

האתגרים בטיפול ובמניעת הטרדה מינית – כיצד מתמודדים עם המורכבות?

תקציר הרצאה עמרי גפן

מנכ"ל [קבוצת גבים](#). החל את דרכו בתחומי הגישור והמו"מ בשנת 1994, לאחר שנים שבהן עסק בחינוך, ליווי ארגונים ואנשים בתהליכי שינוי, אמנות לחימה ועוד. ב-1996 הקים עמרי את קבוצת גבים, וכיום משמש כמנהיג הארגון, וכמפתח מתודולוגיות העתיד בתחום. omri@gevim.co.il

נושא ההרצאה מענה לטיפול בתלונות בנושא הטרדה מינית באמצעות גישור

בשנים האחרונות דווחו בתקשורת הישראלית מקרים רבים של הטרדה מינית, ביניהם מקרים בהם היו מעורבים סלבריטאים שונים ואנשי ציבור. דווקא סוגית ההטרדה המינית משקפת יפה את ההנחה שלא "הכל גשיר". קשה לדמיין את ההורה שיסכים שיתקיים גישור במקרה שמישהו אנס חס וחלילה את בתו. כולנו נרצה כי אנס זה ישב מאחורי סורג ובריח, כענישה וכמניעה. לכן, גם במקרים קשים של הטרדה מינית בארגונים, עלינו כבעלי תפקידים בארגון, וכאזרחים, להעדיף הליך משפטי או משמעותי, אשר ישמש לצורכי ענישה והרתעה ויוקיע את התופעה.

יחד עם זאת, הניסיון מלמד כי במקרים רבים בהן מוגשות תלונות בנושא, מדובר במרחב שיתכן ונכון לאפשר במסגרתו דיאלוג ובירור משותף של האירוע או האירועים. **דוגמא מהשטח שנתקלנו בה היא עובדת שבמהלך אינטראקציה יום יומית עם המנהל שלה הרגישה מאוימת ממבטים, רמזים, וכאשר היה גם מגע אקראי לכאורה החליטה לשים לזה סוף, אולם תוך רצון להמשיך לעבוד באותה יחידה ועם אותו מנהל.** זו דוגמא אחת לכך נרחב של מצבים אשר יש לשנותם, כאשר דווקא דיאלוג עשוי להוות את המנוף האפקטיבי ביותר ליצירת השינוי. מדוע?

1. מכיוון שלעתים מדובר בסימפטום של מערכת יחסים לא טובה, ברצונות וצרכים שונים, באי הבנה, בביטוי של קונפליקט שלא טופל, בנורמות וערכים שונים של הצדדים המעורבים, ואף בתרבות ארגונית שבמסגרתה ניתנת לגיטימציה להתנהגויות מסוימות אשר אינן מקובלות על הצד הנפגע. בחלק ניכר מן המצבים הללו קיים רצון ברור של האדם המתלונן לשנות את המציאות, ולא בהכרח לפגוע באדם נשוא התלונה, ולאבד

את השליטה בטיפול במקרה, להיחשף, ולעיתים אף לאבד את היכולת להמשיך באותו מקום עבודה. קיומה של אופציה להגשת תלונה שתאפשר דיאלוג המנוהל ונשמר על ידי

איש מקצוע ניטראלי, תאפשר בירור יותר אפקטיבי ולרוב אף שינוי מציאות, ותמנע פגיעה מיותרת באנשים המעורבים.

2. אלמנט נוסף – אחת הבעיות בנושא ההטרדות המיניות היא אי הבהירות לגבי ההגדרה – מהי הטרדה מינית. מה שיכול להתפרש על ידי צד אחד כהתנהגות לגיטימית, עשוי להתפרש ע"י הצד השני כהטרדה. בתהליך גישור יש מקום לברר את הנרטיבים השונים.
3. מחקרים מוכיחים כי אחת הסיבות השכיחות ביותר לאי הגשת תלונה על הטרדה מינית היא החשש מפני איבוד מקום העבודה. ומצד שני, ישנם מקרים לא מעטים של תלונות שזוא על מנת לפגוע בנשוא התלונה. תהליך של גישור עשוי להיות אלטרנטיבה שתאפשר למתלוננים רבים יותר לחשוף את ההטרדה, תוך השארת השליטה בתהליך בתוך הארגון.
4. אי הגשת תלונה הוסברה בספרות ע"י מגוון סיבות (זומר, 1999), החל בכך שהגשת תלונה היא סגנון יותר "גברי" לפתרון קונפליקטים בעוד שנשים מעדיפות למצוא פתרון פחות כוחני, העובדה שתביעה ומאבק משפטי פועלים בניגוד ל"אתוס נשי של חמלה ואמפתיה", וחשש מכך שהתלונה תיתפס כניסיון לא הגון לנקמות אישית/נשי. האופציה של הגישור מספקת מענה למגבלות אלו.

