

מרכז מידע

בסיוע "הפעולה המונעת" -
משרד התעשייה המסחר והתעסוקה
רח' מזא"ה 22, ת.ד. 1122, תל-אביב 61010
טלפון: 03-5266455 פקס: 03-5266456
e-mail: info@osh.org.il

ת-134

הצקה - Bullying במקום העבודה

מאת: ליבנת כהן



המוסד לבטיחות ולגיהות

ספטמבר 2004

תוכן עניינים

2	הקדמה
2	מהו מעשה בריונות / הצקה - הגדרה
3	נתוני מפתח
4	סוגים של הצקה
4	דוגמאות של הצקה
5-8	שכיחות - שכיחות ע"פ מגזרים
8-11	עלות של הצקה - השפעה על הארגון - השפעה על הקורבן - סימפטומים פיזיים - סימפטומים פסיכולוגיים
11	גורמים המגבירים את הסבירות לקיום הצקה
12-13	זיהוי המציק
13-14	זיהוי הקורבן
14	עצות לקורבן
15	זיהוי הצקה – סימנים
16-23	התמודדות עם הצקה - פיתוח תרבות ארגונית - קביעת מדיניות - ביצוע הערכת צרכים - פתיחת קווי תקשורת - פיתוח תהליך של תגובה - עידוד השתתפות - הדרכה - הצעות אופרטיביות - סוגי התערבות - גורמים להצלחת ההתערבות
24	חקיקה בחו"ל
25	דוגמאות לפסיקת בית משפט בחו"ל
25-26	הפרוייקט הגדול ביותר בעולם בנושא הצקה
26	סיכום
27-28	בביבליוגרפיה

BULLYING – מעשה בריונות/ או הצקה

במאמר זה המונח Bullying יקרא מעשה בריונות או הצקה.

הקדמה

כרבע מהעובדים וממחפשי העבודה סבלו מאפליה, הצקה או הטרדה. כך עולה מנתוני משאל שנערך בשנת 2003 ע"י MORI-International Opinion Research & Market. מחקר שנערך בקרב 15 מדינות של האיחוד האירופי מצא כי 9% מהעובדים, כלומר 12 מיליון עובדים, סבלו מהפחדות ומהצקה (Bullying). אחוזים גבוהים אלה מהווים אתגר משמעותי לעוסקים בתחומי הבריאות והבטיחות. מדיווח של IRS- Industrial Relations Service Employment Review משנת 2002 עולה כי תלונות של עובדים על הצקה נמצאות בראש טבלת התלונות. הן אפילו "עקפו" תלונות בנוגע לשכר. במחקר שנערך באנגליה בשנת 2002 ע"י Mercer Human Resource consulting נתבקשו המשתתפים לשקול 12 היבטים שמשפיעים על המוטיבציה והמחויבות שלהם לעבודה. העובדים הבריטים דיווחו שהגורם החשוב להם ביותר (אפילו יותר חשוב משכר, הטבות והזדמנויות לקידום), הוא שיתנהגו אליהם בכבוד. מנהלים בכירים, מנהלי דרג הביניים והכפופים להם- כולם סובלים מהצקה.

מהו מעשה בריונות או הצקה?

הגדרה

אין הגדרה מוסכמת אחת ל-Bullying.

דוגמאות להגדרה של Bullying בעבודה:

1. European Agency for Safety and Health at Work.

מגדיר Bullying כ"התנהגות בלתי הגיונית החוזרת ונשנית כלפי עובד, או כלפי קבוצת עובדים שיוצרת סיכון לבריאות ולבטיחות".

"התנהגות" משמעה פעולות של אדם או קבוצה.

"התנהגות בלתי הגיונית" משמעה התנהגות שאדם סביר יתייחס אליה כהשפלה, כאיום או כהתנהגות שהופכת אחר לקורבן.

"סיכון לבריאות ולבטיחות" כולל סיכון לבריאות הפיזית או המנטלית של העובד.

2. Accident Prevention. הקנדי מגדיר Bullying כהתנהגות תוקפנית חוזרת ונשנית, שבאופן מכוון גורמת סבל פיזי או פסיכולוגי. בשעה, שהגדרה זו מתאימה גם להתעללות מילולית, להטרדה מינית או לאפליה, הצקה, מלווה בדפוס של התנהגות. אין המדובר במקרה בודד אלא בקומבינציה של פעולות והתנהגות.

3. ACAS Guidance on Bullying and Harassment at Work מגדיר bullying כהתנהגות פוגעת, מפחידה, זדונית, המשתמשת לרעה בכח, באמצעות כלים המיועדים לערער, להשפיל, להשמיץ או לפגוע בקורבן.

הצקה, מערבת לעיתים קרובות שימוש לרעה בכח, כאשר לעובדים כלפיהם מכוונת ההצקה יש קושי בהגנה על עצמם. הצקה יכולה לערב גם התקפות מילוליות וגם התקפות פיזיות כמו גם פעולות פחות אלימות לדוגמא בידוד חברתי של עובד. הצקה יכולה לכלול גם אלימות פיזית וגם אלימות פסיכולוגית. התנהגות של הצקה יכולה להפעיל מחזור מסוכן של התעללות, שבו הקורבנות יכולים להתייחס לאחרים באותה הדרך שבה התייחסו אליהם.

דוגמאות של הצקה ראה בעמוד הבא

נתוני מפתח

- 5%-10% מכח העבודה האירופי נופלים קורבן להצקה בעבודה
 - משך הצקה - 15 חודשים עד 3 שנים
 - גברים ונשים הם קורבנות של הצקה בעבודה באותה מידה
 - עובדים קשישים נמצאים בסיכון גבוה ליפול קורבן להצקה
 - הצקה מתרחשת בכל הרמות של הארגון
 - הצקה מתרחשת בכל התעשיות
 - הצקה מתבצעת הן ע"י מנהלים והן ע"י עמיתים⁽¹⁾
 - אירוע כני"ל יכול להתבצע הן ע"י מציק אחד והן ע"י מספר מציקים
 - הסיכוי להתרחשותה של הצקה גבוה במיוחד בארגונים גדולים הנשלטים ע"י גברים
 - גברים מציקים לעיתים קרובות יותר מנשים
 - ב-49% מהמקרים מעורבים רק גברים מציקים
 - ב-30% מהמקרים מעורבות רק נשים מציקות
 - בסקטור החינוכי, בסקטור האדמיניסטרטיבי ובסקטור השירותי מקרי ההצקה נמשכים זמן ארוך יותר מאשר במגזרים אחרים.
- (ע"פ ממצאי מחקר שנערך במשך העשור האחרון ע"י אוניברסיטת ברגן - נורבגיה)

(1) ע"פ ממצאים מוקדמים של

,NIOSH- National Institute of Occupational Safety and Health המכון הלאומי של ארה"ב לבטיחות ובריאות בעבודה, רוב המקרים של הצקה במקום העבודה מתבצעים בין העובדים בינם לבין עצמם.

סוגים של הצקה

ניתן להבחין בשני סוגים של הצקה :

1. כתוצאה מהסלמה של קונפליקט בין אישי.

2. כשהקורבן לא היה מעורב בקונפליקט אבל נקלע במקרה למקום. (דוגמא לסוג כזה של הצקה הוא שעיר לעזאזל).



דוגמאות של הצקה

- שימוש בביקורת חסרת תוקף או לא מוצדקת.
- צעקות באופן פומבי או פרטי בשל אי הסכמה.
- חתירה תחת יחיד או קבוצה באמצעות פעולות או מילים נקמניות או משפיות.
- (המציק מעלה טענות שווא, או מביע ספקות בנוגע לביצוע עבודתו של הקורבן. הספקות חסרות הוכחה ממשית מפני שהן רק הדעה הלא מהימנה של המציק שמטרתה לשלוט על הקורבן ולא לשפר את עבודתו).
- ניצול כל הזדמנות לגרום לקורבן להראות רע בעיני ההנהלה.
- מתן כמות מוגזמת של עבודה לא נעימה לקורבן.
- מתן אזהרות לא מוצדקות (באופן מילולי או בכתב).
- מעקב אחרי הקורבן והפחדתו בדרכים אחרות.
- איומים מרומזים על התקפות פיזיות - במיוחד בסביבת עבודה של הצווארון הכחול.
- תקיפה פיזית או איומים.
- התעללות/גידופים מילוליים/ "קריאת בשמות".
- איומים, צעקות והשפלת הקורבן במיוחד בפני אחרים.
- קינטור/ הערות לא הולמות.
- הטרדה פסיכולוגית.
- שינוי מכוון של לוח תורנויות בכדי לגרום אי נוחות לעובדים מסוימים.
- הימנעות ממתן מידע חיוני לביצוע עבודה יעילה.
- מתן משימות לא משמעותיות, משימות שלא שייכות לעבודה.
- מתן משימות בלתי אפשריות ליישום.
- בידוד עובדים או התעלמות מהם.
- שלילת חופשה שנתית, חופשת מחלה וכדומה.
- כשהקורבן נמצא בחופשה, מטרידם אותו טלפונית, לעיתים קרובות בשעות לא סבירות.
- הגדלת האחריות של הקורבן מצד אחד והקטנת סמכויותיו מהצד השני.
- "גניבת עבודה" של הקורבן או העתקתה כשהמציק מציג את עבודת הקורבן כעבודתו.



- הטלת עומס עבודה על הקורבן (כתוצאה מכך, אנשים עסוקים ואין להם זמן להתמודד עם הצקה, וגם קשה להם יותר לעמוד בהשגת מטרותיהם), או שמטילים על הקורבן פחות מדי עבודה (לפעמים מטילים עליו עבודות כמו צילום, תיוק והכנת קפה במקום להטיל עליו משימות הקשורות לעבודתו).

שכיחות

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions פרסם בשנת 2004, דו"ח חדש שנושא "אלימות, הצקה והטרדה במקום העבודה". הדו"ח מציין שהייתה עליה בשיעור המקרים של אלימות פיזית, הצקה והטרדה מינית, ע"פ סקר של תנאי עבודה אירופאי וסקרים לאומיים. הוא בוחן את האופן בו נושאים אלה נלמדו בסקרים הלאומיים של שבע המדינות האירופאיות הבאות: דנמרק, פינלנד, גרמניה, ספרד, שוודיה, הולנד וצרפת.

להלן מובאת דוגמא מהדו"ח על הצקה בפינלנד

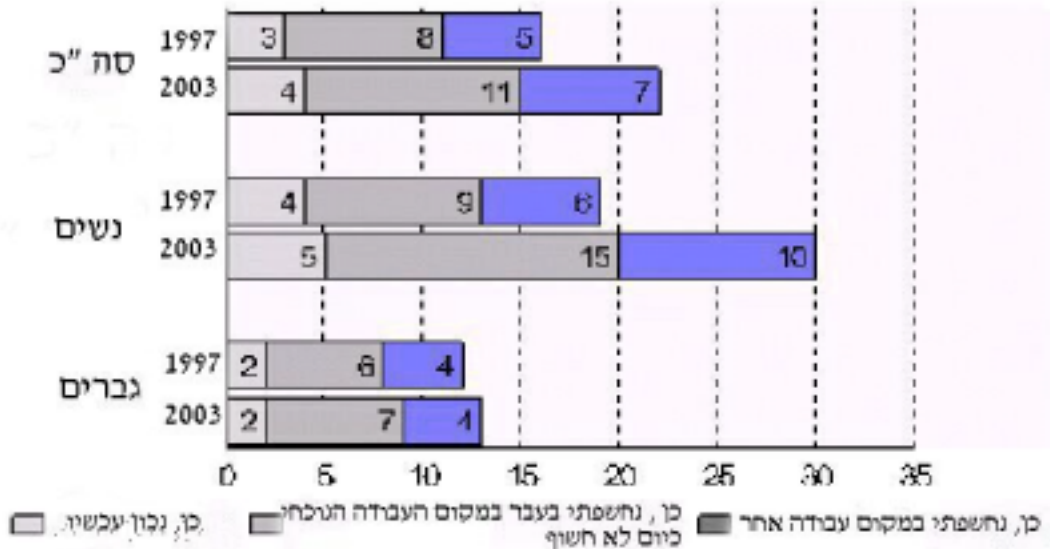
בסקר העבודה האיכותי הפיני, אלימות פסיכולוגית, או הצקה במקום העבודה מוגדרת כבידוד של חבר מהקהילה ע"י ביטול התוצאות של עבודתו באמצעות התנהגות מאיימת, באמצעות סיפורי מעשיות מאחורי גבו, או ע"י הפעלת לחץ פסיכולוגי אחר. ע"פ ממצאי הסקר הפיני קיימת עלייה גם במודעות להצקה וגם במקרי התרחשותם בפועל. המשתתפים בסקר נשאלו שתי שאלות בנושא הצקה:

1. האם הם חושבים שהתנהגות של הצקה קיימת במקום העבודה שלהם? (גם כשהמציקים הם לקוחות).
2. השאלה השנייה ביקשה לזהות התנסות אישית. "האם באופן אישי היית חשוף להתנהגות כזו של הצקה? התשובות האפשריות היו:
(1) כן, נכון לעכשיו.
(2) כן, נחשפתי בעבר במקום העבודה הנוכחי. כיום אני לא חשוף.
(3) כן, נחשפתי בעבר, במקום עבודה אחר.
(4) אף פעם. "

התרשים הבא מדגים שהאחוזים של עובדים שעוברים הצקה בזמן הווה עלו מ-3% ל-4% (סעיף 2) לעיל – כן, נכון לעכשיו) ואחוזים של עובדים שסבלו מהצקה בעבר, במקום העבודה הנוכחי שלהם עלה מ-8% ל-11% (סעיף 2) לעיל – כן, נחשפתי בעבר במקום העבודה הנוכחי. כיום אני לא חשוף). נשים במיוחד, דיווחו שהיו קורבנות של הצקה יותר מבעבר. מנתון זה ניתן להניח שתשובות לשאלה זו תלויות במידה רבה במודעות תרבותית לנושא.

חשיפה אישית להצקה

סקרים של איכות חיי העבודה בפינלנד, 1997 בשנים ו-2003



גם המודעות לנושא הצקה עלתה במידה ניכרת. 42% מהעובדים הבחינו בהצקה מקרית או מתמשכת בשנת 2003 לעומת 39% בשנת 1997. עלייה גדולה יותר נצפתה בקרב הנשים. (מ-44% ל-49%), בשעה ששינוי קטן נצפה אצל הגברים. (מ-33% ל-34%).

אוכלוסיית המצויקים התחלקה ל:

עמיתים	מנהלים / מפקחים	לקוחות	כפופים
12%	9%	4%	פחות מ-1%

ע"פ דיווח משנת 2002 יש שוני בשכיחות הדיווח של הצקה בקרב המדינות החברות באיחוד האירופי. יכול להיות ששוני זה קשור לא רק להבדל בשכיחות ההתרחשות של הבעיה אלא גם לשוני תרבותי, למודעות ולדיווח בנושא.

איחוד אירופי

ע"פ תוצאות סקר של האיחוד האירופי (European Union) 9% מהעובדים באירופה - 12 מיליון עובדים, נפלו קורבן להצקה בשנת 2000.

בריטניה

הצקה היא בעיה משמעותית בהרבה ממקומות העבודה בבריטניה. ע"פ מאמר שפורסם ב- Croner בשנת 2004, כ-30% מהעובדים נופלים קורבן להצקה בכל עת. 93.1% מהעוסקים בכח אדם מציינים שמקרים של הצקה מתרחשים בארגונים שלהם.

קנדה

דו"ח של ILO (International Labor Organization) ארגון העבודה הבינ"ל, משנת 1998, קובע שקנדה היא אחת מ-5 המדינות בעלות השיעור הגבוה ביותר של אלימות במקום העבודה. (ההגדרה של ILO לאלימות במקום העבודה כוללת לא רק אלימות פיזית אלא גם איומים והצקה).

שכיחות ע"פ מגזרים

תדירות ההתרחשות של הצקה שונה במגזרים השונים. השכיחות הגבוהה ביותר של מקרי הצקה בעבודה מתקיימת בעבודות בעלות דרישות גבוהות, בהן לעובד יש שליטה נמוכה. בעבודות אלה חש העובד רמות גבוהות של חרדה.

אנגליה

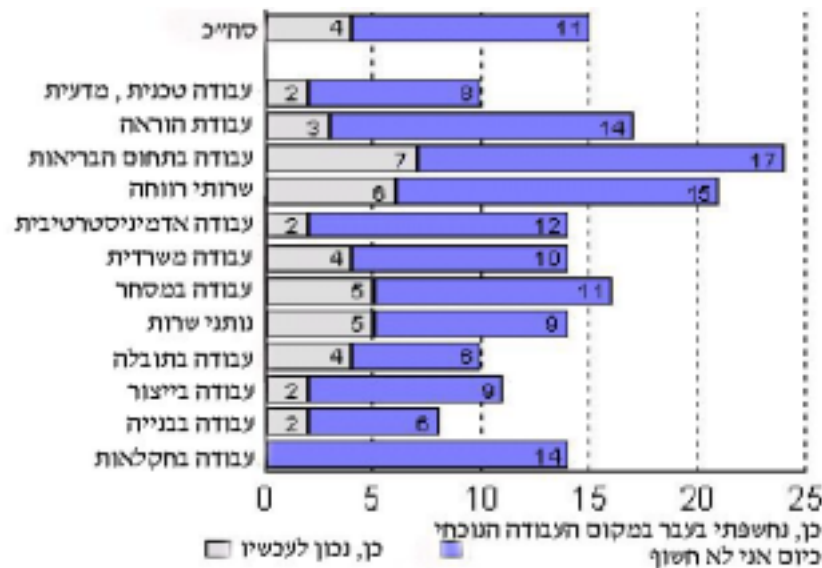
בסקר שנערך בשנת 2002 ע"י Mercer נמצא שבמגזר הבריאות הציבורי, תדירות ההתרחשות של מקרי הצקה היא הגבוהה ביותר. 28% דיווחו שנפלו קורבן להצקה לפחות פעם אחת במהלך השנה החולפת. התדירות הנמוכה ביותר ע"פ הממצאים היא במגזר הקמעונאי, 18% דיווחו שנפלו קורבן להצקה. Dr. Patrick Gilbert מנהל חקר ארגוני ב-Mercer, אומר שהשיעור הגבוה של מקרי הצקה במגזר הבריאותי אינו מפתיע. המחסור הכרוני בכח אדם, חוסר ההכרה והטבע המלחיץ של העבודה, יכולים ליצור סביבה מתוחה ומתסכלת בה קיימת סבירות גבוהה להתרחשות של הצקה. מאמר שפורסם בחודש יולי 2004 ב-BBC News מדווח על ממצאי סקר של המועצה לענייני בריאות הבריטית (Healthcare Commission). הסקר שכלל יותר מ-200,000 עובדי NHS (National Health Services), שירותי הבריאות באנגליה, מצא שעובדי אמבולנס סובלים יותר מעובדים אחרים של NHS מאלימות ומהצקה. עובדי בריאות הנפש, אחיות מעשיות ועוזרים אחרים סובלים גם הם מרמה גבוהה של אלימות, הטרדה והצקה.

פינלנד

ע"פ הדיווח של European Foundation סוג המקצוע והמגזר אינם גורמים משמעותיים להתרחשות של מקרי הצקה בפינלנד. בכל אופן, מספר מקצועות חשופים במידה מסוימת יותר מאחרים, והבדלים אלה משותפים במידה מסוימת בקרב כל המדינות לגביהן נבדק נושא ההצקה. התרשים הבא מראה שבפינלנד, במקצועות הבריאות, אחוז העובדים שסובל מהצקה בהווה הוא הגבוה ביותר - 7%. במקצועות הסיעוד 6%, בתחום המסחרי - 5% ובעבודות שירות - 5%.

חשיפה אישית להצקה

סקר של איכות חיי העבודה, בפינלנד 2003



עלות מקרי הצקה

- הצקה יכולה לגרום לקורבן להשפעות שליליות קיצוניות כתוצאה מהשפעה על תפיסתו את סביבת העבודה שלו והשפעה על השקפת עולמו הכוללת.
- הצקה יכולה לגרום ללחץ חמור, לבעיות בריאותיות ונפשיות ולתסמונת דחק פוסט טראומטית (Post Traumatic Stress Disorder).
- הצקה יכולה להשפיע על עמיתיו של קורבן ההצקה ועל הארגון כולו, ובכך לגרום לירידה בפרודוקטיביות, במוטיבציה ובשביעות הרצון של העובדים ולעלייה בהיעדרות מהעבודה ובתחלופת העובדים.

הצקה גורמת להשפעות שליליות קיצוניות לארגון, לקורבן ולעמיתיו.

השפעה על הארגון:

ד"ר גילברט מ-Mercer מציין שכשמתקיים אירוע של הצקה, לא רק שהוא משפיע על המורל של העובדים, אלא שיש לו משמעויות רציניות על ביצועי העסק. מוטיבציה גבוהה מתקיימת בתרבות שמוגדרת ע"י כבוד והכרה, ולא בתרבות בה מתקיימים השפלה ואיומים.

הצקה תורמת :

- לחוסר תפקוד,
 - לפגיעה ברמת הבטיחות,
 - לתחלופה גבוהה של צוות העובדים,
 - לעלייה בשיעור ההיעדרות מהעבודה, (ההערכה היא שבשנת 2,000 לדוגמא, 18 מיליון ימי עבודה הלכו לאיבוד באנגליה כתוצאה מהצקה).
 - למספר גבוה של חופשות מחלה,
 - לנזק תדמיתי לחברה,
 - לירידה באיכות המוצר,
 - לירידה במצב הרוח של העובדים,
 - לירידה ברמת המחויבות של העובדים לעבודתם כשהם מחפשים מקום תעסוקה אחר בכדי להשתחרר מטראומת ההצקה שעברו ולפרודוקטיביות וליעילות מופחתים. ע"פ מחקר שנערך ב-7 איגודי עובדים נורבגים, 27% מהמשתתפים ציינו כי הצקה הפחיתה את הפרודוקטיביות בקבוצת העבודה שלהם.
- מאחר שלעיתים, הצקה באה לידי ביטוי ב"גניבת עבודה" של מישהו אחר ולקיחת קרדיט עבור עבודה זו, המציקים מונעים מעובדים אחרים מלמלא את חובותיהם. לאורך זמן, העובדים עוסקים פחות זמן במילוי החובות שלהם. יעילות ופרודוקטיביות מופחתים יכולים לבוא לידי ביטוי לא רק בעבודת הקורבן אלא גם בעבודה של הקולגות של הקורבן שסובלים מאקלים פסיכולוגי שלילי בסביבת העבודה. הם יכולים לסבול ממצב רוח ירוד ומשביעות רצון מופחתת מהעבודה.
- גם תביעות משפטיות הנובעות ממקרי הצקה יכולות להיות גבוהות.

במחקר שנערך בצפון קרוליינה בקרב 775 אנשים שדיווחו שהתנהגו אליהם בגסות או באופן לא מכובד בעבודה, נמצא כי:

- 53% איבדו זמן עבודה כתוצאה מכך שהיו מודאגים ממקרה הצקה או כתוצאה מכך שהיו מודאגים מאינטראקציות עתידיות עם המציק.
- 28% איבדו זמן עבודה כדי להימנע מהגורם המציק.
- 12% החליפו עבודה בכדי להימנע מהמציק.
- 10% הפחיתו את זמן העבודה שלהם.

השפעה על הקורבן :

ההשפעות של הצקה על הקורבן יכולות להיות חמורות, במקרים קיצוניים הן יכולות להביא לידי התאבדות או התמוטטות נפשית. נראה, שאירוע של הצקה משנה את התפיסות של הקורבן בנוגע לסביבת העבודה שלו. הוא תופס אותה כסביבה מאיימת ומסוכנת שגורמת לחוסר ביטחון ולערעור הערך העצמי שלו.

כתוצאה מכך עלולות להתפתח:

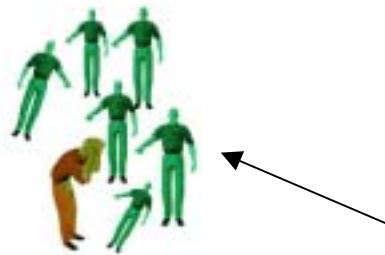
- בעיות פסיכוסומטיות,
- בעיות נפשיות ובריאותיות,
- הופעה של תסמונת דחק פוסט טראומטית Post Traumatic Stress Disorder. בדומה לסימפטומים המתגלים אחרי חוויות טראומטיות אחרות (כמו לדוגמא אסונות ותקיפות), רווחת תסמונת דחק פוסט טראומטית גם בין קורבנות של הצקה. סימפטומים אלה יכולים להמשך שנים רבות לאחר ההתרחשות של אירוע ההצקה.
- מקרה של הצקה מפעיל את "הפחד הקיומי שלנו - שנהיה מנוודים מהשבת", מערער את ההנחות הבסיסיות שלנו והורס את העולם הפנימי שלנו.

סימפטומים פיזיים

- נדודי שינה,
- תחושת מחלה,
- כאבי ראש,
- דפיקות לב,
- התקפות חרדה,
- הזעה,
- בעיות במערכת העיכול.

סימפטומים פסיכולוגיים כוללים:

- חרדה חמורה,
- לחץ,
- דיכאון,
- פוביות,
- ירידת ערך עצמי,
- המצאות על סף בכי,
- כפייתיות,
- חוסר ריכוז,
- האשמה עצמית.



תוצאות אחרות

- בידוד חברתי,
- בעיות משפחתיות ובעיות פיננסיות כתוצאה מהיעדרות מהעבודה או כתוצאה מפיטורין.

