

ניצול לרעה של כוח ארגוני – תיאוריה, מציאות ודרכי התמודדות

יריב איצקוביץ, * ניבה דולב, ** סיביל היילברון***

תחת המעטפת התיאורטית של כוח וניצולו, נבקש במאמר זה להגדיר את התופעה של התנהגויות בין-אישיות פוגעניות בעולם העבודה, ולהציג את ביטוייהן, את שכיחותן ואת השלכותיהן על ציבור העובדים והארגונים בישראל. לאור הממצאים שיוצגו נציע מודל אפשרי להתמודדות נכונה ומקיפה עם התופעה.

המאמר נסמך על נתונים שנאספו בעבור משרד הכלכלה בקיץ 2015. שאלון המחקר הופץ בקרב 886 עובדות ועובדים. הממצאים מראים כי התנכלות במסגרת הארגונית מושתתת בעיקר על פערי עוצמה בין הפוגען לקורבן, תוך ניצול לרעה של כוח ארגוני ובמידה מסוימת גם של כוח חברתי. ממצאי המחקר מראים כי מעבר לכך שהתנהגות פוגענית זורמת מעמדות כוח עליונות במדרג הארגוני לעמדות כוח נמוכות יותר, גם לכוח חברתי יש משמעות רבה במשוואה. בהקשר זה ממצאי המחקר הנוכחי מצביעים על כך שעובדים בעלי שכר נמוך מהממוצע ובני מיעוטים, המצויים בעמדות כוח נחותות יותר בשוק העבודה, חווים פגיעה רבה יותר בהשוואה לעובדים אשר משאביהם הכלכליים והחברתיים רבים יותר ולכן מעמדם בשוק העבודה גבוה יותר. לפיכך מחקר זה מצביע, בין היתר, על הצורך לבחון את התופעה של התנהגות פוגענית בהקשר רחב יותר של שוק העבודה והחברה הישראלית, תוך שימת לב מיוחדת ליחסי הכוח המובנים בגורמים מוסדיים אלה.

* דוקטור, המכללה האקדמית כנרת, ראש המחלקה לניהול משאבי אנוש.

** דוקטור, המכללה האקדמית כנרת, המחלקה לחינוך וקהילה.

*** פרופסור, המכללה האקדמית כנרת, דקנית בית הספר למדעי הרוח והחברה, אוניברסיטת חיפה.

- פרק א : מסגרת תיאורטית
1. מהי התנהגות פוגענית בעבודה
 2. השלכות של התנהגות פוגענית
- פרק ב : המחקר הנוכחי
1. שיטה
 2. מהלך המחקר
 3. ממצאים
- (א) מאפייני הפוגען
- (ב) מאפייני הנפגעים
4. השלכות
- (א) השלכות על הקורבן
- (ב) השלכות על הארגון
- פרק ג : דיון
- סיכום

פרק א : מסגרת תיאורטית

1. מהי התנהגות פוגענית בעבודה

פרק זה יציג מגוון הגדרות להתנהגות פוגענית בעבודה, תוך התייחסות לשלושה גורמים העשויים להגדיל או להקטין את ההסתברות שאדם כלשהו ייהפך לקורבן לאינטראקציה בין-אישית פוגענית במקום העבודה. גורמים אלה יוצגו בדיון דרך צידו האחר של המטבע, קרי, כאסטרטגיות מניעה או טיפול בתופעה. התנהגות פוגענית במקום העבודה מוגדרת כ"כל התנהגות בין-אישית (למעט התנהגויות פיזיות) החוזרת על עצמה והמפרה נורמות ארגוניות ו/או חברתיות של התנהגות בין-אישית ראויה". ההתנהגות תיחשב פוגענית כאשר "הנפגע חש שהיא פוגעת בבריאותו הפיזית או הנפשית ו/או כאשר הוא חש שהיא מייצרת עבורו סביבת עבודה עוינת"¹.

הגדרה זו תואמת את ההגדרה של התנהגות פוגענית ששימשה את בית הדין האזורי לעבודה בעניין **נפתלי**,² ובמידה מסוימת היא אף נשענת עליה. עיקר הדמיון בין ההגדרות מתייחס להבנה כי התנהגות פוגענית מייצרת סביבת עבודה עוינת וכי מדובר

1 יריב איצקוביץ קלקלת יחסים – הצד האפל של אינטראקציות בין-אישיות בארגונים 82 (2015).

2 סע"ש (אזורי י"ם) 38335-03-14 נפתלי – מדינת ישראל – משרד ראש הממשלה, פס' 20 לפסק הדין (פורסם בנבו, 10.2.2016). ראו גם מיכל לויט "לא צריך לספוג את ההשפלה הזאת" **עורך הדין** 29, 110 (2015); שולמית אלמוג "התנכלות תעסוקתית (mobbing) עבודה, חברה ומשפט יא 223 (2005).

בהתנהגות רקורסיבית. נקודות ממשק אלה מבססות את התשתית הלגיטימית לשימוש בהגדרה הנוכחית לאורך המאמר.

בין ההגדרות הנוספות המופיעות בספרות ניתן למצוא אחדות המתייחסות באופן ברור למעמדו של הפוגען בארגון ולפערי העוצמה בינו לבין קורבנו. הגדרות אלה תוחמות את עולם התוכן של התנהגויות פוגעניות לסוג מובחן של פוגענים, כאלה הנמצאים בעמדת כוח כלפי קורבנותיהם, וזאת בשל התמקדותן בסיטואציות שבהן לפוגען יש מִיצב (סטטוס) ארגוני גבוה מזה של קורבן ההתנהגות הפוגענית. לכאורה, התמקדות באופיו של הפוגען מצמצמת את היריעה המושגית, אך למעשה הגדרות אלה מצליחות עדיין, במידה רבה, לתאר את המציאות נאמנה, שכן רובן המכריע של ההתנהגויות הבין־אישיות הפוגעניות, כפי שעולה גם מנתוני המחקר שיוצגו בהמשך, מבוצעות על ידי אלה שנמצאים במעמד גבוה יותר.³

"חוסר צדק אינטראקציוני" (interactional injustice) הינו מושג המושתת על יסודותיה של תפיסת ההוגנות של תגמולים, קרי, צדק חלוקתי. מושג זה נטבע לראשונה על ידי אדמס (Adams),⁴ אך בניגוד לתפיסתו הרציונלית של אדמס, המושג "צדק אינטראקציוני" מבוסס על תפיסת הוגנות, הממוקדת בהדדיות רגשית, ובפרט במידה שבה עובדים זוכים ביחס הוגן, מכבד וראוי מצד מקבלי החלטות (קרי, מנהלים), ובמידה שבה פרוצדורות ארגוניות מיושמות בתהליך הנתפס כהוגן וכמכובד.⁵ ככזה, חוסר צדק אינטראקציוני מבטא את התפיסה שמעמדו של הפוגען גבוה מזה של קורבנו במערכת היחסים הפוגענית.

באופן דומה, גם אשפורת (Ashforth), אשר טבעה את המושג "עריצות בזעיר אנפין" (petty tyranny),⁶ מתייחסת להתנהגות המתאפיינת בשימוש בכוח ובסמכות לשם דיכוי ונקמנות, תוך שהיא מתמקדת בשישה ביטויים מובחנים של התנהגות בין־אישית פוגענית: ורדנות והאדרה עצמית; זלזול, העלבה והפחתת ערכם של הכפופים; הבעת חוסר התחשבות ברווחת הכפופים; יישוב עימותים בדרכי כפייה; דיכוי יוזמה ומניעת שיתוף, אוטונומיה ועצמאות של הכפופים; הענשה, נזיפה או הבעת חוסר שביעות רצון ללא סיבה הגיונית. הגדרה זו של אשפורת מתייחסת גם היא לניצול לרעה של כוח ארגוני, אך היא נבדלת מקודמתה בשל התייחסותה לעוצמה גבוהה יותר של ביטויים פוגעניים של מקור סמכות.

3 Yariv Itzkovich & Sibylle Heilbrunn, *The Role of Co-Workers' Solidarity as an Antecedent of Incivility and Deviant Behavior in Organizations*, 37 DEVIANT BEHAV. 861 (2016)

4 J. Stacy Adams, *Inequity in Social Exchange*, 2 ADV. EXP. SOC. PSYCHOL. 267 (1965)

5 Jill R. Kickul, George Neuman, Christopher Parker & Jon Finkl, *Settling the Score: The Role of Organizational Justice in the Relationship Between Psychological Contract Breach and Anticitizen Behavior*, 13 EMP. RESPONSIBILITIES & RTS. J. 77 (2001); Jill Kickul, Lisa K. Gundry & Margaret Posig, *Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice*, 56 J. BUS. ETHICS 205 (2005)

6 Blake E. Ashforth, *Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences*, 14 CAN. J. ADMIN. SCI. 126 (1997)

בדומה לשתי ההגדרות הקודמות, גם המושג "ניצול סמכות לרעה" (abusive supervision), אשר נטבע על ידי טפר (Tepper),⁷ מתייחס גם הוא לעליונותו של הפוגען. הגדרה זו של החוקר מקנה משקל מהותי לאופייה המתמשך של ההתנהגות הפוגענית; היא מנעת מפורשות מהכללת ביטויים פוגעניים בעלי אופי פיזי; ואולי חשוב מכל – היא מייחסת חשיבות לתפיסת הסיטואציה כפוגענית על ידי הקורבן. יתר על כן, היא גורסת שחיויית הקורבן משמעותית יותר מכל מקור מידע אחר בבואנו לפרש את התנהגות הפוגען.

אף שהגדרות אחרות בספרות הארגונית אינן כוללות יסודות ברורים של כוח ארגוני בהמשגתן התיאורטית, ניתן להבין מתוך ריבוי ההגדרות המתייחסות לפערי עוצמה כי כוח הינו רכיב משמעותי להבנת התופעה. עם זאת, אין כל הכרח לכלול אותו בהגדרתה כחלק בלתי נפרד ממנה, שכן התנהגות פוגענית מגיעה גם ממקורות שונים שאינם מתאפיינים בכוח ארגוני לגיטימי, קרי, לא רק מצד מנהלים.

בין ההגדרות השונות שאינן מתייחסות לכוחו של הפוגען כתמה מהותית קיימות הגדרות הבוחרות להתמקד במספר הפוגענים בסיטואציה נתונה. הגדרות אלה מבחינות בין התנהגות פוגענית שקבוצת אנשים מפנה כלפי היחיד (mobbing) לבין מעשה בריונות המבוצע על ידי פוגען יחיד (bullying). ליימן (Leymann), הנתפס כאחד ממוביליה של הבחנה זו, ניסה להציב גבול מספרי להגדרה כאשר גרס כי המונח "בריונות קבוצתית" מתייחס בדרך כלל לקבוצה של פחות מארבעה אנשים שמטרתם המשותפת היא לפגוע ביחיד.⁸

המושג "קרבוץ" (victimization) שייך גם הוא לקבוצת ההגדרות שאינה מייחסת מעמד מיוחד לכוחו של הפוגען, אלא לנקודת מבטו של הקורבן. עם זאת, בחינת מקורותיה של ההגדרה אינה מותירה מקום לספק כי גם בתשתיתה של הגדרה זו יש יסודות ברורים של כוח. מקורה של הגדרה זו בגישה קרימינולוגית ותיקה הנקראת "הגישה הקורבנית" (Victimologic Approach). גישה זו בוחנת, מנקודת מבטו של הקורבן, את התהליך שבו אדם נהפך לקורבן, ומתייחסת לגורמים העלולים להגדיל או להקטין את ההסתברות שאדם ייהפך לקורבן. בהקשר זה הגישה מתייחסת לכמה מקורות לקורבנות אשר משקפים במידה מסוימת ביטויים חבויים של כוח.

