



משרד התמ"ת
מחקר וכלכלה

סיכום של קבוצת מיקוד בנושא: הצקות והתעמרות במקום העבודה

רקע

כחלק מניתוח נושא החצקות וההתעמרות במקום העבודה שעוסק בו מינהל מחקר וכלכלה בתמ"ת לאחרונה, נתבקש הפסיכולוג מר איתן מאירי, מנהל חברת ניהול אפקטיבי בע"מ המתמחה בנושא, לקיים קבוצת מיקוד שתדון בסוגיה ותציג תובנות ראשונות של הנושא.

הנושאים שהועלו בקבוצת המיקוד מהווים בסיס ורקע לניתוח התופעה, שנבדקה בשיטות מחקר נוספות בהן: סקירת ספרות נרחבת בנושא וסקר טלפוני בנושא שנערך בקרב מדגם מייצג של האוכלוסייה הבוגרת של עובדים שכירים בישראל.

התמונה המצטיירת מכל העבודות הנזכרות מספקת תיאור מקיף של תופעת החצקות וההתעמרות בעבודה בישראל.

מטרות

בפני משתתפי קבוצת המיקוד הוצגו המטרות הבאות:

- ✓ לנסות להגיע להגדרה מוסכמת של החצקות והתעמרות בעבודה.
- ✓ לתחם את הגבול שבין התנהגות בוטה להתנהגות קשוחה או דורשנית במקום העבודה, לבין התנהגות שהינה התעמרות בעליל.
- ✓ לברר אם התעמרות בעבודה מייצרת נזקים למקום העבודה, וככל שיש כאלה – מהם?
- ✓ לברר את דעת חברי קבוצת המיקוד על הקשר בין רמת ואיכות הניהול לבין שכיחות של התעמרות במקום העבודה.
- ✓ מה הארגון יכול וצריך לעשות אל מול תופעות אלו וכיצד?
- ✓ לנסות לאפיין את אישיות הפוגע ואת אישיות הנפגע.
- ✓ בהעדר נתונים רשמיים על שכיחות התופעה והשלכותיה בארץ, להציג נתונים מהעולם ולשמוע את דעת החברים בקבוצה, על סמך ניסיונם רב השנים ועל פי תחושתם, האם הנתונים תואמים גם למציאות הישראלית.

מתודולוגיה

לאיסוף המידע בחרנו לעבוד עם קבוצת מיקוד.

קבוצת מיקוד (Focus Group) היא שיטת מחקר איכותנית (בניגוד לכמותית) המספקת מגוון דעות בזמן קצר, בדרך של דיון מונחה בו מועלות נקודות להתייחסות. קבוצת מיקוד כוללת מספר קטן של אנשים ומאפשרת העמקה, ראיית זוויות שונות והבעת תחושות ורגשות לגבי הנושא הנידון.

קבוצת המיקוד הנדונה, כללה 10 משתתפים, מנכ"לים בכירים וסמנכ"לי משאבי אנוש המייצגים גופים וארגונים מהמגזר הציבורי והעסקי בענפי התעשייה והשירותים המעסיקים במצטבר עשרות אלפי עובדים. דיוני הקבוצה נערכו באוגוסט 2011, בהרצליה, במהלך כ- 3 שעות.

תמלול מלא של המפגש בקבוצת המיקוד מוצג באתר מינהל מחקר וכלכלה של התמ"ת.

להלן עיקרי הממצאים:

- א. כל משתתפי קבוצת המיקוד ידעו לזהות אירועי הצקות והתעמרות בעבודה, חלקם אף חוו התעללות במהלך הקריירה שלהם. האחרים הכירו את התופעה ברמה התאורטית. אצל חלק מהמשתתפים התפתחה המודעות לנושא רק בעקבות חומרי רקע אשר נשלחו אליהם לקראת הדיון, או בעקבות הרצאות של ניהול אפקטיבי בנושא. (כחלק משלב ההכנה טרם התכנסות קבוצת המיקוד, קיבלו כל חברי הקבוצה נתונים וחומרי רקע על התופעה).
- התעמרות או התעללות פסיכולוגית בעבודה הוגדרה, על דעת הקבוצה, כ - "מצב מתמשך של מישהו בעבודה הנוהג באחר באופן חוזר ונשנה ברשעות, על פי רוב ע"י מניפולציות ריגשיות, איומים, שתלטנות, או תוקפנות, גורם לו למצוקה ופוגע ביכולת התפקוד של האחר ובבריאותו הנפשית והפיזית". הגדרה זו נראית להם כהגדרה שמכסה את מרבית התרחישים בתחום.
- היתה הצעה, של המשתתפים בדיון, להרחיב את הגדרת ההתעמרות ולכלול בה נושאי אפליה על רקע לאום / צבע / מגדר.
- ב. היתה הסכמה כי תופעת ההתעמרות שכיחה בכל מגזרי המשק: ממשלתיים, ביטחוניים, ציבוריים ופרטיים, כשהתחושה היא שככל שהניהול מתקדם יותר, התופעה פחות שכיחה.
- ג. בהסתמך על ניסיונם האישי ובהיעדר נתונים סטטיסטיים מהארץ, הסכימו המשתתפים כי הנתונים ממדינות מערביות, שהוצגו בפניהם, לגבי היקף התופעה ונזקיה, אינם שונים, ככל הנראה ממה שקורה בישראל (ר' נספח).
- ד. חברי הקבוצה מקבלים כסבירים את הממצאים לגבי סוגי המתעמרים שהם: ממונים ישירים בד"כ, וכן עמיתים לעבודה או לקוחות, וכך לגבי סוגי ההתעמרויות השכיחות, הזמן שהן נמשכות, ואפיוני האישיות הייחודיים של המתעמרים ושל הנפגעים. (פרוט בנספח).
- ה. יש הסכמה כי על הארגון מוטלת החובה לפעול למניעה ולמיגור התעמרויות, אולם לא היתה הסכמה על מי מוטלת אחריות זו: האם על מנכ"ל הארגון? על מנהלי משאבי אנוש? או אולי נדרשת חקיקה מחייבת שתקבע את דרכי המניעה והטיפול בבעיה ברמה כלל ארצית.
- ו. חברי הקבוצה מכירים בכך שיש רצף התנהגויות, החל מהתנהגות לגיטימית, אם כי לא נעימה ובוטה(כגון התפרצות חד פעמית היכולה להתבטא בצעקות / השפלה / ביקורת שלא במקום), עד להתנהגות שהיא ללא ספק התעמרות לכל דבר ועניין(התנהגות מתמשכת ועיקבית שיש בה אלמנטים מרושעים והתנהגויות כמפורט בנספח).

