



בטיפולנט

פורטל לשירותים פסיכולוגיים בישראל

## כיצד מתמודדים עם התעמרות בעבודה (Workplace Bullying)?



22.01.17

פורסם על ידי פרופ' גידי רובינשטיין

ש', בת 42, מנהלת לשכת מנכ"ל, נשואה + 4, בת למשפחה מזרחית פטריארכלית. במשפחה שהקימה נשמרה חלוקת תפקידים מגדרית מסורתית. ש' החלה את עבודתה כפקידה מסורה לתפקידה, הרבתה להתנדב ולהביא כיבוד מעשה ידיה. עד מהרה עלתה בסולם הדרגות והמשיכה להתנדב לארגון אירועים חברתיים במשרד. המנכ"ל, עברייני צווארון לבן לשעבר ובעל קווים נרקיסטיים מובהקים, ראה זאת כחלק בלתי נפרד מתפקידה ואף הזמין את המטעמים החביבים עליו. כשלא עמדה במשימה בגלל לחצים במשפחה, קנתה על חשבונה מטעמים מוכנים במעדנייה מתוך אשמה ופחד. כשהגישה, בעצת חברותיה, חשבוניות לצורך החזר הוצאות מ'קופה קטנה', הגיב המנכ"ל בזעם והאשים אותה בבזבז כספי החברה. ש' פנתה לטיפול אך הפסיקה אותו, לאחר שבעלה גילה קבלה על אחת השיחות והתנגד נחרצות להמשך הטיפול בטענה שאינה משוגעת ושבעיות פותרים בתוך המשפחה.

\*\*\*

- מתי בפעם האחרונה המעביד דיבר אליכם בצורה מעליבה?
- האם גם מכם מצפים לבצע משימות שאינן כלולות בתיאור התפקיד הרשמי שלכם בזמנכם הפנוי?
- מי אחראי למצבה של ש' בעבודה? המנכ"ל הנצלן או שמא ש', שלא הייתה צריכה להתנדב לעשות כל כך הרבה מעבר למה שהייתה חייבת?

תופעת ההתעמרות בעבודה עלתה על סדר היום הציבורי והיא מוגדרת כיחס פוגעני קבוע של מנהלים לכפיפים, עמיתים לעמיתים וכפיפים למנהלים. בסקר שנערך ב-2014 בארה"ב דיווחו 25% מהמרוויינים על התעמרות בעבודה והיקף דומה של התופעה עולה גם ממחקרים אחרים, כולל בישראל.

ברמה החוקית, ברור שיש לעשות כל מאמץ להילחם בתופעה, אך מאמר זה מוקדש לקשר בין הפוגע לנפגע ולהשלכותיו על הטיפול בנפגעים. לשם כך נשתמש במושג "סימביוזה", השאול מהביולוגיה לתיאור יחסי גומלין בין אורגניזמים, התלויים זה בזה. בהתפתחות תקינה, סימביוזה בין האם לתינוק נחשבת נורמלית בחצי השנה הראשונה לחיים, אך בקרב בוגרים היא מצביעה על חוסר גבולות ותחושה של אחד הצדדים לפחות שאין לו קיום ללא האחר.

## מיהו המנהל המתעמר?

מנהלים מתעמרים הנם, לעיתים קרובות, בעלי הפרעות אישיות. [הפרעת אישיות](#) מוגדרת כדפוס מתמשך ונוקשה, המופיע במצבים שונים ומאופיין על ידי התנהגות הסוטה מהנורמות התרבותיות. ברוב הפרעות האישיות האדם תופס את התנהגותו כנאותה ואת הזולת כמופרע. בשפה הפסיכולוגית נאמר שההפרעה תואמת ל"אני" (ego-syntonic) – כלומר מהווה חלק אינטגרלי מהשקפת העולם ומהתפיסה העצמית של האדם.

הפרעות האישיות האנטי-חברתית והנרקסיסטית הן המאפיינות ביותר את המנהל המתעמר.

המאפיין הבולט של [הפרעת אישיות אנטי-חברתית](#) (המוכרת גם בשם "פסיכופת" או "סוציופת") הוא חוסר התחשבות בזולת ופגיעה בזכויותיו. הלוקים בהפרעה מיטיבים לזהות את נקודות התורפה של הזולת, לרכוש את אמונו ולנצלו לרעה, תוך הפעלת קסם אישי, שגורם לרבים להילכד ברשתם. בזכותו הם גם מצליחים לתמרן בתוך מצבים בלתי יציבים ולכן נשארים בתפקיד ניהולי בכיר, למרות התנהגותם הפוגענית.

[הפרעת אישיות נרקסיסטית](#) היא הנחקרת ביותר בקרב מנהלים. מאפייניה הבולטים הם תחושת גדלות, צורך בהערצה והיעדר אמפתיה במגוון מצבים. בעבודה הם מנצלים אחרים כדי להתקדם, דורשים יחס מיוחד, פגיעים לביקורת ומגיבים אליה בעוינות. אותה מרפקנות וצורך בתהילה מאפשרים להם לפלס את דרכם לצמרת וכשהם מגיעים אליה הם עשויים לתרום לארגון בגלל העזתם לחולל שינויים ויכולתם לסחוף תומכים נלהבים בחזונם.

## אזרחות ארגונית: התחום האפור

- כמה פעמים הגדיר המעביד או מהממונה את מקום העבודה כ"בית" או כ"משפחה" שלכם?

- בניסיון להעניק לעובדים גאווה ויחידה וליצור תחושת מחויבות לארגון, נוהגות חברות גדולות במשק להלביש את העובדים בחולצות המזוהים עם הלוגו שלהן. חלק מהעובדים אכן מאמצים לעצמם את הצבע כחלק מזהותם. כך למשל, חלק מעובדי הוט מגדירים עצמם כ"אדומים" וחלק מעובדי סלקום כ"סגולים", בהתאם ללוגו החברה.

בתחום ההתנהגות הארגונית, "אזרחות ארגונית" מוגדרת כפעילות התנדבותית של העובדים לטובת הארגון (למשל, הדרכת עובדים חדשים). פעילות זו אינה כלולה בתיאור התפקיד הפורמלי של העובדים, ובמקרים רבים נעשית על חשבון זמנם הפנוי, ללא תוספת תשלום. עד מהרה הבחינו החוקרים בפוטנציאל השלילי של התופעה וטבעו את המונח "אזרחות ארגונית כפויה" לתיאור מצב של "חובה להתנדב", המנוצל לרעה על ידי הממונה. בתהליך זה נכנסת הפעילות ההתנדבותית לכאורה למערך הציפיות והדרישות של המעביד וככל שהעובד מתנדב יותר, רמת הדרישות ממנו עולה ונדרשות ממנו יותר ויותר פעילויות בלתי פורמליות, עד שהוא אינו יכול עוד לעמוד בהן. יש המכנים את התופעה "תסמונת החייל הטוב".

## מאפייני הנפגעים – התעמרות בעבודה

הרבה פחות מאמצים נערכו בניסיון לאפיין את נפגעי התעמרות בעבודה, המתוארים לרוב כמוסריים, מחויבים, משקיענים, משתפי פעולה, מרצים (pleasers) ומתקשים להציב גבולות. במונחים קליניים, ניתן לזהות בקרבם שתי הפרעות אישיות:

[הפרעת אישיות כפייתית](#) - דפוס קבוע של עיסוק מוגזם בשמירה על סדר, פרפקציוניזם, איפוק מחשבתי ובין אישי, הפוגע בגמישות המתחייבת ביחסים בין-אישיים. כדי לעמוד באבחנה זו נדרשים ארבעה מתוך שמונה קריטריונים. הארבעה העלולים להפוך אותם לנפגעי התעמרות בעבודה הם:

1. עיסוק יתר בסדר וארגון.
2. פרפקציוניזם מופרז.
3. מסירות מופרזת לעבודה על חשבון שעות הפנאי.
4. מצפונית ונוקשות מוסרית.