המקור הראשון שזיהו החוקרים היה התנהגות הפוגען. מקור זה נשען על תיאוריית הבחירה הרציונלית (Rational Choice Theory). הטענה היא שהפוגען שוקל את החלופות העומדות לפניו בעודו מנסה למקסם את רווחיו. מנקודת מבט זו קל להבין מדוע הפוגען יבחר בדרך כלל בקורבנות חלשים יותר. הבחירה בקורבן חלש מקטינה את הסיכוי להיתפס ואף את הסיכוי שהקורבן ינקום.

Bennet J. Tepper, *Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda*, 33 J. MGMT. 261 (2007)

Heinz Leymann, *Mobbing and Psychological Terror at Workplaces*, 5 VIOLENCE & VICTIMS 119 (1990); Heinz Leymann, *The Content and Development of Mobbing at Work*, 5 EUR. J. WORK & ORG. PSYCHOL. 165, 175–176 (1996)

המקור השני שזיהו החוקרים הוא חוסר היכולת של רשויות המדינה לאכוף את החוק או למזער את הפגיעה. מקור זה אינו מתייחס לכוח, אולם ברור כי ניתן להתייחס למקור זה במובנו הרחב יותר, ובמסגרת זו להתייחס לא רק לאוזלת ידן של הרשויות, אלא גם להשתתפותן הפעילה בתהליך הקרבון כאשר הן מגדילות פערים חברתיים ויוצרות תשתית שבה הכוח החברתי מייצר קרקע פורייה לפערי עוצמה – למשל, כאשר רשויות המדינה בוחרות לא להילחם בהסדרי העסקה פוגעניים ואף להרחיב את היקפם.

המקור השלישי לתופעת הקורבנות נעוץ במאפייני הקורבן. הבחנה זו נשענת על מודל הבוחן את מידת מעורבותו של הקורבן בתהליך קרבנו (Victim Precipitation Model). המודל מניח כי הקורבן שותף במידה מסוימת לתהליך שבסופו הוא נהפך לקורבן. עבודות המחקר הראשונות בתחום הטילו אחריות מסוימת על הקורבן, אך לנוכח הביקורת שספגו, ובהתאם לגישות שהוצגו במחקרים מאוחרים יותר, נהוג כיום להתייחס לדרך התנהגותו ולמאפיינים נוספים של הקורבן כאל גורמים אשר מגדילים או מקטינים את ההסתברות שהפרט ייהפך לקורבן, תוך הותרת האחריות להתנהגות ולפגיעה על כתפי הפוגען בלבד. כך, בעוד תגובות מסוימות של הקורבן יתרמו לתהליך הקרבון, אחרות יצמצמו את ההסתברות שהוא ייבחר כקורבן עתידי. תגובות אלה נקשרו במידה רבה ליכולות רגשיות וחברתיות של הקורבן.

חשוב לציין כי סקירת המושגים מצביעה על בולטותו של הכוח הארגוני ביסודותיה של ההתנהגות הפוגענית, אך אין היא מגבילה את סוגי הכוח לכאלה המוקנים על ידי המדרג הארגוני. ביטויים חברתיים של כוח, כפי שהוצגו לעיל, עשויים אף הם בתורם להוביל לפגיעה או להעצים את היקפיה.

2. השלכות של התנהגות פוגענית

מחקרים העוסקים באלמות מלמדים כי ניתן לראות התנהגויות אלימות במקום העבודה כהתנהגויות של הפגנת כוח שבמסגרתן בעלי כוח בחברה מפעילים את עוצמתם על חסרי כוח כדי לשמר את הסדר המדרגי.⁹ במקרים אחרים בעלי כוח (מנהלים ובעלי סמכות אחרים) מפגינים את כוחם בתגובה על התנגדות של חסרי כוח לתהליך לא הוגן שבעלי הכוח יזמו או לכל הפחות נתפסו כיוזמי.¹⁰

להפגנת הכוח המתוארת יש השפעה על הקורבנות בכמה מישורים. ברמה האישית קורבנות של התנהגות בין־אישית פוגענית בעבודה חווים דחק (stress), אי־ביטחון

9 Lilia M. Cortina, Vicki J. Magley, Jill Hunter Williams & Regina Day Langhout, *Incivility in the Workplace: Incidence and Impact*, 6 J. OCCUP. HEALTH PSYCHOL. 64 (2001)

10 Lilia M. Cortina & Vicki J. Magley, *Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace*, 8 J. OCCUP. HEALTH PSYCHOL. 247 (2003); Efrat Salton Meyer & Mario Mikulincer, *Israel: A Land of Contrasts – The Contribution of Attachment Orientation, Gender and Ethical Climate in the Workplace to Abusive Supervision*, in *WORKPLACE ABUSE, INCIVILITY AND BULLYING: METHODOLOGICAL AND CULTURAL PERSPECTIVES* 156 (Maryam Omari & Megan Paull eds., 2015)

תעסוקתי, תשישות נפשית, דיכאון, אָפְקט שלילי, זעם, פחד, עצבות ופגיעה בחייהם האישיים והזוגיים. ברמת הארגון הם מחויבים פחות, מפגינים פחות הֶנְיֵעה (מוטיווציה), ומרוצים פחות מחיי העבודה שלהם ומהאינטראקציות הבין-אישיות המתקיימות במסגרתם. הם אף נוטים להשיב לארגון כגמולו על ידי התנהגות נסיגתית או נקמנית, להפגין פחות התנהגויות אזרחיות ולעזוב את הארגון.¹¹

פרק ב: המחקר הנוכחי

המחקר הנוכחי הינו הסקר האקדמי הראשון ברמה הארצית, והוא נערך לבקשת משרד הכלכלה בקיץ 2015. סקר קודם נערך על ידי משרד הכלכלה בשנת 2012, והדוח המתייחס לממצאיו עורכן בשנת 2016.¹² במהלך המחקר הנוכחי נעשה שימוש במדדים מתוקפים לבחינת התנהגות פוגענית (bullying). הנתונים המוצגים מראים כי התנהגות פוגענית הינה ביטוי לניצול לרעה של כוח ארגוני ו/או חברתי. אמירה זו משמעותית לנוכח העובדה שההסתכלות על התופעה הייתה צרה עד כה, והתמקדה ביחסים הבין-אישיים בין הפוגען לנפגע,¹³ תוך התעלמות מהעובדה שהתופעה מתרחשת בהקשר ארגוני של פוגען בעל מִיצב גבוה ונפגע עם מִיצב נמוך יותר. בכך המחקר תורם נקודת מבט נוספת וחשובה גם למחקר העולמי, ומצביע על כפיפותה של התופעה להקשר של כוח ארגוני וחברתי.

1. שיטה

הסקר נערך בעזרת שאלון המורכב מהמדדים המרכזיים והרלוונטיים בתחום. כל המדדים מתוקפים על פי סטנדרטים אקדמיים מחמירים. כל השאלונים עברו ניתוח מהימנות ונמצאו מהימנים במסגרת מחקר חלוץ שהועבר ל-60 נבדקים. 47.6% מהנחקרים היו גברים; 82.3% מהנבדקים היו יהודים; 40% מהנבדקים היו מקרב הגילאים 18–34, 24.7% נמנו עם הגילאים 35–44, והיתר היו בני 45 ומעלה; 45.9% מהנבדקים היו תושבי המרכז, 28.8% היו תושבי הצפון וחיפה, 13% היו תושבי דרום הארץ, 8.8% היו תושבי ירושלים, והיתר היו תושבי יהודה והשומרון.

11 Pauline Schilpzand, Irene E. De Pater & Amir Erez, *Workplace Incivility: A Review of the Literature and Agenda for Future Research*, 37 J. ORGANIZ. BEHAV. S57 (2016)

איצקוביץ, לעיל ה"ש 1, בעמ' 103–122; Itzkovich & Heilbrunn; לעיל ה"ש 3.

12 בני פפרמן ורוני בר-צורי "הצקות והתעמרות במקום העבודה" 7 (משרד הכלכלה, 2016) www.economy.gov.il/Research/Documents/X13357.pdf

13 Salton Meyer & Mikulincer, לעיל ה"ש 10.

- א. **מדד לבחינת התנהגות פוגענית (bullying)** – המדד המרכזי לבחינת התופעה הוא מדד מתוקף של bullying הכולל 22 היגדים הנוגעים בהצקות בשלושה תחומים – הצקות בנוגע לעבודה עצמה, הצקות הנוגעות באופן אישי בעובד או באיכות עבודתו, ואיומים פיזיים.¹⁴ לגבי כל שאלה במדד נשאלו הנחקרים באיזו תדירות הם חוו כל אחת מההתנהגויות המתוארות ומי היה הגורם לכל התנהגות. לדוגמה, אחת השאלות הייתה "באיזו מידה הביכו אותך ולעגו לך בנוגע לעבודתך?", והתשובות נעו על סולם ליקרט מ-1 ("אף פעם לא") ועד 7 ("כל יום").
- ב. **מדד לעצבנות (irritation)** – המדד משמש לבדיקת דחק בעבודה, והוא נלקח מעבודה קודמת של מור (Mohr) ועמיתה.¹⁵ המדד כולל 8 היגדים הנעים על סולם ליקרט מ-1 ("לא מאפיין אותי כלל") ועד 5 ("מאפיין אותי במידה רבה"). לדוגמה, אחד ההיגדים היה "קשה לי להירגע לאחר העבודה".
- ג. **מדד לשביעות רצון מממדי חיים** – מדד זה נלקח מ-PSYCONES project (1999).¹⁶ הנשאלים ענו על גבי סולם ליקרט 1-7 באיזו מידה הם שבעי רצון מממדי חיים שונים. שאלה לדוגמה: "באיזו מידה את/ה מרוצה מבריאותך הפיזית והנפשית?"
- ד. **מדד להתנהגות פוגענית כלפי הארגון** – מדד זה נלקח מעבודתן של בנט ורובינסון (Bennett & Robinson).¹⁷ במדד המקורי יש שתיים-עשרה שאלות. במחקר הנוכחי עשינו שימוש בגרסה מקוצרת של השאלון, שנעשה בה שימוש קודם על ידי איצקוביץ והיילברון.¹⁸ שאלה לדוגמה: "במהלך השנה האחרונה, באיזו תכיפות לקחת רכוש מהעבודה ללא אישור (לדוגמה: חבילת נייר, קפה, בגדים, כלי עבודה וכו')?"

