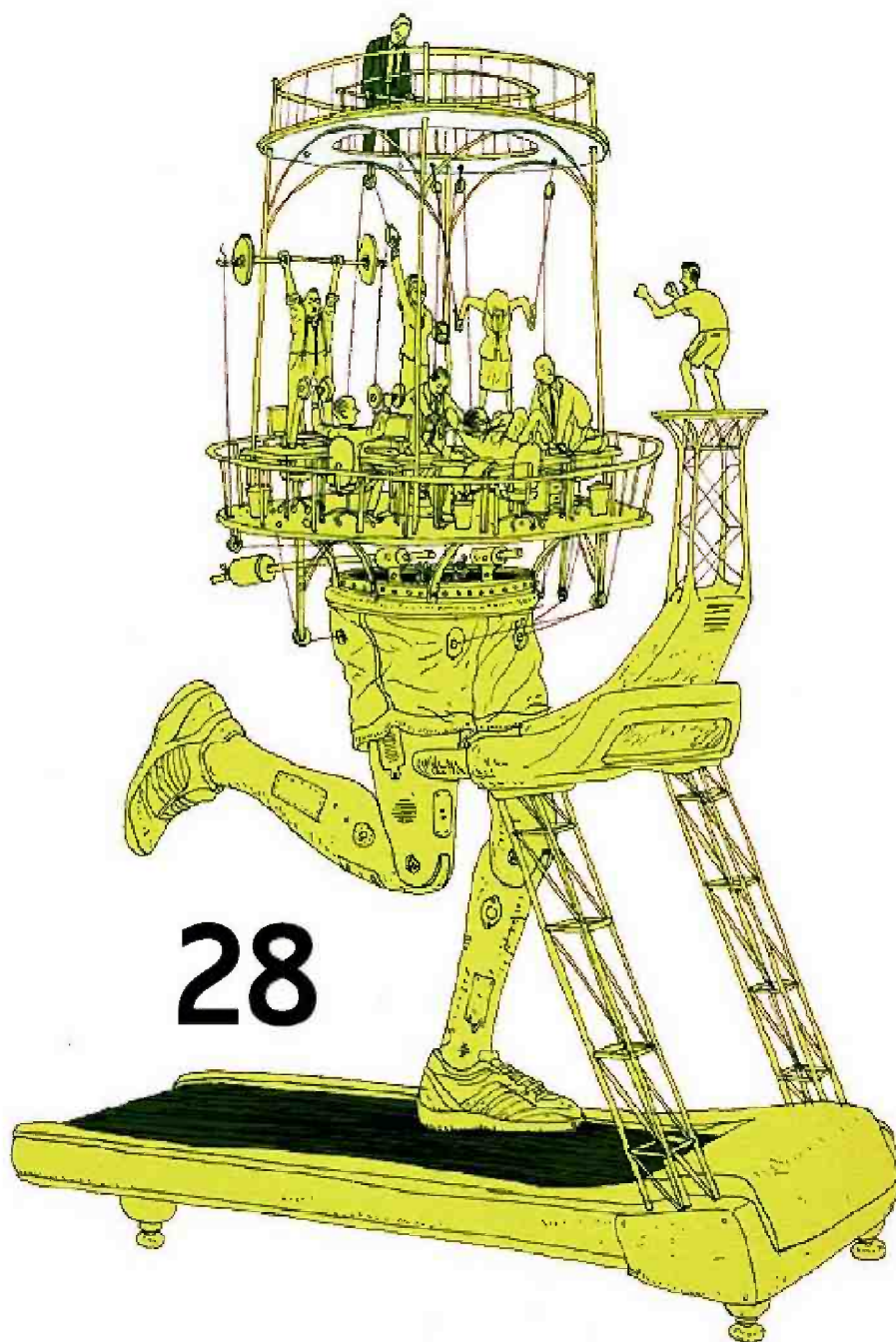


13.28x21.9	1/5	עמוד 28	מגזין - גלובס	12/02/2015	46513724-2
ארגון מעל - 40820					

## 28 רפואה תעסוקתית

מקומות עבודה רבים מפעילים תוכניות לקידום הבריאות. יש רק בעיה אחת: העובדים עצמם לא משתפים פעולה | רפנה ברמלי-גולן



24.46x31.42	2/5	עמוד 28	מגזין גלובס -	12/02/2015	46513805-2
ארגון מעל - 40820					

**בריאות** G

**רפואה תעסוקתית: עובד בריא זה עובד טוב?**

ל

מבורכות שנועדו לשפר את סביבתנו, פיזית ונפשית, או שהן בעצם הדרך נוספת של הקריירה לחלחל אל חיינו האישיים באופן חודרני במיוחד? ויותר מכך: האם אין כאן קפיטליזם ציני במסווה של דאגה לרווחתנו? הרי עובד בריא הוא עובד המתפקד טוב יותר, ועובד המתפקד טוב יותר מביא תוצאות טובות יותר, בבחינת בריאות = רווחים. הרעות נחלקות לכאן ולכאן, אבל דבר אחד בטוח (ויכוח מחקרית בהמשך): ההיענות לתוכניות קידום הבריאות בעבודה היא נמוכה, ויש לכך שלל סיבות, חלקן מוצדקות למדי.

**בלי לפגוע בתחושות העובד**

דרך ארוכה עבר מקום העבודה ממקור בלתי נלאה ללחץ נפשי, לתזונה לא נכונה, לעייפות ולמחלות ("מחלת היאפים", תופעת הבניין החולה וכולי) - ועד שהוכרז ב־2010, על־ידי ארגון הבריאות העולמי, לאחד מאתרי קידום הבריאות החשובים ביותר במאה ה־21. בין מחצית ל־75% מהמעסיקים באירופה ובארצות הברית מפעילים תוכניות בריאות. במקרה של האחרונה, אגב, התוכניות האלה ממוסרות יותר, משום שמרבית המעסיקים נושאים בעלויות ביטוח הבריאות של העובד, כך שהפעלת תוכניות הבריאות מורידה את הפרמיות שהוא משלם.

פני שאתם מתחילים לקרוא את הכתבה, נסו להקדיש כמה דקות לשאלה הבאה: אם מקום העבודה שלכם היה מציע לכם תוכנית בריאות - למשל, הקצאה של שעה באמצע היום אך ורק לפעילות ספורטיבית, פתיחת חדר כושר, עמדות עמידה במשרד, רפורמת אוכל בריא בקפיטריה וכן הלאה - האם הייתם קופצים על ההזרמנות? אנחנו מבקשים שתקרישו קצת זמן למחשבה כנה על השאלה הזו, כי על פי כל המחקרים התשובה פרדוקסלית למדי: עובדים שנשאלים על תוכניות בריאות במקומות העבודה מגיבים בנלהבות גדולה וקרוב ל־100% מהם אומרים שישמחו לתוכנית כזו, אבל רק כרבע מהעובדים לוקחים חלק בתוכניות האלה, ברגע שהן יוצאות לפועל. האמת? זה לא כל־כך מפתיע: תסמונת "ממחר ריאטה" היא מהירועות במנגנון הרחיינות האנושי. אנחנו אוהבים מאוד לתכנן; לבצע - הרבה פחות.

הנתון הפרדוקסלי הזה מעלה שאלה שחורגת מתחום הבריאות במקומות עבודה. הוא מעורר תהיות על האופן שבו האדם המערבי המודרני תופס את העבודה שלו, ועל טשטוש הגבולות - בוודאי בתרבויות הישראלית, האמריקאית והיפנית, של עבודה מסביב לשעון - בין הבית לקריירה. האם תוכניות בריאות במקומות העבודה הן יוזמות

