפאלי: "ישראלים לא מרגישים צורך לשלוט בעצמם מול כפיפים ועמיתים, ולכן יש יסוד להניח שתובות זו מייצרת יותר הצקות והבעות אי נעימות בהשוואה לעולם"

הכשרה לנשים חרדיות בהיי-טק

מכללת מלבייתים פתחה קורס מערכות מידע המיועד ל-20 נשים חרדיות, במרכז הפיתוח וההכשרה מעלות שבבית"ר עילית.

המכללה זכתה במכרז של משרד התמ"ת לביצוע קורסים בענף המחשבים, והקורס יתקיים בתקצוב ובפיקוח האגף להכשרה מחוז ירושלים. לאחר מיונים וראיונות מקדימים, נבחרו 20 נשים להשתתף בקורס הייחודי לחדשנות הטכנולוגית, שמלמד אותן על מערכות הפעלה, אפליקציות, CRM ומערכות ERP. מדובר בקורס בוקר, שיתקיים במשך ארבעה חודשים, ומטרתו להכשיר את הנשים למקצועות שונים בתעשיית ההיי-טק, כמו מטמיעות ומדריכות מערכות מידע וצוות תמיכה מרחוק. בתום הקורס ייבחנו הלומדות בהסמכת ה-ICDL הבינלאומית, וישולבו באמצעות שירות התעסוקה בעולם העסקי. במלס"תים מציינים כי בחודשים הקרובים עתיד להיפתח קורס זהה לגברים חרדים.

טלי חרותי-סובר

כנס נשים ועסקים - על יזמות ויצירה

"על נשים ועסקים", הכנס השנתי של מגזין TheMarker ועיריית תל אביב יפו, יוצא לדרך זו הפעם השישית.

השנה ידגיש הכנס יזמות ויצירה. בין הדוברות בכנס, שיערך ב-5 במארס בהאנגר 11 שבנמל תל אביב, יהיו מריה בואיטיס מאינטל העולמית, דוקטור לספרות בהכשרתה, הפועלת בשורות אינטל להבנת צרכי הלקוח העתידי; סוזן פינקר, מחברת רב המכר "פרדוקס

המינים", שמסבירה מדוע נשים לא צריכות להתנצל על המקצוע שבוחרו; יזמת הביזנס ד"ר רפנה הפץ, שמספרת על ההתמודדות עם רכבת ההרים של היזמות; והוקרת המוח פרופ' רפנה יואל, שתבחן את השאלה האם יש מוח נשי ומוח גברי. פאנל מיוחד יקדש בכנס ליצירה נשית, ויתארח בו הזמרת-מלחינה יהודית רביץ, הסופרת צרויה שלו, האמנית סיגלית לנדאו והכוריאוגרפית שרון איל. השנה יתקיים הכנס במתכונת חדשה, ובה לאחר המליאה, יתכנסו האורחים בסדנאות מיוחדות, שבהן יתאפשר מפגש אישי ואינטימי עם דמויות כמו היוצרת הדוקומנטרית אורנה בן-דוד ומנכ"לית גיתם, מיכל המאירי.

טלי חרותי-סובר

כנס נשים ועסקים
נמל תל אביב
05.03.2012
TheMarker magazine
03-5133650 נוספים
convention@themarker.com

טלי חרותי-סובר



טלי חרותי-סובר

צרכנות
מקדימים את החופשה
המשפחתית בשבוע -
וחוסכים אלפי שקלים

32

מונכ"לים ארטיים לפי ספרו של רוברט סאטון "The No Asshole Rule"

פרופ' רוברט סאטון, אוניברסיטת סטנפורד: "אם אתה מונכ"ל ווינר ומניאק - ואני לא רוצה להיות לידך"

פרופ' אמיר ארז: "כשאנשים נמצאים תחת מתקפה יש להם שתי אופציות - להילחם או לברוח - והאינסטינקט הוא לברוח"



ביל גייטס



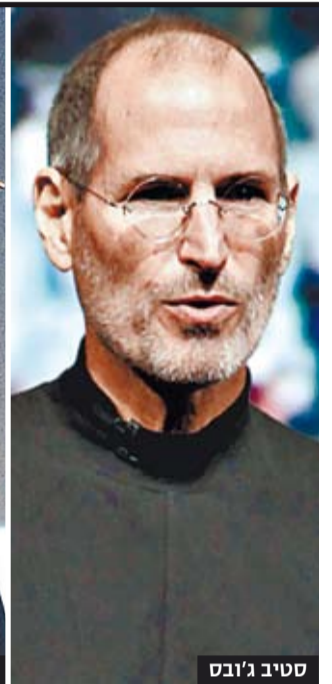
קרלה פיורינה



לארי אליסון



רוברט מרדוק



סטיב ג'ובס

לשינוי. רפאלי חולקת עליה. "כולם מדברים על החשיבות של תקשורת פתוחה, על כך שאם משהו פוגע בכך - תגידו לו. האמת היא שאין מחקר חד משמעי שמוכיח שכך כדאי לפעול, כי הנטייה של אנשים שמבקרים אותם היא להיכנס לרפנסטיביות, ולהתרחק", היא אומרת. באופן מפתיע, מתברר שדווקא חנופה עשויה להיות דרך לא רעה לטפל בכוסים נבזיים. "במחקרים נמצא שלחנופה יש השפעה חיובית על אנשים, כי אנשים מאמינים לחנופה - כלומר לדברים טובים שנאמרים עליהם", אומר ארז. "לכן יש סיכוי שמי שיתחנף לבוס הפוגעני, יתחבב עליו, ואז, אולי, הפוגעות תפחת."

hila.weissberg@themarker.com

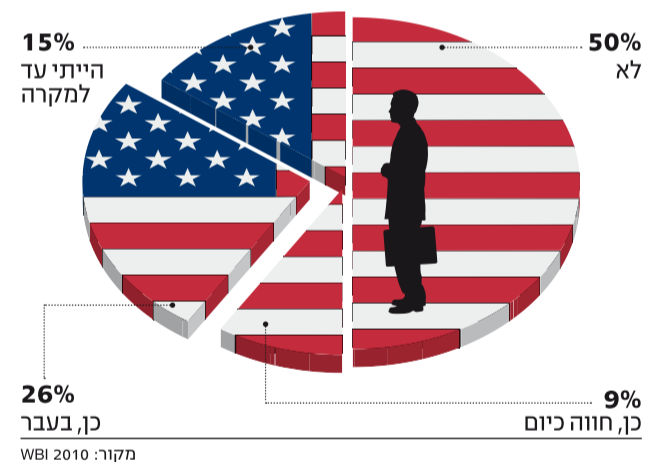
הגבוהה ביותר, בוחרים לרוב בשיטת ההתמודדות שהוכחה כהכי פחות אפקטיבית - הימנעות מהבוס, מסבירה יגיל. "עוד התנהגויות נפוצות היו פנייה לתמיכה חברתית וגם חנופה". פרופ' ארז מציין כי הממצא הגיוני. "כשאנשים נמצאים תחת מתקפה, יש להם שתי אופציות - להילחם או לברוח - והאינסטינקט הוא לברוח. במחקר שעשינו באחרונה על קולגות פוגעניים, גילינו שאנשים מעדיפים לא להתמודד, אלא פשוט להתרחק ולבלות במחיצת האנשים האלה כמה שפחות זמן". "אף כי הימנעות היא האסטרטגיה הנפוצה, היא לא דווקא המומלצת", אומרת יגיל. "הימנעות מנציחה את המצב, בעוד תקשורת מותרת פתח

במיוחד - הבולט שבהם הוא סטיב ג'ובס המנוח, מנכ"ל ומייסד אפל. עוד מנהלים ידועים בארסיותם הם איל העיתונות רוברט מרדוק, קארלי פיורינה, מנכ"לית HP לשעבר, לארי אליסון, מייסד ענקית המחשוב אורקל, וגם ביל גייטס, מייסד מיקרוסופט. אחרי פרסום הספר פירסם סאטון פוסט באתר הרווארד ביזנס ריווי, שבו כתב: "הסיבה העיקרית שבגינה כתבתי את הספר היא העובדה שאנשים נבזיים עושים נזק נוראי לאנשים אחרים ולחברות שלהם. נכון, קיימים מקרים שבהם מניאקים מובילים חברות להצלחה, אבל ההשקפה שלי היא שאם אתה ווינר ומניאק - אתה עדיין מניאק, ואני לא רוצה להיות לידך."