השאלון כולו נבנה במהלך יולי 2015 והופץ במהלך החודש שלאחריו. השאלון הכולל תורגם לעברית ובחזרה לאנגלית על ידי אנשים שונים, כדי לוודא שתוקפו לא נפגם במהלך התרגום. לאחר התרגום נערך מחקר חלוץ קצר, ובעקבותיו נעשו כמה שינויים קטנים בשאלון. השאלון התמקד בעיקר בהשלכותיה של תופעת ההתנהגות הפוגענית, אך בחן במקביל גם את שכיחות התופעה במסגרת זמן של שנה

14 Staal Einarsen, Helge Hoel & Guy Notelaers, *Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised*, 23 WORK & STRESS 24 (2009)

15 Gisela Mohr, Andreas Müller, Thomas Rigotti, Zeynep Aycan & Franziska Tschan, *The Assessment of Psychological Strain in Work Contexts: Concerning the Structural Equivalency of Nine Language Adaptations of the Irritation Scale*, 22 EUR. J. PSYCHOL. ASSESSMENT 198 (2006)

16 פרויקט של ה-OECD (Psychological Contracts Across Employment Situations).
17 Rebecca J. Bennett & Sandra L. Robinson, *Development of a Measure of Workplace Deviance*, 85 J. APPL. PSYCHOL. 349 (2000)

18 Itzkovich & Heilbrunn, לעיל ה"ש 3.

ובמהלך הקריירה כולה. כן נבחנו בסקר זה מאפייניו של הפוגען ובעיקר מאפייניו של הקורבן.

2. מהלך המחקר

הסקר התבסס על דיווח עצמי של הנחקרים, אשר רואינו דרך הטלפון. מתודה זו, הנסמכת על דיווח עצמי של הנחקרים, נמצאה ראויה ומתאימה במיוחד לנושאים מעין אלה ולהגדרה התיאורטית של התופעה, כפי שהוצגה לעיל בתת־פרק 1א, והיא חשובה מאין כמותה להבנת התופעה והשלכותיה. הסקר נערך על ידי חברת סקרים חיצונית, שדאגה לייצוגיות המדגם.

3. ממצאים

ממצאי המחקר מלמדים על סוגי הפגיעה, תכיפותה ומאפייניה, כמו גם על מאפייני הפוגען ומאפייני הנפגע.

באשר לסוגי הפגיעה, על בסיס ממצאי המחקר הנוכחי אפשר לחלק את הפגיעות לשלושה סוגים:

א. **הצקות בנוגע לעבודה** – הצקות אלה קשורות לעבודה שהעובד מבצע. הן כוללות פיקוח יתר על עבודתו של העובד, הוראה לבצע משימות שאינן הולמות את כישוריו של העובד, מניעת מידע מהעובד באופן שמשפיע על ביצועיו ועוד. בממוצע 19.26% מהעובדים דיווחו על הצקות מעין אלה. המשמעות היא שאחד מכל חמישה עובדים חווה הצקות מסוג זה. רוב ההצקות האלה בנוגע לעבודה בוצעו על ידי מנהלים (86.39%), אשר מופקדים על מתן המשימות במסגרת העבודה. 8.87% מההצקות הללו הגיעו מצד עמיתים, והיתר (4.74%) הגיעו מצד לקוחות. מאחר שיש ביטויים רבים להצקות, הממוצע עלול להטעות, ולפיכך יש להסתכל על הטווח. הסתכלות זו מעלה כי ההצקות תחת קטגוריה זו נעות בין 10.7% ל-27.5%, כלומר, עד לשכיחות של אחד מתוך שלושה עובדים אשר חווה הצקות כאלה ברמות שונות של שכיחות (מ"מעטה" ועד "רבה מאוד").

ב. **התעמרות בעובד עצמו** – הצקות אלה מופנות כלפי העובד כאדם, ומתייחסות לאישיותו ו/או לאיכות עבודתו. מדובר בהצקות כגון לעג, הערות מעליבות, התנהגות עוקצנית ועוד. הצקות אלה היו מנת חלקם של 11% מהנשאלים בממוצע, והטווח נע מ-6% ועד לנתון של 24% שהתקבל ביחס להיגד "הפנו כלפיי האשמות". הצקות אישיות נמצאו אם כן שכיחות פחות מהצקות בנוגע לעבודה. ניתן לשער שמבחינתם של הפוגענים קל יותר לפגוע באמצעות הכלים המצויים בידיהם מכוח הפרורגטיבה הניהולית. גם במקרה זה הפגיעה הגיעה בעיקר מצד מנהלים – 61.95%; עמיתים היוו 29.39% מהפוגענים; ואילו לקוחות היוו 8.66%. פגיעות אלה נגרמות בשכיחות גבוהה יותר על ידי עמיתים ולקוחות, בהשוואה לפגיעות בנוגע לעבודה, משום שהן אינן מחייבות כפיפות של הנפגע לפוגען.

ג. **פגיעות בעלות אופי פיזי** – ההגדרה של התנהגויות פוגעניות, כפי שהוצגה לעיל בתת-פרק 1א, אינה כוללת אומנם ביריעתה פגיעות פיזיות, אך שלושה היגדים המתייחסים לפגיעות כאלה נכללו בכל זאת במחקר, משום שהם מכוונים להיבטים מילוליים של אלימות יותר מאשר לחוויה פיזית של אלימות. בקטגוריה זו הממוצע הוא 9.8%, והטווח נע מ-3.3% עד ל-17.9%. ההתנהגות השכיחה ביותר בקטגוריה זו היא צעקות והתפרצויות זעם, ואילו ההתנהגות ששכיחותה היא הנמוכה ביותר בקטגוריה היא איומים פיזיים של ממש. גם כאן רוב הפגיעות (44.17%) מגיעות מהמנהלים (לעומת 36.6% מצד לקוחות ו-19.23% מצד עמיתים). עם זאת, איומים באלימות ממשית (ההיגד האחרון) מגיעים בעיקר מחוץ לארגון, מכיוונם של הלקוחות, אשר אחראים ל-72.4% מהפגיעות המופיעות תחת היגד זה.

במבט כללי על טבלה 1 ניתן לראות כי בממוצע 13.46% מהעובדים חווים התנהגויות פוגעניות בשכיחות משתנה. נתון זה נמוך בהשוואה למדידות קודמות,¹⁹ וההנחה היא שההבדלים נובעים ממדדים שונים לבחינת התופעה. כאשר בוחנים את החלק היחסי של עובדים שחווים התנהגויות פוגעניות בעצימות גבוהה, ניתן לראות כי 5.26% מהם חווים התעמרות תכופה (רמה חודשית עד רמה יומיומית). נתון זה דומה לדיווחים ממחקרים דומים שנעשו במדינות אחרות.²⁰

טבלה 1: ממוצע התעמרות באחוזים על פי שכיחות וזהות הפוגען (N=886)

| ממוצע שכיחות | סה"כ | מפעם עד מפעם בחודש עד כל יום | מפעם עד פעמים מספר בשנה | אף פעם | |
|--------------|------|------------------------------|-------------------------|--------|----------------------|
| 13.46% | | 5.26% | 8.2% | 86.54% | התעמרות כללית ממוצעת |
| 68.05% | | 69.8% | 66.3% | | התעמרות מצד מנהלים |
| 20.45% | | 17.4% | 23.5% | | התעמרות מצד עמיתים |
| 11.50% | | 12.8% | 10.2% | | התעמרות מצד לקוחות |

כדי לאמוד את היקף התופעה לאורך הקריירה של העובדים, נשאלה השאלה הבאה: "במהלך כל חיי עבודתך, באיזו מידה חווית אחת או יותר מההתנהגויות המתוארות בשאלות הקודמות?" מתשובות הנחקרים, המסוכמות בטבלה 2, עולה כי שיעור גבוה של כ-43.1% מהם חוו התנהגויות פוגעניות בכלל רמות השכיחות – מנמוכה עד רבה מאוד. יש לציין כי שיעור הנחקרים שחוו התנהגויות פוגעניות תכופות (במידה רבה עד

19 פפרמן ובר-צורי, לעיל ה"ש 12, בעמ' 9.

20 Einarsen, Hoel & Notelaers, לעיל ה"ש 14, בעמ' 34-35; Mohr, Müller, Rigotti, Aycan & Tschan, לעיל ה"ש 15.

רבה מאוד) עמד על 7.2%. שיעור דומה נמצא גם במדינות אחרות, שם שיעור העובדים שנחשפו להתנהגויות פוגעניות תכופות עמד על 21.5%²¹. לסיכום, שיעור העובדים שנחשפו להתנהגויות פוגעניות בטווח של שנה עומד במוצע על 13.46%. שיעור זה עולה עד לרמה של 43.1% כאשר בודקים את ההיחשפות להתנהגויות כאלה לאורך כל שנות העבודה של העובד. למרות פער זה, שחלקו נובע מסולם מדידה שונה של השאלות, הוא אינו כה בולט כאשר מדובר בחוויות של התעמרות קשה וממושכת. חוויות קשות של פגיעה נחוות על ידי 5%–7% מהעובדים הן כאשר בוחנים אותן במהלך שנה והן כאשר בוחנים אותן לכל אורך הקריירה.

אם נתבונן על נתון אחרון זה מבלי להעמיק, הוא עלול להיתפס כזניח. אולם אם נתעכב לרגע על משמעותו בשוק העבודה הישראלי, נגלה כי מדובר ביותר מ-200,000 עובדים שחווים התנהגויות פוגעניות מעין אלה בתכיפות גבוהה עד גבוהה מאוד. הנזק הכלכלי של התנהגויות אלה חמור מאין כמוהו. בסקירת ספרות שערך משרד הכלכלה בנושא זה צוטטה הערכה של ליימן כי התנהגויות פוגעניות עולות לארגון בין 30,000 ל-100,000 דולר.²² נתונים עדכניים יותר מציעים הערכה גבוהה יותר, שלפיה התעמרות מצד ממונים – לא כולל התעמרות ממקורות אחרים – עולה למשק האמריקני 23.8 ביליון דולר לשנה.²³ לפיכך ניתן להבין שברמה הלאומית מדובר במספרים משמעותיים, ועל כן יש למגר את התופעה או לפחות לצמצמה במידה ניכרת. עם זאת, יש לומר, טרם נערך מחקר הערכה אקדמי בנושא זה בישראל.