תכונות אלה עשויות להשלים את צורכי המנהל המתעמר האנטי-חברתי והנרקסיסטי, שעלול לנצלן בשם ה"אזרחות הארגונית". יש לציין כי במצבים אחרים, ההפרעה מאפיינת דווקא את המנהל המתעמר, שצמוד לכללים ולכן אינו מגלה את הגמישות הדרושה כדי להתחשב בצורכי העובדים.

\*\*\*

ב', בן 37, בעל מוסר עבודה גבוה, גדל במשפחה קשת-יום, מקפיד על הפרטים הקטנים, אחראי ו"גאון טכנולוגי". תמיד נשאר בעבודה שעות רבות מעבר לנדרש, ללא תשלום. האינסטינקט הטבעי שלו להתנדב ולעזור, הפך אותו תחליף משופר לתמיכה הטכנית, אף שאין זה תפקידו. הוורקהווליסם, הפרפקציוניזם והסטנדרטים הגבוהים שלו, "הזמינו" להצפתו בפניות רבות לעזרה. כשהחל במשימה התנדבותית, היה חייב לבצע בצורה מושלמת על חשבון תפקידו הפורמלי, אותו השלים מהבית. סבלו הגיע לשיאו כשעבד בכפוף למנהל בעל קווים נרקסיסטיים ואנטי-סוציאליים, שניצל לרעה גם עובדים אחרים וחצה את הגבול בין החיים האישיים למקצועיים. בטיפול ב-ב' נעשה ניסיון להפריד בין המצב במשפחת המוצא שלו בעבר ומצבו כיום ובין דרישותיו מעצמו לדרישות ממנו, תוך דיון ברווחים המשניים, כולל תחושת הכוח שהוא מפיק מתפקיד ה"מושיע" (שמילא גם בהגנה על אמו מפני אביו).

\*\*\*

[הפרעת אישיות תלותית](#) – דפוס קבוע של צורך מופרז בטיפול על ידי אדם אחר, הגורם להתנהגות צייתנית וחרדת נטישה. כדי לעמוד באבחנה זו נדרשים חמישה מתוך שמונה קריטריונים. הקריטריונים העלולים להפכם נפגעי התעמרות בעבודה:

1. קושי בקבלת החלטות יומיומיות באופן עצמאי.

2. צורך באחר שייקח אחריות על מרבית תחומי החיים.
3. קושי בהבעת התנגדות לאחר מחשש לאבדן האחר או חיבתו.
4. קושי בהנעת פרויקטים מתוך חוסר ביטחון בשיפוט וביכולת.
5. התנדבות לביצוע מטלות בלתי נעימות בכדי להשיג תמיכה ודאגה.

הקריטריון האחרון חופף להתנהגות ארגונית אזרחית וכל חמשת הקריטריונים לעיל משלימים את צורכיהם של מנהלים אנטי-חברתיים ונרקיסטיים בניצול ציני של הזולת. מנגד, מנהלים אלה מפגינים ביטחון עצמי, העונה על צרכי האישיות התלוית. השלמת צרכים זו תואמת את חלוקת התפקידים המסורתית בין נשים לגברים המנציחה את תלות האישה בגבר, שבגרסתה הקיצונית מאפיינת יחסים בין בעל מכה לאישה מוכה. דוגמא מובהקת לכך ראינו במקרה של ש', המופיע בתחילת המאמר.

## השלכות טיפוליות: גבולות ונפרדות

ברור, שבמישור החוקי יש להתייחס להתעמרות בעבודה במלוא החומרה, אך בטיפול נתייחס לשיתוף הפעולה הגלוי והסמוי של הנפגע עם הפוגע, במטרה להגיע לנורמליזציה במקום העבודה הנוכחי וכן למנוע התעמרות במקומות עבודה אחרים בעתיד. מילת המפתח בטיפול היא "גבולות" בין הפוגע לנפגע. בתחילה עלול הדבר לעורר זעם בפוגע ויש ללוות את הנפגע בהתמודדות עמו. המטרה בטיפול תהייה להעלות את מודעותו של הנפגע למה שהוא מפיק מהפוגע (למשל, ביטחון או יחס הורי) בצד הסבל ממנו. לעיתים אין מנוס מהחלפת מקום עבודה, כשהנפגע מצויד בכלים לזיהוי אותות אזהרה הן בסביבת העבודה החדשה והן בפיתוי שלו עצמו להיכנס שוב לקשר הרסני.

