



משרד התמ"ת
מחקר וכלכלה

פרוטוקול הדיונים בקבוצת מיקוד של מנהלים בנושא:

הצקות והתעמרות בעבודה

קבוצת המיקוד כללה 10 משתתפים, מנכ"לים בכירים וסמנכ"לי משאבי אנוש המייצגים גופים וארגונים מהמגזר הציבורי והעסקי בענפי התעשייה והשירותים. דיוני הקבוצה נערכו באוגוסט 2011, בהרצליה, במהלך כ-3 שעות. מנחה קבוצת המיקוד היה הפסיכולוג, מר איתן מאירי מנכ"ל "ניהול אפקטיבי" המתמחה בנושא.

סבב הכרות:

מנחה: פרופיל המשתתפים כאן, מבחינת הרקע, הניסיון, מאיפה הם באים, ניסיון החיים שלהם, מייצג עסקים שבהם האוכלוסייה מאוד מגוונת במוצאה וברמות השכלתה.

א.: סגן סמנכ"ל משאבי אנוש ומנהל תעסוקה בחברת דואר ישראל, קמעונאים קצת, משאבי אנוש והדרכה

ב.: עד לפני כחצי שנה הייתי מנכ"ל החברה למשק ואוטומציה אני כרגע לקראת תפקיד מנכ"ל נוסף.

ג.: מנהלת הדרכה ורווחה באוניברסיטת ת"א. יש לנו צוות עובדים סוציאליים טיפול מקצועי בבעיות עובדים. ארגון עם וועד, כ-10,000 עובדים מקבלי משכורת. הנושא עליו נדון מוכר אצלנו, ויש קושי רב בטיפול בו.

מנחה: האנשים כאן, הפרופיל של המשתתפים, מבחינת רקע, הניסיון, מאיפה הם באים, ניסיון החיים שלהם, ייצוג עסקים שבהם האוכלוסייה מאוד מגוונת מבחינת מוצא ורמות השכלה.

ד. : אני סמנכ"ל בקבוצת פישמן רשתות, הנושא מוכר לי אישית וכמובן- בגוף כשלנו המעסיק אלפי עובדים.

ה. : הייתי סמנכ"ל כספים. אני בהכשרה שלי רואת חשבון ויועצת ארגונית של חברה ציבורית "X" וגם עסקתי שם בתחום הארגוני/ למדתי גם יעוץ ארגוני וגם מנהל עסקים.

ו. : אני סמנכ"ל משאבי אנוש בחברת הייטק 300 עובדים מסביב לעולם, ישראל צרפת דנמרק ויטנאם ארה"ב, בטח יש עוד כמה מקומות. מרבית הקריירה שלי היא בהיי טק. זה ככה מעניין, בדר"כ אני מסתובב רק באזור ההיי-טק, מגלה כל הזמן, עכשיו מגלה שיש גם חיים מחוץ להיי-טק. (20 שנה אחרונות כמעט כל הזמן בהייטק, אז זה מעניין)

ז. : מנהלת משאבי אנוש במפעל הפיס. ובעבר מנהלת משאבי אנוש במל"מ.

ח. : עובד בחברת נטפים. עסקתי כמה שנים בניהול משאבי אנוש באחד המפעלים, לומד יעוץ ארגוני. יש לי, פיתוח ארגוני כרגע, וברקע יש לי גם MA בתחום של טיפול באמצעות מסעות הישרדות.

ט. : סמנכ"ל משאבי אנוש בקוקה-קולה. יש לנו רגישות רבה מאוד לנושא

מנחה: קודם כל, אני מודה לכם שלקחתם את הזמן ובאתם. אנחנו הולכים לדון היום בנושא שאני עוסק בו מזה כמה שנים, זה נושא שיש לו כל מיני שמות. השם האמריקאי המקובל זה "Bullying at work": "בריונות בעבודה", אפשר לקרוא לזה התעמרות, אפשר לקרוא לזה התעללות נפשית או פסיכולוגית יש לזה כל מיני שמות, בגלל שבעצם אין פה מילה מגובשת. בעולם המערבי מאז 1990 יש פריצה של מחקרים, חקיקה ועשייה בתחום הזה, ואנחנו בעצם 20 שנה בפיגור מאחוריהם. במסגרת העשייה שלי אני גם עובד עם חברות על מנת לייצר מודעות, לתת כלי מניעה וטיפול ולשאוף למצב של אפס סובלנות לתופעה. ב-1998 נוצר בעצם חוק למניעת הטרדה מינית. אני מתייחס אל הטרדה מינית כאל מקרה פרטי בתוך מכלול מקרים של אפליות, הטרדות והצקות למיניהן.

החוק בפועל לא נותן מענה לזה, אפשר להגיד בכל מיני זוויות. יש בורות עצומה לנזקים ולמשמעויות של הטרדות פסיכולוגיות בעבודה, גם בצד של מטפלים- למשל רופא משפחה גם בצד של בתי המשפט ז"א גם שעושים למישהו מעשים נוראים ואיומים עד כדי התאבדות ואשפוזים, ובית המשפט אומר- טוב, אז תתנו לו פיצויי פיטורים. ז"א המרחק ביננו לארה"ב ואירופה הוא מאוד מאוד גדול. מי שקרא או היה בהרצאות שאנחנו עושים, יש נתונים בעולם לגבי ההיקף של התופעה. מדברים ש-1 מכל 3-4 אנשים יחווה תהליך של הטרדות פסיכולוגיות בעבודה במהלך הקריירה שלו.

אני רוצה להתייחס למטרות הדיון ולרשימת הנושאים שנדבר עליהם, שנשלחה אליכם גם במייל: שהן:

- (1) לנסות להגיע להגדרה מוסכמת של הצקות והתעמרות בעבודה.
- (2) לתחם את הגבול שבין התנהגות בוטה להתנהגות קשוחה או דורשנית במקום העבודה, לבין התנהגות שהינה התעמרות בעליל.
- (3) לברר אם התעמרות בעבודה מייצרת נזקים למקום העבודה, וככל שיש כאלה – מהם?
- (4) לברר את דעת חברי קבוצת המיקוד על הקשר בין רמת ואיכות הניהול לבין שכיחות של התעמרות במקום העבודה.

5) מה הארגון יכול וצריך לעשות אל מול תופעות אלו וכיצד?

6) לנסות לאפיין את אישיות הפוגע ואת אישיות הנפגע.

7) בהעדר נתונים רשמיים על שכיחות התופעה והשלכותיה בארץ, להציג נתונים מהעולם ולשמוע הערכות האם הנתונים תואמים גם למציאות הישראלית.

אם לפני כן יהיו, לגבי סדר היום שלנו, השגות, הערות, תעלו את זה לפני שנתחיל. אני מציין- אנחנו מקליטים את הדברים, אנחנו מתמללים את זה. החומרים שיעלו כאן ישמשו בין השאר כחומר גלם לתמי"ת לטובת סקר ארצי, שכבר התקבלה החלטה ותוקצבה לעשות אותו, לזיהוי של היקף התופעה. וזה שאני אמרתי להם חבר'ה אם בכל העולם המספרים אותם מספרים, למה אתם חושבים שאנחנו נהיה שונים?, אמרו- אתה צודק אבל אנחנו צריכים לעשות את זה.

אנחנו צריכים באמת לבוא ולשים את האצבע ולראות מה קורה, והקבוצה הזאת שאנחנו עושים כאן היום היא גם כן לשמוע מזוויות שונות. סה"כ מיוצגים פה, אני לא מדבר פה גם על תפקידים קודמים של חברים, אבל כמה עשרות אלפי עובדים רק סביב השולחן הזה. (רשות הדואר, אוניברסיטת ת"א, פישמן רשתות).

יש כאן שבעה נושאים לדיון ואם יש לכם הערות לפני שניכנס לנושא הראשון שנעצב יחד את סדר היום אז אני אשמח לשמוע.

ד. : מה שחשוב, חסר בסדר היום, באמת איזושהו, מאחר והתמלול מיועד, לפי מה שהבנתי, למשרד התמי"ת, לתת איזושהו אוטופוט - מה אפשר להשיג ע"י כך שהנושא יהיה מגובה בחקיקה? ז"א איך זה ישפיע על יחסי עבודה ועל מרקם היחסים בתוך מקומות העבודה, זה לא מופיע פה ואני חושב שחשוב שנדבר על זה- השפעת חקיקה בנושא על מרקם יחסי העבודה בישראל.

ה. : יש כבר נתונים מהעולם. אני אומרת, בעולם התמודדו עם זה, יודעים, ז"א יש ניסיון כבר.

מנחה: יש ניסיון בעולם, ובוודאי שישנו כאן, כמו שבנו את חוק הטרדה מינית ואספו מהעולם את הנתונים אז ייקחו חומרים אבל אני אשמח שנדון בזה. עוד חברים?

ההגדרה, יש כאן הגדרה, וההגדרה הזאת שמופיעה בסעיף 1 היא נגזרת מהגדרות מקצועיות, ואנחנו בגדול הולכים על המצב הקיצוני. ז"א מצב שמישהו הרים קול על מישהו או שמישהו התפרץ על מישהו באופן חד פעמי, או מישהו הטיח משהו במישהו מאוד לא יפה, זה לא האישו. מדברים על מצב מתמשך של התנהגות חוזרת ונשנית. דבר נוסף שאנחנו לא- מדברים- אנחנו לא מדברים כאן היום לא על נושא של הטרדות מיניות, שיש לזה מענה בחוק, אנחנו גם לא מדברים על אלימות פיזית שגם כאן יש מענה בחוק. אנחנו מדברים על האלימות הסמויה שבאה מלמטה.

ח. : איפה נכנס ההבדל התרבותי: ערבים, יהודים, עולים, וותיקים ששם יש לא מעט חשש, פחד

מנחה: תראה, גם הנושא המגדרי: זקנים, נשים, אנשים עם מוגבלויות. אני לא הכנסתי את זה כי אני לא חשבת, בעיני לפחות, התעללות זאת התעללות זאת התעללות. ז"א אם אני מעביר עליך ביקורת ואני אומר לך "הומו" זה כבר שייך להתעללות. אם אני אומר לך: אתה מתנהג כמו ערבי או מתנהג כמו נאצי, או אתה מתנהג כמו יהודי, תלוי באיזה מקום, המשמעות בעיני היא אותה משמעות, התרגום צריך להיות אח"כ אם בונים אמונה באותו מקום איפה הרגישויות שצריך להתייחס.

ג.: אני חושבת שזה דווקא חשוב, שאנחנו לא, יכול להיות שימצאו דברים סטטיסטיים, נתונים סטטיסטיים שיוכיחו שאצל ערבים/יהודים זה יותר. אבל אני חושבת שדווקא חשוב שנתמקד בבני אדם כי אני חושבת שהקושי הגדול הוא שדווקא אנשים שלכולנו נראים רגילים, תרבותיים, נחמדים, בעלי סמכות, סמנכ"ל משאבי אנוש לצורך העניין, אנשי משאבי אנוש, כמובן שלא מגדירה את זה כאוכלוסייה, אבל בעיקרון דווקא הם הכי קשה להתמודד או להוכיח או לפתור, מבחינתי, או להקל על הבעיה, כי הכל "נורא בסדר" ואי אפשר להראות שהם מתעללים. לכן חשוב לי דווקא שזה יהיה משהו פרוס כולנו ולא נגדיר ערבים וכו'.

ח.: דווקא בחברה שלנו, איפה שאני מנהל ספציפית, יש לנו אוכי מעורבת. קושי לא קטן ועל הרקע התרבותי יש הערות. ז"א זה מקרה אחר ממה שתואר כאן, לכן הערתי את ההערה, ולא על רקע אחר ז"א אנשים מתעללים על רקע שהוא ערבי, הוא יהודי הוא אתיופי או כל מיני. אנחנו מפעילים סנקציות כנגד תופעה כזאת. זה אפס סובלנות.

מנחה: אתה היית רוצה להרחיב אם ככה את ההגדרה להכניס כאן גם על התעמרות רקע אפליה?

ח.: כן.

ג.: זה מקרה פרטי מבחינתי, החשוב הוא שזה יכול לקרות לכולם, בכל מקום, בכל השכלה מכל דבר. קושי ההוכחה הוא דווקא במקומות שזה לא צפוי לכאורה.

ט.: כמובן שההגדרה הזאת טעונה עוד איזושהו פירוט ואני מסתכל על הסעיף הראשון של ההגדרה או על הסעיף השני של הגבול, ואני דווקא בעברי עסקתי, לא מעט, עם הכאת נשים. בעצם בסופו של עניין גם ממחקרים וגם ממה שאנחנו יודעים וגם בתהליך, שבתי משפט עוברים וענישה של גברים מכים זה המעבר מהתייחסות לשלב האקוטי ביותר, או הקיצון ביותר, להתייחסות לאלימות הזו על פני רצף כלומר, השאלה השנייה למשל, לתפיסתי, מצביעה על איזושהו רצף. כלומר טרור זה לא משהו שמתחיל. ההגדרה מתארת את המצב הקיצוני, אבל התנהגות בוטה, סיסטמטית, מתמשכת, היא סוג של טרור. אוקיי, מתי היא יורדת מדרגה או מחמירה את עצמה וכו': אלימות נגד נשים לדוגמה, היא מתחילה מאיומים פסיכולוגיים עם משחק בסכין היא עוברת דרך סטירה או דרך דחיפה והיא נגמרת כמו שאנחנו מכירים במדינה, זו עדיין סוג של אלימות, כן? מילולית בתחילה המתדרדרת בהמשך. כאן, כשמסתכלים גם על ההגדרה ואחרי זה מסתכלים על התנהגות בוטה, וולגרית, מחוספסת לבין התעמרות, אוקיי, לתפיסתי יש כאן שני דברים, יכול להיות שהחקיקה תחייב איזושהי הגדרה, אבל היא תיתן גם הרבה פעמים מפלט לנבלים שמגיעים עד להגדרה או לעורכי הדין שלהם שמגיעים עד לנקודת הקיצון, ובכלל לא ברור לי שמנהל שעדיין לא הגיע לנקודת הקיצון אבל סיסטמטית מתייחס בצורה מחוספסת, בוטה, אכזרית כלפי העובדים שלו לאורך זמן, שזה לא מייצר את אותן תוצאות.

ד.: בהמשך לדברך, אני חושב שבכל מקרה שהטיפול בנושא יתחיל לרקום עור וגידים יהיה מאוד קשה להכניס לכלי מדידה את התופעה, כי זה לא כ"כ מדיד, אוקיי. ופה יצטרכו לשבת אנשים גם מעולם הפסיכולוגיה וגם מעולם של יחסי עבודה וגם מעולם החקיקה ולנסח את הדברים באופן כזה, שבעצם באיזושהי דרך יהיה כן אפשר לכמת את זה לאיזושהו כלי שיוכל לתת לאנשים להבין על מה מדובר. אני כבר הולך טיפה לסוף, בגלל זה ביקשתי גם לשתול את השאלה, ואני רואה גם איך החוק למניעת הטרדה תפס בעולם העבודה בישראל ואני חושב שהחשיבות של חקיקה בנושא היא בראש ובראשונה באופן שבו היא תשפיע על אופן ההתנהגות של מנהלים ושל ממונים (ושל אנשים שעובדים, יכול להיות גם בין חבר לחברו, בין יהודי לערבי שעובדים ביחד על פס הייצור או על רצפת המכירה בחברה). לדעת שיש חוק, לדעת

שיש איזושהו כלי שאדם לא יכול להרשות לעצמו לתת דרור ליצרים שלו במקום העבודה, שזה מקום שהוא נמצא בו בין 8-12 ביום, ולעשות כל מה שבא על דעתו בלי לתת על זה דין וחשבון. וזה לדעתי החשיבות של המהלך שעכשיו נתחיל ככה, מתחילים להובילו.

ט: למרות שאני חייב להגיד לך שברמה התנהגותית יש הרבה מאוד דברים שהם לא כמיתים אבל מדידים. הבריון הניהולי או המתעלל הניהולי אנחנו רואים אותם אנחנו יודעים מי הם אתה יודע מי הם (הערה ממישהו בשולחן - כולם יודעים. כזה קורה, כולנו יודעים מי הם). לא, אבל לפעמים קורה, יש הרי כלים, יש לנו כלים אנחנו מפעילים אותם, אתה מקבל בסקר שביעות רצון עובדים אתה קולט אותם, אתה קולט אותם בקבוצות מיקוד שאתה מקיים עם עובדים ב1001 מצבים אנחנו יודעים מי הם השאלה איך אנחנו...

א: מה אתה עושה כשזה המנכ"ל? מה אתה עושה כשזה בה מעמדת כח שאי אפשר לפגוע בו?

ט: תשמעו, אני רק יכול לומר מהניסיון שלי, עמית שלי, קולגה, בכיר מקביל אליי, שלקח לי שנה וחצי עד שהוצאתי אותו מהארגון. אגב עשיתי את זה בצורה שקופה ושילמתי מחיר, של...לא משנה, את המחירים שמשלמים כשאומרים אמת. בתפיסה שלי משאבי אנוש, לפחות ברמה אסטרטגית, הם אנשים שצריכים לדאוג שדברים מסוימים יקרו בארגון או דברים מסוימים לא יקרו בארגון. עכשיו, השאלה של הקוד האתי שלנו כאנשי מקצוע, אגב מה אנחנו עושים כשאנחנו רואים, אבל שלא קשור לארגון, למשל כשמנהל מחליט, אין לו התנהגות בוטה או מחוספסת וכו', אבל נאמר שהוא פוגע בעובדיו, הוא לוקח אותם כמובן מאליו או whatever בכל מה שקשור לדיני עבודה, שכר, תנאי עבודה כאלה ואחרים, תובענות בלתי נגמרת לשעות עבודה. מאלה שתמיד יש להם את השאלה המגוחכת "מה זה חצי יום?" אבל הם מתכוונים לזה הם גם נפגשים עם העובדים באיזושהי נקמנות במענק השנתי, בעליות השכר וכו'. אנחנו מכירים אותם. השאלה מה אנחנו עושים? עכשיו כאן זה הבחירה אסטרטגית, נקרא לזה ככה, של מנהל משאבי אנוש, אם הוא מסיט את הראש הצידה מייפה שם משהו, מטייח וכו', ממלמל משהו, ואין מה לעשות, לבין אם אתה מתעמת. לא אמרתי שכל עימות נגמר בניצחון מזהיר, אבל יש כאן אמירה ארגונית כי עובד בכל זאת מצפה שזה יטופל ושישביעו את רצונו, אבל at least הוא מצפה שאני אגיד שם משהו ושאיני לא אהיה איזושהו עלה נידף ברוח ואמפליפייר של שכבת הניהול.

ב: אני רוצה להקשות עליך בהמשך לשאלה אם המתעמר הוא הרמה הכי בכירה בארגון: הוא מנכ"ל ואתה כסמנכ"ל משאבי אנוש כפוף לו. אני גם ראייתי תופעה, ואני מניח, אני אפילו לא מבקר אותה, שעשרה מתוך עשרה גם היו נוהגים ככה, אותו סמנכ"ל משאבי אנוש, עם כל האי נוחות שיש לו הפנימית, הוא גם הופך להיות המסביר של אותו מתעמר. הוא מסביר את המנכ"ל- "לא, לא הבנת אותו, זה ככה, אתה צריך להבין אותו". אנחנו לא מכירים הרבה סמנכ"לי משאבי אנוש, אם בכלל, שיקומו ויגידו: אני נלחם במנכ"ל שלי.

ג: אני יכול לציין מנקודת המבט שלי. שני מקומות עבודה בהיי-טק: מקום שמורכב רק מאנשים משכילים ומוכשרים מאוד, מהעלית ששני מנכ"לים הם לקו בתסמונת שכזאת. כמובן שהמנחה דיבר איתי על הנושא הזה ומשהו שממש חיבר אותי במצב מאוד ישיר לשתי תופעות: מנכ"ל שהוא הבעלים של חברת היי-טק הפכה להיות בורסאית, וכדומה ומנכ"ל שכיר בחברת היי-טק קשה מאוד. ז"א התופעה קיימת, וככה אני נהגתי: בחדר סגור אמרתי לאותו מנכ"ל שהתנהגות שלו היא פוגעת בראשונה בו בכל המובנים, פוגע בסמכות שלו, פוגע בדימוי שלו, פוגע בכל מה שמצופה ממנו. הוא פוגע בנוכחים שם וכדומה, ונכנסנו לאיזושהו תהליך, של להבין מאיפה זה מגיע, ואיך הוא יכול לשלוט על זה וכדומה. הוא לא שלט בזה, זה היה יוצא ממנו, הוא היה אח"כ מבקש ממני ברמה האישית. הוא היה אומר "סליחה לא התכוונתי", או:

סליחה והוא היה עושה את זה כלפי הנהלה, ואומר אתם האנשים הכי קרובים אלי, אתם כמו משפחה, אל משפחה מותר להתנהג ככה. ז"א זה לא עניין של להגיב או להוריד את הראש. זה עניין של: איך אתה משנה את ההתנהגות?, איך אתה משנה את ההתנהלות? הבנאדם הזה הוא שם. הוא המקום זה שלו. עכשיו, האם יש אפשרות אחת שכל האנשים במקום יעזבו? זאת אפשרות, אבל אם הוא לא ילך לטיפול, באמת, ברמה הכי בסיסית של פסיכולוגיה, שאני לא יודע להגיד האם היא מסוגלת לשנות סיטואציה שכזאת. זה מצב שבו אתה נכנס למקור הסמכות העיקרי, המרכזי בארגון ואתה אומר לו: "תשמע מאיפה זה מגיע? בוא נדבר על זה" ואז הוא מתחיל לספר לך, ואתה צריך להיות שם ולהכיל אותו. לפעמים באמת אתה מתחיל קצת להזדהות איתו ואתה קצת מנסה למסך את הסיטואציה הבאה כשזה קורה, אבל אתה מכיר בזה. אתה לא יכול להתעלם מזה. זאת שאלה קשה מאוד. ז"א, האם הוא כמו ה"פושע" שעושה מעשה מיני כלפי אחת מהכפופות שלו, וזה ברור שאז משטרה צריכה להתערב, או האם כאן זה משהו אחר מאוד מורכב ומאוד מסובך אבל, לא יודע. זאת שאלה שהיא פתוחה, ובאמת מה הסנקציות? מה החוק יגיד לגבי זה? זאת שאלה מאוד לא פלילית, לפחות לא ברור לאיפה היא מובילה את זה.

א.: יש לי שתי הערות. אחת לגבי מנכ"ל. נשאר רגע אחד ברמת המנכ"לים כי. יש לנו בכל זאת שגרה בניהול. נתייחס לזה. אני נתקלתי במנכ"ל מסוג כזה כמו שנתקלת פעמיים. נתקלתי פעם אחת. סיפרתי בארבע עיניים למנחה מבלי להזכיר ארגון ומקום וכו'. אני ראיתי בכנס של 100 איש שאני הנחתי אותו, שמנכ"ל עשה "בית דין שדה" מול כולם לסמנכ"ל שלו, לסמנכ"ל. שקיבל התקף לב אח"כ, אבל המנהל לא ראה בזה אחריות שלו ואפילו לא ייחס את זה לעצמו. למזלי היתה לי אפשרות להגיד למנכ"ל שהוא הגזים. אז עשיתי משהו לטובת העניין. לא שיש לי השפעה גדולה אבל אני חושב שהמנגנון לעצור מנכ"ל כזה אינו רק סמנכ"ל משאבי אנוש. ברגע שהמודעות תהיה -אני כבר לא מדבר על מצב של חוק -כמובן חוק הטרדה מינית עשה פה פלאים בעניין הזה בסיפור- ברגע שהמודעות תעלה, נכניס את זה לקוד האתי של הארגון. נציגות עובדים צריכה להיות מודעת לזה. תהיה איזשהי התייחסות, שדבר כזה הוא לא ראוי, יותר מלא ראוי, אלא משהו שהוא לא מקובל, כי היום ככה זה עובד שקט. זה עובר, וגם אם מישהו יתלונן, אין פה משהו לעשות נגדו זה יישאר בגדר תלונה. מקסימום זה משהו יותר ציבורי ולא משהו משפטי. אני חושב שהמודעות תעשה הרבה ולכן אני מאוד שמח למהלך הזה. הערה שנייה שהייתה לי אני מעדיף שתדבר קודם אני אארגן את הדברים שלי.

ה.: לגבי זה שזה מדיד, אם אנחנו רואים את התוצאה הסופית שתהיה איזה חקיקה, איזה התייחסות, אז באמת זה ממש משהו לא מדיד, כי התעללות נפשית היא באמת גם נגד אישה בזוגיות ו נורא קשה להוכיח התעללות כזאת. מה גם שהמתעלל בד"כ ניתן לאסרטיביות ולאסרטיביות שזה דבר לגיטימי. ומה הגבול בין אסרטיביות להתעללות נפשית שהיא כבר לא בגבול הבוטה? שאלה שהיא מורכבת? -אני חושבת שכן - אני מדברת על התחום הרחב יותר שהוא אפור, שהוא מתמשך שהוא בקטנה, והוא באמת מחלה. כשהצד השני של ההתעללות - ז"א הקורבן עצמו הוא בד"כ איש טוב, כי אם היה לא טוב אז כנראה היו עושים איתו משהו אחר, לא מתעללים בו. וזו משוואה שמאוד קשה, בגלל שהוא איש טוב, זו בד"כ אוכלוסייה חלשה ואז מאוד קשה להוציא את ההגדרה הזאת, את המדידות הזאת, כי הוא כבר בנאדם חלש. אני מתכוונת חלש פסיכולוגית, כי יתכן, וסביר, שהוא עובד איכותי והמתעלל יש לו את האופי שאתה יכול לטעון לאסרטיביות או להתעללות נפשית והגבול הוא מאוד מעורפל, הוא נורא קשה למדידה, זה בעצם הבעייתיות שאיתה אנחנו צריכים להתמודד, העיקרית.

מנחה: נעשה הפסקה, אני אעביר לכם שאלונים ריקים שתוכלו לראות שבעזרתם אני ממפה עם הפונים אלי את מצבם. אני קורא להם קורבנות של התעללות. הם ממפים: א. איזה אסטרטגיות מפעילים נגדם ובאיזה עצימות ב. מה התגובות הגופניות שלהם, ג. התגובות הרגשיות שלהם, הנפשיות שלהם, וד. איזה

כלי התמודדות יש להם. השאלונים האלה, בנינו איתם מפתחות שבהם אנחנו יכולים כן לראות את החוויה של הקורבן. עכשיו, יכול להיות שהחוויה של הקורבן, אי-אפשר לשלול את זה אפריורי, היא מדמיונו. נדמה לו שכולם נגדו. הוא פשוט פרנואיד. ויכול להיות שיש לו באמת מישהו, בד"כ הממונה הישיר, אבל יכול להיות, כמו שנאמר כאן, קולגה אחר, והמישהו הזה הוא באמת נרקסיסט או פסיכופט שמפיל עליו דברים נוראיים. כמו ש-2 מ-35 תלונות על הטרדה מינית הן שקריות, כך גם יש נתונים בעולם, שממש מעט תלונות על התעמרויות הן שקריות ואינן מעוגנות בעובדות.

הערה של משתתף: אבל זה שהוא חלש כאילו פוגע באמינות שלו.

מנחה: הוא החלש, אבל אני אומר, יש לנו היום בסיס וכלים. בוודאי אני מאוד מקבל את מה שאת אמרת. פשוט מבחינת התוכנית הגדולה שלי - החלום שלי - זה מקפיץ אותי ל-2015, שנת 2015 שתהיה חקיקה בנושא זה.

ג.: רק הערה שרציתי לומר, כי חוק הטרדה מינית, גם בהטרדה מינית, הרי כל מה שיש לאנשים להגיד נגדו ומי יקבע אם זו היתה הטרדה או סתם לקחו לנו את האינטימיות ואת זה שכיף לנו, גברים ונשים, סליחה על ההצהרה, אבל גם לנשים וגם לגברים לפעמים כייף הסיפור של, סה"כ זה היה איזה מין פלרטוט קטן. מי יקבע שזה הטרדה מינית? הרי זה היה נהוג לומר, ובכל זאת החוק עשה פלאים. הוא לא מושלם עדיין. אנשים מפחדים להתלונן על זה, בדיוק כמו שיהיה בשעה טובה, הלוואי ויהיה, חוק בנושא התעמרות בעבודה, אבל הוא עשה פלאים במובן שהוא העמיד דמויות אובייקטיביות, כמו נציגי הקבילות, או איך שזה נקרא, להטרדה מינית, ואלה הגורמים האובייקטיביים ששומעים את שני הצדדים ויש להם חוק כדי שדרכו הם יקבעו, ושני הצדדים צריכים לקבל את זה, אין להם ברירה, once כבר היה לי אומץ להתלונן. כמובן, אותו הדבר פה, תמיד תהיה השאלה איך אני? הפער בפרשנות, מה עשיתי? ומי אמר שזו התעללות? מי אמר שזו הטרדה מינית? אולי זה בכלל בא מ... וכל כוונתי הייתה טובה? והוא מפרש את זה כי הוא סבל מילדותו ממכות, אני יודעת... פרשנויות לא בעיה, ז"א חוק, נציבים שישפטו את זה, זה הכלי המצוין.

ז.: אני קצת פחות אופטימית. ז"א מעבר לבעיית ההגדרה, מעבר לבעיית הפרשנויות בעיני המתבונן והמנהל התוקפני מצד אחד מול העובד הרגיש, אולי, מצד שני, שאולי דברים נתפסים אחרת. אני מסתכלת לשלב הבא- אז אוקיי, מה עושים עם זה? אז אם זה מנהל שאפשר להוציא אותו מהארגון, והארגון מוקיע תופעה כזאת וזה מופיע בקוד האתי ומתכוונים לעקוף את זה, אז האיש הזה לא יהיה בארגון ונפתרה הבעיה, ותפקידנו לשקף ולהציף, והתחלופה שנלווית לזה, וכל הדברים האלה, אבל הבעיה היא באמת בדרגים שאין לנו השפעה עליהם, ושם באותו מקום אותו מנכ"ל גם אם זה יהיה כתוב על הקוד האתי וגם אם יהיה נציב קבילות ותהליך בירור תלונות כאלה, בסופו של דבר היכולת להיפרד מהאיש היא בעייתית, והבעייתית עוד יותר זה התרבות והמסר שנשאר שם.

מנחה: כן אבל, אותו סגן נשיא ארה"ב שאמר: "המנוולים שינו את הכללים", ברגע שהשיח בארץ ישתנה והתרבות תשתנה- הנורמות ישתנו. דברים כאלה יזדקרו הרבה יותר מהר, כי זה יהיה לא קביל, ואין ספק, שככל שזה יקרה, זה תהליך בדיוק כמו שנאמר. אני זוכר שהחוק הזה (למניעת הטרדה מינית) התקבל אז אני גיחכתי, אמרתי מה זה השטויות האלה? כאילו, על מה מדובר? ולמדתי מאוד להעריך את החוק הזה ולראות איזה שינוי הוא חולל ומחולל, ועדיין עוד ארוכה הדרך.

ה.: הקוד האתי מחולל שינוי או שהוא רק למראית?

מנחה: איזה קוד אתי?

ה. קוד אתי של חברות של כל חברה ציבורית.

ט. אני חייב להגיד לך שאני לא יודע. שוב, יכול להיות שאני סתם, אני חושב שמספר המנכ"לים המתעללים והסמנכ"לים שלהם לא משמעותי. אגב בסמנכ"ל שמתעללים בו, נקרא לזה ככה, האופציות שלו, לכן מגיעים למקומות המוחלשים או לחלשים. הנבזיים האלה גם בוחרים את הקורבנות. חלק מהפרודוטה, נקרא לזה ככה, של בחירת הקורבן החלש שאין לו כ"כ אופציות מי יודע מה לקום ולעזוב, אם זה מבחינת הגיל, מבחינת העיסוק, וכך, הלאה. וגם יכול להיות חלש זמנית. אתמול- הוא היה חזק. מצופה, אגב, מכל אחד מאיתנו שחי תחת איזשהו קרוב קורבן להתעללות, אם הוא חרד לאיכות חייו, לקום ולעזור. השאלה אם הוא יכול.

לגבי מה שנאמר, אני חושב שהבנאדם היחיד שאני יכול להגיד, בסדר, לצורך העניין, שיש בעיה, ואז כמו שאתה אומר, אוקיי זה השיחות, ואז לפעמים לשלוח לטיפול. הרבה פעמים מצפים מאיתנו להצליח. קודם כל קודם בבסיס, הם מצפים מאיתנו להגיד משהו או לעשות משהו, ולא לגלגל עיניים לשמיים. עכשיו עד רמת המקביל שלך הקוד למטה. אז נכון, שברמת המקביל, זה כבר מה שנקרא: יצירת קונפליקט מובנה מוצהר עם עמית על כל משתניו, ועם המנכ"ל כמו שנאמר כאן. אצלנו זה מתחיל משלב אוריינטציה, כשמנהלים חלשים נכנסים. אני לא יודע אם קוראים לזה קוד אתי אבל יש לנו מה שנקרא: התנהגות נורמטיבית. יש לנו שבעה סעיפים להתנהגות לא- נורמטיבית שאנשים מבינים שכשהם עוברים עליהם, לא משנה הוותק, לא משנה המדרג שלהם, לא משנה למי הם קשורים ולא משנה איזו היסטוריה מפוארת הייתה להם, הם פשוט הולכים. עכשיו אם את שואלת אותי האם כל מנהל שבסקר שביעות רצון עובדים שלו, כל הקטגוריה של ניהול לדוגמה אצלו, כלומר: כל העובדים שלך אמרו מה שאמרו עליך, אז קודם כל אתם בבעיה: הדלקנו את האור קראנו לך לשיחה עם הרמה הממונה שלך, והתחלנו לדבר על הדברים האלה אז מה שנקרא we are watching you. אוקיי, מאותו רגע אנחנו נדאג להגיע לעובדים שלך, נעשה את זה שקוף לגמרי, נעשה קבוצת מיקוד, ונוודא שאנחנו מבינים טוב טוב מה המצב ואם צריך, אני אגרור אותך לבירור משמעותי, כי בעיני זה כאילו לצורך העניין כאמירה ארגונית. לא יכול להיות שהמנכ"ל או הנשיא בסדר. במקרה שלי החליט שאנחנו נותנים כאן איזושהי אזהרה, אבל זה מאבקים כמעט אין - סופיים, בסדר, אני יכול להגיד שב- 10 שנים אחרונות או 8 שנים האחרונות קצת התחלנו לשלוף אותם. האם סיימנו? לא! האם אנחנו כבר רואים אותם? בוודאי שאנחנו רואים אותם. הם גם יודעים שאנחנו רואים אותם.

ג. נשים על השולחן את מוסד הקביעות, אתה יודע מה זה לפטר אנשים קבועים? אתה יודע איזה הוכחה אני צריכה? עד כמה קשה להוכיח שהוא מתעלל ולפטר אותו מקביעות? זה בלתי אפשרי בעליל.

ז. מה שנאמר מביא אותנו לשאלה 4 של איכות הניהול, כי במקומות שבהם הניהול הוא לא בקריצה, אלה מתכוונים למה שאומרים, ועבודה יסודית שנעשית מאחוריהם, באמת מצליחים להוקיע את הדברים האלה. ארגונים ציבוריים או ארגונים שבהם איכות הניהול היא פחות ממצוינת, אם לפעמים באמת ועדים ומוסד של קביעות הדברים מתנהלים קצת בקריצה, וגם אם אומרים למנהל שהעובדים שלו לא כל כך מאושרים מהתנהלותו, תמיד מוצאים איזשהו הסבר למה הוא טוב ולמה הוא צריך להישאר.

ח. אני מבקש סליחה, לא התכוונתי בדברים שלי שלא צריך חוק. אני רק חושב שאפקטיביות החוק תלויה באיזושהי אמירה מאוד מאוד ברורה של אנשי הארגון, נקרא לזה ככה, ומשאבי אנוש, על מה מותר ומה אסור בארגון שלנו עוד לפני החוק.

מנחה: אני רוצה לאתגר אתכם כאן. באחד מהטקסט- בוקס המובילים בנושא הזה של "bullying at work" יש משפט, והמשפט הזה חוזר בספר אחר בלתי תלוי, והמשפט, ואני מצטט אותו כפי שהוא, זה ספר שמדריך את הנפגעים "Don't go to the HR they are your enemy", זו אמירה נוראית. הם מזוהים. עכשיו סטטיסטית, מרבית הארגונים, בעולם גם במקומות שיש חקיקה מעדיפים, לעצום עיניים ולא לגעת בתפוז החם הזה. קודם כל עד 1990 לא היה בשיח הציבורי דבר כזה בעולם. ז"א זה יחסית דבר חדש.

1.: כמו הטרדה מינית, אבל היום אני לא מעלה על דעתי שיש ארגון שבו תועלה סוגיה של הטרדה מינית ולא יטפלו בזה, ידחקו את זה לפינה. המנחה מציין כאן שגם במקומות שבהם יש חקיקה אין מהירות תגובה לנושא שכזה.

מנחה: יש יותר מאשר בעבר אבל זאת התפתחות. תראו, אנחנו כאן, אני חושב שיש כאן התחלה של מהלך. גם אם זה נשמע פומפוזי, ברמה לאומית אנחנו לאום קטן אז אולי לא פומפוזי אם כך, כי משרד התמי"ת מרים את הכפפה. האגודה לבריאות הציבור שהיא אגודה של משרד הבריאות שעובדים בה מעל 2500 איש נכנסת לתהליך הזה, הם הולכים לעבור כאן הדרכות ולהיכנס. הלא אי אפשר לשנות שום דבר אם לא מודעים לו, ובעצם הסקר שהולך לעשות התמי"ת ולהביא את המספרים ולהביא את הנתונים ולהראות את המכפלות גם בעלות של הפיריון וגם בנזקים אחרים, זה משהו שיתחיל לייצר כאן תהליך. תכנסו לאתר של המכון לבטיחות ולגהות ותראו שם את הקשר בין מצוקות נפשיות לתאונות עבודה. אצל יצרנית מזון שקשורה לעולם הקוטג' יש שם כמה אלפי עובדים, הייתה יחידה שהיו שם סדר גודל של פי 6 יותר תאונות עבודה, לא כמעט תאונות, וכשהוחלף מנהל היחידה הם ירדו מתחת לממוצע. היה לו סגנון מסוים, ובאמת יש כאן את השאלה שהועלתה, ואני כן רוצה לשמוע עוד קצת כדי שנכסה את הנקודה הזאת. איפה נגמרת הוולגריות והבוטות ומתחילה ההתעללות? אם אני הבנתי את מה שנאמר יש כאן אפקט מצטבר, בוטות מתמשכת חזקה זוהי התעללות- שאינה חד- פעמית.

1.: בדיוק, שיש כאן דפוס, יש כאן משהו קבוע. מנהל בוטה, מחוספס, מעליב, מנמיד, משפיל, זה בדיוק הרצף, אבל כל מה שהוא דפוס חייב להדליק, לא נורה אדומה, אלא מדורה אדומה, לצורך העניין.

ה.: לגבי המתעלל- בד"כ הוא איש מאוד חיוני בארגון, כריזמטי, צריך אותו. בד"כ הוא איש חזק. זה לא איזה איש כזה שאף אחד לא צריך אותו בארגון, בד"כ אנשים כאלה לא מתנהגים ככה, יש לו הופעה הוא כריזמטי הוא מאוד חיוני, זה מאוד בעייתי, והקורבן, כמו שאמרתי, הוא בד"כ חלש ובד"כ בתפקיד אולי פחות חיוני, הרבה יותר קל, בר- החלפה ועוד יותר עושה את זה בעיה הרבה יותר.

ב.: אני רוצה להמשיך בדיוק את הדברים שנאמרו עכשיו. אנחנו קצת, מה שנקרא, עושים הנחות לעצמנו, וכביכול-יש פתרונות של תרבות ארגונית ודיבורים, והנה בא לציון גואל, ויש לנו את הפתרונות. אני הייתי באחד הארגונים שהתגלגלתי ממש בהמשך הדברים שנאמרו. אנחנו זיהינו סמנכ"ל שהוא סמנכ"ל מתעלל, ז"א כשהוא בוחר קורבן, הייתה לו אפילו שיטה, אתה רואה איך לאט לאט הוא סוגר את המלתעות על הקורבן עד שהוא חונק אותו. אבל הסמנכ"ל הזה, היה חיוני, הוא היה חזק,, הוא הביא תוצאות. הוא עשה מהפך ביחס למה שהיה לפני ואחרי, וראית שלפחות לא ברמה ההתנהגותית, באיזשהו מקום במבחן התוצאה, הארגון תמך במתעלל ולא בקורבן.

ד.: הוא לא תמך במתעלל. הוא היה צריך את המתעלל ולכן הוא העדיף להתעלם מתופעת ההתעללות.

ב.: לא רק שהוא התעלם, אלא הוא גרם בסוף, הארגון גרם לזה, שהקורבן בסוף ילך הביתה. מי ששילם את המחיר הוא הקורבן. אני קצת פסימי.

ח.: האמת שאני יכול להגיד שלי יש מזל שאני לא נחשפתי להרבה אנשים שהם מתעללים. אבל אני יודע לזהות אותם. אני חושב שגם אותו סמנכ"ל מתעלל, אינו מתעלל תמיד ובכל האנשים. יש איזה טריגר, יש איזה מישהו עם אישיות שגורם לכך שההתנהגות מופיעה, ואני כן מזהה אצל אנשים מסוימים את ההתנהגות הקורבנית שמעוררת את ההתנהגות, של הצייד הזה, שהבנאדם, המתעלל, א לא יעשה, הוא לא יתעלל בכל אדם. הוא יתעלל רק בכזה שיעורר אצלו את היצר להתעלל.

ד.: אתה, במילים אחרות, אומר שיכול להיווצר מצב שיבואו בסוף לקורבן ויגידו לו: זה שהתעללו בך זה באשמתך. אני בכוונה מקצין את זה, ואני רוצה להוריד את האמירה פה סביב השולחן למקום הכי פרימיטיבי, ותסלחו לי על ההמשלה לגיונגל. בגיונגל חיות כל מיני חיות, ויש שם חיות שטורפות חיות אחרות ויש חיות שנטרפות ע"י חיות אחרות, אוקיי, ובסיכומו של דבר, שאנחנו היום נכנסים לעולם העבודה, למרקם הזה שקורה בכל מקום עבודה, רבותי, זה גיונגל שבו אנשים שיש להם איזושהי נטייה, מזהים אנשים שיש להם איזושהי נטייה ואז נוצר החיבור הנוראי הזה.

ח.: כן, אבל מה שאני ניסיתי להגיד זה ש א. זה לא שאנחנו מזהים מישהו והתופעה, ההתנהגות הזאת או התופעה הזאת תמיד תופיע, ולכן תמיד מקשה. אני לא רוצה להסביר את הארגון שמוותר על זה ולא מגיב, אבל כן שהתופעה היא מורכבת יותר. אני חושב שאפשר לזהות שאותו בנאדם שהוא קורבן גם צריך לעזור לו לא ביחס לאותו... אנחנו לא נפתור את הבעיה בזה שהסמנכ"ל הזה ילך מכיוון הוא ימשיך להיות קורבן כי יש משהו גם אצלו שצריך לטפל כדי שידע לעמוד בצורה אחרת, כמו שיש אישה קורבן, אישה מוכה במובן הפסיכולוגי של המושג אישה מוכה. אני כן חושב שאם אני עושה המשלה מתחומים אחרים, שזה החקיקה בנושא בטיחות והחקיקה בנושא הטרדה מינית בהתייחסות של המנהלים, יש איום ממשי שיש להם היום אחריות פלילית. לא יכולים להתעלם יותר, וכל יחסי העבודה פתאום הולכים ומשתנים, ונכנס החוק לעבודה בגובה. לא אצלי ולא אצלכם, לא יודע, ומיד אנחנו נדאג שכל מי שצריך לעלות על סולם מעל 2 מ' הוא יעבור את הקורס הזה כי אנחנו חשופים גם, המנהלים, ולכן אני חושב שהחקיקה היא כן משמעותית ותביא לשינוי.

א.: ברור לגמרי שמי שמתעללים בו היום לא ממהר להתלונן, לא ממהר לעשות מזה עניין, איזה הגנה, אז אנחנו במציאות לגמרי בעייתית, מה שראינו טרום החוק הטרדה מינית, אם אנחנו עושים השוואה, אבל בחוק הטרדה מינית יש דבר אחד טוב שאני חושב, שבעניין של גבולות, האם המוטרד או המוטרדת מדווחים על זה ומציפים את זה? היום אני לא בטוח שמציפים בכלל את זה. יכול להיות שמישהו מוטרד ומתעללים בו והוא מעדיף להישאר ככה, כי הוא יודע שזו הפרנסה שלו מקום העבודה שלו, אין לו הרבה אלטרנטיבות אחרות והוא מקבל את זה.

הוא יודע שאם הוא יתלונן, לא יהיה לו הגנות. ואנחנו אמרנו פה, ואני חושב שהתפיסה הזאת נכונה, ככה התחושה שלי, שמערך משאבי אנוש תמיד ילך לצד המנהל, בסופו של דבר. כולם קונפורמיסטים ויש רק בודדים שאולי ככה, מטעמים ערכיים. אני רוצה לסייג את זה- אני אגיד: הרוב הגדול יהיה לטובת המנהל ואני חי בתוך ארגון ורואה מציאות גם בארגונים אחרים. יש נטייה טבעית, ופה ניתנה דוגמה של מנהל מוצלח, מנהל כריזמטי מביא תוצאות טובות- יסולח לו. זה שטויות, בלי זה הוא לא היה מביא את התוצאות? אפילו אם הולכים עם זה הלאה, בלי זה שהוא היה מתעלל? ז"א יש לנו מציאות שמי שמתעללים בו (כולם סביב השולחן- הקורבן) הוא באמת בבעיה קשה מאוד.

מנחה: במישהו פה בשולחן התעללו? זה חשוב לחוויה.

משתתף: סביב השולחן הזה - זה לא דוגמה. רוב רובם של האנשים פשוט מקבלים את זה ומשלימים עם זה.

מנחה: בארגון כזה שמקדש, נקרא לזה ככה, את הסמנכ"ל, כל אחד בארגון, סליחה אני מקווה שאני לא מעליב או פוגע, בסדר, זה ארגון שכל הארגון עצמו על תרבותו הארגונית צריך להגיד את זה ביושר, אגב מה יהיה בארגון הזה? יהיה חוק בארגון הזה של הסמנכ"ל הזה בסדר, אוקי אז יש חוק, אז קודם כל אני לא יודע אם הקורבן צריך להתלונן או לא צריך להתלונן. שאלה 4 או שאלה 5 שאלה מי בארגון אחראי למניעה ולניטור לטיפול וכו'? מי זה בהטרדה מינית? בכל מקרה הנה האינפורמציה. עכשיו מתחיל התהליך. אז עכשיו צריך לראות את המערך הנורמטיבי של כל הנהלת הארגון הזה, אם עכשיו היא מטשטשת את החוק או עניינים או סיפורים, או מעבירה את המתעלל מיחידה ליחידה כי הסמנכ"ל עדיין חשוב, אם הוא ילך הכול יתפרק? או שארגון נורמטיבי בבסיס אומר כאן משהו, אגב לסמנכ"ל הזה להגיד לו, אפשר אתה יודע, בין התעלמות מוחלטת לבין זריקה מהעבודה יש איזה חצי מדרגה גם אם סמנכ"ל שצריך אותו ושהוא נורא חיוני לארגון גם בהנחה שהסמנכ"ל קורא לו ואומר לו תקשיב שנייה. בתרבות הארגונית שלו למשל גם אנחנו כולנו מתפארים בה הצד השני של זה האופן שבו אתה מתנהג לאחרים. יש משהו שלא נראה לי כאן. גם במגזר הציבורי אני מניח שאי אפשר לפטר, ז"א גם הפיטורים זה איזשהו סוף של תהליך. השאלה היא נורמטיבית בארגון הזה שלא יכול לפטר יש איזה שהן סנקציות, אגב לא פחות קשות, כנגד האנשים האלה. של הזיהוי שלהם, של ההצבעה להם באצבע ושל אמירה ניהולית של הרמות הממונות שהיא אמירה מפורשת לגמרי, אפס סובלנות לדבר הזה. שימו לב. אתה עולה על בנקט. אנחנו רואים אותך וכו'. עכשיו אם זה לא קורה אז שוב מה שאני אומר, החוק צריך להיות כאן, הוא צריך לשבת על איזשהו מצע שהוא קודם כל מצע נורמטיבי, מישוהו מגדיר מה הנורמות ומה התנהגות נורמטיבית ולא נורמטיבית בארגון הזה? עכשיו, אם לא אוקי אז עוד שנייה אנחנו מגיעים לעורכי הדין המפולפלים שמצליחים להוכיח שזה לא היה סיסטמטי כל כך, שהוא כל פעם מתעלל באחרים וכו'. אני חייב להגיד לך ביושר, כולנו, מי שמתעסק בארגונים, שהוא איש בתוך ארגון, מכיר אותם, יודע מי הם ומוזמן לטפל בהם בדרכו שלו או עד כמה שהארגון נותן לו דרגות חופש לטפל, שנייה לפי החוק. חוק וודאי שצריך להגן.

מנחה: אני רוצה רגע כאן בנקודה הזו שאתה אומר להעלות את השאלה, על סמך נסיון/נסיוןך מה הוא היקף התופעה? כל אחד עם העולם שלו. אתה אומר שנתקלת במעט, אבל נתקלת. שוב הסטטיסטיקה בעולם מדברת על כך ש-50% מהקורבנות או המעוללים מפורטים או מתפטרים. הסטטיסטיקה מדברת: אם אני לוקח את הנתונים מהעולם וגוזר לישראל על 2 מיליון ימי עבודה שהולכים לאיבוד בשנה. הסטטיסטיקה מדברת על 1 מ-5-4 עובדים. יש כאלה שמדברים על 1 מ-3, בסופו של דבר 1 מ-5 עובדים שחווה את החוויה הזאת, ושנחנו מדברים על משהו מתמשך זה מעל 3 חודשים.

אני רוצה לתקוף, לתקף או לאמת מתוך החוויות שלכם בארגונים שיש לנו כאן, ביחד, כמה מאות שנות ניסיון ניהולי, מה התחושה שלכם, כצעקתה, לא כצעקתה? זה מספרים?

ז.: אני רוצה לשאול אם יש סטטיסטיקה הפוכה, לא של כמות החווים התעללות כי מתעלל אחד יכול להתעלל בצוות שלם של העובדים שתחתיו. כמה אחוזים מעובדי הארגון הם בעצמם או מנהלים בארגון פוטנציאל בכלל להיות מתעללים?

א.: אני חושב שזה כיוון יותר מוצלח לבדוק באמת לפחות מבחינה מתודולוגית כי אם יש 1 מתוך 5 יכולים לעשות חשבון מתמטי כמה מתעללים יש, וזה מתחיל להיות מספר אדיר של מתעללים.

מנחה: 1 מתוך 5 לאורך הקריירה, אתה מדבר על מספר שנות עבודה זה לא אונליין

א.: אוקיי, אז זה קצת ממתן אבל בכל זאת זה נשמע הרבה

מנחה: סדר גודל של בין 7-9% מאנשים שעובדים באונליין ואומרים אני כרגע נתון במצב של מצוקה, שזה מספרים מטורפים.

א.: לי אין נתונים כמותיים, אבל נתקלתי במקרים פרטיים. להערכתי, אבל זה ממש השערה ראשונית כזאת, שיש יותר שעוזבים מרצונם את מקום העבודה או מבקשים לעזוב או מתחלים, יש גם תופעה לא מעטה שהם פשוט נעדרים מכל מיני סיבות. ההרגשה שלי שיש יותר כאלה מאשר מצב של אנשים שמציפים ומתמודדים. יותר מקבלים את זה פסיבית והולכים.

ד.: אני אומר את דעתי. המספר של 1 מכל 4 או 5 תואם את ניסיוני. אני חושב שהתופעה לא נמצאת בשיח ולא נמצאת על סדר היום לא בעולם העבודה ולא בעולם החקיקה, ואני חושב שיתחילו לברר את ממדי התופעה אז לדעתי יתגלו דברים מדהימים שהאדם הפשוט שמגיע למקום שבו הוא או מתפטר או שמפטרים אותו, אז הוא הגיע לאיזה נקודת קיצון שהיא קיימת בגלל שאנחנו מדברים על יחסי עבודה שהם לפחות, לכאורה, יחסים שיש להם התחלה אמצע וסוף. אבל כשהסוף הוא בשל התעללות או התעמרות בעובד אז זה סוף שהוא מאוד מאוד קיצוני. אדם שגם סיים בשל סיבה כזאת, בשבילו סיבת סיום העבודה היא מאוד מאוד קשה ומשאירה אצלו צלקות מאוד מאוד קשות. הרווח בין אלה שלא מתעללים בהם בכלל שיהיו מרוצים ושיהיה להם טוב כל החיים לאלה שהתחילו להתעלל בהם וחוו יום-יום איזו שהיא תופעה של התעמרות או התנכלות, עד למצבים הקיצוניים של אלה שהחליטו לסיים את העבודה או לחלופין החליטו לסיים את חייהם, ויש גם מקרים כאלה, פה יש לנו טווח אדיר שלדעתי כשיתחילו לברר את ממדי התופעה גם במשרד התמ"ת מישהו יפקח את עיניו לרווחה ולא יאמין.

ג.: אני יכולה להגיד שבגלל שאנחנו עובדים סוציאליים ואנחנו כתובת י לדברים כאלה, אז גם אם עובדים, והסודיות היא מאוד מאוד מושרשת, אני יכולה להגיד שיכול להיות שאתה צובר בתוך יחידה אחת את המידע ויש לך הרגשה שזו תופעה המונית. אני לא יודעת סטטיסטית, אני לא אגיד הרבה מעט אני לא יודעת, מבחינתי איש אחד זה עולם ומלואו וזה המון. אני חווה את זה כתופעה מאוד קיימת בתדירות מבחינתי לא טובה, הרסנית, זה דבר אחד. אני חושבת שהמדידה מושפעת א. מתחושה סובייקטיבית כי יכול להיות שאני אחווה את זה כהתעללות והוא ממול אם אני רק אתעמת איתו. הוא בכלל לא יבין שהוא כזה. וחלק, אני רוצה להגיד בסוגריים, שהכלים שאנחנו עושים כשבאים אלינו זה לעזור לקורבן להתמודד עם זה, למצוא דרכים זה תלוי במה, ומצד שני ללכת, אם הוא מרשה לי, אם הוא מרשה לי אפילו בלי להגיד, ומנסים להיות יצירתיים מקצועית ובמניפולציות להגיע לשיחה עם המנהל ולהתעמת איתו בצורה מקצועית. לא לשים אותו בצד להדביק אותו לקיר. ואז מה אני יכולה לעשות עם זה אלא למצוא כלים מקצועיים להתעמת איתו על זה, זה הדרכים שלנו להכיל את זה. יחד עם זה אני חוזרת למדידה, א. שוב- זה סובייקטיבי בפרשנות האישית שלי, דבר שני- זה קשור להגדרה, once יהיה, נצליח להציף הגדרה יותר ברורה אז שמה נראה כמה אנשים זה כי אם ההגדרה תהיה כמו שאני רואה מפה נגיד בוטות, חספוס, צעקות, קללות, המספר יהיה הרבה יותר גדול. אם אנחנו נלך לנקודת הקיצון שאמרתי לך שאני לא אוהבת ללכת רק לקיצון, ונלך עד התאבדויות, כדוגמה שמישהו העלה פה, אז המספר יהיה הרבה יותר קטן, כאילו, כל עוד לא התאבדתי... ז"א בעצם ההגדרה תקבע את הסטטיסטיקה.

מנחה: בעצם, מה שאת אומרת, ההגדרה תקבע את הרף ובהתאם לרף תהיה הכמות. אבל מה שאת אומרת שלהערכתך יהיה הרף כזה או אחר את מדברת על כמות משמעותית.

ג.: אני ממש מדברת על כמות משמעותית. עוד שני דברים קטנים, אחד- לא תמיד אני יכול להתפטר לא בגלל קביעות, לפטר קביעות או להתפטר, אלא פרנסה שלי. אם את אמרת, נדמה לי, טיפוסים חלשים שהם הקורבן, הם גם באותה מידה לא יכולים לאבד את פרנסתם. אני, קשור לזה שאני לא יכולה להתפטר אני צריכה את העבודה, אני צריכה את הפרנסה, לא נכנס לפרטים, אז זה גם לא כל כך ברור שאני יכול ובכל זאת אני רוצה גם לשים על השולחן- יש גם מקומות שעובדים כקבוצה ואז יש להם גם הרבה יותר כח אפשר להגיד מתעללים במנהל, כאילו אם כל כך שמנו אותם על המוקד כסמנכ"לים המתעללים אני רוצה להגיד שיש מנהלים שהם קורבן של עובדיהם. יש.

מנחה: 7%, על סמך הנתונים בעולם, זה שכפיפים שעושים מניפולציות ברמות האלה שאפשר לקרוא לזה התעללות בממונים שלהם.

ח.: אני רוצה לדעת, עלתה לי דוגמה אחרת. אני בעברי עבדתי במשרד החינוך ובארגונים כאלה יש אסטרטגיות איך להתמודד עם חוסר היכולת לפטר עובד. אחת מהאסטרטגיות זה פשוט להתעלל בו. הוא היה איש מאוד בכיר, קח מטאטא מעכשיו זה מגזרת האחריות שלך וזה העבודה שלך. אני מביא את זה לקיצון של איך ניסו לעשות טיהור בסוכנות היהודית באחד השלבים שלה עם האנשים שהוועד היה מאוד חזק בשנות ה-80. אז השאלה אם אני כולל את זה בתוך הסטטיסטיקה? יכול להיות שהתופעה היא הרבה יותר גדולה, אבל זוהי הנורמה, כלומר אני קיבלתי את זה ראיתי את זה מהצד זה היה משהו שהיה נהוג בהמון ארגונים.

ד.: בהקשר הזה של מה שאמרת עכשיו, אני חייב לציין שגם בחוק למניעת הטרדה מינית יש עליו השגות, וחלק מההשגות הן כלפיי מתלונן שמתלונן שהוא הוטרד מינית ומתברר שלא כצעתה ושלא היו דברים מעולם ובעצם החוק לא נותן היום - לא מעניש את מי שהתלונן ומתברר שלא היה בכלל נתון להטרדה. זה חלק מהנושאים שקשורים לחקיקה.

מנחה: אני רוצה רק להחזיר אתכם לשאלה שוב על הנפוצות של התופעה כאשר נאמר כאן כי הנפוצות של התופעה זו פונקציה של ההגדרה, כן, אם נגדיר הרמת קול אז זה חצי עולם ואשתו, אם נגיד שזה התאבדות אז המספרים זעירים. אבל שוב, אנחנו מדברים בראייה שאני רוצה לשים כאן על השולחן זה הסכמה בינינו, שזה התנהגות פוגענית ברמה שהאדם סובל נפשית, סובל גופנית, סובל מסימפטומים שזה יכול להיות חוסר ריכוז והפרעות שינה, נשירת שיער, פסוריאזיס שמתפרץ, סכרת שמתפרצת, לחץ דם, אנשים שמקיאים בבוקר לפני העבודה, יש מגוון שלם, אני אראה לכם תיכף שאלונים ושה גם פוגע בתפקוד שלו, פוגע בעבודה ז"א זה הרף. הרף שהאדם במצוקה לאורך זמן. ואני אומר קצת לשמוע את העד כמה אתם מרגישים שזה קיים.

ט.: אני עוד הפעם רוצה להכניס את, רוצה להתעקש להכניס את המרכיב של הדפוס המתמשך. אגב המילה טרור כאן היא שוב בסימן שאלה. מי שקצת מכיר דפוסים של טרור-טרור הוא לא מתמשך. חלק במרכיבים שלו כן. טרור הוא כמה דברים כן, בטרור אחד הדברים הוא גורם ההפתעה. הפתעה גם במקום גם מול מי גם באיזו עוצמה וכו', מה שגורם לבעתה ושיתוק ופחד אימים אצל הפוטנציאלים להיפגע. אז מה שנקרא המנהל ההוא שמגיע ולא יודעים במי הוא יפגע היום, כמה חזק הוא יפגע, באיזו סיטואציה וכו' מה שמכניס לשיתוק לפעמים את כל היחידה, ההוא שנפגע ממנו בטח אם זה דפוס אז הוא כבר יודע שהוא הולך לחטוף מה שנקרא. אבל הרבה פעמים אצל מנהלים שמנהלים יחידות אתה רואה את הבעתה ואת השיתוק מהפחד מה שנקרא. אם אני עולה על האוטובוס שהולך להתפוצץ היום, האוטובוס או תחנת האוטובוס או השד ידע, אז אני אומר, מצד שני כשמסתכלים על הפוגע, על המתעלל, שם רואים דפוס, זה כרגע לא משנה במי, כלומר פעם בזה פעם בזה, פעם בישיבה, פעם במסדרון, פעם בשיחת טלפון. המופעים

הם מופעים שונים, אבל הדפוס הוא אותו דפוס, וזה פעם אחת בסדר ומשהו שהוא מתמשך על רצף זמן. באיזשהו מדרון חלקלק שהשיפוע שלו כל פעם הולך ונהיה חד. בסדר, אז זה נכון, אז יכול להיות שהמספרים יהיו פנטסטיים אבל הם המציאות.

ה.: אני רוצה להגיד משהו לגבי הדפוס גם דפוס שהוא יותר לייט כזה, אבל הוא בהחלט יכול להשפיע למשל דפוס של מנהל שמחליט שהוא מחליט "לחנוק" מישהו אז הוא מתחיל למדר אותו, לא לזמן אותו לשיבות, קצת להתעלם ממנו אבל ההתנהגות החיצונית היא מאוד בסדר, היא מאוד נחמדה. הוא ממשך להיות איש חביב ודווקא החביבות הזאת שלו מסתירה משהו שהוא עושה שיש לו משקל מאוד חזק של מידור של הבנאדם השני, שזו חוויה שיותר קשה מלצעוק על מישהו, זו התעללות יותר קשה מהתעללות של אם מישהו למשל יבוא ויצעק עליי אני יודעת להתמודד עם זה.

מנחה: הביטוי המקצועי לזה נקרא "הטיפול השקט".

ה.: הטיפול השקט הוא בעייתי כי קשה מאוד להוכיח את זה. גם בנאדם שנראה נחמד והכל בסדר מסביב, והוא גם נחמד כלפי הקורבן, אבל יש תמיד את הדבר השקט הזה, אז זה ממש יכול להיות מאוד חמקמק וככה מהשאלה דווקא מהסעיף 3 מה ההשפעה מה הנזק,, אולי כדאי שנהיה יותר מפורטים, אני חושבת על זה קודם כל הכי חשוב ההיבט המוסרי, שאנחנו פה כאילו כדי להציל את הקורבנות לעזור להם, זה לא מוסרי בזה אבל כדאי להסתכל בהיבט של החברה (מנחה): אני מאמין שהשינוי יבוא לא מהצד המוסרי אלא מהצד הכלכלי. מה שאני רוצה להגיד שמנהלים, דבר לכיס שלהם. תבוא תראה להם מחקר למנכ"לים שכשיש אלימות והתעמרות והצקות בעבודה, עובד התפוקות שלו, לא שהוא חולה - עזוב שהוא חולה, הוא בא כל יום לעבודה התפוקות שלו יורדות בחצי אתה רק לא יודע. הוא מבלה כל היום וגם עובד המון שעות כדיי לרצות אבל התפוקות שלו נמוכות. משהו בארגון בחוויה של הארגון, בפחד, דברים של שיתוק כל הדברים האחרים אתה מראה סטטיסטיקות שהחברה מפסידה x מהתפוקות שלה. זה יכול לעורר מנכ"לים, יש כאלה שהכיס שלהם מדבר אליהם, יכול להיות שאם הוא יבין את התופעה וזה יהיה מגובה באיזה סקר, באיזו בדיקה ממש איכותית של הנזק, אז יכול להיות שזה גם יעשה משהו. זה עוד איזה כיוון ככה שצריך לשים אליו לב.

מנחה: אני רוצה לשאול אתכם, אותו סמנכ"ל חזק וחיוני- המחקרים המקצועיים וההתנסות שלנו בשנים של העבודה מדברים הרבה מאוד על כך. השיר של יהודה אטלס שאומר: " יותר משאני מפחד מכל הגדולים והחזקים יחד אני מפחד מהקטנים שמרביצים מרוב פחד". הסמנכ"ל העוצמתי או המנהל החזק הזה הוא בעצם בלון ריק מתוכן, גם מבחינה אישיותית ובעצם מבחינה פסיכולוגית, חלק גדול בהתעללות זה למלא את הצרכים הנרקסיסטיים או האחרים שהוא רואה בקורבן לכאורה, כמי שמאיים עליו, כי הוא מייצג את מה שאין לו. השאלה אם באמת שאתם מנתחים מסתכלים על אנשים מאוד עוצמתיים, האם הם עוצמתיים או שהם בנו איזה שהיא פאסדה שמציגה את עצמם, אבל ברגע שבאים ומתעמתים עם זה בצורה נכונה, אולי אין שם את העוצמה, ז"א אולי זה לא אנשים כל כך מוצלחים וחיוניים אלא אנשים שהם פרויטים שהם בנו את זה.

א.: אני רוצה להוסיף לדיון. נוח לי מאוד לדבר על הנרקסיסט, כי זה נושא שמוכר לי, אבל אני רוצה לדבר על מקרה שהוא שכיח יותר: מנהל שאין לו כלים אחרים, להתמודד עם התנגדויות, להתמודד עם הפעלת אנשים נכונה, תחת לחץ של הנהלה מלמעלה, אין לו כלים להתמודד, ז"א זה חלק בהכשרה שלו או שבאישיות שלו הוא לא בדיוק המנהל עם המיומנויות ועם היכולות שהיו צריכות להיות לו, אז הדרך הכי פשוטה, להתחיל היא, להפעיל אנשים תחת לחץ ולכעוס עליהם ולהלחיץ אותם וכו'. לפעמים זה נובע

ממקום כזה. ז"א זה לא שזה איזושהו דפוס התנהגות כזאת, הוא פשוט נקלע למצבים שיכול להיות שמלכתחילה הוא לא היה צריך להתמנות כמנהל.

א.: אני רוצה לזרוק לדיון גם את העניין של מינוי פוליטי. גם זה חלק מהעניין, שמנהלים רבים מתמנים לא בגלל שהם ראויים, לא בגלל שהם נבחרו באופן אובייקטיבי, לא בגלל הכישורים, והאנשים האלה צריכים, בסופו של דבר, להפעיל אחרים, והם נמצאים תחת מכבש מלמעלה כי היום החברה, חברות הן מאוד הישגיות מאוד תחרותיות, אז הם נכנסים לפינה הזאת שהעובדים סובלים בסופו של דבר.

משתתף: לדעתי אצל האנשים האלה אתה לא תראה את הדפוס. זה אילוץ. אבל אז אני אראה משהו ספורדי כי הבנאדם פשוט לא מצליח לעמוד מול ההנהלה, ופשוט נלחץ למטה ולוחץ את הכל (הערה: : זה יהיה קשה, זה לא יהיה רע במקרה שלו) המתעלל בדפוס הכמעט פסיכופטי יש שם כוונת מכוון.

מנחה: כמו שנאמר כאן, זה רע אבל לא מרושע.

ז.: כי אז אתה כן יכול להגיד התפרצויות שיש לה התחלה אמצע סוף, שהיא ספורדית, שהיא מקוטעת, שלפעמים יש בה התנצלות בסוף, לבין מישהו שכאלו קם בבוקר קיבל רישיון מאיתנו, מאנשי משאבי אנוש או מההנהלה, קיבל לנהל, אז תשמע אומרים איך זה שאין רישיון להיות הורה, גם ארגונים ציבוריים מישהו צריך לעבור משהו לקבל רישיון

מנחה: אתם מדברים על הקשר בין איכות הניהול לשכיחות ועצימות התופעה. שמענו כאן מכמה אנשים, שאתם רואים קשר ישיר בין איכות הניהול לעוצמתה, ככל שהניהול מתקדם ואיכותי יותר אתם רואים גם התופעה תהיה פחותה, נכון?

ח.: אם יש מנגנונים שקופים, ז"א ככל שאתה מגביר את איכות הניהול, את שקיפות הניהול, אז הדבר הזה מוצף. אני הגעתי למנחה בנושא כי רציתי לעשות בסה"כ רענון של אחד האתרים בנושא של הטרדה מינית והמנכ"ל הנוכחי, שהוא היה מנהל חברת בת בארה"ב 7 שנים, אמר לי "לא לא לא" אני רוצה את הנושא של bullying כי שמה זה מאוד מאוד מפותח שמה הוא מאוד מאוד רגיש לזה הוא אומר: אני יודע שיש התאבדות והטרדה מינית זה אחד המקרים.

ו.: המנכל שלך רגיש לזה? (משתתף: מאוד) לא סתם, כי נורא מעניין אותי מה הוא עשה כשבא לידיעתו שאחד העובדים, נאמר, השפיל את האחר על רקע אתני מה הייתה התגובה הניהולית?

ח.: שם יש לנו בערך 30% בני מיעוטים. אנחנו באותו יום שיש מקרה כזה, הוא פשוט לא נמצא יותר אין דבר כזה. יהודי שהעליב ערבי על רקע אפס סובלנות. באותו רגע הוא פשוט לוקח את הדברים שלו והולך משם. אבל זה ללא קשר למנכ"ל הזה, זה כבר שנים נוהגים ככה, אבל אני חושב שיש איזה משהו תרבותי, אצלכם בקוקה קולה זה הנחייה שמגיעה מאמריקה

משתתף: ממש לא. אני נלחם בזה. אני לא יודע אם יש לי 10% או טיפה יותר או טיפה פחות אני זיהיתי אותם, אני מזהה אותם כי זה תהליך רב שנתי כזה. יש ערכים של כבוד ויש ערכים אחרים. אחרי זה אנחנו מודיעים להם שזיהינו אותם.

ג.: אתה יכול קצת לספר על זה? מה זה נקרא מתמודדים מה אתם עושים?

א.: זה לא משנה אם זה אחרי סקר. קבוצת מיקוד, כל מיני אינדיקציות מגיעות אלינו. אנשים מסתובבים בשטח. אנחנו אמורים להסתובב בשטח, ואנחנו שומעים את הסיפורים. אנחנו לא תמיד נותנים להם את

הגיבוי , אבל אנחנו רואים שיש שם משהו לא נורמטיבי או לא כמו שאנחנו רוצים שהניהול שלנו יראה. אנשים קיבלו רישיון לא רק לנהל משימות, אלא גם לנהל אנשים. ואז אנחנו שוב סביב הממצאים האלה מתקיימת שיחה. שלב ראשון שיחה עם המנהל. אנחנו אומרים לו :שמע יש כאן משהו חמור, כי עשרה עובדים, או צוות שלך, אומר עליך כך וכך. העמיתים שלך. יש לנו גם סקרים של 360 או ממשקים או whatever. לא משנה כרגע. הוא מבין שהשיחה הבאה תהיה עם המנהל שלו, הממונה, והוא גם ידע שאנחנו בדרך לממונה שלו (מי זה אנחנו? כן כן, בתפיסה שלי, אחרת לא ברור לי מה אני עושה בארגון, אם לא זה. שכר ורווחה וכל הדברים האלה, זה מכונה משומנת ממש לא צריך אותי שם . ואחרי זה, עם הרמה הממונה היא מה שנקרא לא שולחת אותי מפניה, ואומרת לי אוקי בוא נעשה סדנה, אלא רואה בזה משהו חמור. אז השיחה הבאה תהיה בין הרמה הממונה לביניהם, שהיא כבר מוגדרת כחצי מדרגה וכך הלאה. ז"א הערכת הביצועים של המנהל- יש הערכת ביצועים תקופתית חצי-שנתית גם למנהל, תכלול גם את ההערה הזאת. ההערה הזאת תהיה בתיק האישי שלו ואנחנו נמשיך קדימה. אחרי 3 או 4 פעמים אם הרמה הממונה לא תעשה משהו, אישית, אני אדאג שאו אני או משהו מטעמי יגרור אותו ואת המנהל הממונה שלו לרמה הגבוהה ביותר. עכשיו נגיד אם זה בחברה אז למנכ"ל לצורך העניין, וכך הלאה. עכשיו עצם התהליך הזה, אם רוצים או לא רוצים, בפומבי. ז"א, לא מייצרים בז סביב הדבר הזה, אבל אנחנו עושים את זה לאור יום. השמועה עוברת וכך הלאה. בינינו יש התנהגות ניהולית לא נורמטיבית יש דברים שאתה לא תעשה לאנשים שלך. אז אנחנו עוברים איזושהי דרך. האם בגלל שאני מזהה אותם? מעת לעת נוספים חדשים. ודאי כי יש טעויות גיוס, כי לא כל התהליכים שלנו של המיון הניהולי הם פנטסטיים ומושלמים. אנחנו מכירים את כל הדבר הזה, אבל ברור לגמרי שיש כאן מאבק שמשאבי אנוש זה חלק מהתיק שלנו ושהמאבק הזה מתמשך אנחנו בכלל לא מתכוונים.

ג.: מה עושים כדי שכולם ידעו מזה, לא מוישה, אבל, כאילו, שיעבור הלאה?

ט.: מה שעושים עם הטרדה מינית. אספר לכם, באמת, לא שאני איזה גאון. כשהגעתי לחברה עוד לא היה חוק למניעת הטרדה מינית והיו עוד כל מיני הטרדות ברמות כאלה ואחרות, שגם הם אגב על רצף. ושבוע אחרי, אני חושב, שבוע או שבועיים או חודש, נתקלתי במנהל הבכיר שהטריד או תקף יותר נכון, והוא אמר לי :זה לא היה הנורמה אבל מחליקים את זה. אמרתי לו :תקשיב אני ואתה כנראה לא נחייב באותו ארגון. אני בסה"כ חודש. יכול להיות שאני הולך ותהיה הכהונה הכי קצרה של סמנכ"ל משאבי אנוש אי פעם, או שאתה הולך. והוא הלך. במקרה הזה הגעתי עד הבעלים סביב השאלה איזה ארגון אנחנו רוצים כאן. איזה חברה? כמו שנאמר: אנחנו רוצים ג'ונגל? אין בעיה חברים, יש טורפים יש נטרפים. החזקים שורדים. אין חמלה אין בעיה. לג'ונגל יש המון ביטוי. השאלה עכשיו, גם מה זה משאבי אנוש? השאלה מה ההנהלה עושה? האם ההנהלה מייצרת כאן איזושהי אמירה ערכית נורמטיבית שהחוק נופל עליה אבל ללא הדבר הזה, שום כלום שום סיכוי.

מנחה: אוקי חברים בקטע הזה בואו נעשה הפסקה קצרה אני מבקש קחו 10 דק'.

המשך דיון, לאחר הפסקה

מנחה: אנחנו רואים כאן את הנתונים של אנשים לגבי האסטרטגיות שמשתמשים כנגדם החל מצועקים, מקללים, משפילים אותי, לועגים לי, נותנים לי הרגשה שאני כשלון, מעבירים עלי ביקורת לא מוצדקת, לוקחים ממני סמכויות, תחומי אחריות, עוקפים אותי, מעבירים הוראות סותרות ומבלבלות, מנסים להכשיל אותי, מייחסים לי כישלונות שלא באחריותי, לוקחים לי הקרדיט, מציבים לי יעדים ומשימות שאין שום סיכוי שאני אעמוד בהם ממציאים עליי שמועות זדוניות מרושעות, ממדרים אותי, מחטטים לי

בחפציי במגירות, חודרים לפרטיות שלי. יותר מאדם אחד אמרתי לו: שמע תזמין מישהו שיבדוק. יש מצלמה בחדר. יש האזנות. מחוברים לי למחשב. מבקשים מאנשים להימנע מקשר איתי, יש קטע של לייצר חוק החרם. מתקשרים אלי בענייני עבודה בימים ושעות מעבר לזמני עבודה, שבתות, יום שישי בערב. זה קטע פוגע גם שאין גבולות. מחפשים אותי. משקרים במצח נחושה, מונעים ממני הכשרות וקידום, מאיימים עליי בפיטורין בסנקציות, ז"א יש כאן מכלול ואח"כ עוברים בשאלון על איזה תגובות רגשיות יש

משתתף: מה המספרים שלעיתים נדירות מייצגים?

מנחה: זה ציונים לנורמות אנחנו אח"כ שמים את זה כדי לעשות איזשהו שקלול. עכשיו תגובות רגשיות הן: אני מרגיש חסר חיים, אני מרגיש מאוים, אני מגיע לעבודה בחוסר רצון, אדם שהוא כל פעם שהוא קיבל SMS או מייל, אז קודם כל קופצת לו פעימה בלב, יש לי רגשות אשם קבועים, אני מיואש, אני מרגיש חסר ערך, אני מרגיש על הקצה, יש לי מחשבות אובדניות. אני מסתכל על השאלונים המלאים. אני אמרתי פעם: המרוויח הגדול מהיום בשבוע שאני עושה את זה, הוא הכלב שלי, כי אחרי כזאת פגישה אני לוקח אותו לרבע שעה לסיבוב, להרגיע אותו ואותי. ויש גם את התגובות, שוב, הנושאים הגופניים, כל הסימפטומים שמוכרים ואחרים: כאבי גב, כאבי ראש, עליהירידה במשקל. ז"א בורחים לאוכל כדבר מנחם, או שלא מסוגלים לבלוע. דיכאון והרעה במצב הבריאותי באופן כללי ודימומים, שזה יותר אצל נשים והמערכת החיסונית. אני מרגיש שהיא נחלשת חולה יותר, ואח"כ דרכי התמודדות: אם יש לי קרוב משפחה, אם אני מטפל במישהו, אם מישהו תלוי בי אם יש יצורים חיים שאני מטפל בהם, אם יש לי תחביבים שנותנים לי סיפוק. עם מערך תמיכה חברתי, הם מחפשים גם את הנקודות כחלק מבניית המערך הטיפולי.

אני כן מחזיר אותנו לדיון והייתה שאלה, דיברנו על הקטע של איכות הניהול לשכיחות ולעצימות התופעה שהעליתם, הוצג כאן דבר אחד שזה באמת מנהלים שאסור היה לתת להם רישיון לנהל ומקרים אחרים של מנהל שהוא במצוקה ואין לו כלים אחרים. אני רוצה לשאול אתכם כעת לגבי הנושא של משתנים מתווכים אחרים בין התופעה. מה עוד, שאתם רואים, יכול להצביע על כך שזה ארגון שהוא מועד לכך שתהיה בו התופעה? אפשר לדבר על איכות הניהול השאלה אם אתם רואים דברים אחרים.

א.: לפי דעתי המודלים מאוד מאוד מובנים ומסודרים בשאלון דיברתם על, דיברנו פה על מנכ"ל. אין לי ספק שמחקים אותו הסמנכ"לים, מעבירים את זה הלאה, וזה יורד בשדרת הניהול עד למטה. יש נטייה להרבה מאוד אנשים לחקות את דפוס ההתנהגות של המנהל, אז מודלים זה חלק מהמשחק פה. הנוק של מנהל בכיר הוא לא רק פוגע במי שהוא פוגע, אלא במי שהוא מדביק.

ה.: אמרתי תרבות ארגונית שמייצרת אפס סובלנות למקרים כאלה וסקיפות בארגון וכל הדברים האלה.

ח.: אני חושב שזה גם עניין של הגדרת תפקיד. ברגע שבהגדרת תפקיד של אותו מנהל- הוא ידע שהוא גם נמדד על צורת ההתנהגות כמו על הבטיחות, אז פתאום זה יעשה גם שינוי בתרבות הארגונית. פשוט להגדיר מעכשיו פרמטרים.

ב.: אני חושב שהדבר שיכול לאפשר או למנוע את התופעה הזו ברמות גבוהות ביותר, זה הדמות של המספר אחד-מנהל באותו יום. אם זה מנהל שבעצם משדר את הדברים האלה או שהוא גם לוקח בתופעה הזו, סביר להניח שהתופעות האלו יקרו בעוד כמה אזורים באותו ארגון. אם מדובר על מנהל כמו המנהל

שלך, שזה דבר שחשוב לו, הוא ידבר על זה בכנסים, הוא יעלה את זה על נס ויטפל בדברים כאלה, אני אומר שכמעט אפשר למנוע את התופעה לחלוטין.

ו.: אני חושב שאני מסכים ז"א, גם עם הסתכלות יותר רחבה וגם מתוך דוגמאות שאני עברתי. אין ספק שמנכ"ל, כמו בהרבה דברים, ערכים שהוא מאמין בהם, מחלחלים למטה ומועברים הלאה. גם אפשרי לפעמים שהצוות הניהולי בעצמו יעצב את התרבות והגבולות. אין ספק שמנהל בכיר הוא דמות מאוד חשובה.

מנחה: אתם חושבים שהיושבים כאן בחדר אנחנו איזשהו מדגם מוטה של מנהלים? אני מתייחס לשאלה: מה לדעתך חובת הארגון? האם אתם חושבים שיש מנהלים שאומרים- כולם פה אנשים מבוגרים, כל אחד שידע לדאוג לעצמו, הארגון הוא לא גנת, ואם יש מנהלים שחושבים ככה כי היושבים כאן בחדר לא חושבים ככה, השאלה שאתם מסתכלים ככה ימינה ושמאלה מה אתם רואים?

ד.: אני סייעתי בבניית הצוות שיושב פה מסביב לשולחן ומההיכרות שלי את עמיתי למקצוע פניתי לכמה בכירים ובאמת הצעתי להם להשתתף. חלקם הביעו התעניינות, אבל בגלל שאנחנו באוגוסט, לא היו יכולים להשתתף. אבל נתקלתי גם בכמה עמיתים למקצוע שעקפו את התופעה, ז"א אמרו לי: לא יכול להיות שבארגון שלנו יש דברים כאלה. ומדובר בארגונים גדולים, המנחה מטפל במקרה של אחד מהם.. עכשיו זה מצביע לנו על העובדה שהנושא לא נמצא בסדר היום, לא נמצא במודעות. אנשים לא מודעים לתופעות שקורות אצלם בארגון, או שהם ממש חוששים מהתפוח הלוהט.

מנחה: זה מעניין, כי היה אדם שאני פניתי אליו והוא אמר: אני לא אבוא. אני לא יכול להראות את הפנים שלי פה. אני מתבייש יש לנו אנשים בהנהלה שנוגעים בזה ואני -אסור לי לנגוע בזה. זה מאוד מעניין, אבל מה שאתה אומר זה, שיש אנשים שפשוט אומרים- אין חיה כזאת.

ד.: לא מכירים בקיומה של התופעה, שזה בדיוק מביא אותנו לצורך לטפל בתופעה. אין ספק שפה מסביב לשולחן יושבים משוכנעים, זה ברור, אבל יש הרבה שאנשים שפשוט לא ערים לתופעה, לא מכירים בקיומה, אני מדבר על אנשי משאבי אנוש בחברות בכירות וגדולות במשק שהדפו את התופעה ואמרו לי: אנחנו לא יודעים בכלל על מה אתה מדבר.

מנחה: לפי הנתונים הסטטיסטיים שיש לי, לא יכול להיות שבחברה גדולה אין, גם אם זה לא היה 1 ל- 5 אלא 1 ל- 10 זה לא יכול להיות שאין.

ד.: אין ספק

ו.: אני מניח שאותם מנהלים שדחו את התופעה הזאת על הסף ואמרו: אין דבר כזה אצלי בארגון, התנהגו בצורה דומה לגבי תופעות אחרות, לו היית מעלה אותן. אני מניח שיש להם איזה רצון לגונן בצורה מאוד חזקה על הארגון ואולי-על עצמם.

ד.: סביר להניח, אבל לא הגעתי לשיח איתם ברמת עומק כזאת.

כי אם ננסה לחשוב על זה, כל מי שהוא מפעיל קצת איזו שהיא חשיבה, מבין שתופעות בקבוצה שהיא מונה עשרות, מאות, אלפי אנשים, תופעה מהסוג הזה קיימת, חייבת להיות קיימת כמו שיש כל תופעה כמעט אחרת של בני אנוש שקיימת זה משהו שהוא בהגדרה לא יכול להיות אחרת.

ט: אבל לא כל האנשים הם כך. ז"א, צריך גם איזו שהיא הכשרה מקצועית ואיזה שהוא אומץ, לא לכולם יש, ולמי שיש, גם לא תמיד יש במידה הראויה, וזה לא עניין של טרור. בסופו של דבר גם אנשים בכירים מפחדים לאבד את מקום עבודתם, במובן הזה, בסוף שאתה מגיע, נאמר או למנכ"ל או למישהו בכיר, שכל המערכת הנורמטיבית שלו משובשת או לא קיימת, גם הם עושים את חשבונם האישי, או למישהו אחר, או לעצמם, שאין תופעה כזאת, וסביר להניח שגם מתעלמים, נקרא לזה ככה, מעוולות נוספות שיש בחיים הארגוניים.

ה: הנושא הזה לא פופולארי כי הוא בעצם, צריך אומץ לטפל בו, כי הוא באמת מהווה איזו שהיא ביקורת על נושא משרה בחברה. איך שלא תתפסו את זה, או שלא התוו מערכת של ערכים בארגון, או שהם לא עשו משהו, או שהם לא המודלים. בכל מקרה זה מאיים עליהם באיזשהו אופן, גם מול הבכירים האחרים שלהם.

מנחה: את רואה קשר בין איכות הניהול לאומץ ניהולי? זה לא חלק מתוך זה?

ה: בהחלט, זה ביקורת על איכות הניהול שלהם, על האומץ שלהם לעמוד מול בכירים אחרים. בוא נניח שהם לא המתעללים. באיזשהו אופן זה ביקורת עליהם. קודם כל זה ביקורת, אז זה לא נעים הדבר הזה, פשוט לא רוצים לצאת מהארון.

מנחה: ואף אחד לא אוהב ביקורת.

ה: כן, אנשים לא רוצים לצאת מהארון. למשל לי קל מאחר ועזבתי את הארגון, עכשיו נורא קל לי, אבל אנשים אחרים שעובדים בארגונים, זה בעיה לכתוב את השם, זה בעיה יש עם זה משהו.

מנחה: חשש

ה: כן, זה בסדר יש לזה מקום

מנחה: כשאתה נפגש עם קולגות למיניהם, נראה לך שצורת ההתנהלות שאתם מנהלים את החברה היא דבר שאנשים מסתכלים ואומרים: וואו הלוואי שהייתי גם יכול, או שאומרים בשביל מה לך את זה? איך מגיבים?

ח: לא, הם לא אומרים: בשביל מה לך. תשמע אני גם אחרי הכל לא נוטה להתפעל מעצמי או מהחברה. אני דווקא מאלה, אני מקווה, שאני לא נופל כאן באיזה שהיא סוג של התעללות ' אבל נאמר מה שמניע אותי, זה המקום שלא הגעתי אליו, לא המקומות שהגעתי.

מנחה: לצאת מאזורי הנוחות, להתמודד

ח: כן כן, אז יש הצלחות ויש חוסר הצלחות ויש גם בארגון עסקי שאפשר לפטר אנשים. הדרך עוד ארוכה ומסובכת עם הפוליטיקה והבכירים, והמקושרים וכו'. אותי מטריד וגם אמרתי את זה כאן. דווקא השאלה מי אחראי בארגון? אז בסדר, אז המנכ"ל, המערכת הנורמטיבית וכו', אבל בסוף מישהו צריך להניע את זה ואני חושש, אני כן מסכים, שהחוק יעשה פלאים. בכלל אין ספק. אני חושש אם משאבי אנוש לא ירימו את זה או לא יובילו את זה. דווקא בגלל שמדובר בקשר מאוד הדוק לאיכות הניהול ולמערכות נורמטיביות בין האנשים בארגון. אם הם לא יובילו את זה ויחששו שם וחלקם, או שהם חלשים או שאין להם שום חוסן, לא מקצועי ולא אישי ולא בין אישי ובטח לא ארגוני, להוריד את הדבר הזה, אני חושב שזה בסדר. זה השתפר כן. אבל בטח לא ייצר איזשהו אקלים מאוד אחר.

מנחה: אז מי כן, היועץ המשפטי?

ח.: לא, א. לא בכל החברות יש יועץ משפטי, היועצים המשפטיים שלנו לא מתעסקים בדברים האלה. אני מתקשה לראות, אני באמת מתקשה לראות. זה משהו שכדי להגיד בחוק כן, אז אני בהחלט חושב שחוק צריך לכלול גם את הדבר הזה, את הפונקציה הזו, ואגב רק כדי לתת, שוב, אני לא יודע לגבי החוק של הטרדה מינית, אבל יש אצלנו עובד, אני אקח את זה ממקום אחר, אולי זה גם החוק להטרדה מינית שהוא הנציג הממונה על ההטרדות שאנו דנים בהם. הוא בעצם דואג שאנחנו לא נעבור על החוק של הקודים העסקיים וייצרנו גם סביב החקיקה וגם סביב אמירה שלנו, ייצרו לו הוא על-טריטוריאלי, כלומר הוא בלתי תלוי הוא לא כפוף לאף אחד, כלומר אם הוא לא מאשר איזשהו חוזה בינינו לבין לקוח מאוד גדול שמאוד חשוב להשגת היעדים וכו', ומתחילים לעגל שם כל מיני פינות וכל מיני הנחות ועניינים וסיפורים, כשהוא אומר: לא, בזה נגמר הסיפור. והוא עובד בכיר אבל לא מאוד בכיר. מעליו יש סמנכ"לים ומנכ"לים וראשי אגפים וכו' אבל החלטתו סופית. אז אני לא יודע לגבי חוק הטרדה מינית הממונה על הטרדה מינית האם הוא על-טריטוריאלי להיררכיה הארגונית.

ה.: הפתרון עובר דרך חיזור של משאבי אנוש. זה אומר כמו שהם חיזוק את הדח"צים בחברות ציבוריות, זה אומר שיכול להיות שדח"צ עם גורם חיצוני ממנה או המינוי של מנהל משאבי אנוש, צריך להיות מינוי חזק יותר שמגיע לרובד יותר גבוה בארגון, כמו הדח"צ או משהו כזה, שהוא מישוהו שהוא יתן לזה חסינות מסוימת, איזה כח, שזה גם צריך לדווח על מקרים כאלה. לא רק אתה והמנכ"ל מדברים ומשתיקים את זה, אלא זה חייב כל תלונה להגיע למנכ"לים. הם חייבים להראות את המעורבות שלהם. זה חלק מהפתרון.

ג.: תשימו לב שכל הדיון שלנו עד עכשיו בעצם מראה שאנחנו תלויים במזל, נקרא לזה, אם יש לנו סמנכ"ל משאבי אנוש שהוא מודע לזה, שזה אכפת לו, שזה במערכת הערכים שלו, שהוא מחליט לשים את זה בסדר העדיפויות של הניהול שלו, ואז, וואלה, איזה מזל יש לקורבנות. בקוקה קולה לדוגמה ומה, ואם במקרה יצא לי אחד שהוא לא מודע לזה או שזה נורא חשוב, אבל לא בסדר יום שלו וזהו? הדרך היחידה, והטרדה מינית הוכיחה את זה, לא שאני חושבת שהיא פתרה את כל הבעיות ואין הטרדות מיניות, מה הטרדה מינית הוכיחה? שעצם זה שקיים חוק אזרחי של מדינת ישראל שהוא לא תלוי במזל שלי, מי הסמנכ"ל שלי או מי המנהל שלי, הוא גורם לזה. אישיות בכירה העומדת להיות דמות עוד יותר בכירה, הואשמה בהטרדה מינית. ז"א התלוננו נגדה על הטרדה מינית. במקרה הזה הדיקן של פקולטה, הבוס שלו הכי בכיר היה מזועזע, כאילו, וואלה, זה ידפוק לי את המינוי שלו. אנחנו זקוקים לו. הוא מאוד מצליח, אבל לא הייתה לו ברירה. הוא אמר: אבל אין לי ברירה אני חייב לשתף פעולה ונצל את זה ונשכנע אותו לעבור תהליך של בירור מפני שיש חוק.

ד.: וגם יש לו אחריות פלילית.

ג.: אז אני אומרת, בדיוק, אני הלכתי אליו ואני סיפרתי לו על האחריות שיש לו, ולא היה צריך יותר להתנהל בירור רציני מאוד. ז"א כל העניין הזה של לא לשים את עצמנו תלויים במזל הזה כי זה חוק במקרה הזה

ב.: עם כל מה שאנחנו אומרים כאן, בוא נגיד שיש סמנכ"ל באמת שלפעמים משדר את המודעות, אני גם מניח שזה נכון ואני חושב שגם היכולות שלו מול כוחות שמעליו הן תהיינה מוגבלות, יתקשה למלא את תפקידו. אנחנו דיברנו עד עכשיו ככה- על תרבות ארגונית, איכות הניהול, בעלי התפקידים, הממונים אם יש כן או לא. כשיש ממונה אני מוטרד, כשיש ממונה על ניהול הסיכונים בחברה זה אומר שהסיכונים לא מתנהלים בחברה. כשיש מה שנקרא ממונה על נושא מסוים, זה בעצם איזה מין כסת"ח לאיזה משהו שלא

עושים. אני אומר את זה בלשון כללית מה שנקרא. לא דיברנו מילה וחצי מילה ואני אומר עד החקיקה ועד שינוי התרבות הארגונית והמודעות והמזל והחוסר מזל הייתי קודם שם את הזום אין, או את הפוקוס, על הקורבן הפוטנציאלי, בוא, מה שנקרא ניתן את הכלים לכל עובד ועובד באשר הוא, אני חושב שקודם זה יהיה הדבר הכי מהיר להקטין את התופעה דרך הכנסת המודעות והכנסת הביטחון והכלים איך בעצם להתמודד עם וכאשר אתה נתקל בתופעה כזאת.

אני חושב שזה יקצר או יביא להורדה ראשונה של התופעה הזאת.

ח.: תלך עוד צעד בבקשה עם הרעיון שלך.

ב.: אני יכול ללכת עוד צעד, אבל אני הולך כאן כבר לצד עסקי, וזה קצת נשמע מגעיל. אני חושב שלמשל יש כאן, רעיון אדיר לסטרטאפ, ז"א אני לא ממציא את זה עכשיו שמעתי אנשים גם בהקשר הזה וגם בהקשרים אחרים.

ח.: אבל אני נותן כלים לעובד, מביא למודעות, מה עושה העובד עם זה?

ב.: אני אתן לך דוגמה. למשל בחברות שאני הייתי בהן, אני מניח שהן מייצגות הרבה חברות אחרות, יש כנס עובדים אחד או כנס עובדים חדשים. כל העובדים שהתגייסו בשלושה חודשים האחרונים. יש כנס עובדים עם המנכ"ל וכל מיני בעלי תפקידים. הכנס הזה צריך לכלול הרצאה של שעה ושעתיים, לא יודע כרגע להגדיר, שמדברת ושמה את התופעה הזאת על השולחן ואומרת לעובדים האלה: אם וכאשר תיתקלו בתופעה כזו, איך אפשר להתמודד בצורה כזו או אחרת. זה פעם אחת. פעם שנייה יש היום קואצ'רים, מאמנים, כל אחד על פי ההגדרות שלו, שהם מציעים אימון אישי לעובדים איך להתמודד עם כל מיני בעיות שונות ומשונות, לאו דווקא הטרדה מהסוג הזה במקום העבודה שלהם.

ג.: זה מה שאנחנו עושים, קו חם כזה, תלונות.

ב.: אני חייב לשאול את העובדת הסוציאלית בקבוצה, סליחה שאני חוזר עוד הפעם להכאת נשים. בסדר, את האישה המוכה, את מלמדת להתגונן מול המכה, או להגיע איתה למקום שהדימוי העצמי שאומר, בתפריט שלי, הדבר הזה לא קיים, זה המשמעות של אפס סובלנות, ז"א, אני אומר, אני שואל האם לחנך את הקורבן או לחזק את הקורבן? אפשר לחזק אותו דווקא במקרה הזה עד גבול מסוים כי הוא עדיין תלוי במקום העבודה לשבט או לחסד. בהחלטתו של המנהל, בטח בכל מה שקשור ל job secure וכו', אבל נאמר שאני מחזק אותו, אוקי, אני עדיין מנציח את התופעה. בעיני אפס סובלנות, וזה הקטע כמו שאתה יודע, אתה חותך מקל בקצה יש עוד קצה, ובעיני הסיפור הזה של הניהול גם דרך התרבות כמו שנאמר כאן וגם דרך המודעות וגם דרך הכחדה או שינוי.

הרבה פעמים אתה עושה כשאתה מציג את המצב הרצוי וכו' ע"י זה שאתה מכחיד התנהגות לא רצויה חד משמעית.

ג.: אין סתירה בזה, זה שני קווים שמתמודדים במקביל. אחד זה הדבר הארגוני: ההכחדה האפס סובלנות, הכנסים למודעות הכל, אבל בינתיים, יש אנשים שהם קורבנות אז בינתיים אני מלמדת אותם התמודדות. אנחנו עושים סימולציות איך להגיב, נשים מוכות זה קודם להעיז להתלונן אבל גם קורבנות, להעיז להתלונן, כל מיני כלים של התמודדות עד שיהיה אפס תופעה.

ב.: אני רק חייב להגיד לך לגבי הממונה, ז"א יכול להיות שזה נכון תמיד, אבל עד ששמו ממונה על הטרדה מינית, אוקי, בקטע הזה הפחד, החשש, הבושה להתלונן וכו'. מאז הממונה כולל פעילות מאוד אינטנסיבית שלו בהדרכות בהעלאת המודעות וכו' עלה שיעור התלונות בצורה דרמטית.

ג.: נפלא

ב.: כן, בדיוק, נפלא – אתה רואה, יש כאן איזשהו תהליך של ריפוי.

ח.: בשלב ראשון יש מודעות אז פתאום יש יותר תלונות

ג.: נכון, יש על מי לסמוך, יודעים שיטפלו בזה.

ב.: אם אפשר לתת איזה דוגמה קלילה, כי אנחנו נכנסים כאן לדיון רציני, אבל בואו ניתן דוגמה קלילה מעולם הספורט מי שמכיר וקורא עיתונות ספורט מה שמכבי ת"א עושה היום למאור בזוגלו זה סוג של התעללות.

מנחה: הבאת אותנו לתחום לא מוכר.

ד.: אני רוצה להגיד, שאם יהיה חוק, החוק ייתן מענה גם לנושא של הסברה לקורבן הפוטנציאלי איך להתמודד עם התופעה. גם החוק למניעת הטרדה מגדיר, ואני מגיע באופן אישי לעובדים באילת ואפילו בכרמיאל, ועורך להם הדרכות בנושא הזה, כי החוק מחייב אותך. עכשיו אני מאוד מתחבר למה שאמרת, שלפחות מניסיוני בארגון שבו אני עובד, ברגע שבנאדם מודע לעובדה שהוא נתון להתעללות או להתנכלות מכל סוג שהוא, לא 50%, 80% מהבעיה שלו נפתרה, ז"א, ברגע שהוא מודע 80% מהבעיה שלו נפתרה. יש לו עוד 20% שהוא צריך לטפל. ובזה מאוד יכול להיות שהוא גם יצליח לטפל בכוחות עצמו. דבר נוסף שאני רוצה להגיד כי נראה לי שהדיון כבר קצת מתקרב לסיומו ושעלו פה כמה דעות סקפטיות לגבי האפשרות לנהל חקיקה לגבי העניין הזה, אני רוצה להגיד, שלדעתי, היום עולם העבודה מאוד דינמי יש מעל ל-32 הצעות חוק בקנה בוועדת הרווחה והעבודה בכנסת בנושאים שקשורים לעולם העבודה לעולם יחסי עבודה, ואני חושב שדווקא היום תהיה פתיחות לחקיקה בנושא הזה וצריך לזכור שעד לפני, כמה? 8 שנים, גם לא היה קיים חוק הטרדה מינית (מנחה: 13 שנים). אז גם החוק הזה לא קיים, וכשהוא נחקק, הרבה אנשים הרימו גבה והיו סקפטיים ולא האמינו, ובעובדה יש לזה משמעות. אני הולך לסוף, כי היום בכל חדר אוכל בכל החברות של הקבוצה שלנו של הום-סנטר, best buy, טויס-אר-אס, זה חברות של מאות עובדים, בכל סניף בחדר האוכל תלוי תקנון למניעת הטרדה מינית, ועצם העובדה שהתקנון הזה תלוי בחדר האוכל ופקחים של משרד התמי"ת בודקים אז אני כבר בעיני רוחי רואה שמה שכתוב גם תקנון למניעת התנכלות והתעמרות בעובדים במקום העבודה. וואנס תקנון כזה תלוי, כל ההתנהלות של מרקם יחסי עבודה במשק הישראלי ישתנה, ואני חושב באמת שמי שצריך להוביל את הקו הזה זה אנשי משאבי אנוש כי אלה האנשים שאחראים בסופו של דבר לאיכות חייו של העובד במקום העבודה, ומקום העבודה היום זה משהו מאוד מאוד משמעותי בחייו של כל אדם שהוא עובד.

מנחה: הניסיון מראה שבד"כ החוק מדדה אחרי מה שקורה בשטח. הסתכלו, למשל, דברים חדשים כמו שהיה נושא של זכויות יוצרים באינטרנט. לא היו חוקים, התחילו האירועים ואז נוצרו החוקים. אני מאמין, ואני פועל לזה שבטוח של כמה חודשים יהיה ארגון משמעותי גדול, של אלפי עובדים ראשון, שבצורה וולונטרית יעשה לו את הקוד הזה ויטמיע אותו. עם התהליך של איך מתלוננים והסודיות ואיך שומרים ואיך חובה לטפל, תהליך שלם, וכשהיו כמה ארגונים משמעותיים כאלה זה יפעיל את הלחץ

שאינו יהיה הרבה יותר קל כי כבר יהיו בעצם עוגנים לייצר חקיקה. עכשיו הארגון הראשון שירים את הכפפה אני חושב שתהיה לו חוויה מאוד מיוחדת, זה גם אחת מהנקודות שיהיה אפשר לחבר וועד עובדים להנהלה.

ה.: תסתכל על המחאות שיש היום. אנשים היום לא פוחדים למחות גם אם יהיה ארגון עובדים גדול כזה העובדים יצאו מהארון וימחו.

מנחה: בימים ההם כשרוסיה הייתה רוסיה, אמר האמריקאי לרוסי: אתה יודע איזה חופש אצלנו לעומת אצלכם? אני יכול לעמוד לפני הבית הלבן ולקלל את הנשיא ולא יעשו לי כלום. הרוסי אומר גם אצלנו, גם אני יכול לעמוד על יד הבית הלבן ולקלל את הנשיא שלכם ולא יעשו לי כלום. מחאה, ואחד הקשיים באמת זה אני רוצה להגיד לך למי שקצת מצוי ומכיר ואם לא- שווה לקרוא את החומר, זה שבד"כ הקורבנות כשהם מבינים שהם קורבנות, זה בשלב שהם כבר פגועים והם חלשים והתרוקנו. התהליך הפסיכולוגי זה תהליך שבספר שאני כותב אני קורא לפרק הזה "עקיצת היתוש", מה עושה היתוש או היתושה למען הדיוק המדעי? כשהוא עוקץ הוא מכניס חומר הרדמה וחומר נוגד קרישה זה מה שהיתוש עושה, ובעצם אחרי שהוא הסתלק אתה מבין מה קרה. "ז"א כשאתה כבר מגיע אתה מוחלש. עכשיו כשאני יושב, יש תהליך שהוא לפעמים shocking לאנשים שהם יוצאים מכאן, והם באמת מבינים שהם קורבן. הם באו עם בלבול, אשתי אומרת לי, חברים אומרים, אני לא יודע מה. הם יוצאים והם מבינים שהם קורבן, ואני מצייד אותם במשפט שמאוד עוזר ואומר ברגע שהבנת שאתה קורבן ואתה ממשיך, אתה שינית סטטוס מקורבן למתנדב.

מה אנחנו עכשיו עושים? אז באמת לחזק אנשים זה חשוב אבל בראייה שלי אם יש לי נזילת שמן באוטו אז מה לעשות לשפוך כל הזמן עוד שמן פנימה או לסגור את הנזילה? הפוגע, זה באופי שלו. הוא פוגע עכשיו, הוא יפגע בעתיד הוא לא יפסיק עד שלא יפסיקו אותו.

ו.: הבעיה שצריך לסגור את הנזילה צריך להגיע למוסד.

מנחה: גם וגם.

אני רוצה רק לשאול אם יש עוד בהערכה שלכם איזה שהם נושאים שדיברנו על קשר בין, דיברתם על איכות הניהול דיברתם על אומץ ניהולי, דיברתם על תרבות ארגונית דיברתם על השיח הארגוני, איכות הניהול באופן כללי, אם יש עוד איזה שהם משתנים שאתם חושבים או רואים שיש מקומות שהם יותר מועדים לתופעה?

ד.: ארגונים שאין בהם מנגנון של משאבי אנוש, מנגנון יציב.

מנחה: הוותיקים שאתם אומר להם מנגנון משאבי אנוש.

ד.: ארגונים שאין בהם פונקציה של משאבי אנוש, יש המון, נתקלתי במנכ"ל שעבר שני ארגונים והוא יכול לעשות שם מה שהוא רוצה כי לא היה שם פונקציה כזאת, ופתאום הוא הגיע לארגון שהיה בו פונקציה ואז החיים שלו התחילו להיות קשים.

ג.: ז"א יהיה חוק שיגיד- מעל 100 עובדים חייב להיות מנהל משאבי אנוש, למשל?

מנחה: בסדר, אז הוא לוקח את המזכירה או את מי ששם ועושה שם.

ד.: לא, יש תהליך מקביל של העמותה למשאבי אנוש בישראל שבונה תהליך של הסמכה למנהלי משאבי אנוש בארץ.

מנחה: זה וולונטרי.

ג.: גם במקומות שיש הלימה אצל אותו אדם שאני גם תלוי בו, שהוא צריך למשל במוסד אקדמאי, לתת לי את הציון, אחרת ייפול לי כל הדוקטורט, לבין זה שהוא גם המתעלל בי. במקום של תלות באדם הזה. אחרת שהוא הבוס שלי ואני המזכירה שלו. אבל כשיש תלות מאוד חזקה בין מה שאני זקוק לך, אני תלוי בך, אם אתה לא תיתן לי הערכה טובה תיפול לי כל הקריירה שלי וגם אתה מנצל את זה להתעלל בי, אז יש לי בעיה להתמודד עם זה כי אני הולך להפסיד בכל מיני מקומות, ובהגדרה. זה יחסי מרות.

ט.: תשמעי, יכול להיות עובד במפעל שעובד במשמרות. המשמרות משתנות אנחנו מכירים את זה התפ"י- התכנון פיתוח היצור לא בדיוק אז את רואה אנשים שלא יכולים בדיוק להיות אבא שלי, אבל יותר מבוגרים ממני, לא יכולים לתכנן אם הם יכולים לצאת השבוע לחתונה או לא יודע למה, והם ניגשים בזמן ומבקשים חופש, ויום לפני, סיסטמטית מודיעים להם שאי אפשר. חתונה של משפחה או לא משנה. עכשיו ההוא מוריד לו ציון בדוקטורט, זה לא נותן לו חופש לדברים הכי בסיסיים, ההוא לא מטפל לו בשכר כבר 4 שנים. מטפל בכולם מסביב חוץ ממנו. המתעלל, למה אמרתי קודם לגבי ההוא שצועק הרבה פעמים, הם גם לא מתוחכמים, כאילו הוא מתפרץ הוא נשבר שם או משהו כזה, המתעלל המרושע נקרא לזה. ככה הוא עושה את זה בכוונת מכוון. הוא עושה את זה בסיכות דקות. הוא לא עושה את זה באגרופים גדולים. הוא מתוחכם מאוד.

מנחה: הדברים האלה נעשים בד"כ באמת. המאפיינים של מתעלל הם שזה אדם אינטליגנטי ומניפולטיבי. הרבה פעמים הוא כריזמטי והוא נראה כמו מיליון דולר, ארוז יפה, מדבר גבוהה גבוהה על צדק שוויון ואחוה ושקיפות.

ט.: אני לא יודע מי שכתב את הספר, אני קראתי אותו די מזמן מסודר כמו manual כזה ספר שנקרא "אנשים מרעילים".

מנחה אוקי חברים, אנחנו מגיעים לסיכום והייתי רוצה לעשות איזה סבב.

ב.: רק להגיד איזה משפט, שיש עוד תופעה לקו של התעללות, זה לפעמים לקוח שיכול להתעלל בעובד שהוא ספק, גם זה יכול להיות.