במקביל, מכיוון שגם חוויה חד-פעמית נמצאה בספרות האמפירית כמשמעותית, העובדה ש-35.9% מהעובדים חווים במהלך הקריירה התנהגויות פוגעניות בעוצמות נמוכות עד בינוניות היא סיבה נוספת לטפל בתופעה, ולו משום שעלות הנזק הנגרם מכל מקרה משמעותי של פוגענות נאמדת בכ-17,000–24,000 דולר.²⁴ נוסף על כך יש להביא בחשבון שהתנהגות פוגענית נעשית במקרים רבים בנוכחות אחרים או בדיעתם, דבר שיש לו מחירים נוספים, כגון פגיעה בתפיסת ההוגנות ובאקלים האתי, פחות במעורבות ובמחויבות לארגון, והידבקות בהתנהגויות שליליות.²⁵

21 Einarsen, Hoel & Notelaers, לעיל ה"ש 14, בעמ' 38–39.

22 ענת רפאלי, יעל שבבו והדר מוריה "הצקות והתעמרות במקום העבודה – הגדרה, אפיון וממצאים מהעולם" 29–30 (משרד התמ"ת, 2012) economy.gov.il/Research/Documents/X12125.pdf.

23 שם, בעמ' 30.

24 שם.

25 Füsün Bulutlar & Ela Ünler Öz, *The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace*, 86 J. BUS. ETHICS 273 (2009); Rebecca Law, Maureen F. Dollard, Michelle R. Tuckey & Christian Dormann, *Psychosocial Safety Climate as a Lead Indicator of Workplace Bullying and Harassment, Job Resources, Psychological Health and Employee Engagement*, 43 ACCID. ANAL. & PREV. 1782 (2011).

טבלה 2: התעמרות לאורך הקריירה (N=870)

| המידה שבה חווית במהלך חיי העבודה שלך התנהגות אחת או יותר מההתנהגויות הפוגעניות המתוארות בשאלות הקודמות | % |
|--|-------|
| בכלל לא או במידה מועטה מאוד | 56.9% |
| במידה מועטה עד בינונית | 35.9% |
| במידה רבה עד רבה מאוד | 7.2% |

(א) מאפייני הפוגען

לעיל חילקנו את הפגיעות לשלושה סוגים. סוג הפגיעה הראשון התייחס כזכור לעבודה עצמה. עולם תוכן זה של פגיעות מצוי בתחומי אחריותו הניהולית של המנהל, ועל כן קל לו יותר לבצע פגיעות כאלה מאשר לפוגענים אחרים (עמיתים או לקוחות). טבעי אם כן שבסוג זה של פגיעות יהיה המנהל הפוגען השכיח ביותר. אכן, מנהלים היו אחראים ל-86.3% מסך כל הפגיעות בקטגוריה זו, והיו הפוגענים השכיחים גם בכל אחת מהפגיעות הספציפיות הכלולות בקטגוריה זו.

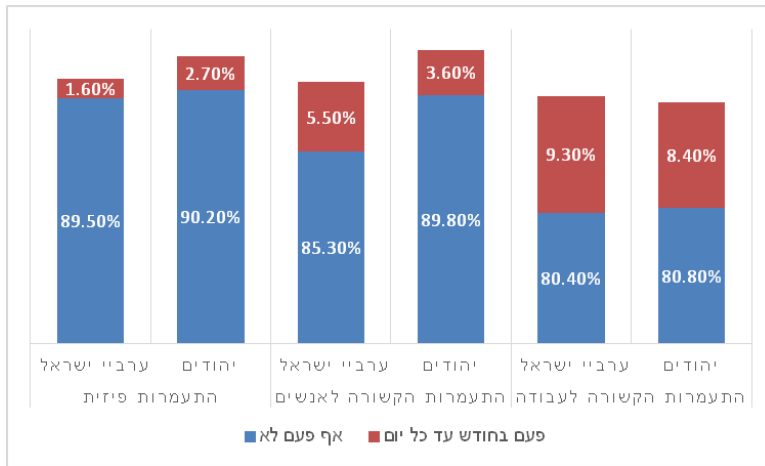
כאשר יוצאים ממגרשם הביתי של המנהלים ופונים לסוג של פגיעות אשר נגיש גם ללקוחות ולעמיתים – התעמרות בעובד עצמו – חלקם של המנהלים בין הפוגענים יורד ל-61.95%. כאשר בוחנים את הפריטים בקטגוריה זו באופן ספציפי, ניתן לראות כי יש פגיעות שבהן העמיתים הם הפוגענים השכיחים ביותר. מדובר בפגיעות כגון "הפיצו עליך שמועות ו/או דברי רכילות" או "מתחו אותך". ניתן להניח כי פגיעות מעין אלה אכן אופייניות פחות למנהלים בשל אופיין.

באשר לפגיעות בעלות אופי פיזי, המנהלים הם עדיין הפוגענים השכיחים ביותר כאשר מדובר בחדירה למרחב הפרטי או בצעקות, אולם כאשר הדברים מגיעים לאיומים פיזיים של ממש, הלקוחות הם הפוגענים השכיחים ביותר. בסיכום כולל, מנהלים הם הפוגענים העיקריים (68.05%), עמיתים מהווים מקור שני בשכיחותו להתנהגויות פוגעניות (20.45%), ואילו לקוחות מצויים בתחתית הרשימה (עם 11.50%), מה שמצביע על כך שרוב הפגיעות מתרחשות בתוך הארגון. מספרים אלה משתנים מעט בין רמות שכיחות שונות (גבוהה או נמוכה) של ההתנהגות הפוגענית, אך המגמה נשמרת, כפי שניתן לראות בטבלה 2.

(ב) מאפייני הנפגעים

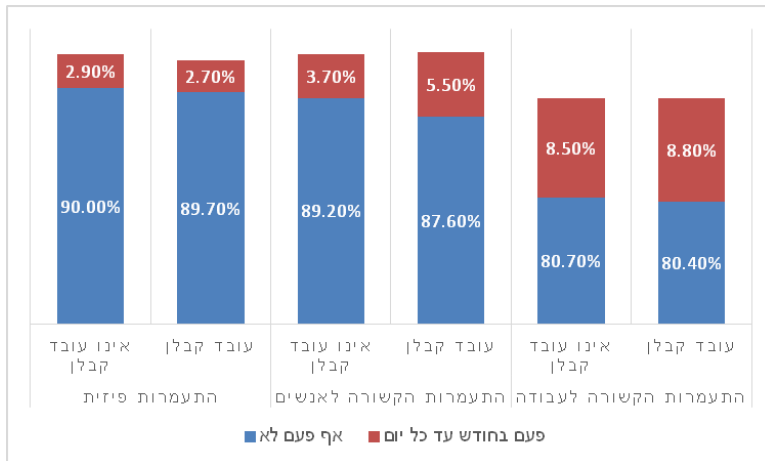
בניגוד לפוגענים, שאותם ניתן לאפיין כמעט אך ורק דרך מיקומם במדרג הארגוני, מושאיהן של ההתנהגויות הפוגעניות ניתנים לאפיון על פי מאפיינים שונים, כפי שניתן לראות בתרשימים 1–3.

תרשים 1: הבדלים בין יהודים לערביי ישראל



כפי שניתן לראות בתרשים 1, ערביי ישראל מדווחים על התעמרות הקשורה לאנשים בשיעור גבוה יותר מאשר יהודים. ההבדלים שנמצאו מובהקים סטטיסטית²⁶ היו ההבדלים בין מוסלמים ליהודים ביחס להתנהגות פוגענית הקשורה לאנשים. לא נמצאו הבדלים מובהקים סטטיסטית בין יהודים לבין שאר אוכלוסיות המיעוטים, קרי, דרוזים ונוצרים.

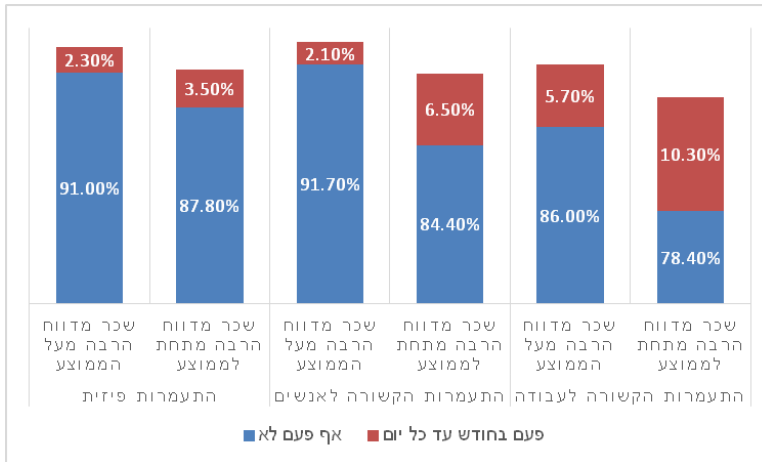
תרשים 2: הבדלים בין עובדי קבלן לעובדים המועסקים בהעסקה ישירה



26 ברמת ביטחון של 10%.

תרשים 2 מראה כי עובדי קבלן חווים התעמרות הקשורה לאנשים בשיעור מעט גבוה יותר מעובדים המועסקים ישירות על ידי המעסיק בפועל. אולם הבדל זה לא נמצא מובהק סטטיסטית במחקר זה.

תרשים 3: הבדלים בין בעלי שכר גבוה לבעלי שכר נמוך



לגבי רמת ההכנסה ניתן לראות בתרשים 3 כי הדיווח על התעמרות בקרב אוכלוסיות המרוויחות פחות הוא שכיח יותר בשלושת סוגי הפגיעות. הבדלים מובהקים סטטיסטית נמצאו בין אלה שמרוויחים הרבה פחות מהממוצע לבין אלה שמרוויחים הרבה יותר מהממוצע ביחס להתנהגויות הפוגעניות הנוגעות בעבודה וביחס לאלה המבוססות על רקע אישי. לא נמצא הבדל מובהק סטטיסטית ביחס לפגיעות בעלות אופי פיזי.

4. השלכות

להתנהגויות פוגעניות יש השלכות רבות הן על הנפגע עצמו והן על הארגון, אשר במקרים רבים מאפשר את הישנותן של התנהגויות מעין אלה תוך גילוי אדישות לתופעה ולנפגע באופן ספציפי.

(א) השלכות על הקורבן

אחת ההשלכות המרכזיות על נפגעי התנהגויות פוגעניות בעבודה נוגעת בבריאותם. כפי שניתן לראות בטבלה 3, בקרב מי שחוו התעמרות בעבודה שיעור הנעדרים מהעבודה בשל מחלה יותר מארבע פעמים במהלך השנה גבוה ב-4.8% משיעורם בקרב מי שלא חוו התנהגות פוגענית. מעבר לכך, בקרב הנפגעים שיעורם של אלה המגיעים לעבודה אף שמצבם הבריאותי אינו מאפשר להם (לפחות ארבע פעמים בשנה) גבוה ב-11.7% משיעורם בקרב מי שלא נפלו קורבן להתנהגויות פוגעניות בעבודה.

חמור מכך, נפגעי התעמרות מדווחים על מעורבות בתאונות עבודה בשיעורים גבוהים בהרבה בהשוואה למי שלא חוו התעמרות. כך, בעוד 3.5% בלבד מהעובדים שלא חוו התעמרות מדווחים על מעורבות בתאונה אחת עד שלוש תאונות בשנה, בקרב עובדים שחוו התעמרות נרשם שיעור גבוה פי שלושה כמעט – 9.8%.

