

# 6

## שלבים ליצירת ארגון בטוח מכבד ונקי מהטרדות מיניות



בשנים הרבות שאני מלווה ארגונים, ראיתי את השפעותיה ההרסניות של תופעת ההטרדות המיניות, על מעגלים הולכים ומתרחבים:



**על המעגל האישי:**

פגיעה באיכות חייהן של המתלוננות,

**על המעגל המקצועי:**

פגיעה בתפקוד המקצועי ו"הרעלת" סביבת העבודה

**ועל המעגל הארגוני:**

פגיעה בשביעות הרצון של העובדים והלקוחות, בביצועים, בתפוקה ובמוניטין של הארגון.

במדריך זה, אני רוצה להציג לכם מודל מתקדם וברור, המסתמך על עבודתי המתמשכת עם ארגונים שונים, ועל מחקרים עדכניים בתחום.

מודל זה מאפשר לכם **למנוע הטרדות מיניות ולטפל בהן בדרך אפקטיבית**, ומסייע לכם לעמוד בדרישות החוק ובדרישה הציבורית בעידן העבודה החדש.

**זהו מודל בן שישה שלבים, המתווה תהליך ליצירת סביבת עבודה בטוחה:**



- אחריות מעסיק 
- אחריות סביבתית 
- מניעה אפקטיבית 
- הסברה והדרכות 
- טיפול יעיל 
- ניהול סיכונים - פרואקטיביות 



"אנו גאים בתהליכים הארגוניים המתקיימים אצלנו המכוונים כולם לתהליכי חדשנות ופיתוח ארגוני... אנו שמחים להוביל תהליכים להגברת הביטחון האישי ולעיצוב סביבת עבודה טובה יותר בישראל. אנו מזמינים בעלי חברות ללמוד את התהליכים שעברנו ולראות כי הדבר אפשרי."  
איציק סמואל, מנכ"ל קבוצת EIM, בעת קבלת תו היהלום של מכון התקנים

## שלב 1 – אחריות המעסיק

### מנהיגות אחראית יוצרת שינוי

המחוקק הטיל על המעסיק את האחריות הכבדה למנוע את התופעה ולטפל בה. כידוע, למידת המחויבות של המעסיק יש השפעה ניכרת על כל שינוי ארגוני. ארגונים בהם ההנהלה תעלה את נושא ההטרדה המינית על סדר היום, תאמר אמירה ברורה וערכית, תטפל במקרים בשקיפות ותשקיע במניעה – ייצרו שינוי אמיתי.

### איך יוצרים שינוי?

- מוצאים שותפים ושותפות לנושא גם ברמות הבכירות.
- רותמים את ההנהלה והדרגים הבכירים בארגון לשמש כדוגמה אישית ולהוביל תרבות ארגונית אחרת.
- קובעים דיון הנהלה שנתי כדי להציג סקרים ארגוניים או מקרים שהיו בארגון ובונים יחד תכנית עדכנית למניעה ולטיפול בנושא.
- מציגים את הדרישות הציבוריות והמשפטיות שהולכות וגוברות כלפי ארגונים. מציגים את המחירים הכלכליים והתדמיתיים שארגונים עלולים לספוג אם לא ירתמו לנושא ומדברים לבטן הרכה - כי הנושא הזה נוגע לכולנו.

**הרתמות של ההנהלה לנושא תוך דוגמה אישית, עקביות של הדרג הניהולי בטיפול במקרים באופן מקצועי ושקוף, גיבוי מצד ההנהלה לממונה על התחום בביצוע תפקידה - כל אלה יעבירו את המסר של אפס סובלנות להטרדות מיניות לצד היענות לפניות מצד עובדים/ות שנפגעו.**







"כולם בחברה מכירים את ההתנהגות שלו, כשרק הגעתי לארגון, אמרו לי, את עוד תתרגלי אליו, הוא אוהב "להתחיל" עם העובדות החדשות. במשך חודשיים הוא הוא היה סביבי, העיר לי על איך שאני נראית... הציע לי הצעות לצאת איתו להצטרף אליו בערב לבירה, כולם ראו וידעו.. זה הפסיק כשהגיעה עובדת חדשה, צעירה ממני. החלטתי עם עובדות נוספות שאנחנו שמות לזה סוף".