v

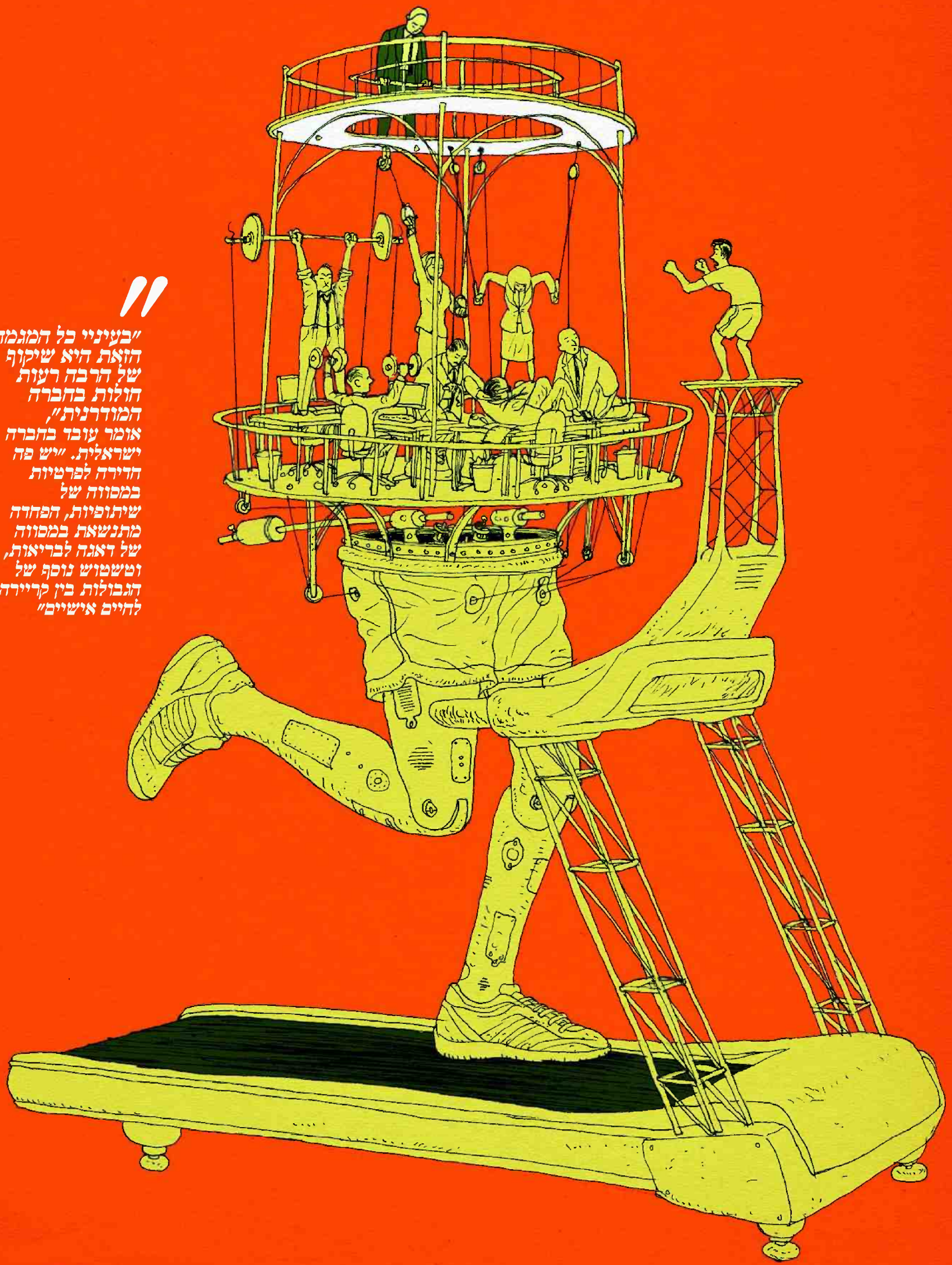
**אובדן  
כושר  
עבודה**

מחדרי כושר, דרך יוגה ופילאטיס, עבור בסדנאות תזונה ועד תחנות עמידה - מקומות עבודה רבים ברחבי העולם מפעילים תוכניות לקידום הבריאות. יש רק בעיה אחת: העובדים עצמם לא משתפים פעולה. ניתוח G: עלייתו ונפילתו של "העובד הבריא" ← דפנה ברמלייגולן