טבלה 3: נתונים בדבר היעדרויות בשל מחלה ומעורבות בתאונות עבודה – השוואה בין מי שחוו התעמרות לבין מי שלא חוו התעמרות

| לא חוו התעמרות | חוו התעמרות | תדירות | |
|----------------|-------------|-------------------|---|
| 37.8% | 30.8% | אף פעם לא | באיזו תדירות נעדרת מהעבודה כתוצאה |
| 45.0% | 47.2% | פעם עד שלוש פעמים | ממצבך הבריאותי במהלך שנים עשר |
| 17.2% | 22.0% | ארבע פעמים ומעלה | החודשים האחרונים? |
| 25.7% | 19.1% | אף פעם לא | באיזו תדירות הלכת לעבודה אף על פי |
| 38.2% | 33.1% | פעם עד שלוש פעמים | שהרגשת שהיית צריך להישאר בבית |
| 36.1% | 47.8% | ארבע פעמים ומעלה | בשל ממצבך הבריאותי במהלך שנים עשר החודשים האחרונים? |
| 96.5% | 89.5% | אף פעם לא | האם קרתה לך תאונת עבודה במהלך |
| 3.5% | 9.8% | פעם עד שלוש פעמים | שנים עשר החודשים האחרונים? (אנא |
| 0% | 0.7% | ארבע פעמים ומעלה | הבא בחשבון את כל התאונות, גם אם המשכת לעבוד באותו יום.) |

מעבר לבעיות הגופניות האמורות, היחשפות להתנהגות פוגענית מייצרת מידה רבה של דחק אצל הנפגעים. טבלה 4 מראה את ההבדלים בין אלה שחוו התעמרות ברמה מסוימת לבין אלה שלא חוו התעמרות כלל. ניכר כי אלה שחוו התעמרות מדווחים על רגשות שליליים ועל השפעותיהם באחוזים גבוהים יותר בהשוואה לאלה שלא חוו התעמרות – קשה להם יותר להירגע לאחר העבודה, הם חושבים יותר על בעיות בעבודה, ובאופן כללי הם נוטים להתרגז ביתר קלות. בממוצע 41.25% מאלה שחוו התעמרות חווים רגשות שליליים כגון אלה המתוארים בטבלה 4. לעומתם רק 29.25% מקרב אלה שלא חוו התעמרות מרגישים כך.

טבלה 4: התמודדות רגשית עם ענייני עבודה ובאופן כללי – השוואה בין מי שחוו התעמרות לבין מי שלא חוו התעמרות

| תגובה | תדירות | חוו התעמרות | לא חוו התעמרות |
|--|---|-------------|----------------|
| קשה לי להירגע לאחר העבודה | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 55.3% | 77.7% |
| גם בבית אני חושב לעיתים קרובות על בעיותי בעבודה | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 36.2% | 18.5% |
| כאשר מפריעים לי, אני מקבל מצב רוח רע | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 43.4% | 58.5% |
| גם בחופשות אני חושב על בעיותי בעבודה | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 49.7% | 60.3% |
| מפעם לפעם אני מרגיש כמו פקעת עצבים | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 47.8% | 64.5% |
| אני מתרגז בקלות | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 59.3% | 70.8% |
| אני מתעצבן בקלות, גם כאשר איני רוצה בכך | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 65.2% | 76.6% |
| כאשר אני חוזר הביתה עייף מהעבודה, אני חש שאני מתעצבן בקלות | לא מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה לא מסכים ולא מתנגד | 53.3% | 69.6% |
| | מסכים במידה מועטה/מסוימת/רבה | 38.6% | 25.8% |

מעבר לתחושות הרוגז, שנמצא כי הן חזקות יותר בקרב אלה שחוו התעמרות, קיימים גם הבדלים בנוגע לשביעות הרצון של העובדים מהיבטים שונים של חייהם. טבלה 5 מראה כי אלה שחוו התעמרות מרוצים פחות מחייהם, משעות הפנאי שלהם, ממצב הבריאות שלהם, מהאיוון בין חיי העבודה שלהם לחייהם הפרטיים ומהמצב הכלכלי של משק הבית שלהם.

טבלה 5: שביעות רצון מהחיים – השוואה בין מי שחוו התעמרות לבין מי שלא חוו התעמרות

| עד כמה אתה מרוצה מכל אחד מהתחומים: | מידת סיפוק | חוו התעמרות | לא חוו התעמרות |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------|----------------|
| החיים שלך באופן כללי | לא מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 7.4% | 4.1% |
| | מרוצה ולא מרוצה באותה מידה | 7.2% | 2.2% |
| חיי המשפחה שלך | מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 85.4% | 93.7% |
| | לא מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 4.3% | 5.6% |
| שעות הפנאי שלך | מרוצה ולא מרוצה באותה מידה | 3.2% | 2.4% |
| | מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 92.5% | 92.0% |
| בריאותך הפיזית והנפשית | לא מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 14.2% | 10.9% |
| | מרוצה ולא מרוצה באותה מידה | 4.9% | 4.3% |
| האיזון שבין עבודתך לחיך הפרטיים | מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 80.9% | 84.8% |
| | לא מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 8.4% | 6.1% |
| המצב הכלכלי של משק הבית שלך | מרוצה ולא מרוצה באותה מידה | 5.1% | 3.3% |
| | מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 86.5% | 90.6% |
| התעמרות | לא מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 15.8% | 5.9% |
| | מרוצה ולא מרוצה באותה מידה | 7.7% | 5.7% |
| התעמרות | מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 76.5% | 88.4% |
| | לא מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 24.1% | 16.7% |
| התעמרות | מרוצה ולא מרוצה באותה מידה | 8.9% | 8.2% |
| | מרוצה מאד/לרוב/במידה מסוימת | 67.1% | 75.1% |

(ב) השלכות על הארגון

להתעמרות יש היבטים רבים של פגיעה בארגון. על פי המודל של בנט ורובינסון נמדדו במחקר הנוכחי הפגיעה בייצור והפגיעה ברכוש הארגוני באמצעות שמונה שאלות.²⁷ בכל השאלות ניתן לראות בטבלה 6 כי אלה שחוו התעמרות בכל תדירות שהיא נוטים יותר לקחת רכוש, לבזבז זמן בחלימה בהקיץ, ליטול הפסקות ארוכות, להגיע באיחור לעבודה ולעבוד לאט יותר. ניכר כי התנהגויות כגון איחורים, המבטאות פגיעה בייצור, שכחות יותר מהתנהגויות כגון הכפשת שם הארגון, המבטאות פגיעה ברכוש, ככל הנראה בגלל נגישות גבוהה יותר של התנהגויות המבטאות פגיעה בייצור.

התוצאות בנוגע להארכת זמן העבודה במתכוון היו מפתיעות: דווקא אלה שלא חוו התעמרות בתדירות גבוהה (פעם בחודש עד כל יום) השתמשו בצורה נלוזה במנגנון של שעות נוספות בהשוואה לאלה שחוו התעמרות. הסבר אפשרי לממצא מפתיע זה הוא שהנחקרים לא הבינו את השאלה. ייתכן שהם פירשו את הנוסח "הארכת במתכוון את

27 ראו Bennett & Robinson, לעיל ה"ש 17.

עבודתך כדי לקבל תשלום בעבור שעות נוספות" כהחלטה מודעת (הנובעת מסיבות מקצועיות טובות) להישאר בעבודה מעבר לשעות העבודה הרגילות כדי לקבל תשלום בעבור שעות נוספות.

טבלה 6: התנהגויות פוגעניות כלפי הארגון – השוואה בין מי שחוו התעמרות לבין מי שלא חוו התעמרות

| תגובה | תדירות | חוו התעמרות | לא חוו התעמרות |
|--|------------------------|-------------|----------------|
| לקחת רכוש מהעבודה ללא אישור (לדוגמה: חבילת נייר, קפה, בגדים, כלי עבודה וכו') | אף פעם לא | 91.8% | 96.1% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 7.8% | 3.3% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 0.4% | 0.6% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 78.4% | 85.2% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 13.2% | 12.0% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 8.4% | 2.8% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 97.9% | 98.7% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 1.9% | 1.3% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 0.2% | 0.0% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 81.1% | 88.6% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 13.2% | 8.7% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 5.7% | 2.7% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 73.9% | 82.7% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 21.7% | 15.2% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 4.4% | 2.1% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 83.7% | 92.9% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 11.6% | 6.0% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 4.7% | 1.1% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 95.9% | 97.6% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 3.3% | 2.4% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 0.8% | 0.0% |
| אף פעם לא | אף פעם לא | 92.5% | 89.2% |
| פעם עד פעמים מספר בשנה | פעם עד פעמים מספר בשנה | 4.7% | 4.1% |
| פעם בחודש עד כל יום | פעם בחודש עד כל יום | 2.8% | 6.7% |

פרק ג: דיון

במחקר זה, שנערך בקרב 886 עובדות ועובדים, נמצא כי התנכלות במסגרת הארגונית מושתתת בעיקר על פערי עוצמה בין הפוגען לקורבן, תוך ניצול לרעה של כוח ארגוני ובמידה מסוימת גם של כוח חברתי. ראשית, התנהגות פוגענית זורמת מעמדות כוח עליונות במדרג הארגוני לעמדות כוח נמוכות יותר. מעבר לכך, גם לכוח חברתי יש משמעות רבה במשוואה, ועובדים בעלי שכר נמוך מהממוצע ובני מיעוטים, המצויים בעמדות כוח נחותות יותר בשוק העבודה, חווים פגיעה רבה יותר בהשוואה לעובדים אשר משאביהם הכלכליים והחברתיים רבים יותר ולכן מעמדם בשוק העבודה גבוה יותר. במחקר זה לא נמצא כי עובדי קבלן נפגעים יותר, אולם ממצאים קודמים של מחקר בסדר גודל דומה שנערך בארץ מצביעים על כך שעבודה קבלנית הינה גורם לפגיעה המיתוסף על מאפיינים אחרים של שוק העבודה, כגון שכר נמוך ו/או עבודה זמנית, אשר מאפיינים הסדרי העסקה פוגעניים ומהווים גורמים מסבירים להתנהגות פוגענית במסגרת הארגונית.²⁸ עד לשנים האחרונות נחקרה תופעת הבריונות הארגונית תוך התמקדות ביחסי פוגען-קורבן. המחקר הנוכחי בוחן את התופעה בהקשר רחב יותר, היוצא מגבולות היחסים הביין-אישיים וחורג אף מעבר לגבולותיו של הארגון, תוך התייחסות למאפיינים חברתיים המצויים בבסיס התופעה. התייחסות זו הינה חדשנית, ותואמת מחקרים אחרים בתחום אשר בוחנים התנהגויות ארגוניות פוגעניות בהקשר חברתי.²⁹

שכיחותה של תופעת ההתעמרות, בעיקר בקרב עובדים בעלי מעמד וכוח נמוכים, וההשלכות האישיות והארגוניות שלה, הופכות את הצורך במציאת דרכים לצמצום התופעה לחיוני במיוחד. עם זאת, המחקר העוסק בדרכים להתמודדות עם תופעת ההתעמרות מצומצם יותר מהמחקר העוסק בהיבטים התיאוריים שלה.

ההתעמרות היא תופעה ארגונית, ותלויה בהקשר הארגוני הרחב ובמאפייניו של שוק העבודה. גורמים ארגוניים, כגון יחסי כוח, מדרג ושליטה, וכן לחץ ודרישות מרובות, שהינם מאפייני הקשר, ממלאים תפקיד מרכזי בהבנת התופעה. מבנה הכוח בארגונים ובחברה הוא אשר מייצר את ליבת התופעה, מאפשר את התפשטותה ומקשה את מיגורה. אם בעבר היה מקובל לחשוב כי בריונות ארגונית קשורה רק למאפייני הפוגען, כיום תפיסה זו מאבדת את אחיזתה ומפנה את מקומה להבנה כי גורמי מצב הם משמעותיים לא פחות – ואולי אף יותר – בהבנת התנהגויות פוגעניות בארגונים.

28 Yariv Itzkovich, *The Impact of Employees' Status on Incivility, Deviant Behaviour and Job Insecurity*, 11 EUROMED J. BUS. 304 (2016).

29 Lilia M. Cortina, Dana Kabat-Farr, Emily A. Leskinen, Marisela Huerta & Vicki J. Magley, *Selective Incivility as Modern Discrimination in Organizations: Evidence and Impact*, 39 J. MGMT. 1579 (2013).

לנוכח האמור ניתן וחשוב לטפל בתופעה, ובהקשר זה יש להתייחס לכמה צעדים אשר יובילו, אם ייושמו, למזעורה של התופעה.

ראשית, יש לקדם את החקיקה בנושא. נכון למועד כתיבתן של שורות אלה קיימות שתי הצעות חוק המתייחסות לבריונות במסגרת יחסי עבודה: הצעת החוק של חברת הכנסת מרב מיכאלי,³⁰ אשר עברה קריאה טרומית, והצעת החוק המוכרת פחות של חברת הכנסת זהבה גלאון.³¹ הצעות אלה אמורות בסופו של יום לחנך ארגונים, מנהלים ועובדים באשר הם בנוגע לתופעת ההתעמרות, באופן דומה לאפקט שיצר החוק למניעת הטרדה מינית.³² כיום המודעות לתופעת ההטרדה המינית גבוהה. תקנות אשר ימוסדו בעקבות החוק יסייעו באופן דומה בהעלאת המודעות לתופעה ולנזקה הן לעובדים והן לארגונים.

שחקנים מרכזיים נוספים במשוואת ההתמודדות הם ארגוני העובדים. אלה אמורים לקדם פעילות שתמנע התנהגות פוגענית באמצעות הסכמים קיבוציים חדשים והרחבתם של הסכמים קיימים, אך גם על ידי צמצום פערי השכר והסדרי העסקה פוגעניים, המייצרים גם הם תשתית חברתית להתנהגות פוגענית במסגרת הארגונית. אומנם, שיעור העובדים המיוצגים במדינות המפותחות נמצא בירידה בשני העשורים האחרונים,³³ וניתן להניח כי ככל שתדר קרנו של המודל הקיבוצי כן יעבור שרביט עיצובן והתאמתן של הנורמות ביחסי עובד-מעסיק וביחסי העבודה מן האוטונומיה הקיבוצית לידיהן של הרשויות המחוקקת והשופטת.³⁴ עם זאת, במסגרת יחסי העבודה הקיבוציים ניתן לתרום לצמצום התופעה. בהקשר זה יש לציין כי נתונים מחקריים מראים כי מי שנותרו עדיין מאוגדים הם דווקא העובדים החזקים יותר, אשר זקוקים פחות להגנה.³⁵ עם זאת, ייתכן שההסבר הנוכח הוא שעובדים אלה חזקים בזכות התאגדותם, ולא שהם מאוגדים בזכות היותם עובדים חזקים. הסבר חלופי זה דווקא מעצים את הצורך בעבודה מאורגנת ככלי לצמצום ממדי התופעה.

השחקן השלישי במשוואה הוא הארגון. על ארגונים להטמיע פרקטיקות של משאבי אנוש למניעת התופעה. העלאת התופעה למודעותם של עובדים ומנהלים, הטמעת מדיניות של "אפס סובלנות" לתופעה, הטמעה של גישות ניהוליות רכות יותר במסגרת הכשרת מנהלים, שימוש במנגנונים של הערכת ביצועים להטמעה של ערכי כבוד וכן כינונו של קוד אתי המוקיע התנהגות מתעמרת הם בין הכלים העשויים להקטין התנהגות פוגענית במסגרת הארגונית.

30 הצעת חוק למניעת התעמרות בעבודה, התשע"ה-2015, פ/971/20.

31 הצעת חוק למניעת התנכלות תעסוקתית, התשע"ה-2015, פ/1543/20.

32 חוק למניעת הטרדה מינית, התשנ"ח-1998.

33 על פי נתוני ה-OECD, באתר stats.oecd.org.

34 מרדכי (מוטי) מירוני "התפתחויות ומגמות במשפט העבודה הקיבוצי והאינדיבידואלי 2010-2011" **דין ודברים** ח 153, 156-157 (2014).

35 הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה "הודעה לעיתונות: לקט נתונים מתוך הסקר החברתי 2012 בנושא התארגנות עובדים" (9.6.2013) www.cbs.gov.il/hodaot2013n/19_13_151b.doc.

הספרות המקצועית בתחום מצביעה על יחסי גומלין בין גורמים אישיים לבין גורמי מצב ארגוניים וחברתיים כעומדים בבסיס הבנתה של תופעת ההתעמרות. שתי קבוצות גורמים אלה צריכות להיות נדבכים מרכזיים גם בטיפול בתופעות פוגעניות בארגונים. חיזוק גורמים אישיים, למשל, יאפשר להתמודד בהצלחה רבה יותר עם גורמי המצב ולצמצם את השפעתם.

בהתייחס להבדלים בין-אישיים, הספרות המחקרית מצביעה על מאפיינים אישיים כממלאים תפקיד ביחס לנטייה לפגיעה באחרים, ביחס לנטייה להיפגע וליהפך לקורבן, וביחס לחסינות וליכולת ההתמודדות עם התנהגות פוגענית. בין המאפיינים המצוינים בספרות ובמחקר – המצומצמים יחסית – נמנים ויסות עצמי, יכולת עמידה בלחצים, אמפתיה ותקשורת בין-אישית. יכולות אלה כלולות במושג "אינטליגנציה רגשית", ומחקרים מראים כי האינטליגנציה הרגשית ניתנת לפיתוח, וכי פיתוחה במסגרת ארגונית מניב השפעות חיוביות על יחידים וארגונים, כולל שיפור במערכות יחסים וירידה באלימות ובהתעמרות.³⁶ מכאן שיצירת תהליכים ארגוניים לפיתוחן של יכולות אלה בקרב עובדים ומנהלים, במקביל לצעדי אכיפה נגד התנהגויות לא ראויות, יכולה להוביל לצמצום משמעותי של תופעת ההתעמרות.

אינטליגנציה רגשית היא תחום מחקר חדש יחסית, העוסק במהותו בחיבור המיטבי בין רגש לחשיבה, כלומר, ביכולת לנהוג באופן אינטליגנטי לגבי רגשות ולהשתמש ברגשות ובמידע שהם מספקים במסגרת תהליכי חשיבה וקבלת החלטות. סלובי ומאיר (Salovey & Mayer), חלוצי המחקר בתחום, הציעו כי האינטליגנציה הרגשית מורכבת מהיכולת של אדם לזהות רגשות בעצמו ובאחרים, להשתמש ברגשות במסגרת תהליכי חשיבה, להבין רגשות בעצמו ובאחרים, כולל את מקורם והשפעתם האפשרית, ולנהל רגשות בעצמו ובמערכות יחסים.³⁷ היות שההתעמרות היא תופעה רגשית במהותה, המייצרת רגשות שליליים רבים, היכולת לזהות, להבין ולנהל רגשות, הן כפוגען והן כנפגע, עומדת בבסיס ההתמודדות עם התופעה. בהמשגה רחבה יותר, אינטליגנציה רגשית היא אוסף של יכולות, כשירויות ומיומנויות אישיות, רגשיות וחברתיות אשר משפיעות על יכולתו של אדם להתמודד באפקטיביות עם אתגרי החיים,³⁸ ובאות לידי ביטוי בהתנהגותו. אוסף היכולות כולל, על פי ראובן בר-און, יכולות תוך-אישיות (כולל מודעות עצמית, אסרטיביות, עצמאות, הערכה עצמית ומימוש עצמי) ובין-אישיות (אמפתיה, יחסים בין-אישיים ואחריות חברתית), יכולת עמידה במצבי לחץ וויסות עצמי, כושר הסתגלות (כולל בוחן מציאות, פתרון בעיות וגמישות) ומצב רוח כללי

HENRY L. THOMPSON, THE STRESS EFFECT: WHY SMART LEADERS MAKE DUMB 36
DECISIONS – AND WHAT TO DO ABOUT IT (2010); Yariv Itzkovich & Niva Dolev, *The Relationships Between Emotional Intelligence and Perceptions of Faculty Incivility in Higher Education. Do Men and Women Differ?*, 36 CURRENT PSYCHOL. 905 (2017)

Peter Salovey & John D. Mayer, *Emotional Intelligence*, 9 IMAGINATION, COGNITION & 37
PERSONALITY 185 (1990)

Reuven Bar-On, *The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI)*, 18 38
PSICOTHEMA 13 (2006)

(שמחה ואופטימיות). רבות מיכולות אלה, כפי שיידון בהרחבה בהמשך, הן הבסיס להתנהגות ראויה, להתמודדות עם לחצים חיצוניים ולהתמודדות עם התעמרות. העניין במושג "אינטליגנציה רגשית" התעורר אצל חוקרים, כמו גם בקרב הציבור בכללותו, עם פרסום ספרו של דניאל גולמן **אינטליגנציה רגשית**,³⁹ שבו טען כי למרות העלייה ברמת החיים בעשורים האחרונים, לא רק שלא חלה עלייה דומה ברווחה הרגשית ובהתנהגות הפרו-חברתית, אלא להפך: שיעור ההתנהגויות האנטי-חברתיות עלה, ורמות האמפתיה ירדו. גולמן קשר תופעות אלה לאי-השקעה בטיפוחה ובפיתוחה של האינטליגנציה הרגשית.

אכן, בעשורים האחרונים גברה ההבנה כי היכולת של אדם להשתמש בצורה אפקטיבית ביכולות רגשיות וחברתיות תורמת תרומה משמעותית להצלחתו ולרווחתו האישית שלו עצמו, כמו גם לרווחתם של אחרים. בין היתר נמצא כי במקצועות רבים יש לה תרומה רבה להצלחה בעבודה.⁴⁰ אינטליגנציה רגשית גבוהה נמצאה חשובה במיוחד ככל שעולים במדרג הארגוני, והיא עומדת בבסיסה של מנהיגות אפקטיבית ומעוררת השראה המכוונת תקשורת חיובית ובונה מערכות יחסים חיוביות ומכבדות,⁴¹ דבר שחשוב במיוחד כאשר מדובר בתופעה מדרגית כהתעמרות.

מעבר לכך, ובאופן ספציפי יותר, מחקרים עכשוויים מצביעים על קשר שלילי בין אינטליגנציה רגשית לבין חוויית ההתעמרות. נמצא כי בעלי אינטליגנציה רגשית גבוהה מדווחים על פחות חוויות התעמרות, בעוד בעלי אינטליגנציה רגשית נמוכה פגיעים יותר להתעמרות.⁴²

DANIEL GOLEMAN, EMOTIONAL INTELLIGENCE – WHY IT CAN MATTER MORE THAN IQ 39 (1995).

Richard E. Boyatzis, Daniel Goleman & Kenneth Rhee, *Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory*, in THE HANDBOOK OF EMOTIONAL INTELLIGENCE: THEORY, DEVELOPMENT, ASSESSMENT, AND APPLICATION AT HOME, SCHOOL, AND IN THE WORKPLACE 343 (Reuven Bar-On & James D.A. Parker eds., 2000); Abraham Carmeli, Meyrav Yitzhak-Halevy & Jacob Weisberg, *The Relationship Between Emotional Intelligence and Psychological Wellbeing*, 24 J. MANAGERIAL PSYCHOL. 66 (2009).

DANIEL GOLEMAN, RICHARD BOYATZIS & ANNIE MCKEE, PRIMAL LEADERSHIP: 41 .REALIZING THE POWER OF EMOTIONAL INTELLIGENCE (2002).

Marie Hutchinson & John Hurley, *Exploring Leadership Capability and Emotional Intelligence as Moderators of Workplace Bullying*, 21 J. NURSING MGMT. 553 (2013); Sara Branch & Jane Murray, *Exploring the Link Between Emotional Intelligence and Workplace Bullying: Results from Two Working Samples*, in BOOK OF PROCEEDINGS: THE 8TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON WORKPLACE BULLYING & HARASSMENT – FUTURE CHALLENGES 115 (Annie Hogh, Christa Jørgensen & Anne Sofie Fedders eds., 2012), bullying2012.com/programme/abstract_book/Abstrackbook__5.pdf; Zainab Bibi, Jahanvash Karim & Siraj ud Din, *Workplace Incivility and Counterproductive Work*

מרכיבים רבים של אינטליגנציה רגשית חוברים לתוצאה זו. נמצא כי אנשים שמודעים לרגשותיהם ואשר מזהים ומבינים אותם ואת השפעתם האפשרית נוטים לנהל את רגשותיהם ולהגיב בצורה שקולה ולא אימפולסיבית, להגיב בצורה חיובית יותר במצבים חברתיים, ליצור מערכות יחסים טובות יותר, לתקשר באופן אפקטיבי ולהתנהג באופן פרו-חברתי.⁴³ הם חשים נוח לתמוך באחרים ולהיתמך בהם בעת הצורך,⁴⁴ נוטים לגלות פחות אנטגוניזם,⁴⁵ ובמצבי קונפליקט הם נוטים פחות לפרש רגשות כעוינים וכתוקפניים, ופותרים את הקונפליקטים באופן חיובי יותר.⁴⁶ לענייננו יכולות אלה חשובות הן בהקשר של הפוגען והן בהקשר של הנפגע. אסרטיביות מאפשרת לנפגעים להגן על זכויותיהם ולהביע באופן ברור ומכבד את רגשותיהם וצורכיהם, ובוהן מציאות גבוהה מאפשר להם להבחין בין מציאות אובייקטיבית לבין פרשנות ולהגיב באופן מתואם וראוי. נוסף על כך, אנשים בעלי יכולת לייצר ולשמר רגשות חיוביים נוטים לבנות מערכות יחסים טובות ולהגיב בצורה מותאמת על אירועי חיים, והם חסונים יותר מבחינה רגשית ומקושרים יותר חברתית. גולמן מציין כי אנשים בעלי יכולת נמוכה לזהות, להבין ולנהל רגשות של אחרים מסוגלים פחות להבין בצורה מדויקת את ההקשר הרגשי של סיטואציות ולהתאים את עצמם אליהן, ועקב כך הם נוטים יותר להתנהג בצורה פוגענית או להיות חשופים יותר להתנהגות תוקפנית.

אכן, אחת היכולות המרכזיות של האינטליגנציה הרגשית, אשר שייכת למימד החברתי שלה וקשורה בקשר ישיר להתעמרות, היא האמפתיה. אמפתיה מוגדרת כיכולתו של אדם לזהות רגשות של אחר, להבינם, לחוש אותם, להגיב עליהם בחמלה, ולהתאים את עצמו למצבו הרגשי של האחר. מחקרים עכשוויים מתארים אמפתיה כמשלבת תהליכים רגשיים – חוויית רגש דומה (אך לא זהה) לזה של האחר – עם תהליכים קוגניטיביים, שבמרכזם היכולת להבין כיצד האחר חושב. חיבור זה עומד בבסיס האינטליגנציה הרגשית, ובפרט בבסיס היכולת לתפוס, לזהות ולהבין רגשות,

Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, 28 PAK. J. PSYCHOL. RES. 317 (2013).

DANIEL GOLEMAN, *SOCIAL INTELLIGENCE: THE NEW SCIENCE OF HUMAN RELATIONSHIPS* (2006).

Konstantinos Kafetsios, *Attachment and Emotional Intelligence Abilities Across the Life Course*, 37 PERS. & INDIVIDUAL DIFFERENCES 129 (2004).

Paulo N. Lopes et al., *Emotional Intelligence and Social Interaction*, 30 PERS. & SOC. PSYCHOL. BULL. 1018 (2004).

Amanda J. Quebbeman & Elizabeth J. Rozell, *Emotional Intelligence and Dispositional Affectivity as Moderators of Workplace Aggression: The Impact on Behavior Choice*, 12 HUM. RESOURCE MGMT. REV. 125 (2002); STEVEN J. STEIN & HOWARD E. BOOK, *THE EQ EDGE: EMOTIONAL INTELLIGENCE AND YOUR SUCCESS* (3rd ed. 2011); Ed Diener & Martin E.P. Seligman, *Very Happy People*, 13 PSYCHOL. SCI. 81 (2002); Barbara L. Fredrickson, *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*, 56 AM. PSYCHOL. 218 (2001).

מחשבות וכוונות של אחרים. יכולת זו מעודדת בתורה התנהגויות פרו־חברתיות, תקשורת אפקטיבית⁴⁷ ואלטרואיזם.⁴⁸ רמות אמפתיה נמוכות נמצאו במתאם עם התנהגויות אנטי־חברתיות ותוקפניות, כולל בריונות פנים אל פנים וברשת⁴⁹ וכן התעמרות.⁵⁰

הסברים אפשריים למתאם זה נעוצים בכך שאנשים אמפתיים מבינים את חוויית האחר, את נקודת ראותו ואת הבסיס להתנהגותו, ויכולים לחוש את תחושותיו, ולפיכך הם נוטים לתמוך בו⁵¹ ולהיות סלחניים יותר כלפיו.⁵² סלחנות, בתורה, נמצאה כגורם ממתן בקשר שבין גורמי דחק לבין חוויה של דחק. מעבר לכך, אנשים אמפתיים נוטים להיות עוינים ותוקפנים פחות, וליצור מערכות יחסים טובות יותר עם אחרים, בהשוואה לבעלי אמפתיה נמוכה יותר. מתוך כך הם נוטים פחות לפגוע, ובמקביל הם נוטים פחות לתקוף בחזרה כאשר הם נחשפים להתעמרות או לתוקפנות, דבר המקטין את הישנותן של ההתנהגויות.

חוקרים אחרים חקרו את חוויית ההתעמרות תחת המסגרת המושגית של דחק,⁵³ וטענו כי חוויית ההתעמרות מייצרת רגשות שליליים ומהווה מקור מרכזי לדחק. הדחק מהווה הן גורם להתעמרות והן תוצאה שלה.

לדחק יש השפעה עצומה על אינטליגנציה קוגניטיבית ורגשית, ורמות דחק גבוהות מגבילות את השימוש היעיל ביכולות רגשיות וחברתיות, כולל אמפתיה. בסדרה של מחקרים נמצא כי דחק מגביר אנוכיות ומוריד רמות אמפתיה.⁵⁴ מן העבר האחר נמצא כי בעלי אינטליגנציה רגשית גבוהה מסוגלים להתמודד טוב יותר עם מצבי דחק, דבר

Lambros Lazuras, Jacek Pyżalski, Vassilis Barkoukis & Haralambos Tsorbatzoudis, 47 *Empathy and Moral Disengagement in Adolescent Cyberbullying: Implications for Educational Intervention and Pedagogical Practice*, 23 STUDIA EDUKACYJNE 57 (2012)

C. DANIEL BATSON, THE ALTRUISM QUESTION: TOWARD A SOCIAL-PSYCHOLOGICAL ANSWER (Psychology Press 2014)

Lazuras, Pyżalski, Barkoukis & Tsorbatzoudis, לעיל ה"ש 47, בעמ' 61–62.