## שלב 2 – אחריות הסביבה

### זו הבעיה של כולנו

לרוב, החוק והפרקטיקה העוסקים בהטרדות מיניות מתמקדים במשולש נפגע-פוגע-מעסיק, ובעידוד הנפגעות והנפגעים להתלונן. התמקדות זו מותירה את כובד האחריות על הנפגעות/ים מבלי שטיפלנו בקשיים ובכשלים המונעים מהן/ם להתלונן מבלי לשלם מחיר כבד. בנוסף, תפיסה זו מתעלמת מקיומם של עובדים ועובדות נוספים בארגון ומתרומתם האפשרית למניעת התנהגויות מטרידות.

על-פי דוחות עדכניים בנושא, מארה"ב ומאוסטרליה, התמקדות בהגשת תלונות לא מסייעת להתמודדות עם התופעה. גישה זו לא מטפלת ב"הטרדה סביבתית" – התנהגויות הפוגעות בכלל ומייצרות סביבת עבודה בלתי מכבדת, מטרידה, ועוינת (Hostile Environment) השלב השני במודל עוסק באחריות הסביבה. בשלב זה, אנחנו הופכים את העובדים והעובדות מ-bystanders (צופים מהצד) ל-upstanders (סוכני שינוי).

### איך משפיעים על סביבת העבודה?

נסייע לעובדים ולעובדות בארגון להפוך מצופים מהצד לסוכני שינוי: נדגיש עד כמה חשוב לא להתעלם ולא לעצום עיניים, ונלמד אותם כיצד להתערב – לעצור, להעיר ולהגיב להתנהגויות לא הולמות ולא מכבדות בארגון עוד בשלביהן הראשוניים.

**כך נהפוך את הבעיה מבעיה פרטית של נפגעות/ים מול פוגעים/ות לבעיה סביבתית הפוגעת בכלל הארגון ולכולנו יש אחריות למניעתה.**





"הארגון היה קטן ומשפחתי, אנשים שעובדים יחד 20 ו 30 שנה. לאוכלוסיית העובדות הצעירות שהצטרפו היה מאוד קשה עם הגינונים ה"משפחתיים": חיבוקים, מגע, ליטופים, מחמאות לכן העבודה עם הצוות התמקדה בהגדרת הגבולות: למי מתאים ומתי ואיפה לא"

## שלב 3 – מניעה אפקטיבית התאמה אישית לתרבות הארגונית

היכרות מעמיקה עם החוק למניעת הטרדה מינית מגלה כי בראש ובראשונה מדובר בחוק חינוכי, העוסק בשינוי נורמות, ביצירת תרבות ארגונית אחרת, חדשה השונה מזו שהורגלנו אליה שנים רבות מימי "מציצים" (יבוא לך, דינה, יבוא לך) או "כשאת אומרת לא למה את מתכוונת".  
שלב 3 ושלב 4 במודל ליצירת ארגון בטוח עוסקים במניעה.

כמי שמלווה ארגונים בתחום המניעה והטיפול בהטרדות מיניות, אני מגיעה לארגונים מסוגים שונים, כשלכל ארגון תרבות ארגונית ייחודית. וכדי לבנות תכנית מניעה והסברה אפקטיבית יש להתאים אותה לאופי ולמאפייני הארגון.

### איך יוצרים תכנית מניעה אפקטיבית?

מתבוננים ולומדים את השפה הארגונית, את המנהגים, את הנורמות הגלויות והסמויות, סוג ההומור והאינטראקציות החברתיות.

מתאימים את מנגנוני ההסברה למצע התרבותי הקיים, כשמטרתנו היא: ליצור שפה משותפת לכולם, להבהיר את מה שנתפס כ"אפור" וכ"גבולי" ולקבוע מה ראוי ומותר בארגון שלנו, על ידי שיח והסברה.

כדי למנוע הטרדה מינית בארגון, אין צורך להפיק אירוע גדול. פעילויות המניעה יכולות להיות במסגרת שיח בישיבת מחלקה, פרסום של מדיניות הארגון, הוספה לקוד האתי, יצירת קוד לבוש שווה מגדרית וכיו"ב.

**הקו המנחה לכל פעילויות המניעה וההסברה הוא ההתאמה המדויקת לאקלים הארגוני ולצרכים העולים מהשטח.**







"תודה על ההרצאה, זה היה פוקח עיניים ומאיר, לא פשוט לשמוע את זה כגבר, אבל הבנתי שלכולנו יש חלק בשינוי האווירה."