26.24x35.74	3/5	עמוד 29	מגזין - גלובס	12/02/2015	46513823-2
ארגון מעל - 40820					

“בעיני כל המגמה  
 הזאת היא שיקוף  
 של הרבה רעות  
 חולות בחברה  
 המודרנית”,  
 אומר עובד בחברה  
 ישראלית. “יש פה  
 חידה לפרטיות  
 במסווה של  
 שיתופיות, הפחדה  
 מתנשאת במסווה  
 של דאגה לבריאות,  
 ומשמש נוסף של  
 הגבולות בין קריירה  
 לחיים אישיים”



איור: יזהר כהן



23.97x32.72	4/5	30	עמוד	ג גלובס - מגזין	12/02/2015	46513832-2
ארגון מעל - 40820						



**ד"ר שרון טוקר (ימין)**  
**וד"ר דנית עין גר.** חקרו את השאלה מדוע עובדים אינם נענים לתוכניות הבריאות

צילום: איל יצהר

בישראל, שהגיעה לתחום באיחור אופנתי של עשור (תוכניות הבריאות החלו במערב לפני כעשרים שנה), הנתונים ברורים פחות, אולם לאחרונה פרסם ארגון "מעלה", המקדם אחריות תאגידית בעסקים, נתונים ראשוניים, לבקשת משרד הבריאות. אנשי הארגון סרקו חברות גדולות ומרכזיות במשק, וגילו כי ל-68% מהן היו חדרי כושר או הסדרים עם חדרי כושר סמוכים; 67% מהן ארגנו ימי ספורט; 66% עודדו תזונה בריאה באמצעות שינוי התפריט וקורסים שונים; 59% עשו התאמה ארגונומית בתחנות עבודה; ו-32% יזמו פעילות בנושא גמילה מעישון.

"עשינו מפגש למידה עם שלוש חברות, כל אחת עם עובדים מסוג אחר", מספר מומה מהרב, מנכ"ל מעלה. "יש כל מיני שיטות להחריף את הנושא בלי לפגוע בתחושות העובד, שאולי עשוי להרגיש שנכנסים יותר מדי לחייו הפרטיים".

למשל?

"ברקנו חברה שיש לה הרבה סוכני מכירות שמצויים בדרכים, אז היא הציעה להם מנוי ברשת כושר עם הרבה סניפים, כך שיוכלו להיכנס ולהתאמן בכל מקום שבו יהיו בארץ. עוד משהו מעניין שרואים בארץ זה את הרנסנס של חדרי מדרגות. פותחים את הדלת של חדר המדרגות לרווחה – ותולים שלט מאיר עיניים שמסביר לך כמה קלוריות תשרוף אם תעלה במדרגות".

אלה יוזמות נחמדות למדי, אבל בחלק גדול מהמקרים זה לא נגמר שם: מעסיקים רבים בארץ ובעולם מפעילים לחץ מתון על העובדים (שום דבר, כמוכן, אינו בכפייה) באמצעות "העלאת מודעות מוגברת".

בחברה עולמית גדולה מאוד, למשל, יש מדיניות של "התראת ישיבת יתר" – אחת לכמה שעות נשלח מייל לכל העובדים ומפציר בהם לקום ולעשות מתיחות, להתובב קצת ולשאוף אוויר בחוץ במידת האפשר; בחברה אחרת מפרטים את הערכים התזונתיים בכל פריט מזון בקפיטריה; חברה עולמית אחרת מציגה מערכי שיעור בנושאי בריאות וכושר בתחנות האוטובוס שבה העובדים ממתינים להסעה, או בתוך האוטובוס עצמו; ובמקומות אחרים בעולם עשו מעבר לתחנות עמידה, למשל בישיבות צוות

## למה אנחנו נגד בריאות בעבודה?

עובדים רבים, בעיקר מנהלות ומנהלים, אינם רוצים להיחשף בבגדי ספורט ובכושר לקוי מול עובדים אחרים

### גיל

דווקא העובדים המבוגרים והנוטים יותר לחלות לוקחים פחות חלק בתוכניות בריאות

### מעמד

ככל שהעובדים נמצאים בתחתית שרשרת המזון התאגידית, יש להם פחות זמן וחשק לקחת חלק בתוכנית בריאות

### תחלופה גבוהה

עבור מעסיקים, במצב התעסוקה הנוכחי, שבו עובדים מחליפים מקומות עבודה לעתים תכופות, כבר לא משתלם לממן תוכניות בריאות כשמישהו אחר יקצור את הפירות

### מחאה

עבור לא מעט עובדים, העיסוק של מקום העבודה בבריאותם נראה כחצייה נוספת של הגבול, המטושטש ממילא, בין עבודה לחיים הפרטיים

**"הדבר המעניין הראשון שמצאנו הוא החשדנות", אומרת ד"ר שרון טוקר, שחקרה את הנושא. "הייתה תחושה שהארגון לא באמת מחויב לבריאות שלי. למה הארגון רוצה לאסוף מידע עליי? מה האינטרס של המעסיק? למה שהוא ירוויח מזה שאהיה בריא?"**

"לשנות אורח חיים זה מאוד קשה, ואנשים צריכים להגיע עם מוכנות מאוד גדולה", אומרת פרופ' נעמה קונסטנטיני, רופאת ספורט ומנהלת המרכז לרפואת ספורט "הרסה אופטימל". "פעילות גופנית, שינוי תזונה והפסקת עישון זה לא עניין של זבנג וגמרנו. גם אנשים שמשלמים על תוכניות באופן פרטי לא תמיד מתמידים בהן".

### "יחסי כוח ותחרות"

ההסברים עולים בקנה אחד עם מחקר מקיף מאוד שערכו ד"ר שרון טוקר, חוקרת ומרצה וראש התוכנית בהתנהגות ארגונית, וד"ר דנית עין גר, חוקרת ומרצה בתחום השיווק ומומחית להתנהגות צרכנים – שתיהן מהפקולטה לניהול באוניברסיטת תל אביב, בשיתוף עם פרופ' קתרין היני מהחוג לפסיכולוגיה באוניברסיטת סטנפורד. המחקר, שפורסם לאחרונה בכתב העת European Journal of Work and Organizational Psychology, נערך באוניברסיטה גדולה בארצות הברית, המעסיקה 13,500 עובדים.

"הדבר המעניין הראשון שמצאנו הוא החשדנות", אומרת טוקר. "הייתה תחושה שהארגון לא באמת מחויב לבריאות שלי. למה הארגון רוצה לאסוף מידע עליי? מה האינטרס של המעסיק? למה אני בכלל צריך למלא את הסקר הזה, למה שהוא ירוויח מזה שאהיה בריא?".

מעבר לכך, גילו החוקרות שמיעוט המשתתפים בתוכניות בריאות שכאלה תלוי גם בשאלה מי העובד. אנשים מבוגרים ונוטים לחולי, למשל, אלה שלכאורה התוכנית אמורה לעזור להם במיוחד, פחות השתתפו בתוכנית; גברים משתתפים עוד פחות מנשים; ועובדים מ"מעמדות" נמוכים יותר משתתפים פחות מהקולגות בתפקידים הבכירים.

ד"ר שונה ממכללת ספיר אינה מופתעת מהגילוי: "בכל זאת, מדובר בקולגות, שיש בינם יחסי כוח ותחרות, שמים אותם בקבוצה שדורשת חשיפה פיזית, רגשית ונפשית. אני מנהל 'שאקל', ורואים אותי בבגדי ספורט וזה מאיים על התרמית שלי; נמצאת איתך המתחרה הכי גדולה שלך מהמחלקה הסמוכה שלך, שאף שהיא עברה שתי לידות, כמוך, את נראית פחות טוב ממנה; ונמצאים

(שבאופן אירוני, בעברית כבר לא יכולות להיות מוכנות "ישיבות").