Darrick Jolliffe & David P. Farrington, *Examining the Relationship Between Low Empathy and Bullying*, 32 AGGRESSIVE BEHAV. 540 (2006)

Krista K. Trobst, Rebecca L. Collins & Jayne M. Embree, *The Role of Emotion in Social Support Provision: Gender, Empathy and Expressions of Distress*, 11 J. SOC. & PERS. REL. 45 (1994)

Jeff Schimmel, Michael J.A. Wohl & Todd Williams, *Terror Management and Trait Empathy: Evidence that Mortality Salience Promotes Reactions of Forgiveness Among People with High (vs. low) Trait Empathy*, 30 MOTIVATION & EMOTION 217 (2006)

Mark Slaski & Susan Cartwright, *Emotional Intelligence Training and Its Implications for Stress, Health and Performance*, 19 STRESS & HEALTH 233 (2003)

Andrew R. Todd, Alison Wood Brooks, Matthias Forstmann, Pascal Burgmer & Adam D. Galinsky, *Anxious and Egocentric: How Specific Emotions Influence Perspective Taking*, 144 J. EXP. PSYCHOL. GEN. 374 (2015)

המשפיע לחיוב על האפקטיביות שלהם והישגיהם בעבודתם,⁵⁵ ועל תגובתם כלפי אחרים. אינטליגנציה רגשית מובילה לאימוץ שיטות התמודדות שונות ולגיוס משאבים רגשיים שונים המשפיעים על אופן ההתמודדות עם דחק ומובילים להסתגלות טובה יותר.⁵⁶ בין המנגנונים שנמצאו כתורמים במיוחד להתמודדות אפקטיבית עם דחק היו מודעות עצמית, ויסות עצמי, הערכות קונסטרוקטיביות, אמפתיה ושימוש אפקטיבי במערכות יחסים לשם קבלת תמיכה ועזרה בהתמודדות.⁵⁷

על רקע האמור נראה כי פיתוח יכולות רגשיות וחברתיות בקרב מנהלים ועובדים – הן יכולות שנדונו במאמר זה והן יכולות נוספות – יתרון לצמצומה של תופעת ההתעמרות. אכן, עם עליית המחקר המצביע על קשר בין אינטליגנציה רגשית לבין הצלחה ורווחה בעבודה בתחומים שונים, החלו ארגונים ליזום תהליכים של פיתוח אינטליגנציה רגשית, אשר נעשים נפוצים יותר ויותר. מחקרים המלווים תהליכים מסוג זה מצביעים על שיפור ניכר ברמות האינטליגנציה הרגשית של משתתפי התהליכים⁵⁸ ועל מגוון השפעות חיוביות, ביניהן עלייה ברווחה הנפשית, במורל בעבודה ובשביעות הרצון מהחיים, ירידה ברמות הדחק ובמספר התלונות הבריאותיות, התגברות השמחה ותפקוד חברתי טוב יותר.⁵⁹

באופן ספציפי יותר להתעמרות, נמצא כי תהליך של פיתוח מסוגלות רגשית מגביר, בין היתר, את ההתנהגות הראויה בארגון.⁶⁰ כן נמצא כי תהליך שהתמקד בפיתוח

55 Carolyn MacCann, Gerard J. Fogarty, Moshe Zeidner & Richard D. Roberts, *Coping Mediates the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Academic Achievement*, 36 CONTEMP. EDUC. PSYCHOL. 60 (2011)

56 משה זיידנר, ג'רלד מאתיוס וריצ'רד ד' רוברטס *אינטליגנציה רגשית – מתאוריה למעשה* 243–266 (תמר דר מתרגמת, 2012).

57 Katherine Weare & Gay Gray, *What Works in Developing Children's Emotional and Social Competence and Wellbeing?* (Research Report No. 456, University of Southampton School of Education 2003)

58 Fabio Sala, *Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work – Work?* (EI program evaluation, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations 2002), www.eiconsortium.org/pdf/mastering_emotional_intelligence_program_eval.pdf; Douglas Lennick, *Emotional Competence Development and the Bottom Line: Lessons from American Express financial Advisors*, in EDUCATING PEOPLE TO BE EMOTIONALLY INTELLIGENT 199 (Reuven Bar-On, J.G. Maree & Maurice Jesse Elias eds., 2007).

59 Nicola S. Schutte, John M. Malouff & Einar B. Thorsteinsson, *Increasing Emotional Intelligence Through Training: Current Status and Future Directions*, 5 INT'L J. EMOTIONAL EDUC. 56 (2013)

60 Beverley A. Kirk, Nicola S. Schutte & Donald W. Hine, *The Effect of an Expressive-Writing Intervention for Employees on Emotional Self-Efficacy, Emotional Intelligence, Affect, and Workplace Incivility*, 41 J. APPL. SOC. PSYCHOL. 179 (2011)

אסרטיביות בקרב אחיות אכן עזר בצמצום חוויית ההתעמרות.⁶¹ נוסף על כך נמצא כי תהליך של פיתוח אינטליגנציה רגשית במסגרת ארגונית יכול לעזור למנהלים להתמודד עם רגשותיהם בדרכים אפקטיביות יותר, להיות מכוונים יותר לרגשות של אחרים ולענות על צורכיהם הרגשיים, וכך להימנע מהתעמרות בהם.

התהליכים של פיתוח אינטליגנציה רגשית המתקיימים כיום בארגונים הם מגוונים מאוד ושונים זה מזה במאפיינים רבים. משכּם נע משעות מספר ועד לשנתיים, והם נשענים על מודלים שונים של אינטליגנציה רגשית, החל במודלים צרים וממוקדים, דוגמת המודל של סלוביי ומאיר, ועד למודלים רחבים וכוללים, כגון המודל של בר־און וגולמן. חלק מן התהליכים ממוקדים במרכיב אחד או בכמה מרכיבים מסוימים,⁶² בעוד אחרים מתייחסים לאינטליגנציה הרגשית כמכלול. התהליכים פונים לקהלים מגוונים (למנהלים בלבד, לעובדים בדרגים שונים או לכלל העובדים בארגון) ומוטמעים באמצעים שונים (ביניהם הרצאות, סדנאות, מבדקי אינטליגנציה רגשית, חומרי קריאה, צוותי עבודה ומפגשי פיתוח אישיים).⁶³

לצד המחקר העוסק בבחינת האפקטיביות של תהליכי פיתוח אינטליגנציה רגשית בארגונים, מתקיים גוף מחקר מצומצם יותר העוסק בבחינת דרכים ליצירת תהליכי פיתוח אפקטיביים. צ'רניס ואחרים (Cherniss et al.)⁶⁴ הציעו קווים מנחים לבניית תוכניות אפקטיביות, אשר תוקפו ושוכללו על ידי חוקרים אחרים ונחשבים לעמוד תווך בפיתוח תוכניות להטמעת אינטליגנציה רגשית בארגונים. לטענתם, היות שפיתוח אינטליגנציה רגשית הוא משימה שונה ומורכבת יותר מלמידה ארגונית קוגניטיבית ומקצועית – באשר הוא מתייחס ליכולות אישיות ונוגע ברגשות, בהתנהגויות ובהרגלים מורששים, אישיים וארגוניים – הוא מחייב תהליך שונה, הדורש זמן, מעורבות ומחויבות רבים יותר. צ'רניס ועמיתיו מציינים כמה שלבים עיקריים (הכנה, פעולה, תחזוק והערכה), שבכל אחד מהם יש קווים מנחים שזוהו כתורמים לאפקטיביות של התהליך. שלב ההכנה כולל יצירת הַנְיֵעָה ומחויבות ניהולית, זיהוי צרכים ובניית תוכנית מותאמת לארגון הספציפי. בשלב הפעולה מופעלת התוכנית, שחייבת לכלול תהליך פיתוח אישי, צוותי וארגוני. תהליך הפיתוח צריך לכלול בסיס תיאורטי, יצירת הבנה של

61 Emerald Etienne, *Exploring Workplace Bullying in Nursing*, 62 WORKPLACE HEALTH & SAFETY 6 (2014).

62 שם; Kirk, Schutte & Hine, לעיל ה"ש 60.

63 Tamar Tadmor, Niva Dolev, Dina Attias, Ayalla Reuven Lelong & Amnon Rofe, *Emotional Intelligence: A Unique Group Training in a Hematology-Oncology Unit*, 29 EDUC. FOR HEALTH 179 (2016).

64 Cary Cherniss, Daniel Goleman, Robert Emmerling, Kimberly Cowan & Mitchel Adler, *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace* (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations 1998).

המושג ומרכיביו, פיתוח יכולות ושינוי של הרגלים, עמדות, תפיסות והתנהגויות.⁶⁵ חשוב להשתמש במגוון אמצעים כדי לחזק את תהליך ההקניה ולהתאימו לסגנונות למידה שונים. בשלב הבא, כדי ליצור תוכנית בת קיימא (sustainable), יש צורך בהטמעת פעילויות לשימור השפעותיו של התהליך ולמניעת נסיגה (relapse). התהליך מסתיים בהערכה, המיועדת לשיפור התוכנית ולתכנון המשך הפעלתה.

בהתייחס למרכיב הפיתוח האישי בתהליך, בויצ'יס (Boyatzis) טוען כי כדי ליצור הַנְיָעָה ואחריותיות אישית, על התהליך להיות מכוון אישית (self-directed) ומותאם אישית, ולכלול זיהוי של האני האידיאלי (מי שאני רוצה להיות בסיום התהליך) ושל האני הממשי (יכולות ואתגרים קיימים), בניית תוכנית פעולה, התנסות ואימון בחיי היומיום בשילוב רפלקציה, ובניית מערכת יחסים מבוססת אמון (עם מאמנים או מנהלים המלווים את התהליך) התומכת בתהליך.⁶⁶ בויצ'יס מדגיש במיוחד את ההתפתחות במסגרת יחסים, ואכן להקשר החברתי יש תפקיד חשוב גם במובן רחב יותר. מחקרים מראים, לדוגמה, כי עבודה בצוותים מחזקת תהליכי למידה אישיים, מאפשרת למשתתפים להכיר מקרוב את האחרים ולראות סיטואציות במו עיניהם, דבר המפתח אמפתיה, קבלה והתנהגות ראויה. במקביל היא מאפשרת יצירת שפה משותפת ופרקטיקות עבודה משותפות ומוסכמות המבוססות על אינטליגנציה רגשית, והטמעת שינויים צוותיים וארגוניים.⁶⁷ נוסף על כך, הקשר חברתי שבו אנשים מדגימים יכולות רגשיות גבוהות יכול להשפיע גם על אחרים לפתח יכולות אלה. במקביל, תהליכים ארגוניים המתמייחים לגורמי הסיטואציה יכולים להקל את השימוש ביכולות האינטליגנציה הרגשית ולהביאן לידי ביטוי.

סיכום

המחקר הנוכחי תורם להבנתה של תופעת האלימות הארגונית, המכונה בתקשורת ובהצעות החוק "התעמרות בעבודה". המחקר מציג את מאפייניה של התופעה וממצב אותה כתופעה חברתית המושתתת על פערי עוצמה, ובכך עיקר תרומתו. אם בעבר

STEPHEN NEALE, LISA SPENCER-ARNELL & LIZ WILSON, EMOTIONAL INTELLIGENCE COACHING: IMPROVING PERFORMANCE FOR LEADERS, COACHES AND THE INDIVIDUAL (2009).

Richard E. Boyatzis, *Developing Emotional Intelligence Through Coaching for Leadership, Professional and Occupational Excellence*, in EDUCATING PEOPLE TO BE EMOTIONALLY INTELLIGENT 155, 160–166 (Reuven Bar-On, J. G. Maree & Maurice Jesse, Elias eds., 2007).

Niva Dolev & Shosh Leshem, *Developing Emotional Intelligence Competence Among Teachers*, 21 TEACHER DEV. 21 (2017).

הייתה נטייה לייחס את עיקר התופעה למאפייניו של הפוגען, כיום ההתייחסות למשתני הקשר תופסת את מרכז הבמה בחקר התופעה, ובכך התמקד מחקר זה. נוסף על כך המאמר מציג זווית התערבות חדשנית הממוקדת בשילובם של תהליכי פיתוח אישיים יחד עם תהליכי חקיקה מוסדיים, שינויים במבנה שוק העבודה ותהליכים ארגוניים, כפי שתוארו לעיל. יחדיו תהליכי התערבות אלה עשויים לצמצם באופן ניכר את תופעת ההתעמרות בעבודה ואת השפעותיה השליליות.