גורמים המגבירים את הסבירות לקיום הצקה כוללים:

- תרבות ארגונית.
נראה כי הצקה מתקיימת רק בתרבות ארגונית שמעודדת או מאפשרת התנהגות כזו. תרבות ארגונית שסולחת על הצקה או תרבות ארגונית שלא מכירה בהצקה כנושא בעייתי מהווה גורם שמגביר את הסבירות להתרחשות הצקה.
גורם מסוכן להצקה במקום העבודה היא תרבות בה מקרי הצקה ואלימות לא מדווחים.
 - הנהלה חסרת יכולת וניהול קונפליקטים באופן לא יעיל.
82.2% מהעובדים באנגליה חושבים שהסיבה העיקרית להתרחשות של מקרי הצקה בעבודה טמונה בחולשת הניהול בארגון.
 - אקלים עבודה עוין.
 - בעיות של תכנון עבודה (work design).
 - שינוי ארגוני פתאומי.
 - אי קביעות במקום העבודה (חשש מפטורין).
 - יחסים רעועים בין ההנהלה לצוות העובדים ובין הקולגות בעבודה בינם לבין עצמם.
 - דרישות קיצוניות בעבודה.
 - רמות גבוהות של לחץ הקשור לעבודה.
 - קונפליקט בתפקיד.
 - חוסר עניין וחוסר אתגר במשימות.
 - כשהקורבן הופך להיות מרכז תשומת הלב בעוד שבעבר המציק היה במרכז העניינים. רוב המציקים לא בוגרים דיים מבחינה רגשית ולכן הם זקוקים לתשומת לב.
 - כשהקורבן זוכה בהכרה על השגיו. (זאת אומרת, זוכה בפרס או בהכרה פומבית).
 - כשקורבן מקבל העלאה.
 - כשממונה מנהל חדש.
 - כשהקורבן הישן עוזב.
- הצקה יכולה להחריף עקב גורמים אינדבידואלים וגורמים הקשורים למצב כמו אפליה, חוסר סובלנות, בעיות אישיות ושימוש בסמים או באלכוהול.
חלק מהסיבות לקיום הצקה נמצא מעבר לרמות הפרט ולרמות הארגון.
בכדי להלחם בהצקה בעבודה באופן יעיל יש להתייחס גם לנושאים חברתיים ותרבותיים אלה.
- על כן, יש לראות הצקה כתופעה חברתית מורכבת המאופיינת על ידי הרבה סיבות, המערבת מגוון של גורמים ברמות שונות מאישי ועד תרבותי וחברתי אשר תלויות בנקודת המבט של המסתכל: האם המיקוד הוא בהתנהגות של המציק או בתפיסות ותגובות של הקורבן.

זיהוי המציק



מציקים "באים בכל הצורות ובכל הגדלים" ולעיתים קרובות הם נמצאים במשרות של סמכות או של כח.

עם זאת, לא תמיד זה המקרה. לעיתים קרובות מציקים מתנהגים כפי שהם מתנהגים מתוך מטרה להסתיר את תחושת הנחיתות שלהם והרבה ממקרי ההצקה נובעים מקנאה אישית. המציקים מפחדים בעיקר מחשיפת תחושת הנחיתות שלהם ומכך שיצטרכו לתת דין וחשבון פומבי על מעשיהם.

האדם המציק מציק בכדי להסתיר חולשה, פגיעות או פחד. לעתים קרובות הוא מבטא את חוסר הביטחון שלו כשהוא נתקל במצבי אי ודאות: ארגון מחדש או פיטורים. בחלק מהמקרים, הצקה יכולה לנבוע מעומס עבודה, ולא מנקמות, כשהמציק סובל מלחץ ומשליך את התסכול והכעס שלו על עמיתיו.

מציק הוא אדם ש:

- אף פעם לא למד לקבל אחריות על ההתנהגות שלו.
- רוצה להנות מרווחים של החיים בעולם של מבוגרים, אבל הוא לא מסוגל ולא רוצה לקבל את האחריות שהיא תנאי מוקדם בכדי להיות חלק מעולם זה.
- מתנער מאחריות למעשיו. (התכחשות היא תכונה שכיחה של הצקה).
- לא מסוגל ולא רוצה להכיר בהשפעה של ההתנהגות שלו על אחרים.
- לא רוצה לדעת על התנהגות אחרת (חוץ מהצקה).
- לא מוכן להכיר בכך שיכולות להיות דרכי התנהגות טובות יותר מהצקה.
- למרות החזות שהמציק מפגין, יש לו ביטחון עצמי נמוך והערכה עצמית נמוכה, ולכן הוא מרגיש לא בטוח. כל המחקרים מדגישים את ההערכה העצמית הנמוכה של המציקים. מאחר שאנשים אלה אינם בעלי כישורים מתאימים ולא יכולים למלא את החובות וההתחייבויות שנובעות מתפקידם, הם מפחדים שיגלו אותם. הפחד מפני חשיפה זו גובל לפעמים בפרנויה.

האם המציק נמצא בעמדת ניהול?

הצקה מתבצעת הן ע"י מנהלים/מפקחים והן ע"י עמיתים. ע"פ ממצאים מוקדמים של NIOSH רוב מקרי הצקה מתרחשים בין העובדים בינם לבין עצמם.

האם הצקה מתבצעת ע"י מציק אחד או ע"י מספר מציקים?

ע"פ ממצאי המחקר הנ"ל, אירוע של הצקה יכול להתבצע הן ע"י מציק אחד והן ע"י מספר מציקים.



האם הצקה מתבצעת ע"י גברים או נשים?

גברים מציקים לעיתים קרובות יותר מנשים. על פי ממצאי סקר שנערך במשך העשור האחרון ע"י אוניברסיטת ברגן - נורבגיה, ב-49% מהמקרים מעורבים רק גברים מציקים בעוד שב-30% מהמקרים מעורבות רק נשים מציקות.

מי יכול להיות קורבן של הצקה?

כל אחד בארגון יכול להיות קורבן של הצקה.

איך בוחר המציק את הקורבן שלו?

המציק בוחר את הקורבן שלו בהתאם לקריטריונים שחלקם מפורטים להלן:

- הקורבן "טוב בעבודתו" לעיתים קרובות הוא אפילו מצטיין בה.
- הקורבן פופולרי (בין העמיתים שלו, הלקוחות וכו').
- יותר מהכל, המציק מפחד מחשיפת חוסר היכולת שלו, ולכן עצם הנוכחות של הקורבן, הפופולריות והיכולות שלו "מתדלקים" את הפחד של המציק.
- הקורבן נחשב למומחה ולאדם אליו אחרים פונים לייעוץ אישי או מקצועי (הקורבן לכן מקבל יותר תשומת לב מהמציק).
- הקורבן חושב או מבצע פעולות באופן עצמאי.
- לקורבן יש לפחות פגיעות אחת אותה ניתן לנצל.

לקורבן יש בדרך כלל את התכונות הבאות:

- פופלריות.
- אינטליגנציה.
- יכולת לרכוש מיומנויות חדשות.
- יכולת לחשוב לטווח ארוך ו"לראות את התמונה בגדול".
- חוש הומור.
- דמיון פורה, יצירתי וחדשני.
- סבלנות.
- פרפקציוניסטיות.
- רצון לתקן כל חוסר צדק בו הוא נתקל.
- לא נוטה לאלימות (מעדיף לפתור סכסוכים באמצעות דו שיח ולא באמצעות אלימות או פעולה משפטית).
- לא מתרגז בקלות.
- קשה לו לאמר לא.
- מוכנות לשתף אחרים בידע ובניסיון שלו.
- יש לקורבן נטייה להתנצל כשמאשימים אותו, גם כשהוא לא אשם.

מנהל או עובד זוטר?

קורבן של הצקה לא חייב להיות עובד הנמצא בתחתית ההיררכיה של הארגון. למעשה, ע"פ ממצאי סקר שנערך ע"י Mercer בשנת 2002 באנגליה, 24% ממנהלי הביניים ו-17% מהמנהלים הבכירים אמרו שהם היו קורבן להצקה, לפחות פעם אחת בשנה החולפת. ד"ר גילברט מ-Mercer מציין שהשיעור הגבוה של התרחשות מקרי הצקה בקרב מנהלים הוא נושא מדאיג, שכן, אם מנהלים נופלים קורבן להצקה, יש סבירות גבוהה שהם יציקו לכפופים להם.

עובד צעיר או מבוגר?

ע"פ ממצאי מחקר שנערך במשך העשור האחרון ע"י אוניברסיטת ברגן, עובדים קשישים נמצאים בסיכון גבוה ליפול קורבן למקרה של הצקה. לעומת זאת, ע"פ ד"ר גילברט מ-Mercer צעירים ומבוגרים מושפעים באופן שווה מהצקה.

עובד בעבודת צוות או עובד עצמאי?

"עובדים בודדים" או עובדים שעובדים באופן עצמאי נמצאים בסיכון גבוה להיות קורבנות של הצקה.

גברים או נשים?

גברים ונשים מדווחים באותה מידה על היותם קורבן של הצקה.

עצות לקורבנות

- יש להכיר בעובדות.
- על הקורבן להבין שמקרה ההצקה לא אירע באשמתו.
- הקורבן צריך להודיע למציק שפעולותיו אינן מקובלות עליו.
- הקורבן צריך להודיע למנהל שלו על ההצקה.
- מומלץ כי הקורבן ינהל יומן של המאורעות.
- מומלץ לקורבן לשמור העתקים של מכתבים, תזכירים ואי-מיילים.
- מומלץ לבנות רשת תמיכה המורכבת ממשפחה וחברים.
- על הקורבן להיוועץ עם רופא אם הוא חווה לחץ כתוצאה מאירוע ההצקה.
- יש להגיש תלונה רשמית בעבודה.

זיהוי הצקה - סימנים

לא קל לזהות הצקה. סביר להניח שסימפטומים של הצקה במקום העבודה יהיו נסתרים. לעיתים קרובות קיימת עדות גלויה מועטה מאחר שההצקה מתרחשת מאחורי דלתיים סגורות מול מספר קטן של עדים. אם מתעמתים עם האדם המציק, הוא מתנהג כ"מיסטר ג'ק ומיסטר הייד" ומפעיל את קסמו, בכדי לשקר באופן משכנע וכפייתי.

מעסיקים, ובמיוחד המציקים יכולים להכחיש את קיום הבעיה. מאחר שקורבנות של הצקה נוטים לאבד את ההערכה העצמית שלהם, הם יכולים להרגיש שקשה להם להתלונן או לעמוד על זכויותיהם. יש אף קורבנות שמאשימים את עצמם. לדעת מומחים, רק לעיתים רחוקות הצקה מגיעה לידי עימות גלוי מפני שהקורבנות והעדים שותקים מפחד.

העוסקים בבטיחות ובגהות בתעסוקה צריכים לעמוד על המשמר בנוגע לתהליכים/מגמות נסתרים בעבודה.

עליהם לחפש סימנים ברורים של הצקה – כמו

- דמורליזציה,
- ירידה במוטיבציה,
- קבוצות עבודה לא מלוכדות,
- גידול במספר הויכוחים והתלונות,
- ניכור,
- גידול בתחלופת צוות העובדים,
- שיעור גבוה של היעדרויות,
- עליה בחופשות מחלה,
- התמוטטות כתוצאה מלחץ,
- מקרים של בעיות בריאותיות,
- פרישה מוקדמת.

כמו כן, יש גם חשיבות לבדוק את התדירות של השימוש בנהלים המשמעתיים, התלונות, ההשעיות, את מספר הפעמים בהם המעסיק היה מעורב בבתי דין לעבודה ואת מספר הפעמים בהם ננקטו צעדים משפטיים נגד עובדים.

כיצד ניתן להתמודד עם הצקה במקום העבודה

כיצד ניתן למנוע הצקה בעבודה?

מעסיקים לא צריכים לחכות שהקורבנות יתלוננו על מקרי הצקה. האסטרטגיה היעילה ביותר למניעת הצקה יכולה להיות אסטרטגיה בת שני שלבים המורכבת גם משיפורים בסביבת העבודה הפסיכוסוציאלית וגם מפעולות ספציפיות המכוונות נגד הצקה. שיתוף העובדים ונציגיהם באסטרטגיה הוא גורם חיוני להצלחתה.

שיפור כללי בסביבת העבודה הפסיכוסוציאלית כולל את האמצעים הבאים:

- יש לתת לעובדים בחירה בנוגע לדרך שבה הם מבצעים את עבודתם.
- יש להפחית עבודה מונוטונית.
- יש להימנע מהטלת משימות לא ברורות.

פיתוח תרבות ארגונית בעלת ערכים וסטנדרטים נגד הצקה כוללת את הפעולות הבאות:

- יש לדאוג לכך שכולם יהיו מודעים לנושא.
- יש לחקור את היקף הבעיה בארגון.
- יש להפיץ את הסטנדרטים והערכים של הארגון לכל הדרגים בארגון באמצעות מדריכים, ישיבות ועלוני חדשות.
- יש לשפר את נטילת האחריות של ההנהלה ואת היכולת שלה בטיפול בבעיות תקשורת ובקונפליקטים.
- יש לשתף את העובדים ואת נציגיהם בהערכת סיכונים ובמניעת הצקה.
- יש לקבוע מדיניות בנושא. (ראה בעמוד הבא).
- מאחר שאירוע של הצקה הוא אחד מהגורמים ללחץ בעבודה, ניתן ליישם גם את האמצעים הבאים:
- תקשורת טובה, (בעיקר עם עובדים שעובדים רחוק) תמיכה וכבוד הדדי בין העובדים.

יש להעריך את התוכנית הקיימת למניעת אלימות.

האם התוכנית מקיפה את נושא ההצקה?

אם כן, אם התוכנית כוללת התייחסות לנושא הצקה - יש לאמוד אותה בהתאם לעצות בנוגע לפיתוח מדיניות יעילה נגד הצקה וגם בהתאם להצעות האופרטיביות המתוארות בהמשך, ראה עמוד 21.

אם לא - אם התוכנית לא כוללת את נושא הצקה יש לעקוב אחר הצעדים שלהלן:

1. **קביעת מדיניות**. כמו בכל הפתרונות לבעיות הקיימות במקום עבודה, עדיפה גישה מניעתית. מדיניות כתובה ומוצהרת נגד הצקה עוזרת לגבש את הגישה ואת ההתחייבות להיאבק בתופעה. בארגונים רבים קיימת מדיניות נגד הטרדה, אפליה ו/או אלימות אבל, מדיניות זו אינה ספציפית דיה בהתייחסותה להצקה. הסיבות שונות, המניעים של מבצעי הטרדה, אפליה, אלימות או הצקה, שונים והטקטיקות שונות. נושא הצקה דורש פרק נפרד בכל מדיניות נגד הטרדה.

בפרסום של EUs European Foundation בנושא "אלימות, הצקה והטרדה במקום העבודה" המוזכר לעיל, החוקרים הסיקו שאלימות פיזית, הצקה והטרדה מינית שונות זו מזו ולכן לא ניתן להתייחס אליהן באותה הדרך. בנוסף, אמצעי פעולה במקום העבודה צריכים להיות תפורים לבעיה הספציפית.

מדיניות כתובה ומוצהרת צריכה לתאר באופן ברור לפחות את הנקודות הבאות:

- הצקה נתפשת כהתנהגות לא נורמטיבית בארגון.
- מה ניתן לעשות כשמתרחש אירוע של הצקה.
- למי יש לדווח על מקרה של הצקה.

עקרונות להטויות מדיניות ברורה נגד הצקה

- קביעת המדיניות צריך להיעשות ע"י ההנהלה בשיתוף עם נציגי העובדים.
- המדיניות צריכה לכלול התחייבות אתית של המעסיק והעובדים לטפח סביבת עבודה שלא יהיו בה גילויי הצקה.
- המדיניות צריכה להתייחס להנהלה, לעובדים, ללקוחות, לקבלנים עצמאיים ולכל אחד שנמצא בקשרים עם החברה.
- המדיניות צריכה להגדיר הצקה באופן מדויק ומוחשי.
- על המדיניות לתאר בקווים כלליים איזה פעולות מקובלות בעבודה ואיזה לא.
- על המדיניות לקבוע באופן ברור את עמדת הארגון בנושא הצקה במקום העבודה ולהצהיר על התחייבותה למנוע הצקה.
- מדיניות יעילה מעודדת את העובדים לדווח על כל המקרים של הצקה.
- יש לידע את העובדים על התהליך של הגשת תלונה בנושא הצקה.
- מדיניות יעילה מצהירה באופן מדויק מהן התוצאות של הצקה וקובעת אמצעים משמעותיים על הפרת הסטנדרטים והערכים של הארגון.
- יש לתת לקורבן הצקה ולמציק פרטים בנוגע לייעוץ ושירותי תמיכה.
- יש לעקוב אחר המדיניות ולבחון אותה בקביעות.

מדיניות יעילה מתארת בקווים כללים :

- את התהליך לפיו יפותחו כלים למניעת הצקה.
- את התהליך (החשאי) לפיו עובדים יכולים לדווח על מקרי הצקה.
- נהלים לחקירה ולפתרון של תלונות.

מעסיקים צריכים לפרסם העתק של המדיניות (או, לפחות, סיכום של הנקודות החשובות ביותר של המדיניות) במקומות ידועים במקום העבודה ולוודא שהעובדים בקיאים בה. אין ערך למדיניות אם היא לא מיושמת או אם אף אחד לא יודע על קיומה. יש לבחון אותה בקביעות בכדי להבטיח את עדכניותה, במיוחד בהקשר לשמות האנשים המזוהים כאנשי קשר אליהם יכולים לפנות עובדים שרוצים להתלונן. מנהלים ברמות השונות צריכים להיות מודעים לאחריותם היומיומית בפיקוח על יישום המדיניות נגד הצקה. יש להשגיח שהעובדים ימלאו אחר הוראות מדיניות זו ולנקוט בפעולה הולמת נגד המפר קוד אתי זה.

Carole Spiers, יו"ר של International Stress Management ויועצת של לחץ תעסוקתי, מאמינה שכאשר מתגלה מקרה של הצקה במקום העבודה, יש לאבחן את הגורם לכך ולטפל בבעיה מהיסוד. היא מציינת שחשוב שתהייה מדיניות פורמלית ונוהלים לשם התמודדות עם נושא ההצקה במקום העבודה. המדיניות צריכה לכלול אמירה ברורה "וידידותית למשתמש" בנושא השקפת הארגונים על סוגי ההתנהגות שניתן לפרש אותם כהצקה. ההצהרות הכלולות במדיניות צריכות להבטיח לעובדים שהארגון מתייחס לסוג זה של התנהגות ברצינות. היא מוסיפה ואומרת שרוב המדיניות מאפשרות פיתרון לא פורמלי של תלונה. בכל אופן, כשגישה זו "לא עובדת", יש לבצע חקירה פורמלית.

תיווך חיצוני יכול לעיתים לעזור שכן הוא מציע השקפה ניטרלית וסודית והזדמנות לראות את הסיטואציה מנקודת מבט של אדם אחר. המטרה של המתווך החיצוני תהייה לתת לקורבן יעוץ תוך מטרה לשקם אותו ולהחזיר אותו למקום העבודה שלו.

דוגמא ליישום מדיניות נגד הצקה (בפינלנד)

בשנים האחרונות מספר רב של ארגונים בפינלנד יישמו מדיניות וקווים מנחים הדנים ב"איך לפעול" במצבי הצקה.

מדיניות זו כוללת מוטיבים מרכזיים משותפים כמו :

- הגדרה של הצקה.
- הצהרה שכל סוג של הצקה והטרדה אינם מקובלים בארגון.
- דוגמאות להתנהגות של הצקה ולהתנהגות שאינה מציקה.
- הדרכה בנוגע ל"איך להתנהג" במקרה של הצקה.

בפינלנד, מוטלת על המנהל המתאים האחריות לפעול מיד כשנודע לו על מקרה הצקה. חברת Outokumpu Poricopper (חברה מובילה בתחום המתכת והטכנולוגיה) ו-City of Helsinki הציגו מדיניות בנושא הצקה ביחד עם מערכת של קוים מנחים מתאימים. המדובר בארגונים גדולים המעסיקים יותר מ-47,000 עובדים ובכדי להבטיח שהמדיניות יושמה באופן יעיל, נשלח סקר לעובדים, למעסיקים ולצוות הבטיחות והגהות.

התוצאות הראו שבאופן כללי העמדות ביחס להצקה היו חיוביות ושהמדיניות נתפסה כחשובה ומועילה. יחד עם זאת ברור שבארגונים גדולים יש להשקיע הרבה זמן בהפצת מידע ושהדרכת צוות העובדים היא תהליך מתמשך. הניסיון והידע של המנהלים בנוגע לדרך בה ניתן להתמודד עם הצקה יכולים למנוע מקרים נוספים, במיוחד היכן שמקרי ההצקה לא הסלימו וכאשר ניתן ליישב את העניין באמצעות שיחה והסכם. בכדי להבטיח התחייבות ארוכת טווח לקיום המדיניות, יש חשיבות הן למעורבות של המעסיק והן למעורבות של העובד. מנהלים וצוות הבטיחות והגהות, צריכים לקבל הדרכה ותמיכה בנוגע לדרך בה יש לטפל במציקים ובקורבנותיהם, גם באופן אישי וגם במסגרת הארגונית.

עצם קיום מדיניות בנושא הצקה גורם לשינוי, למודעות בקיום הבעיה והוא מספק מוטיבציה להתמודד איתה.

עד כה, דנו בנושא קביעת מדיניות. בהמשך מתוארים הצעדים הנוספים אותם יש לנקוט במידה והתוכנית למניעת אלימות לא כוללת הצקה. ואלה הצעדים:

2. ביצוע הערכת צרכים ע"י

ניתוח ניסיון העבר בארגון - יש לשאול את העובדים אם הם נפלו בעבר קורבן להצקה ויש לבדוק אם קיימים בארגון רישומים מהעבר בנוגע לאלימות או לתקריות בלתי רגילות אחרות.

בחינת הניסיון של אחרים - יש לבחון מה עושים קולגות בנוגע להצקה? מה עושות חברות אחרות הנמצאות באותו מגזר עסקי בו נמצאת החברה שלך? מה הן ההמלצות של מומחים בתחום הבטיחות בנושא זה? מה הן ההמלצות של מחקרים?

3. פתיחת קווי תקשורת -

העובדים חייבים להאמין שהם לא ייענשו אם ידווחו על מקרי הצקה. מתן אפשרויות דיווח נגישות לעובדים-"קו חם" לעובדים, סקרי שביעות רצון של העובדים וערובה לחשאיות, יכולים להבטיח את פתיחת ערוצי התקשורת. על המעסיקים לאמץ גישה של חוסר סובלנות להתנהגות של הצקה ובאותה שעה עליהם לעודד את הביטחון של עובדיהם שאם תוגש תלונה בנושא הצקה, הארגון יטפל בה באופן רציני. אם עובד אוזר אומץ ומתלונן שהיה קורבן של הצקה, הארגון חייב להיות מוכן לתמוך בו. מעסיק צריך לחקור את כל הטענות של העובדים בנושא הצקה ולהפעיל הליך משמעותי במקרה הצורך. תוכנית תמיכה לעובדים (Employee Assistance Program) יכולה לעזור רבות במקרים כאלה.

4. יש לפתח תהליך של תגובה -

מעסיקים צריכים להיות ערוכים לטפל בהתנהגות של הצקה ובמציקים. לא ניתן לתקוף את כל סוגי המצבים באותה דרך. לפעמים, נדרשת קומבינציה של תגובות. פעולה נגד הצקה צריכה להיות מיידית. יש לפתח תגובה מתוכננת של התערבות מיידית כדי לעצור את השפעות ההצקה. דרכים לניהול של קונפליקטים למשל, יכולים להיות משאב לריבים ולהתנהגות שיכולה להוביל להצקה. יש לכלול מעקב אחרי כל מקרה של הצקה כחלק מתהליך התגובה.

5. עידוד השתתפות -

יש לרתום אנשים למאבק נגד הצקה. האנשים הקשורים באופן ישיר או עקיף לבעיה, כולל חברי משפחה, הנהלה בכירה, עמיתים וקורבנות צריכים להיות מעורבים במאבק נגד הצקה בכדי לעזור לתהליך הבראה לטווח ארוך. כל הנוגעים בדבר יכולים להרוויח מהדרכה ושיפור מיומנויות כמו לדוגמה הדרכה בנושא טיפול בלחץ והדרכה בנושא תקשורת בין אישית.

6. הדרכה -

הדרכה מונעת יכולה להלחם בהצקה באופן עקיף. מוצע לתת למנהלים מיומנויות לטיפול במצבים קשים במקום העבודה, כמו לדוגמה הדרכה בנושא פתרון סכסוכים והדרכה בנושא התמודדות עם תוקפנות. מוצע לתת לעובדים הדרכה בנושא התמודדות עם שינויים ארגוניים. שינויים ארגוניים ידועים כזרז של הצקה. יש מגוון של טכניקות לניהול שינויים, שיכול לעזור לעובדים לקבל שינויים במקום להרגיש מאוימים מהם. המעסיק צריך לדאוג שכל העובדים יעברו הדרכת בנושא הצקה במקום העבודה. יש לפתח חינוך מקיף, הדרכה ואסטרטגיה של תקשורת בכדי להבטיח שהמדיניות של החברה נגד הצקה תהיה ידועה לכל העובדים, שהיא נלקחת ברצינות ושהיא אכן מיושמת במקום העבודה. במקרים מסוימים, מעסיקים נדרשים על פי חוק לספק לעובדים את המידע וההדרכה ההכרחיים בכדי לאפשר להם לעבודה בבטחה וללא סיכון לבריאותם.

שיפור יחסי עובד מעביד / עובדים בינם לבין עצמם

בנוסף למטרות החינוכיות של תוכנית ההדרכה, התהליך צריך לשאוף לשפר את התקשורת בין המעסיק והעובדים ביחס לנושאי הצקה. גורם מסוכן של הצקה בעבודה היא התרבות הרווחת במקום העבודה לפיה מקרי הצקה ואלימות לא מדווחים. שיפור בתקשורת יכול לכשעצמו לעזור בביטול הרגלים רעים שיש להם את הפוטנציאל לגרום להטרדה או להצקה במקום העבודה.

כאמור לעיל, ע"פ ממצאים מוקדמים של מחקר של NIOSH, המכון הלאומי של ארה"ב לבטיחות ובריאות בעבודה, רוב המקרים של הצקה במקום העבודה מתבצעים בין העובדים בינם לבין עצמם. הממצאים מצביעים על כך שהמאמצים לגרום לשינויים ברמה הארגונית למניעת הצקה במקום העבודה צריכים להתמקד לא רק בשיפור יחסי מנהל – עובד ויחסי לקוח - עובד, אלא גם בשיפור הקשרים של העובדים בינם לבין עצמם. ממצאים אלה דווחו בכינוס השנתי של American Psychological Association (איגוד הפסיכולוגים האמריקאים) שהתקיים בסוף יולי השנה.

ניתן לכלול אסטרטגיות למניעת מקרים של הצקה בתפיסות הרווחה והבריאות הקיימות ובמסגרות הקיימות להתמודדות עם בעיות במקום העבודה. ע"י הכללה של נושא ההצקה במדיניות קיימת, ע"י העלאת מודעות ועידוד דיאלוג בנושא, ניתן להפוך את מקום העבודה למקום ללא הצקה. הכללה זו מסייעת לארגון בקיום התחייבותו להבטיח סביבת עבודה בטוחה, בריאה ופרודוקטיבית.

כיצד ניתן להלחם בתופעת ההצקה במקום העבודה – הצעות אופרטיביות

בנוסף לאמור לעיל, ניתן לשקול את הנקודות הבאות:

- **גיוס עובדים** - מומלץ לבדוק, את הרקע של המועמדים לעבודה ויש לשים לב לכל ראייה שיכולה להצביע על נטיות אלימות אצלם. מבחנים פסיכולוגיים יכולים לעזור בזיהוי מציקים.
- **הערכת סיכונים** - יש לנתח את מקום העבודה ולזהות מקומות בהם עלולה להתרחש הצקה. "עובדים בודדים", או עובדים שעובדים באופן עצמאי בקבוצות קטנות, נמצאים בסיכון להיות קורבנות של מקרי הצקה.
- **תקשורת** - יש להבהיר לסגל העובדים שהצקה מכל סוג שהוא אינה מותרת. יש לתת דוגמאות להתנהגות בלתי מקובלת ולהפיץ קוים מנחים ברורים ומפורשים למנהלים בנושא נקיטת אמצעים משמעותיים שלא תכלול הצקה.
- **תלונות** - יש לידע את העובדים בדבר הדרכים בהם ניתן להתלונן ויש להתייחס לכל התלונות ברצינות.
- **משמעת** - יש לציין באופן ברור מהם האמצעים המשמעותיים שיינקטו במקרה של הצקה.

סוגים שונים של התערבות

רבות מההתערבויות המיועדות להתמודד עם הצקה במקום העבודה צמחו ממסורת של ניהול מצבי לחץ.

ניתן לסווג את סוגי ההתערבות לפי רמת המיקוד שלהן: הן יכולות לפעול

- ברמת האינדיבידואל
 - ברמת קבוצת / יחידת העבודה
 - ברמת הארגון
 - ברמת הקהילה במובן הרחב שלה: (הגורמים החברתיים איתם נמצאים במגע, מדינות האיחוד האירופי).
- והן יכולות להיות מכוונות לנושאים כמו:
- מניעה (לדוגמא: מיומנויות חברתיות והדרכה בניהול קונפליקטים, תכנון מחדש של העבודה (work redesign) שיפור התרבות הארגונית, ובהדרכת מנהלים.
 - תגובה בזמן הופעת מקרה ההצקה (ההתערבות מתמקדת במציק, בקורבן או בנוהליים הארגוניים הזמינים להתמודדות עם הבעיה כמו לדוגמא: תוכניות תמיכה לעובדים
 - שיקום או תיקון האמצעים (לדוגמא: יעוץ, התערבות תחקית וסוציאלית).

התערבות לשם מניעה

ברמה החברתית

חינוך ומערך הסברה.

שיפור יישום הכללים והתקנות.

ברמה הארגונית

פיתוח מדיניות נגד הצקה, קביעת מיטב כללי המקצוע (code of practice) ונוהלים לפתרון קונפליקטים.

התערבות ניהולית והדרכה.

ברמת הקבוצה, יחידת העבודה

שינויים בהתנהגות ההנהלה.

עידוד אקלים חיובי.

הדרכת עובדים בנושא יחסים בין אישיים.

ברמה האישית

להגביר את שליטת העובד בעבודה.

לשפר את ההגנה על המעמד החברתי של העובד.

התערבויות לשם תיקון

ברמה החברתית

קוים מנחים לפיתוח מדיניות ונוהלים לשם התמודדות עם הצקה בעבודה.

ברמה הארגונית

גילוי מוקדם של מקרי הצקה, מתן עזרה ותיקון נוהלים.

ברמת הארגון או יחידת העבודה

פיתוח אמצעים לזיהוי סכסוכים בשלב מוקדם ויישום תיווך בהתאם.

ברמה האישית

תוכניות תמיכה לעובדים (Employee Assistance Programs).

התערבויות לשם שיקום

ברמה החברתית

חקיקה שתומכת בפעולות חוקיות נגד מציקים או נגד חברות שלא מונעות מקרי הצקה.

ברמה הארגונית

אחריות המעסיק לשיקום מקצועי.

ברמת הקבוצה או יחידת העבודה

מנהלים צריכים למנוע או לתקן את אלו שהוכתם שםם.

תוכניות לשיקום תסמונת דחק פוסט טראומטית.

גורמים להצלחת ההתערבות

הגורמים שמשפיעים על הצלחת ההתערבות יכולים להשתנות והם תלויים ברמת ההתערבות ובמטרה שלה. ברמה החברתית, המודעות לבעיה והפירוש ההולם שלה, העלויות האנושיות והכלכליות שלה מהווים גורם קריטי אחד. ברמת הארגון, הלחצים שיוצרת הבעיה בארגון וההפצה האיטית של עניינים חברתיים צוינו ע"י Rech and Schubinski כגורמים רלבנטיים שמשפיעים על הסיכויים להצלחת התוכניות נגד הצקה.

התמודדות עם הצקה: גורמי הצלחה

1. מדיניות פעילה נגד הצקה יכולה להיות אמצעי מונע כשלעצמו.
2. פיתוח מדיניות וקווים מנחים צריכים להיות תהליך מתמשך.
3. מידע על יישום המדיניות צריך להיות מופץ לכל הגורמים הנמצאים בעמדות מפתח בארגון.
4. יש צורך בגישה משותפת של כל הגורמים במסגרת הקהילה ושל כל הגורמים הרלבנטיים לשם התמודדות עם הצקה במקום העבודה.

5. כל אחד מהגורמים בשרשרת הניהול צריך להיות מודע לאחריותו ולמדיניות הארגון בנושא.
6. כשמפעילים מדיניות חדשה בארגון - יש צורך לבחון את יישומה בקרב המנהלים וגורמים הנמצאים בעמדות מפתח בארגון ויש צורך לבחון את רמת המודעות שלהם בנושא.
7. תקשורת דו כיוונית בין החוקרים לבין העוסקים בפועל מטפחת את מיטב כללי המקצוע במקום העבודה.

חקיקה בחו"ל

אירופה

הועדה האירופית נקטה באמצעים להבטחת הבטיחות והבריאות של העובדים. הנחיה מספר 89/391 משנת 1989 (The 1989 Council Directive (89/391) מכילה תנאים בסיסיים לבריאות ובטיחות בעבודה ומטילה אחריות על מעסיקים להבטיח שעובדים לא יסבלו נזק בעבודה, כולל נזק הנובע מהצקה. נציגי המדינות החברות באיחוד האירופי יישמו הנחיה זו ע"י חקיקה וחלקם בנוסף, פיתחו הנחיה בנוגע למניעת הצקה. נכון להיום, מספר מדינות אירופאיות אימצו חקיקה מיוחדת בנוגע להצקה בעבודה. במספר מדינות, חקיקה בנושא הצקה נמצאת בעיון או בהכנה וכמה מדינות כבר נקטו בצעדי חקיקה.

חקיקה באנגליה

למרות שהחקיקה בנושא בריאות ובטיחות באנגליה לא מכסה באופן מפורש מקרי הצקה בעבודה, הדבר משתמע מחיקוק (The Health and Safety at Work, etc Act 1974 (HSWA) החיקוק נותן מסגרת כללית שבה מוסדר נושא הבריאות והבטיחות בעבודה באנגליה. החוק מטיל על מעסיקים חובה כללית להבטיח את הבריאות, הבטיחות והרווחה של עובדיהם ואחרים, המושפעים ע"י הפעולות והמחדלים שלהם. מאחר שהצקה היא גורם עיקרי למחלות וביכולה לגרום לתאונות במקום העבודה, ברור שמוטלת חובה כללית על המעסיקים להגן על עובדיהם.

The Management of Health and Safety at Work Regulations 1999 (MHSWR) דורש ממעסיקים לבצע הערכות סיכונים מתאימות ומספיקות, שחייבות לזהות את כל הסיכונים הקיימים במקום העבודה, כולל הצקה. הצקה נחשבת לסיכון, מפני שהיא יכולה לגרום לנזק בריאותי, ופגיעה לא צפויה. קיימת גם חובה, במסגרת תקנות אלה לתת הנחיה מתאימה, הדרכה ומידע לעובדים ע"י קוים מנחים וכו'.

קנדה

החקיקה בדבר בריאות ובטיחות תעסוקתית (Occupation Health and Safety Legislation) ברוב תחומי השיפוט בקנדה מטילה על מעסיקים חובה כללית לנקוט באמצעי זהירות סבירים בכדי להגן על הבריאות והבטיחות של העובדים.

דוגמאות לפסיקת בימ"ש בחו"ל במקרה של הצקה

במקרה של "Horkulak V Cantor Fitzgerald International (2003)", ברוקר כספים שהיה מנהל בכיר והרוויח 750,000 לירות סטרלינג לשנה נפל קורבן להצקה בידי עובד תפקיד בכיר. התובע התפטר וטען למעשה לפיטורים לא הוגנים. לטענתו, הנאשם התנהג אליו באופן מכוון ע"י שימוש בביטויים מעליבים ופוגעים ובאיומי פיטורין. בית המשפט פסק שההתנהגות הזו הפרה את האמון המתחייב בין הצדדים ופיצתה את התובע ב- 912,000 לירות סטרלינג. מלבד התוקפנות שהנאשם ספג במשך 6 חודשים, הביקורת נגדו הייתה לא מאוזנת ולא צודקת.

במקרה אחר, "Menziez V Barnet Education Authority (2003)", מורה בי"ס יסודי שבמשך שנים הייתה קורבן להצקה של מנהלת בית הספר, פוצתה ב-86,000 לירות סטרלינג לאחר שאולצה לפרוש פרישה מוקדמת כתוצאה מלחץ שסבלה.

במקרה נוסף, "Dunnachie V Kingston upon Hull City Council (2004)", נפסק שעובד שהיה קורבן של הצקה בעבודה והתפטר, זכאי לפיצויים לא רק בגין אובדן הכנסות אלא גם בנוסף, נפסק שהוא זכאי לקבל פיצויים בגובה של 10,000 לירות סטרלינג עבור סבל פסיכיאטרי שנגרם לו מהצער ומההשפלה שסבל עקב ההתנהגות כלפיו. ההשפעות הטרגיות של הצקה נראו באוטווה בשנת 1999. עובד מחלקת התחבורה ירה והרג ארבעה עובדים עמיתים ופצע שניים אחרים לפני שהתאבד. זה המקרה החמור ביותר של רצח בהיסטוריה של העיר. בשעה שהצקה לא הייתה הסיבה היחידה להשתוללות, היא הייתה חלק מהבעיה. הרוצח, בן 40, עבד 14 שנים ב-OC Transpo לפני שהתפטר, בערך 4 חודשים לפני הירי. היה לו פגם בדיבור והוא התלונן בפני משפחתו שהטרידו אותו בעבודה וקנטרו אותו בגלל הגמגום שלו. פסיכיאטר שהעיד בחקירת המקרה תאר את הזעם שעורר את ההשתוללות כלהבה שאחזה בו אשר לובתה ע"י מקום העבודה שלא עשה דבר בעניין.

הפרוייקט הגדול בעולם בנושא הצקה

משרד המסחר והתעשייה הבריטי הכריז על מה שנאמר עליו שהוא הפרוייקט הגדול ביותר בעולם שמטרתו לשרש הצקה ואפליה בעבודה.

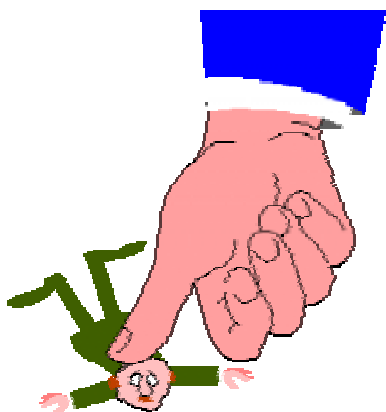
בפרוייקט, שעלותו 1.8 מיליון לירות סטרלינג, ישותפו כמה מהמעסיקים הגדולים ביותר באנגליה שבמסגרתו תפותח מערכת הדרכה מעשית למקומות העבודה שתעזור למעסיקים בהתמודדות עם הצקה.

מחצית מעלותו של הפרוייקט, כמעט מיליון לירות סטרלינג, תמומן ע"י קרן שעוזרת בחיזוק היחסים בין המעסיק לעובדיו ובשיפור הביצועים העסקיים של הארגון.

הפרוייקט יתן תמיכה והדרכה לארגונים המנסים להתמודד עם הצקה ע"י:

- הדרכת עובדים כיצד לפעול כיועצים וכחוקרים של מקרי הצקה והטרדה.
- תכנון של כתב זכויות בנושא כבוד בעבודה.

- עידוד דוגמאות של מעסיקים מצטיינים באנגליה.
 - בניית אמות מידה שתאפשרנה לארגונים לאמוד את ההצלחה שלהם בהטמעת כבוד הדדי בארגון.
 - הטלת חרם על הצקה.
- לפרוייקט יש עשרה שותפים ביניהם שירות הדואר המלכותי ו-British Telecom והוא ימומן ע"י גורמים ציבוריים (כמו Advisory, Conciliation and Arbitration Service (ACAS) ו-The Health and Safety Executive).



סיכום

להצקה אין גבולות. לא גיאוגרפים ולא תעשייתיים. מניעת הצקה במקום העבודה היא גורם מפתח בשיפור חיי העבודה והיא מסייעת להבטחת סביבת עבודה בטוחה, בריאה ופרודוקטיבית. במאמר תפוצה זה התמקדנו בנושא הצקה במקום העבודה תוך כוונה לאמוד את היקף הבעיה והשפעותיה (על הארגון, על הקורבן ועל עמיתיו).

מנינו את הגורמים שמגבירים את הסבירות לקיום מקרי הצקה, הצענו סימנים לזיהויים ופרטנו דרכי מניעה והתמודדות.

Articles

Einarsen, Stale. "Psychological Risk Factors and Work-related Bullying: Research". Workshops on Psychological Risks at Work: from research to good practice. Abstracts (Bilbao, 25th November 2002).

Einarsen, Stale. "Workshop 2: Work-related bullying - Research" Forum Issue 9 –Preventing Psychological risks at work: European perspectives (Bilbao, 25th November 2002).

Elizabeth, Radley. "Bullying basics". National safety, September 2003: 26-28.

Peiro´, Jose´; M. "Psychosocial Risk Factors and Work-related Bullying: Interventions" Workshops on Psychological Risks at Work: from research to good practice. Abstracts (Bilbao, 25th November 2002).

Peiro´, Jose´; M. "Workshop 2: Work-related bullying –Interventions" Forum Issue 9 – Preventing Psychological risks at work: European perspectives (Bilbao, 25th November 2002).

Torunski, Eric. "Bully in the Backroom". Accident Prevention , May/June 2000: 15-17.

Vartia, Maarit. "Workshop 2: Work-related bullying- Case studies, implementation of an anti-bullying policy (City of Helsinki and Outokumpu Poricooper)" Forum Issue 9 – Preventing Psychological risks at work: European perspectives (Bilbao, 25th November 2002).

Fact sheets

Fact Sheets :European Agency for Safety and Health at Work

Facts 22, Work-Related Stress

Facts 23, Bullying at Work

(Web Sites) אתרי אינטרנט

<http://www.bullyonline.org/workbully/bully.htm#Why>

chose who can, do. Chose who cant, bully.(Bully OnLine)

<http://www.cdc.gov/niosh/updates/upd-07-28-04.html>

Most Workplace Bullying is Worker to Worker, Early Findings From NIOSH Study suggest

[http://www.croner.co.uk/cgi-](http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=104490&BV_UseBVCookie=Yes)

[bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=104490&BV_UseBVCookie=Yes](http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=104490&BV_UseBVCookie=Yes)

£1.8 million workplace bullying project planned

[http://www.croner.co.uk/cgi-](http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=104586&BV_UseBVCookie=Yes)

[bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=104586&BV_UseBVCookie=Yes](http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=104586&BV_UseBVCookie=Yes)

Bullying and discrimination workplace project

http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=105288&BV_UseBVCookie=Yes(Bullying
Bullying at work by Peter Ellis

http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=152976&BV_UseBVCookie=Yes
Bullying and harassment at work

http://www.croner.co.uk/cgi-bin/croner/jsp/Editorial.do?cache=true&contentId=155316&BV_UseBVCookie=Yes
Violence, bullying and harassment in the workplace

<http://www.eurofound.eu.int/ewco/reports/FI0406TR01/FI0406TR01.pdf>
Violence, bullying and harassment in the workplace, European Foundation for the improvement of Living
and Working conditions

<http://www.mercerhr.com/pressrelease/details.jhtml?idContent=1070870>
New study reveals prevalence of bullying in the workplace

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/health/3936817.stm>
Violence plagues ambulance staff