

# מעבר לענישה



## תפקידה השנוי במחלוקת של המשמעת בבטיחות

עובד על פי מאמר מאת אשלי ג'והנסון

שכחת לחבוש?"  
מערכת דאגה פעילה מקדמת תחושה של בחירה, יכולת ושיתוף. ובמהופך, "כשאתה מעניש מישהו, אתה פוגע בתחושת הבחירה שלו, ועלול אף לפגוע בתחושת היכולת שלו", אומר גלר. לדבריו, ממחקרו עולה כי "דאגה פעילה" גורמת לעובדים לפעול לפי הנחיות הבטיחות מעבר לנדרש, מה שתואם את המרכיב העיקרי ביצירת תרבות בטיחות בארגון - עידוד עובדים לעשות את הדבר הנכון גם כשאף אחד לא מסתכל.  
אך במערכת שמענישים בה מלמעלה למטה, אנשים עושים רק את מה שנדרש מהם ורק כשיש מי שצופה או מפקח עליהם, הוא אומר. גלר גם מזהיר שפחד מענישה עלול לגרום לעובדים להסתיר אירועי בטיחות.

### משמעת שעולה בהדרגה

מייקל אוטול, מרצה מן המניין ומתאם בתכנית מדעי הבטיחות שבמכללת התעופה בדייטונה ביץ', פלורידה, מתייחס למשמעת כ"חלק נדרש בלית ברירה" של תכניות הבטיחות.  
בדומה לגלר, אוטול תומך בתהליך של שיחת משמעת חיוביות, כגון ישיבה עם העובדים בסביבה שאינה מאיימת והפניית השאלה אליהם - "מה אני, כמנהל, יכול לעשות כדי לוודא שלא תעשו זאת שוב?"  
עם זאת, לדבריו, לפעמים נדרשים צעדים חריפים יותר, כשמעסיקים מיישמים מודל של משמעת הדרגתית, לפיו, דרגת הענישה גוברת ככל שהעבירות חוזרות על עצמן.  
גם כשהצעדים מובהרים היטב, הטלת המשמעת הבטיחותית לעתים אינה מדויקת. משמעת בנושא נוכחות היא ישירה - או שהעובד נמצא בעבודה או שלא. לעומת זאת, הפרות בטיחות ותוצאותיהן משתנות.  
"לנעול נעלי בטיחות זה חשוב, אבל סביר להניח שזה לא הורג, בניגוד, למשל, לאי-לבישת ציוד מגן. למרבה הצער, דברים אלו נתפסים כזהים". אומר אוטול.

"משמעת אינה ענישה. משמעת היא השפעה על אנשים לעשות את הדבר הנכון. וענישה אינה הדרך הטובה ביותר".  
א. סקוט גלר, פתרונות ביצועי בטיחות

לברברה בוואן (BOWEN), מנהלת בטיחות ואבטחת איכות בתאגיד המפעיל מתקן מסווג, דעה שונה לגבי משמעת. לטענתה, צעדי ענישה לעתים קרובות משנים התנהגות. "לדעתך, יכול להיות לכך אפקט חיובי על הציות", היא אומרת, "אבל אז עולה השאלה אם הם מצייתים כיוון שהם חייבים או כיוון שהם מסכימים לתכנית. תמיד נעדיף שעובדים יצייתו כיוון שהם מסכימים לתכנית".

מנהלי וממוני בטיחות לרוב אינם מעוניינים להיות ידועים כ"שוטרי בטיחות". הם מעדיפים לשתף עובדים בתהליך היצירה של סביבת עבודה בטוחה, מאשר לחפש אחר מפרי חוקי וכללי הבטיחות.  
עם זאת, כללי בטיחות צריכים לקיים, במיוחד כשאי-ציות לחוקים ולכללים מסכן עובדים אחרים. איך צריכים מנהלי בטיחות וממונים להתמודד עם עובדים שמפרים את הכללים? תשובה אחת, שנויה במחלוקת, היא משמעת.  
המילה "משמעת" נוטה להעלות תחושות שליליות, המקושרות לענישה. עם זאת, מומחים אומרים שהגדרת המשמעת במונחים שליליים בלבד מונעת מממונים את ההזדמנות לתקן ולעודד מוטיבציה של העובדים לשנות את התנהגותם.  
"משמעת אינה ענישה", אומר א. סקוט גלר, שותף בכיר בחברת "פתרונות לביצועי בטיחות" (SPS) ומרצה לפסיכולוגיה בורג'יניה טק, וירג'יניה. "משמעת היא השפעה על אנשים לעשות את הדבר הנכון, וענישה אינה הדרך הטובה ביותר להשפיע".

### רגע של לימוד

במקרה שקרה בשנת 1976, טענה ועדת הבטיחות והגהיות התעסוקתית שהמעסיק חייב לעשות "מאמץ משמעותי כדי להרתיע עובדים על ידי אכיפת משמעת במקרי הצורך, כדי שלא יופרו כללי הבטיחות".  
במקומות העבודה, משמעת לרוב נראית כענישה. עם זאת, גלר מציין שהמילה משמעת (בלועזית Discipline) מקורה במילה הלטינית "דיסציפלינה", שמתארת להנחיה ולימוד.  
הוא טבע מושג שנקרא "דאגה פעילה", שמשמעותה חיזוק, הכרה ותמיכה בהתנהגות חיובית, במקום ענישת התנהגות שלילית, ואותו הוא מבקש להטמיע.  
גלר טוען שמעסיקים רבים עושים בדיוק את ההפך. לארגון בעל מדיניות התומכת בשליחת עובדים המפרים ביוזעין הנחיות בטיחות הביתה ללא כל פיצוי כספי, הוא מציג: שלחו את העובד הביתה בלי לשלול ממנו שכר. אמרו לו שמעשיו אינם מקובלים והציעו לו לשקול אם להמשיך לעבוד עבור הארגון ולקבל עליו את התרבות הארגונית הרואה בבטיחות ערך. אם תשובת העובד חיובית, עליו למלא הצהרת מחויבות, שבה הוא מתאר את ההתנהגות המסוכנת ואת התמיכה אשר לה הוא זקוק כדי להתאים את התנהגותו. גם עובדים שנוהגים בהתאם לכללי הבטיחות עלולים לעשות טעויות, וגישה זו מסייעת למעסיקים לגלות את הסיבות לכך, אומר גלר.  
לדוגמה, אם עובד בניין נתפס באתר הבנייה ללא קסדת מגן, יש לומר לו "ברצוני לקיים איתך שיחת דאגה פעילה, בארבע עיניים, כדי להבין מה מונע ממך לחבוש קסדה. האם הקסדה אינה מתאימה לך? האם אינה נוחה? האם אתה רואה אחרים שאינם חובשים קסדה ולכן אתה חושב שכך נכון לפעול? האם

שהעובד יפתח בהליכים משפטיים. "ממוני בטיחות צריכים להיות מעורבים בפיתוח התכנית, בהדרכות ובפתרון בעיות שיטתי, בזמן שהנהלת דרג הביניים אחראית ליישום, למימון ותמיכה בתכניות הבטיחות במחלקותיהם. מנהלים ישירים צריכים להוות מודל לחיקוי והם אחראים לציות העובדים", אומרת בוואן.

## כשאנשי OSHA (מינהל הבטיחות והבריאות של ארה"ב) באים לבקר

גם כשמעסיקים בוחרים לשוחח עם העובדים במקום להעניש אותם, צריכה להיות מערכת פורמלית שתתעד פעולות משמעותיות, וזאת, מכמה סיבות:

כאשר מנהל פונה לעובד לגבי היעדרויות תכופות, כדאי שיסתייע בכרטיס הנוכחות. על המנהל להצביע על התאריכים המדויקים שבהם שוחחו עם העובד על נושא בטיחותי, אומר אוטול. במקרה של פיטורים, המעסיק יצטרך תיעוד מדויק כדי להוכיח דפוס התנהגותי של אי-ציות.

אותו הדבר תקף גם לגבי ביקורות של מינהל הבטיחות והבריאות התעסוקתית. ללא תיעוד משמעותי, המעסיקים עלולים להתקשות להוכיח שהם אוכפים כללי בטיחות. גיפרי וינצ'סטר, שותף במשרד עורכי דין בלאס וגאס, אומר כי מעסיקים עלולים להסס להעניש עובד שנפגע בתאונה, אבל לדעתו משמעת צריכה להיאכף אם התקרית שהובילה לפגיעה נגרמה בוודאות מהפרת כללי בטיחות. "מינהל הבטיחות מחשיב אי-אכיפת משמעת בבטיחות כחוסר הקפדה על בטיחות, וגם אם הדבר אינו בהכרח נכון, זאת יכולה להיות התפיסה בארגון", הוא מוסיף.

מעסיקים צריכים לשים לב למערכת התיוק שלהם. וינצ'סטר מזהיר מפני תיוק ההזהרות על הפרות בטיחות בתיק העובד לצד ניירת הנוכחות שלו ונושאים אחרים שאינם קשורים לבטיחות. תיעוד צעדים משמעותיים הקשורים לבטיחות צריך להישמר בפורמט נפרד ונגיש. דבר המאפשר גם למעסיקים ראייה רחבה של מצב הבטיחות בארגון.

"אם אנשים מוזהרים בעל פה לגבי אי-לבישת רתמות כשהם בסכנת נפילה, מבט מהיר ביומן האזהרות יכול להראות שאולי נדרשת הדרכה נוספת לפני שתתרחש תאונה", אומר וינצ'סטר. הוא מסכים עם אוטול שמשמעת לא תמיד חייבת להיות בעלת קונוטציה שלילית. "לדעתי המילה משמעת קיבלה יחס לא הוגן", אומר וינצ'סטר. "כיוון שמשמעת כוללת דברים כמו הדרכה מתקנת, תזכורות, שמייעדים להזכיר לעובדים את כללי הבטיחות ולוודא שהם פועלים על פיהם". ■

בוואן נהגה בעברה להנפיק קנסות על הפרות בטיחות. היא קבעה את סכום הקנס לעברות רציניות, ששולם על ידי הקבלן המעסיק. היא לא ויתרה גם למפקחים. אם מפקח הגיב ב"אמרת להם אלף פעם", בוואן ענתה, "אמרת להם 997 פעמים יותר מדי". במקרה כזה היא הייתה מחשיבה את המפקח כאחראי לאי-אכיפת המדיניות.

## אתגרי יישום

לפי אוטול, מדריכי בטיחות צריכים לשאוף למדיניות משמעתית ברורה, המתקנת התנהגויות ומבטיחה עקביות בהתנהגות אל העובדים.

אחד היסודות החשובים הוא לוודא שהפעולה המשמעתית מתאימה להפרה. הוא אומר: "עכשיו אתה יכול לרשום את זה שחור על גבי לבן? זה החלק שעושה את זה באמת לא נוח - כי איך תוכל לחזות כל הפרה או עברה?" בנוסף, הכללים צריכים להתאים לצורכי העסק, כדי שלא ייראו שרירותיים. תקריות צריכות להיבחן באופן הוגן וחוקרים צריכים לחקור ללא מסקנות מוקדמות, אומר אוטול, ומדגיש את החשיבות של יחס שווה.

המערכת צריכה לספק איזונים ובלמים, אוטול אומר. יש לשקול אם העובדים באמת הבינו מה מצופה מהם, אם באמת הבינו את הסיכונים, ההנחיות והכללים והאם הם סבירים.

מצבים מורכבים יכולים להתרחש. "האם אתם הולכים לפטר עובד בן 25 בגלל טעות?" הוא מקשה. לדבריו, התשובה תלויה בארגון.

משמעת לרוב מיושמת בזמנים קשים, כמו לאחר פציעת עובד כתוצאה מהפרת כללי בטיחות. במקרים כאלו, אוטול מייעץ להפריד בין הפציעה וההפרה. "התוצאות אינן רלוונטיות לעניין הפרת הכלל", הוא אומר.

יש לבדוק אם ההשבתה מהווה כלל יסודי של הארגון ויש סיבה מוצדקת לפיטורים. המעסיק מתמודד עם המבוכה שבפיטורי עובד פצוע או עם מראית העין של יחס מוטא, במקרה שיתן לעובד הזדמנות נוספת.

## פעולה משמעתית

מי האחראי בפועל לביצוע פעולות המשמעת? לדעת אוטול, האחריות מוטלת על המנהל הישיר, אף שיש להתייעץ עם ממונה הבטיחות.

בוואן מסכימה, אך מביעה דאגה מכך שמעסיקים אינם מייחסים משקל ראוי להמלצות מממוני הבטיחות, כמו במקרה שבו ממונה ממליץ על פיטורים, אבל מחלקת משאבי אנוש תהסס מחשש

**דעו יותר – קבלו יותר!**

**הצטרפו לחוג העמיתים של המוסד לבטיחות ולגיהות**  
**03-7715210**