



שלום, OFRA

TheMarker

ניווט חיפוש

TheMarker | קריירה

מעבדה לניהול | חייבים לפגוע בעובדים? כנראה שתעדיפו לפגוע בכמה שיותר מהם - וזו הסיבה

מנהל שנדרש לקצץ בהוצאות יעדיף קיצוצי שכר רחביים שיפגעו בעובדים חלשים רבים - מאשר קיצוץ ממוקד שיפגע רק במעטים, אבל יניב אותה תוצאה פיננסית

מחקר מסביר מדוע קל לנו יותר לפגוע בקבוצות גדולות

טלי חרות-סובר פורסם ב-10.05.21 **עקוב**



קריאת זן



2



"לא נעים לנו כשאנחנו פוגעים במעטים" צילום: SiberianArt / Getty Images/iStockphoto

כבר ב-2012 החל מחקר מתגלגל בהשראת פרסומים בתקשורת, שתיארו כיצד צברו אנשי עסקים הון אישי על חשבון קבוצות גדולות מאוד של נפגעים. החוקרים ביקשו לבדוק כיצד מתנהגים אנשים בסיטואציה שבה הם נדרשים לקבל החלטות שייטיבו עמם, אבל יפגעו באחרים, ובאילו תנאים הפגיעה באחרים תהיה להם קלה יותר.

"לרוב מדובר בסיטואציות יום-יומיות, החל בכניסה שלא בתור לקופה, דרך עצירת רכב על כביש סואן ועד למסיבה רועשת. עם זאת, להחלטות כאלה יכול להיות גם משקל גדול כשהן נעשות על ידי בעלי שררה וכוח", אומר פרופ' אילן יניב מהמחלקה לפסיכולוגיה באוניברסיטה העברית, שהנחה את המחקר שערך הדוקטורנט דאז, וכיום ד"ר מאיר ברנרן. לשניים הצטרפה גם ד"ר שהם חושן-הלל מבית הספר למינהל עסקים של האוניברסיטה, כך שהמחקר נהפך לבינתחומי.

כדי להבין מתי מחליטים אנשים להיטיב עם עצמם על חשבון אחרים, יצא לדרך מחקר בשני חלקים, שבו השתתפו כ-2,000 איש, חלקם סטודנטים ישראלים וחלקם משיבים בפאנלים אונליין, בישראל ובארה"ב.

עצות לניהול נכון, סקירות משוק העבודה - אצלכם בדוא"ל

דוא"ל *

להרשמה

ofraash@savion.huji.ac.il

אנא הזינו כתובת אימייל





מתי מקבלי החלטות מרגישים נוח יותר לפגוע בקבוצות אנשים כדי להיטיב עם עצמם?

החוקרים

ד"ר מאיר ברנרן מהמחלקה לפסיכולוגיה; ד"ר שהם חושן-הלל מבית הספר למינהל עסקים ומרכז פדרמן לחקר הרציונליות; פרופ' אילן יניב מהמחלקה לפסיכולוגיה ומרכז פדרמן לחקר הרציונליות, האוניברסיטה העברית

מועד המחקר

החל ב-2012, פורסם ב-2021

השורה התחתונה

קל יותר לגרום לפגיעה כשהיא משפיעה על אנשים רבים, אף שמידת הפגיעה הכוללת זהה

"אווירה רעילה בארגון? תפסיקו לתקן אנשים. הם בדרך כלל לא הבעיה"

נוהגים לשלוח הודעות עם שלושה סימני שאלה?? כדאי להפסיק!!!

כשהמנכ"ל מרוויח 280 מיליון דולר: כך הגדילה הקורונה את האי־שוויון בשכר בחברות

בחלק הראשון התבקשו המשתתפים לקרוא כמה תסריטים פיננסיים, שבהם כיכב בעל בית השקעות שגילה בעזרת מידע פנים שמניות שבבעלותו יאבדו מערכן תוך כמה ימים. בעזרת מנהל הקרן, הוא מיהר להעביר את המניות אל המשקיעים שלו, כדי לצמצם את נזקיו. כצפוי, תוך כמה ימים צנח ערכן של המניות וכל משקיע ספג הפסד מסוים. המשתתפים בניסוי חולקו לארבע קבוצות, שבכל אחת מהן קראו תסריט אחר, שבו מספר הנפגעים וסכום הפגיעה היו שונים: מספר הנפגעים היה 200 או 8,000 משקיעים, וסכום הפגיעה שספג כל משקיע היה 50 דולר או 2,000 דולר.

"התוצאה תאמה את ההשערות שלנו", אומרת ד"ר חושן־הלל. "ה'עונש' למשקיע היה גבוה יותר ככל שהנזק שספג כל משקיע היה גבוה יותר. המשתתפים לא התייחסו לגודל הקבוצה, אלא לפגיעה בכל פרט. מעניין במיוחד היה להשוות את התסריט שבו 200 משקיעים הפסידו 2,000 דולר כל אחד, לתסריט שבו 8,000 משקיעים הפסידו 50 דולר כל אחד. בשני התסריטים הללו סך הפגיעה היה זהה, 400 אלף דולר. אך המשתתפים התעלמו מכך, והתמקדו רק בפגיעה פר משקיע, ולכן העריכו את הפגיעה של 200 דולר ב-200 משקיעים כקשה יותר מפגיעה של 50 דולר ב-8,000 משקיעים. כשהפגיעה בסכום נתון התחלקה ליותר אנשים, היא נתפשה קלה יותר".

בחלק השני של המחקר, סטודנטים קיבלו 6 שקלים כאות תודה על השתתפותם במחקר. בשלב זה, הם נאלצו להחליט אם ירוויחו 15 שקל נוספים על חשבון חבריהם. למשתתפים בקבוצה אחת נאמר שירוויחו 15 שקל נוספים אם 20 סטודנטים אחרים יפסידו חצי שקל כל אחד. למשתתפים בקבוצה השנייה נאמר כי כדי שירוויחו 15 שקל נוספים, יופחתו 5 שקלים משניים מהמשתתפים.

ד"ר שהם חושן־הלל ופרופ' אילן יניב צילום: אמיל סלמן

"התוצאה היתה דומה לחלק הראשון של המחקר, והפעם בכסף אמיתי", אומרת חושן־הלל. "המשתתפים נטו יותר להבטיח לעצמם רווח על חשבון פחות סטודנטים אחרים, כשהפגיעה התחלקה על פני קבוצה גדולה יותר של סטודנטים. כלומר, יותר סטודנטים בחרו לקחת לעצמם כסף על חשבון אחרים, כשהנזק לאחרים היה חצי

שקל ל-20 סטודנטים, ולא 5 שקלים ל-2 סטודנטים, אף שסך הפגיעה תמיד היה 10 שקלים".

או בשורה התחתונה?

"יותר קל להיות אנוכיים ולהיטיב עם עצמנו כשהנזק נעשה מול קבוצה גדולה. לא נעים לנו כשאנחנו פוגעים במעטים. יתרה מכך, זה קורה גם כשרמת הנזק היא אותה רמה בדיוק, למשל כשהיקף המעילה הוא 4 מיליון דולר, אבל היא פוגעת במספר קטן של נפגעים, היא נתפשת בעינינו חמורה יותר. מהמחקר שלנו עולה שכאשר אדם רוצה להיטיב עם עצמו, הוא מרגיש שמוסרי יותר לפזר את הפגיעה בקרב יותר אנשים. אם אני מועל בכספי בנק, קל יותר לעשות זאת כשכל לקוח מפסיד מעט. על אחת כמה וכמה אם אני מציל את עצמי ממצב קשה. מאותה סיבה נהיה סובלניים פחות מול אדם שפוגע במעטים".

מתחיל ונגמר באמפתיה

ההסבר לתפישה האנושית הזו נובע, לפי פרופ' יניב, מאמפתיה. "מנגנון האמפתיה פועל על ידי הזדהות", הוא אומר. "אני בוחן סיטואציה בעזרת סימולציה אישית מול האדם הנפגע. מדובר במנגנון שקיים אצל כולנו כבר משחר הימים. כיוון שכך, אני שואל את עצמי איך אני הייתי מרגיש באותה סיטואציה. ואכן, המחקר החל במחלקה לפסיכולוגיה תחת הנחת היסוד שבני אדם אינם בנויים להזדהות עם המונים. כשאדם עומד בשיטפון מול הבית ההרוס שלו, האימפקט המיידי של הצופה הוא 'וואו', אבל אם יגידו שיש שם 1,000 איש, לא נזדעזע פי אלף. נהפוך הוא. למכפלה הגדולה יש תפקיד קטן. לכן שאלנו במקרה הזה כמה רע אני ארגיש כשאקבל עוד 15 שקל על חשבון שני אנשים אחרים. שוב גילינו שכיוון שאנחנו לא מסוגלים להזדהות עם ההמונים, נתקשה פחות כשנרוויח יותר על חשבון קבוצה של 20 איש".