## שלב 4 – הסברה והדרכות

### ליווי והסברה לאורך השנה

החוק למניעת הטרדה מינית מחייב ארגונים ליידע את העובדים והעובדות בדבר האיסור על הטרדה מינית ועל חובות המעסיק. מספר הדרכים למילוי חובה זו הוא כמעט אינסופי וככל שנרבה ונגוון הרי זה משובח, אך שפע האפשרויות עלול לבלבל:

הרצאות גדולות  
או סדנאות  
פרקטיות?

מה עדיף –  
הרצאה למנהלים  
או לעובדים?

האם לומדה  
או הרצאה  
פרונטלית?

האם פעם בשנה?

### איך יודעים במה לבחור?

כאמור, עולם ההדרכה בתחום הוא רחב. לכן אני ממליצה למפות את שגרות הארגון ולכתוב **תוכנית הדרכה שנתית** שתלווה את הארגון בתחום, בצמתים חשובים:

קניסת עובד לארגון - בימי האוריינטציה, הדרכות הקליטה או הקורסים הנלווים. <

קורסי הדרכה שונים לעובדים - לייחד יחידה לנושא <

קורסים והכשרות לדרג ניהולי - להתאים יחידה בתחום לדרג ניהולי, עם דגשים על חובות המניעה והטיפול החלים על מנהלים: חובת היידוע לממונה בכל מקרה של חשש להטרדה מינית, לצד חובת המניעה. **המנהלים הם גורם שיכול להוביל תהליכים ארגוניים**, להתוות מדיניות, להציג דוגמה אישית ונורמות נדרשות ולבסס את התרבות הארגונית המונעת.

**בנוסף, ניתן להעלות את המודעות ע"י שליחת פרסומים בנושא, בהקשר לפרשות אקטואליות, מדיניות הארגון או עדכונים רלוונטיים בחוק ובפסיקה.**





"מרגע הגשת התלונה, בו בזמן שאני מתהלכת בארגון בפחד וחשש, איני יודעת מה נסגר בין הנילון ובין מקבלי ההחלטות בארגון, והתחושה היא שאיני נראית ואיני נשמעת... ללא הכרעה ברורה שאכן הייתה הטרדה מינית ומאיזה סוג, ללא כללים ברורים לגבי ההמשך, ללא יידוע הסנקציות שננקטו כלפי הנילון, ואני נותרת חשופה לשמועות בלבד וללא הבנה קונקרטית מה יתרחש מכאן והלאה..."

## שלב 5 – טיפול יעיל ומיטיב

### רגישות, ערכיות, מקצועיות וחשיבה לטווח ארוך

טיפול במקרי הטרדה מינית הוא מורכב ורגיש, והמטרה המרכזית היא לא להוסיף פגיעה על פגיעה – לנפגע/ת, לפוגע/ת, לסביבת העבודה ולארגון כולו. לכן, בימי שגרה, אנחנו בונים מראש תהליך לבידור תלונה, המפרט את שלבי התהליך והגורמים המעורבים בו מתוך הארגון: החוק קובע כי האחראית על מניעת הטרדה מינית בארגון תטפל במקרים, אך מהניסיון בשטח עולה כי היא לא יכולה לפעול לבדה וחשוב שהארגון יעריך מבחינת הייעוץ המשפטי, גורמי משאבי אנוש, הרווחה וההנהלה הבכירה, בהתאם למבנה הארגוני.

### מה קורה כשמתקבלת תלונה?

כשמתקבלת תלונה, או כשיש שמועות ולחשופים על עובד שמטריד, עלינו להתאים ברגישות את הליך הבירור לנסיבות המקרה שלפנינו, ויחד עם זאת ישנם כללי התנהגות המאפיינים את כל ההליכים והפעולות:

- נתייחס למקרה מתוך רגישות, כבוד ודיסקרטיות לכלל המעורבים.
- נטפל בתלונה במקצועיות, נעמוד בהוראות החוק והתקנות ונחתור לפעולה "מעבר לחוק" – כזו שתשמור על הערכים הארגוניים הגבוהים ביותר.
- נבטיח הגנה ומניעת הישנות המקרים ו/או התנכלות לכלל המעורבים.
- נפעל בהתאם לנוהל הארגוני לטיפול בתלונה על הטרדה.
- נשקיע חשיבה מתמדת בשאלה כיצד הנפגע/ת, הפוגע/ת והארגון יכולים לצמוח מהתהליך.