גישור - רקע

גישור הנו הליך וולונטרי המאפשר לצדדים הנתונים בקונפליקט להגיע להסכמה וליישב את הסכסוך, באמצעות צד שלישי ניטראלי המקובל על הצדדים, אשר מסייע להם בקיום דיאלוג מכבד ואפקטיבי, מבלי שיהיו בידיו סמכויות החלטה. הגישור מהווה ראש החץ של המגמה המתחזקת בעולם בעשורים האחרונים - Alternative Dispute Resolution - ADR . מעבר להיותו הליך פרוצדוראלי, הגישור מבטא פילוסופיה המבקשת לאפשר חיים משותפים בחברה אשר בה סכסוכים הם חלק טבעי ואינטגרלי מהקיום האנושי. המשך התרחבות השימוש בגישור כאמצעי וכדרך חיים, עשויה לחולל שינוי חברתי רחב היקף. היטיב לבטא זאת נשיא בית המשפט העליון בדימוס אהרון ברק: **"זו תופעה חברתית המשפיעה על התרבות הבין-אישית. תחת הכרעות כוחניות – בין כוח פרטי ובין כוח מאורגן של המדינה- באות הכרעות הסכמיות. אכן, עדיף לחיות בחברה, אשר בה ההסכמה החברתית היא לא רק הבסיס לקיומה, אלא גם הבסיס להמשך קיומה ולפתרון בעיותיה. עדיף לחיות בחברה שבה ההסכמה בה מחליפה את האלימות (המילולית והפיזית).**

עדיף לחיות בחברה אשר תרבותה החברתית מבוססת על נכונות להבין את הצד האחר. עדיף לחיות בחברה שבה החברתיות גוברת על הלעומתיות. לכל אלה תורם הגישור תרומה משמעותית"

כפי שלגישור יש פוטנציאל השפעה חברתית רחבה, כך יש לו פוטנציאל להשפעה על התרבות הארגונית, בארגונים הבוחרים לאמץ את הגישור ככלי מעשי וכשפה. במערכות רבות זוכים המנהלים להכשרות בהיקפים שונים ובהתאמות ייחודיות, בתחום הגישור וניהול קונפליקטים. ישנם אף ארגונים בעולם אשר הקימו מערכות ניהול קונפליקטים פנימיות, ובארגונים רבים מועדף הגישור כחלופה לבית המשפט לצורך יישוב סכסוכים.

מהם יתרונות הגישור בארגונים?

שליטה בתוצאה - בשונה מהליך משפטי או בוררות או הכרעת מנהל בכיר בסוגיה ארגונית, בהם מי שקובע את התוצאה הוא הצד השלישי, הרי שבגישור הצדדים הם הקובעים מה יהיה הפיתרון הרצוי להם. יתרון זה מבוסס בין השאר על ההנחה שמתקיים איזון בין הצדדים בתהליך ומצטמצמת למינימום השפעה הנובעת מפערי עצמה יחסיים. במציאות הארגונית קיים אתגר לא קטן במימוש הנחת האיזון, ולכן נדרשת לרוב הנחייה מקצועית חיצונית לתהליך. (להרחבה בנקודה זו מומלץ לקרוא את המאמר "גישור בין בעלי עצמה שונים בהירארכיה הארגונית").

מערכת יחסים מתמשכת - בהנחה ששני הצדדים ממשיכים לעבוד ביחד, או לפחות נשארים באותו ארגון, לגישור יש יתרונות רבים. המרכזי - הפוטנציאל בשיקום מערכת יחסים שנפגעה ולעתים אף טרנספורמציה מוחלטת בקשר. יתרון נוסף הוא שכאשר הפיתרון הוא פתרון מוסכם, גדלים הסיכויים למימוש. כמו כן, מדובר בתהליך אינטימי ודיסקרטי המאפשר לצדדים שלא להיחשף. חל עליו חיסיון וחובת המגשר והצדדים שלא לחשוף את תוכנו. ברור כי לנקודות אלו יש השפעה על המעגלים הסובבים את האירוע ואף ברמה של אקלים ותרבות ארגונית.

חיסכון במשאבי הארגון - הגישור הינו גם מהיר וזול ביחס להליכים המשפטיים המתנהלים בבתי המשפט, הן בעלות הייעוץ המשפטי והן בשעות העבודה היקרות של כל המעורבים. בכל הארגונים בהם נבחר הגישור כחלופה מועדפת להליך משפטי (כולל יחסי עבודה, חוזים, תלונות לקוחות ועוד) הוכח חיסכון מאד משמעותי בהוצאות הארגון.