ולמה בעצם חשוב כל כך להבין את המנגנון האנושי הזה?

"כי הוא מפריע לנו ליצור תהליכים נבונים של קבלת החלטות. הנה עוד דוגמה: חתול נופל לבאר ומכבי אש נכנסים לפעולה. עולה הון עתק לחלץ אותו, אבל כולנו מאוד מזדהים, ונוח לנו לשכוח שהקופה הציבורית נפגעת מאוד. אם לא חושבים בצורה קרה, ההזדהות עם הפרט גוברת עלינו, בזמן שצריך לחשוב על הכלל".

ד"ר מאיר ברנרן

צילום: מאיר ברנרן

איך זה מתבטא בארגון?

חושך-הלל: "מנהל שצריך לקצץ בהוצאות הארגון שלו ושוקל קיצוץ בשכר. יש לו שתי אפשרויות: קיצוץ גדול למעט אנשים, או קיצוץ קטן להרבה אנשים. הנטייה, כאמור, תהיה לפזר את הפגיעה כי הרי לא נעים לנו לפגוע במעטים, אבל השאלה היא אם זו ההחלטה הנכונה, בעוד המעטים הם אלה שמרוויחים שכר גבוה. לא פעם, ההנהלה תטיל את הפגיעה גם על החלשים יותר, שהם רבים, במקום להתרכז במעטים שהם בעלי המשכורות הגבוהות באמת.

"מעניין לחשוב גם שלפי ממצאי המחקר שלנו, המנהל חש אמפתיה לעובד הנפגע. אם עובד איבד 500 שקל ממשכורתו, או 5,000, המנהל יחוש חמלה ברמה שונה. אבל אם 500 עובדים יעברו קיצוץ, או 5,000, לא נראה שתחושת האמפתיה של המנהל תשתנה. לחלופין, המסקנה יכולה להיות שיש יותר סיכוי שהוא יבחר בקיצוץ שכר, אם הקיצוץ יפגע בהרבה עובדים, לעומת אפשרויות אחרות שיפגעו בקבוצה קטנה של עובדים."

תגיות: [תעסוקה](#) [האוניברסיטה העברית](#) [קריירה](#)

פרסומת: [משהו חדש קורה בדרום-מערב ירושלים](#)

Live Different: מגורים בסטנדרט אחר ברמת אביב

תוכן מקודם**תגובות**להוספת תגובה
מזוההלבחירת השם
ככינוי קבוע**שם**

הזינו שם שיוצג באתר

תגובה

משלוח תגובה מהווה הסכמה לתנאי השימוש של אתר TheMarker

שלחו**על סדר היום**

מיליוני עובדים מתמכרים
לרילוקיישן — אבל מנסים

זה לא משנה כמה תעלה
הלחימה בעזה - לצה"ל

התנהגות בעייתית ארוכת
שנים: ביל גייטס נדחק

**ממיקרוסופט בגלל יחסים
לא נאותים
כבר יש מספר בראש
לחיות כמו במדינת האם**

הסטארט-אפ שפיתח
טכנולוגיה המספקת
אנרגיה ללא הגבלה

תוכן מקודם

"הנדל"ן רותח": לאומי
יממן קבוצות רכישה בהוד
השרון ב-380 מיליון שקל

הלהיט שכבש את
הישראלים: "מצאתי את
עצמי נוסעת לים המלח
ליצרן בדואי כדי שיהיה לי
מה להוציא ללקוחות"

הצג עוד

מערכת | הנהלה | רכשו מנוי | ביטול מנוי דיגיטלי |
שאלות ותשובות | צרו קשר | פרסמו אצלנו | הצהרת נגישות

חדשות, ידיעות מהארץ והעולם - הידיעות והחדשות בעיתון הארץ. סקופים, מאמרים, פרשנויות ותחקירי עומק באתר האיכותי בישראל © כל הזכויות שמורות להוצאת עיתון הארץ בע"מ