"בעיניי כל המגמה הזאת היא שיקוף של הרבה רעות חולות בחברה המודרנית", אומר עובד בחברה ישראלית בגודל בינוני, שבה אין תוכנית בריאות כזו. "יש פה חרידה לפרטיות במסווה של שיתופיות, הפחדה מתנשאת במסווה של רגעה לבריאות, שטטוש נוסף של הגבולות בין קריירה לחיים אישיים. מה אתם נכנסים לי לגוף? מה אכפת לכם מה אני אוכל ואם אני יושב יותר מדי או מתאמן פחות מדי? מה זה עניינו של המעסיק שלי?".

בסדר, אף אחד לא מכריח אותך לעלות ולרדת במדרגות.

"לא, אבל גורמים לי להרגיש שאורח החיים שלי לא בסדר. שאם אני מחפש שוקולד בקפטריה אני עושה נזק לעצמי, ובמשתמע נזק לארגון. אגב, תחשבי על זה שמאז המבצע האחרון בעזה וכל המתרחשות הביטחוניות, לחדרי מדרגות בישראל יש קונוטציה אחרת. אולי שישמו שלט בכניסה לחדר המדרגות, 'תכיני את עצמכם לברוח מהטילים'. גם זה סוג של תמריץ".

הסנטימנטים של אותו עובד מגובים גם אצל אנשי המקצוע שעוסקים בתחומי הבריאות ובחקירתם: "90% מהתכנים של תוכניות הבריאות האלה הם אשם והפחדה", מאשרת איילת קלטר, מטפלת מרכז "שפת האכילה" לטיפול בהשמנה ובהתנהגויות אכילה. "הסיכוי שלי לעזור לאדם להיות רזה שואף לאפס, ובמאבק שלי לנסות לשנות אותו אני פוגעת בו ומעצימה את ההשמנה שלו. אדם שכל הזמן חווה את עצמו ככישלון לא יאכל בריא ולא יעשה פעילות גופנית. הוא יתרחק מעצמו. יש לי מטופלת שהגיעה לרמות סוכר של 300 ולא הולכת לרופא כי היא פוחדת שהוא יצעק עליה".

"מבחינה אבולוציונית, הפחד משינוי טבוע בנו", מוסיפה ד"ר שני קונה, ראש החטיבה למדעי ההתנהגות בניהול במכללת ספיר. "זו תגובה אנושית מאוד שכיתה לניסיון לשנות אותנו, גם אם אנחנו חושקים בשינויים. גם אם המנהלים אומרים לעובדים, הנה, הבאתי לכם תוכנית מסובסדת, על חשבון שעות עבודה – התגובה האינסטינקטיבית היא התנגדות".



25.39x32.5	5/5	32	עמוד	מגזין - גלובס	12/02/2015	46513849-0
ארגון מעל - 40820						

**הלעגני | בנות**

הסאטירה הפוליטית של וודי אלן, המורכבת בעצם משורה של מערכונים בעלי קו דומה, לועגת בין היתר לגישה האמריקאית של עבודה 24/7, עם מערכון על ערכת כושר מסורבלת במיוחד למשרד



**תרבות עבודה**

תרבות הכושר בעבודה היא חלק בלתי נפרד בהווה התאגידית האמריקאית. בסדרות ובסרטים מהז'אנר העסקי, היא אך משמשת כמקדם עלילה. הנה כמה דוגמאות בולטות (לצפייה - סרקו את הקודים המצורפים)

**התחרותי | בחברה טובה**

בסרט שנעשה בגל הקולנועי שלאחר משבר 2008, הגיבור יוצא לשחק טניס עם בתו באמצע היום, אך שבאותו זמן התאגיד מחליף בעלים (מעין תזכורת לאמריקה התאגידית על ערכי המשפחה; ובהמשך, משחק כדורסל בין-משרדי הופך לקרב בין מנהלים



**האידיאלי | סוד ההצלחה שלי**

כאשר הקפיטליזם הרייגני היה בשיאו, הרגולציה על שוק ההון הגיעה למינימום שלה, והחלום האמריקאי לבש צורה בדמות בנקי השקעות שעושים הון תועפות, הסרט בכיכובו של מייקל ג'יי פוקס הפך לאחד הייצוגים ההולמים של התקופה. בקטע של חמש דקות, האופייני לסרטים מהאייטיז, מראים איך הדמות הראשית בונה את עצמה בעולם התאגיד - כשחדר הכושר האקזוקיטיבי מסמל את העבודה הקשה

**המגדרי | חשיפה**

בתחילת שנות התשעים, כאשר נשים החלו לתפוס עמדות כוח בתאגידים האמריקאים, התרבות החלה לעסוק בשאלות הכוח והמתח המגדרי. אחד המורכבים שבהם הוא הסרט מעורר המחלוקת "חשיפה". בקטע המצורף נראית המנהלת הכוחנית כמי שאינה מוותרת על כושר במשרדה גם בשעות הקטנות של הלילה, תוך כדי שהיא זוממת להשתלט על החברה

**הביקורתי | פסגת הפחד**

ביצירת המופת של מרטין סקורסזה, הסצנה שבה יוצאים עורך דין בכיר ופקידת בית משפט למשחק סקוואש באמצע היום באה לציין מארג מורכב של יחסים בין גברים ונשים בעולם המשפט האמריקאי - עניין שיבוא לידי ביטוי באופן אכזרי למדי בהמשך הסרט

"היום אני עובר בחברה בגודל בינוני בהרצליה פיתוח, ואין שם חדר כושר, אבל הרבה עובדים רוצים להגיע באופניים ופשוט מוותרים על זה כי אין שם מקלחות. יש אפילו עובד אחד שמשלם למכון כושר קרוב רק על שירותי מקלחת, כדי שיוכל לבוא באופניים, או לפעמים אפילו לרוץ לעבודה, ולהתקלח לפני שהוא מתחיל לעבוד". מה אתה יכול לספר מהניסיון שלך על תוכניות כושר?

"זה בעיקר פונקציה של תקציב. לפני 15 שנה, למשל, בחברה גדולה שעברתי בה היה חדר כושר גדול ומפואר. הכניסה אליו (כולל שיעורים מסוימים וגישה למגרש הסקווש) הייתה חינם לגמרי. אז, בתור רווק, הייתי הולך פעמיים-שלוש בשבוע, לפעמים לפני העבודה, ולפעמים אחריה". אבל אף פעם לא במהלכה.

"נכון. אבל כשעברתי בחו"ל הייתי לפעמים מנצל את שעת ארוחת הצהריים ו"מרבץ" 45 דקות אימון וזיו (מובן שבתמורה הייתי אוכל סנדוויץ' מעל המחשב)".

וזה היה בשהיית רווק. עכשיו אתה עם שלושה ילדים.

"כן. כשחזרתי לארץ כבר היו לי שני ילדים והיה לי קשה להגיע לפני תשע בבוקר, כי צריך לשים אותם בגן, או להישאר אחרי שש בערב, והפסקתי להשתמש".

או אתה לא עושה כושר יותר?  
"עושה ועוד איך. יש לנו חדר כושר קטנטן בבניין, ואני משתמש בו לפני שבע בבוקר או אחרי תשע בערב. זה עובר יופי".

**"לשנות אורח חיים זה מאוד קשה, ואנשים צריכים להגיע עם מוכנות מאוד גדולה", אומרת פרופ' נעמה קונסטנטיני. "זה לא עניין של זבנג וזמרנו. גם אנשים שמשלמים על תוכניות באופן פרטי לא תמיד מתמידים בהן"**

כאלה שאומרים שבלעדי תוכנית הבריאות הם היו גומרים ימים שלמים בלי לקום מהכיסא.  
"כל התערבות בריאותית צריכה להיות תפורה לעובדים", מסכמת ר"ר טוקר. "אני כמנהלת לא באה ואומרת, אני אוהבת נורא ריצה או אני עושה קבוצת ריצה. לא, אני מייצרת ועדה של העובדים עם ייצוג לכל אחד מהדרגים. יחד אנחנו עושים סקר איזון פעילות העובדים רוצים בארגון, ויחד בונים את התוכנית. כי לבנות משהו שמתאים למישהו בסטטוס סוציו-אקונומי מסוים או עם יכולת מסוימת לא בהכרח יתאים למישהו אחר. הרבה פעמים התוכניות האלה צומחות מתוך חשיבה שהגענו לנובמבר, יש לנו עודף תקציבי - בוא נעשה משהו נחמד לעובדים. זה צריך להיות אחרת, חלק מתוכנית-על, מתוקצב על-פי יעדים, עם פול-ראפ על התוצאות".  
בצד של המעסיקים, אגב, ישנה בעיה אחרת: העובדה שעובדים מחליפים כיום מקומות עבודה לעתים רי קרובות (ועל-פי הערכות שונות, בעשורים הקרובים יחליף כל עובד לפחות עשרה מקומות עבודה לפני גיל 40), כך שאם המחלות של העובדים הן מחלות שמתפתחות לאורך זמן, המעסיק עשוי להרגיש שאין טעם להשקיע בבריאות העובדים, ודאי כשמעסיק אחר עשוי לקצור את הפירות.

**סקווש במקום ארוחת צהריים**

מה בכל זאת יכולים המעסיקים לעשות? את התשובה קיבלנו מבחור בן 38, נשוי + שלושה, שעבר בשלוש חברות הייטק גדולות מאוד בארץ ובכמה חברות הייטק בחו"ל. אם אפשר לתמצת אותה במילה אחת, היא תהיה: מקלחות.

הממונה שלך וכפפים שלך שאת רוצה לשרד להם פאסון וסמכות, וזה סותר את הדימוי שלך כאישה חזקה וחושף אותך כאישה חלשה שלא מסוגלת להפסיק לאכול. ברגע שהקבוצה נגמרת את חייבת לחזור ולתפקד בארגון, ויש פה איזו סתירה מובנית. מעבר לזה, לפעמים העובד מרגיש קונפליקט תוך-תפקודי. לא נעים לך שקולגה שלך ממשיך לעבוד ואתה עולה על בגדי אימון ויוצא".  
יעל מהודר, יועצת ארגונית המתמחה בניהול קריירה, מוסיפה כי עבור רבים, ההשתתפות בחוגי ספורט, חדר כושר וכולי מאפשרים זמן פרטי לעצמם, להתנתק מהיומיום, לשכוח מהעבודה ולהתאוורר. "לכן", היא אומרת, "שימוש בשירותים כאלה במקום העבודה אינו את חוויית ההתנתקות הזו". וגם היא חושבת שיש כאן פרדוקס מובנה: "בדרך כלל המסר שאני מקבל מהמנהל שלי זה שאני מצופה להיות בקיוביק שלי כל הזמן, וכאשר אני יוצא (גם אם זה למטרת שימוש בחדר כושר או אפילו לארוחת צהריים) נותנים לי תחושה לא נוחה, אני מרגיש אשם שאני לא עובד בזמן הזה".  
טוקר נותנת כדוגמה ארגון כמו גוגל, שבו מצד אחד בכל החברה פוזרים תחנות ספורט ובריאות, אבל מצד שני בכל שאר הזמן העובדים נדרשים לעבוד קשה מאוד: "אי-אפשר מצד אחד להטיל יותר ויותר עומסים ומצד שני לתת סוכריה. בוא ניתן לך שעה אחת בשבוע מתנה, ובשאר 49 השעות תעבוד מאוד קשה. זה לא עובר".  
הקולגה שלה, ר"ר דנית עין גר, מסכימה אבל מוסיפה שזה עניין של תפיסה: "עובדים מסוימים ירגישו שלוקחים מהם את השליטה, כאילו חזרנו ל'זמנים מורדניים' של צ'רלי צ'פלין. אבל ישנם גם