ונגעתם? תתחנפו

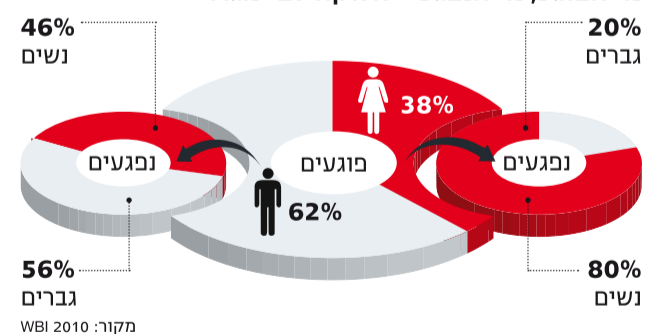
השאלה מה עושים מול מנהל פוגעני מקבלת טווח תשובות רחב. פרופ' דנה יגיל מהחוג לשירותי אנוש באוניברסיטת חיפה חקרה את התופעה לעומק. "מנהל פוגעני הוא מנהל שלא מספק הערכה על עבודה שדרשה המון מאמץ, שמשקר, לועג ומלגלג, פולש לפרטיות של העובד, מבודד אותו מקולגות ומאשים אותו בדברים שלא עשה", אומרת יגיל. תחת ההגדרה הרחבה הזו, התברר למשל ש-60% מהנבדקים, עובדים סוציאליים ועובדים בתחום הסייעות, חוו סוג כלשהו של פוגעות מצד מנהל. **מזוי התגובה הנפוצה של עובדים במקרים אלה?** "גילינו (במחקר חדש שערכה יגיל עם פרופ' חסידה בן צור מבית הספר לעבודה סוציאלית ועם תלמידת המחקר ענבל תמיר, ה"ו) שעובדים הסובלים מהתנהגות פוגענית בתכיפות

מחצית מהאמריקאים נפגעו במקום עבודתם? סקר בארה"ב: האם חווית פוגעות במקום עבודתך?



פחות נשים פוגעניות

מי הפוגע, מי הנפגע - חלוקה לפי מגדר



מה מבנה האישיות שלך. אנשים שחשופים לה, למעשה נמצאים תחת התקפה. הם לא מבינים מהיכן ההתקפה הגיעה ומנסים להבין מה הם עשו לא בסדר, למה אנשים מתנהגים אליהם בצורה כזו. הם עסוקים בנושא הזה במקום בניצוח עבודתם". הניסיון להגדיר פרופיל של מנהל פוגעני מעלה נתונים מעניינים. על פי המוסד האמריקאי להתעמרות בעבודה מרבית מהמטרידים הם גברים (62%) ומרבית הנפגעות הן נשים (58%). עוד מתברר כי נשים פוגעניות מטרידות ב-80% מהמקרים נשים. רוברט סאטון, פרופסור להנדסת תעשייה וניהול מאוניברסיטת סטנפורד, הלך צעד אחד קדימה. ב-2007 פירסם את הספר בעל השם הפרובוקטיבי "The No Asshole Rule" (בתרגום חופשי, "החוק לאיסור מניאקים"), ובו חשף שורה של מנהלים אמריקאים ארטיים

הבוס מתנכל לך? יש עילה לתביעה

"בית הדין ירצה לראות כמה שיותר עדויות לכך שהעובד עשה מה שהוא יכול במסגרת האר" גון כדי להתמודד עם הפוגעות, וכן ידרוש ראיות ברורות לכך שחווה את הפוגעות שתיאר", אומרת מור-מילמן. "הקלטה אחת למשל לא תספיק, שכן בית הדין יכול לפרש אותה כ'התפרצות חד פעמית', ובמקרה של 'מלה נגד מלה' נמוכים הסיי כויים לזכות בה ולקבל פיצויים. מור-מילמן מספרת על לקוחה שגורשה על ידי הבוס כמה פעמים ממקום עבודה בצרחות "עופי לי מהעניינים", ולאחר מכן התקשר וביקש שתחזור. בפעם השנייה מאסה בעניין, תבעה וזכתה במשי פט. על רוכן העדים התגלתה אישיותו הפוגענית של הבוס. "הוא חטף עלי קריזה", מספרת מור-מי למן, "ובית הדין הבין עם מי יש לו עסק". הילה ויסברג

« **בניגוד לעובדים שהוטרו מניית ויכולים לתבוע מעסיק על סמך החוק למניעת הטרדה מינית, הרי שעובד שסבל מהתנכלות שאינה מינית - לא יכול להיאחז בחוק המגן עליו.** האפשרות העומדת בפניו היא להתפטר, ולטעון שהוא זכאי לפיצויי פיטורים. במקביל יהיה עליו להוכיח שכך אכן קרה. מכיוון שמדובר בתופעה חדשה, בתי הדין ממעטים לעסוק בה. עו"ד אפרת מור-מילמן מסבירה כי על עובד שנחשף להתנכ"ל ליות בעבודה, לפעול בכמה אפיקים: ראשית, עליו ליידע את הממונה על המנהל הישיר שלו שהוא סובל מהתנכלות, ולשתף בתחושות את הקולגות - כך שיוכלו להעיד בהמשך. במקביל, עליו לאסוף ראיות: למשל, להקליט את הבוס הפוגעני בכמה וכמה הזדמנויות, ולשמור מיילים פוגעניים.