מנחה: חוותי את זה על מטופל שלי. מקרה קשה. קשה מאוד. החלק החיובי באותה חברה ענקית זה שהיא דואגת שהספקים שלהם יספקו לי עבודה, אז זה עצוב מאוד. חברה אמריקאית עם, אגב, קוד אתי בשמיים. זה אחת הדוגמאות הכואבות לפער הזה בין הדברים.

ט.: אפשר לספר סיפור מצחיק? אני הייתי המון שנים יועץ ארגוני והיו לי כל מיני לקוחות. אחת מהן היתה מנהלת פיתוח ארגוני בארגון מאוד גדול. היה משמעותי בשבילי מחזור עסקים מאוד גדול והיא הייתה מטורללת לגמרי וחסרת גבולות. המשרד שלי היה בבית וכל פעם כשהיא הייתה מתקשרת זה היה בצעקות נוראיות הייתי שם את הרמקול, אוכלים כל המשפחה. עכשיו זו מישהי שבעלה התגרש ממנה ובאחת הפעמים היא צועקת עלי אני לא יכולה איתך כבר. אני לא מבינה למה יחסי העבודה בינינו הולכים, כל מיני דברים מהסוג הזה. ואז היא אמרה "אתה כמו בעלי השני, הוא גם היה אומר לי כל מיני דברים." ולא הבנתי וחיכיתי, ואמרתי לה: "תשמעי, אני בדיוק כמו בעלך השני, הוא התגרש ממך וגם אני מתגרש ממך,

והיא אומרת לי "מה זאת אומרת" אמרתי לה שטכסי השפלה פשוט לא בתפריט שלי. זה אפרופו לקוחות שמתעללים בספקים שלהם. ז"א, אני מממנת אותך או יש לי אצלך, זכות על מאות אלפים אני אצלל אליך בכל שעה, ואני גם אתנהג אליך כמו אל הגרוש שלי. זה היה מצחיק, זאת הייתה הפעם הראשונה שפיטרתי לקוח. אגב, אחרי הפעם הראשונה כבר היה לי הרבה יותר קל להתחיל לפטר לקוחות, או להגדיר מה מותר ומה אסור, אני אומנם הספק שלך אבל יש קווים שאני לא מוכן שהם שיחצו אותם.

איתן: אוקי, בואו נעשה איזה סיכום. מה אתם לוקחים מכאן או איזה דגש ספציפי שאתם רוצים לתת או משהו לארוז את השעתיים המאוד מרתקות ומפרות האלה? בסה"כ ראינו שגם כל דבר קשור לדבר אחר, התחלנו לדבר ואני באמת חושב שאתה זרקת לנו מראש את 2015 שלי זה חקיקה שסביב זה כולם התחילו להתכנס, אז בואו נעשה איזה סיכום.

סיכום

ח.: קודם כל כשפנית אלי אני נענית בשמחה. הנושא מאוד חשוב ומאוד מוזנח. אני איתך אם חיפשת מישהו. אני שמח שהגעתי קודם כל. אני חושב שהנושא זה התחיל אצלי מהמילה של המנכ"ל בנושא של הטרדה מינית שלדעתו הוא רק מקרה ספציפי של משהו הרבה יותר רחב, ואני חושב שזה נכון. פה זה קיבל ביטוי מאוד מאוד רחב. ואם הגעתי פה בהתחלה עם תחושה שאני מכיר מעט מקרים, תוך כדי שיחה, בנואנסים הקטנים של איך מנהלים ממדרים, יש הרבה מאוד מקרים שיש להם נגיעה או שהם יכולים להתפרש כהתעמרות גם בארגון כמו זה שאני עובד בו היום, שכן יכול להיות שיש שמה התעללות. צריך לעשות עם זה משהו, אני מתכוון לעשות עם זה.

ה.: מזכיר לי, דברנו כאל על "לפטר לקוח", אז אני גם פיטרתי פעם את הבוס שלי. ככה אני מסתכלת על זה. וכל מה שנאמר פה, הכל חשוב באמת, הכל גם וגם וגם, כמו שאני אומרת זה גם חקיקה וגם תהליך המודעות וגם מודלים וגם הסט של ערכים ואכיפה ואכיפה של המחוקק. ואני רואה כבר כל מיני תעודות כמו התקנון של הטרדה מינית וזה הכל ביחד, זה הכל כדי להעלות את המודעות שזה יהיה פדיחה להתנהג ככה. פעם מנהל יכול היה לצעוק. זה היה בסדר גמור. זה המנהל, אומץ ניהולי, צועק, יד קשה. זה היה נחשב לדבר טוב. עוד היו מכבדים אותו על זה. ובאמת בקוד התרבותי זה היה בסדר, כמו שפעם הורים יכלו להרים יד על ילדים. עוד כמה שנים זה לא יהיה לגיטימי. ואני עשיתי לא מזמן תואר שני במנהל עסקים ולמדתי שם על הקוד האתי וכל החטיבה של משאבי אנוש למדתי דברים ופה ראיתי איך מחנכים את דור המנהלים, וישבו איתי אנשים צעירים שהם יהיו מנהלים בחברות בעתיד, ואני מבינה שהם באים עם סט ערכים שונה מהערכים של המנהלים המבוגרים שנמצאים היום ולא הלכו לאקדמיה. אז גם החינוך והמוסדות השכלה גבוהה זה ערוץ ממש חשוב, אם יהיה קורס בהתעללות, יהיה ממש קורס, דרך זה, וגם וגם כל מה שאמרנו אני מאמינה.

ו.: אני שמח להיות כאן כי אני מרגיש שחלק מהדברים שכאן מדברים עשויים לבנות חברות יותר עם מודעות יותר, עם רגישות יותר, עם תובנות איך להתמודד עם תופעות כאלה. פחות מאמין שזה ייעלם לגמרי, כי זה חלק מההתנהלות הפנימית של האנשים, אבל אני חושב שתהיה יותר תובנה איך לטפל בזה. תהיה יותר פתיחות להעלות את זה וגם אנשים פחות יחששו ואז דרך זה תיווצר, בסופו של דבר, סביבה יותר מאוזנת וטובה. אני שמח שאנחנו מתחילים איזה משהו שאם זה 2015 אני עכשיו חותם על זה.

ז.: אני חושבת שבאמת אנחנו המשוכנעים כאן, משוכנעים בצורך. אני מקווה, גם באמונה. אני טיפה פחות פסימית. מתחילת הדרך כי אני רואה ארגונים שאפשר לשאוף אליהם, יש לאן להגיע, וכמו שנאמר: ניהול משם מתחיל ונגמר.

ד.: לקדם חקיקה. בראש ובראשונה לקדם חקיקה ולהבין שמערכות יחסי העבודה זה משהו שהוא מאוד מאוד דינמי. וכמו שנאמר כאן, מה שהיה הוא לא מה שיהיה. הכל מתחיל מאמונה ואני מאמין בפריצת הדרך שהצלחנו להשיג ככה מול משרד התמי"ת, מול בני פפרמן שהוא אדם שאני מכיר אותו באופן אישי, הוא איש ערכים שמקדם גם נושאים שקשורים לערכיות בעולם העבודה בישראל כולל שילוב של אנשים עם מוגבלויות עם המעגל הפתוח שעכשיו הקימו, ואם יש אוזן קשבת בפרלמנט, בחוקה, אז חייבים להיכנס לשם בגדול. אני חושב שפורום כזה או פורום דומה יכול להיות בהחלט פורום שיעזור, במה שנקרא, בהאצת התהליך. יש תמיד את נקודת האל חזור. כשנגיע לנקודת האל חזור, אז יכנסו מחוקקים ותיכנס וועדת העבודה והרווחה של הכנסת אז כבר יהיה בסדר, אני חושב שהתפקיד שלנו הוא יותר להביא לשמה, ברגע שזה יהיה כבר על השולחן תהיה הצעת חוק על שולחן וועדת העבודה והרווחה של הכנסת אז משמה כבר הדרך כבר הרבה יתר קלה.

א.: יש לי הרגשה מאוד טובה. אני חושב שעסקנו פה בנושא בחשיבות מדרגה ראשונה. זה לא רק משהו לטובת הצדק החברתי. אבל זה אכן כצעקתם. אבל אני חושב שמה שיקדם את העניין זה להבליט את הנזק הכלכלי של החברות וארגונים לעניין הזה. בסופו של דבר זה יניע אותם יותר לעשייה מאשר שיקולים ערכיים. לצערי זה המצב, אבל זה מה שצריך לעשות לפי דעתי, להבליט את הנזק הכלכלי.

ט.: אין לי יותר מדי מה להוסיף, רק להדגיש שתמיד יש שילוב של החוק ושל המערך הנורמטיבי והערכי של חברות, שאפס סובלנות היא משהו שמתייחס לקצה הניהולי ולא לקצה של עובדים. ואמרת כאן ואני חוזר, אם יש איזה שהיא מידה של סקפטיות, היא נובעת, נקרא לזה ככה, מהחולשה של החיים שלנו- של מערכות משאבי אנוש בארגון. אבל בהחלט יכול להיות שהחוק הוא ככה עם כניסתו והטמעתו וכי יגיע למקום של חוק, יחד את המודעות גם באותם מקומות שמנהל משאבי אנוש לא מצליח להגיע אליהם או לא מצליח לראות אותם כדי שיצופו למענה. בהחלט מבורך.

ב.: אני קודם אפתח בכך שתודה שהזמנתם אותי למפגש המעניין, המרתק, החשוב. תודה לחברים שהייתי חלק מהקבוצה המלומדת והרצינית והמחויבת לנושא הזה. כנראה שקבוצה כזו גם מחויבת להרבה דברים ערכיים אחרים מן הסתם. מה שאני רוצה להגיד, הערך של המפגש הזה פה, כמו מפגשים אחרים וסדנאות אחרות, הוא בעצם העלאת המודעות והשמת הנושא הזה על סדר היום על השולחן. ואני מניח שמכאן תעשה את הסדר וכמובן צריך לפעול בעניין הזה שדרך חקיקה ודרך ערכים ודרך הכשרת עובדים ומנהלים. אני רק רוצה להדגיש ככה לסיום עוד איזה, אני לא יודע אם אתם יודעים, אתם בוודאי יודעים, אנחנו גם נוגעים באפס קצהו של הנושא. אני ממליץ לכולנו כאן לקרוא את הספר "הטרדה נפשית", אני כשקראתי את הספר הזה אני כל פעם הזדעזעתי מחדש כי הנושא הזה של הטרדה נפשית בעבודה הוא רק פרק אחד מתוך כמה מעגלי חיים שיש לנו, ומסתבר שלפעמים אנחנו אולי מתעללים. מדבר על אנשים נורמטיביים, בילדים שלנו בנשים שלנו, בסביבה שלנו. למשל הנושא הזה של ילד שהתאבד כי הטרידו אותו בפייסבוק. אנחנו מכירים את התופעה הזאת. הדברים האלה מתחילים ממש מהבית מהגיל הרך, והנושא הזה של הטרדה נפשית בעבודה הוא רק חלק מאיזה מין מעגל גדול ושלם הרבה יותר ממה שאנחנו חושבים.

ג.: זה אבסורד לומר, אבל אני הייתי סוג של מאושרת, אם אפשר להשתמש בשורש אושר, כשצלצלת אלי. אני חושבת שאתה יודע בהיכרות, הלא כל כך ארוכה שלנו, שברגע שבפעם הראשונה אמרת שאתה עוסק בנושא הזה, אני אמרתי אני חייבת לתפוס את זה כמי שמתמודד עם זה. זה בנפשי הנושא הזה. אני עוסקת בזה המון. אני מרגישה שכרגע אנחנו שליחים של הקורבנות. סליחה שזה נשמע בומבסטי, אבל אני מרגישה שאנחנו שליחים של הקורבנות, ואני הייתי רוצה מאוד שזו רק ירית פתיחה ושבתאמת נדאג שזה יגיע לשלב, שאתה אמרת, של האל-חזור. שכאילו, מישהו צריך לדאוג שזה יגיע לשם, שלא נסתפק בדיון הזה. אתה

מבחינתי אולי האחראי על זה סליחה שאני אומרת אבל אני בוודאי אסכים להצטרף לכל הלאה, אבל מוכרחים לדאוג שיקרה עד החוק.

מנחה: תודה. אני רואה בתהליך לקחת בעצם איזה מדוזה ענקית שנסחפה לחוף ושצריך להעביר אותה, ואין לנו בולדוזר שיבוא מתחת ופשוט ידחוף אותה, אז צריך פשוט להתחיל למשוך אותה, עכשיו, איך מושכים אותה מבלי שהיא תיקרע? אז לוקחים קצת מפה וקצת מפה וקצת מפה ומתחילים לייצר בעצם את גלגל התנופה הזה, אני מניח שכולם פה קראו את הספר, ובעצם לייצר את המומנטום להגיע לאותה נקודת אל-חזור.

הנושא הוא בעצמותיי כי אני רואה את הקורבנות, כמוכם. אני רואה את הסבל אני רואה משפחות שמתפרקות, אני רואה גם את הנזקים הכלכליים. לפני שנים הייתי בממד"ה ודיברתי על תופעה שמאוד מטרידה וזה הפרופיל הנפשי שנותנים לאנשים ה-64 אפס משהו פרופיל נפשי, שאח"כ מכתים אותם לחיים. אמרתי שזה לא נכון שכשיש בעיה ולא מאבחנים מישוהו, לתת לו פרופיל נפשי נמוך. מה גרם לשינוי? שבאו מאגף התקציבים ואמרו: אנשים מקבלים קצבת נכות, למה? כי מצבם הורע עקב או במהלך השירות הצבאי, איך הוא הורע? כי הפרופיל הבריאותי שלהם ירד, וזה מה שהביא את צה"ל לבטל את הסעיף הזה של 28. זו כבר היסטוריה. ז"א, כן לפן הכלכלי יש כח, יראו שהולכים מיליוני ימי עבודה. אני לבדי חותם לרופאים כפסיכולוג תעסוקתי כל שנה על יותר מ-1,000 ימי חופש, על מנת להציל אנשים, נאמר מתחלים, הם לא מתחלים, הם צריכים להתארגן מחדש: הם מתפרקים ואני חושב שיהודה עמיחי כתב, בין השירים היפים שלו הוא כתב ש"אלוהים מרחם על ילדי הגן. פחות מזה על ילדי בית הספר ועל הגדולים לא ירחם בכלל. לבדם יצטרכו הם לזחול אל תחנת האיסוף". אני רואה אותנו כתחנת האיסוף, אבל אני רואה אותנו גם כאותם אנשים שצריכים להפסיק את המלחמות האלה.

אני מאוד שמח להיענות שלכם, וגם היה מאוד מעניין לראות אנשים שהתבקשו לבוא שמייצגים גופים די גדולים ואת הסיבות שהם לא באו. זה רק חיזק לי. עוד יותר. עד כמה הדבר קשה. זה יהיה ארוך, זה יהיה קשה, זה יהיה מתיש, ושוב אני אומר: כל ארגון, כמו שאתם עושים, שעושה את זה, בעצם מקדם את זה שיהיו דברים שהם כבר יהיו בלתי קבילים בעליל.

דברים משתנים, ועכשיו יש לנו את ההזדמנות להיות גם אקטיביים להיות קטליזטור ולשנות. אגב לא רק לשנות, לשנות-לכיוון הנכון. זה משהו. דוחפים אותו ככה כל הזמן.

ד: מה שאני מציע, זה שגם נקים איזה קבוצת קשר, כי מאוד יכול להיות שיהיה לנו איזה טיפול המשכי בעיקר מול משרד התמ"ת שנידרש לשיג ושיח. ואגב למשרד התמ"ת היום יש מנכ"ל שהוא מאוד מאוד פתוח לשיג ושיח עם קבוצות. מאוד יכול להיות שהפגישה הזאת היא לא פגישה חד פעמית.