לסיכום

1. חברי קבוצת המיקוד מכירים בחומרת תופעת ההצקות וההתעמרות בעבודה, בהיקפיה ובנוקיה לפרט, לארגון ולכלכלה הישראלית.
2. המשתתפים משוכנעים שמרבית ההנהלות והמנהלים לא עושים, או עושים מעט מידי, למניעת התעמרות. לעיתים רבות הם גם אינם מגיבים לאירועי הצקה קיצוניים. נדיר כי יזמו פעילויות מניעתית של אירועים מסוג זה.
3. להערכת חברי הקבוצה, קיים קשר הפוך בין רמת ואיכות הניהול לשכיחות התופעה (ככל שהניהול מתקדם ואיכותי יותר, התופעה נדירה יותר).
4. חברי הקבוצה חלוקים בדעותיהם לגבי הצורך או התועלת שבחקיקה של חוק גורף למניעת הצקות והתעמרות בעבודה, אולם הם משוכנעים כי יש מקום לפעילות ממלכתית בנושא, ברמת איסוף, ניתוח מידע ולהעלאת המודעות ולהגברת פעילויות ההסברה של תופעה ולנזקה.
5. חברי קבוצת המיקוד סבורים כי הנתונים הכמותיים והאיכותיים שהצטברו בעולם המערבי, תקפים גם בישראל, כנראה ללא שוני מהותי.

ריכוז נתונים מהעולם

1. לפחות 1 מכל 5 עובדים יחווה במהלך שנות הקריירה שלו התעמרות.
2. התעמרות הינה תופעה הנמשכת החל מטווח של 3 חודשים ועד לשנים ארוכות. התעמרות ממוצעת נמשכת כשנתיים.
3. מעל 70% מהמתעמרים הינם הממונה הישיר, ובשאר המקרים יהיו אלה עפ"י"ר ממונה בכיר יותר, קולגה, כפיף, ספק או לקוח.
4. מעל 50% מנפגעי ההתעמרות מאבדים את מקום עבודתם – מתפטרים או מפוטרים.
5. מרבית נפגעי ההתעמרות אינם מדווחים או מתלוננים על הפגיעה בהם.
6. 75% מהארגונים מתעלמים מהתופעה
7. הטקטיקה העיקריות שמפעילים המתעמרים הן:
 - א. מניפולציות ריגשיות
 - ב. השפלות מילוליות, צעקות, לעג, העברת ביקורת
 - ג. איומים / התפרצויות
 - ד. חבלה בעבודה / מידור
 - ה. ערעור המעמד החברתי / החרמות / יצור שמועות
 - ו. הצבת יעדים בלתי אפשריים / לוחות זמנים לא הגיוניים
 - ז. חדירה לפרטיות
 - ח. מיקרו מנג'מנט
 - ט. לקיחת קרדיט
 - י. יצירת תלות ריגשית

קווים מאפיינים את אישיות הנפגע

אדם ערכי, ישר, חרוץ, בעל תחושת אחריות אישית, אוהב לסייע לאחרים, מקדים חובה לזכות ואינו מגיב לתוקפנות בתוקפנות, אהוד ומקובל.

קווים מאפיינים את אישיות הפוגע

אישיותו של הפוגע מאופיינת באספקטים הבאים או בחלקם:
כריזמטי, אינטליגנטי, בעל כושר ורבלי טוב, מניפולטיבי, חסר ביקורת עצמית, שקרן, נצלן, חסר עכבות, אימפולסיבי, נקמני, זקוק לשליטה (Control Freak), חשדן, חושב שהוא נעלה מהאחרים.