## על המטפל – פרופ' גידי רובינשטיין

פרופ' גידי רובינשטיין הוא פסיכותרפיסט בעל קליניקה בת"א ופרופסור חבר בבית"ס למדעי ההתנהגות במכללה האקדמית נתניה. [לחצו כאן לכניסה לאתר הבית שלו.](#)

## ביבליוגרפיה

מאירי, א' (2013). *המגפה השקטה במקומות העבודה*. הרצליה: ניהול אפקטיבי בע"מ.

Lubit, R. (2002). The long-term organizational impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive*, 16, 127-138.

Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders. *Harvard Business Review*, 1, 69-77.

**תחומי מומחיות:**  
אימון עסקי, העצמה אישית, ייעוץ קריירה, פיתוח מנהלים



**עירית סטביסקי**



עמירה הולצמן שמוטר



גילת דגן



ערן כהן



אורה האושנר רוט



ד"ר דליה אל-עני

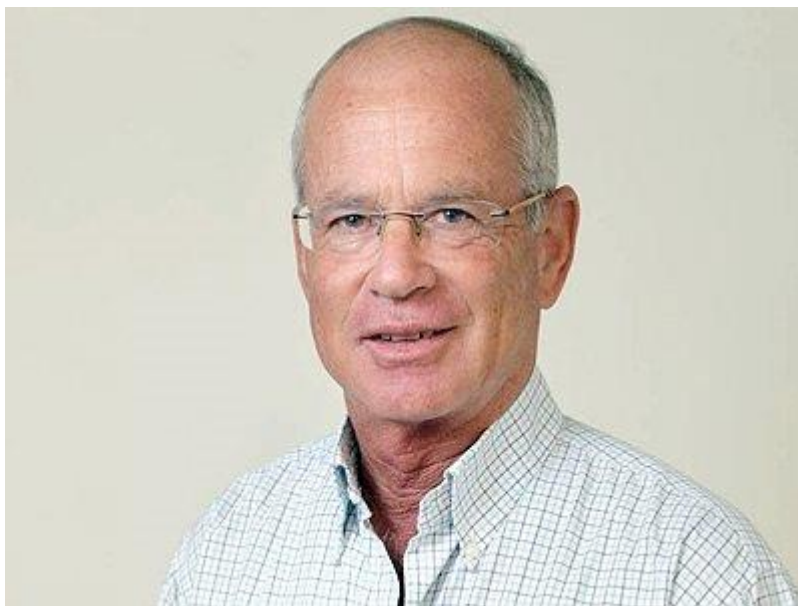


נמרוד בליך





רוני שוהם



איתן מאירי



ינון שמשינס

ייעוץ קריירה



נוסע רחוק לעבודה? גלה מה זה עושה לילדים שלך

## ייעוץ קריירה



האם תכונות אישיות קשורות באופן ישיר לגובה השכר שלך?

## ייעוץ קריירה



## קשיים ועכבות בהגשמת מטרות אישיות



מגשרת

פסיכולוגית קלינית

פסיכיאטר

כנסים בפסיכולוגיה

חרדה

**דיכאון**

נירולוגיה

קלינאות תקשורת

פסיכותרפיה

תקנון

הצטרפות לאינדקס אנשי מקצוע

יצירת קשר

אודות

פסיכולוג

פסיכותרפיסט

אבחון דידיקטי

פסיכולוגית רפואית

עובדת סוציאלית

סקסולוגית

כלהזכויות שמורות לבטיפולנט © 2016

website created by



CYBERSERVE

content & marketing by



C INTERACTIVE

נגישות

Share to Facebook

. Number of shares

Share to Twitter Share to Google+ Share to WhatsApp

SHARES