**שלבי ההליך מפורטים בתקנות למניעת הטרדה מינית, וביתר פירוט – בקוד הוולונטרי למניעת הטרדה מינית. מוזמנים מוזמנות לקרוא ולאמץ.**







"בתהליך המיפוי זיהינו דפוס חוזר, מרבית ההטרדות (או השמועות עליהן) התרחשו על ידי הלקוחות, בעת מתן השירות. הן היו לכודות שם, חשבו שזה קורה רק להן, וחששו מהתגובה של החברה כי בסופו של דבר מדובר על הלקוחות. עבודת המניעה והטיפול התמקדו בדיוק במפגש הזה. אם היינו ממשיכים בהדרכות הקבועות אחת לשנה לכלל העובדים לא היינו מזהים את נקודת התורפה הזו, כיום אנחנו ממקדים את מירב המאמצים שם."

## שלב 6 – פרואקטיביות וניהול סיכונים

### לא מתעלמים מנורות אדומות

השלב האחרון במודל עוסק בנקיטת פעולה יזומה ופרואקטיבית ביחס להטרדות. בשלב זה אנו בוחנים את נקודות התורפה, את המוקדים המועדים ואת הדפוסים החוזרים על עצמם, ומפתחים תכנית מניעה ממוקדת.

### האם הארגון שלנו פועל באופן פרואקטיבי ביחס לנושא?

האם ננקטת פעולה מונעת מול אותו עובד שתמיד נוגע, העובד שנטפל לעובדות החדשות והצעירות או צוות מסוים שמדברים בו גסויות ומעבירים סרטונים פורנוגרפיים בצ'אט המחלקתי? במקרים כאלה, לא מומלץ להמתין לתלונה. כדאי לאתר דפוסים חוזרים ולטפל בהם.

### איך עושים את זה?

- נבחן את נקודות התורפה או הנורות האדומות. לדוגמה: נסיעות או כנסים בחו"ל.
- ננסה לאתר דפוסים חוזרים על עצמם, כמו ריבוי מקרים באוכלוסיות מסוימות וניתן להם מענה ממוקד.
- במקרים של הטרדה סביבתית המאופיינת בשיח לא ראוי או במיילים המפיצים תכנים מיניים לא נחכה לתלונה, אלא נפעל להפסקתה.

**התייחסות פרואקטיבית למקרים המועדים בארגון יכולה למנוע את מקרה ההטרדה הבא.**







## קצת עלי

שמי עו"ד יפעת בלפר, מומחית למניעת הטרדה מינית, מרצה, יועצת ומלווה ארגונים בטיפול במקרי הטרדה מינית ובפיתוח והטמעה של תוכניות למניעת הטרדה מינית ושוויון מגדרי.

**מזה שנים שאני מלווה ארגונים בפיתוח כלים והובלה של תהליכים למניעת הטרדה מינית וליצירת תרבות ארגונית מכבדת.**

## מפעילויותיי:

- < יועצת ומלווה ארגונים בתהליכי מניעת הטרדה מינית.
- < **מרצה ומנחת סדנאות בנושאים:** מניעת הטרדה מינית בעבודה, שוויון מגדרי, מניעת התעמרות בעבודה ופיתוח תרבות ארגונית מכבדת לעובדים/ות ומנהלים/ות..
- < **מכשירה (עד כה מאות) ממונות על החוק למניעת הטרדה מינית** בארגונים מהמגזר הפרטי, העסקי, הציבורי והשלישי.
- < **יועצת משפטית ו"ממונה חיצונית" בטיפול בתלונות על הטרדה מינית בארגון.**
- < **מנסחת הקוד הוולונטרי למניעת הטרדה מינית בעבודה**, בתפקידי הקודם כיועצת משפטית וראשת תחום מניעת הטרדה מינית באיגוד מרכזי הסיוע לנפגעות ונפגעי תקיפה מינית, בשיתוף מכון התקנים הישראלי ובתמיכת משרד הכלכלה.

## בין הארגונים שליוויתי:



## למידע נוסף, יצירת קשר והזמנת הרצאות וסדנאות: