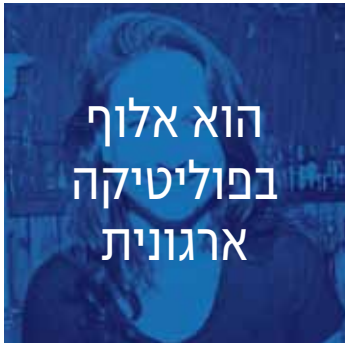


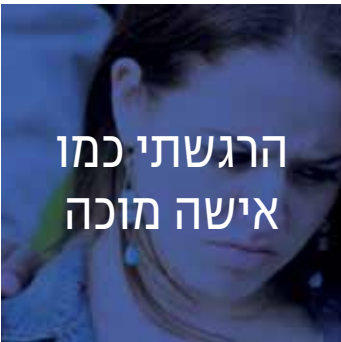
**התעמרות
ארגונית
בארגוני החברה
האזרחית:
מדריך לנפגעת
ודרכי תגובה
ארגוניות**



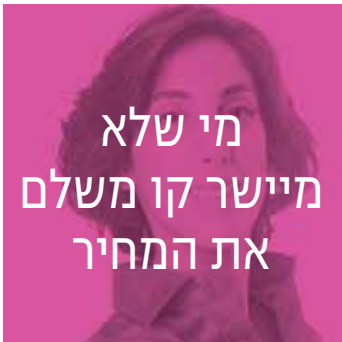
**אנחנו
רוצות ארגון
דמוקרטי**



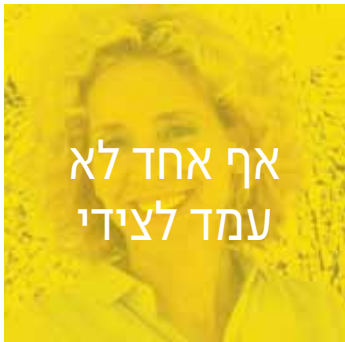
**הוא אלוף
בפוליטיקה
ארגונית**



**הרגשתי כמו
אישה מוכה**



**מי שלא
מיישר קו משלם
את המחיר**



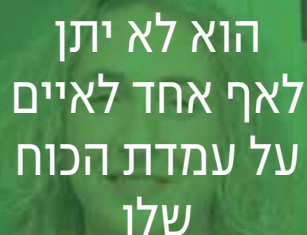
**אף אחד לא
עמד לצידו**



**הרגשתי
שהעולם חרב**



**זו סחיטה
באיומים**



**הוא לא יתן
לאף אחד לאיים
על עמדת הכוח
שלו**

קרקס

מילים ולחן: חוה אלברשטיין

היי,

זה סיפור שסיפר לי אבא
כשהייתי ילדה קטנה
למה נזכרתי בו היום
אני פשוט לא מבינה

האם הסיפור קרה באמת
גם זה עוד לא ברור
אין לי את מי לשאול כעת,
נשאר רק הסיפור

לעיירה אחת הגיע
קרקס של צוענים
קרקס קטן קרקס צנוע
קרקס של עניים

היו שם עז וחמור ונמר קטן
דוכן עם הגרלות
בולע עשן אישה עם זקן
וקורע שרשראות

ובכיכר העמידו אוהל
סיפרו שיש בו סוד
אנשים חיכו שעות בתור
כולם רצו לראות

אבל הסוד לא התברר
אלא אחרי שנים רבות
באוהל הגדול ישב בריון
בריון מפחיד מאוד

ומי שנכנס לאוהל
חטף סטירה אדירה בפנים
והוא ברח מהר
ולא סיפר דבר לאחרים

"לא יאמינו לי, לא יאזינו לי,"
חשב מי שחטף
"הם לא הזהירו אותי, אז למה לי
להזהיר אותם עכשיו?"

והקרקס ממשיך לנסוע,
והאוהל עוד מסקרן
והבריון ממשיך לפגוע
אבל איש לא מתלונן

יש הצגות בחושך ובאור
והלב נשבר בפנים
לראות בין המחכים בתור
את כל הילדים

ואי אפשר לצעוק להם רגע
אי אפשר לעצור אותם
לא יאזינו לך לא יאמינו לך
הם שומעים רק את עצמם

כן אי אפשר לצעוק להם "זהירות"
אי אפשר לעצור אותם
אף אחד לא לומד מאף אחד
אנשים מלמדים את עצמם

והקרקס ממשיך לנסוע
והאוהל עוד מסקרן
והבריון ממשיך לפגוע
אבל איש לא מתלונן

כן הקרקס ממשיך לנסוע
והאוהל עוד מסקרן
והבריון ממשיך לפגוע
אבל איש לא מתלונן

זה סיפור שסיפר לי אבא
כשהייתי ילדה קטנה
למה נזכרתי בו היום
אני פשוט לא מבינה

האם הסיפור קרה באמת
גם זה עוד לא ברור
אין לי את מי לשאול כעת
נשאר רק הסיפור...

”משלבות כנפיים“: אקטיביסטיות נגד התעמרות בארגונים

בשנת 2013 הוקמה קבוצת האקטיביסטיות ”משלבות כנפיים“. חברות הקבוצה הן נפגעות התעמרות בארגוני חברה אזרחית (מפלגות, ארגוני עובדים ועמותות). הקבוצה קמה כקבוצת משימה ששמה לה למטרה להגדיר ולייצר שיח סביב נושא ההתעמרות בארגוני חברה אזרחית. פעילות הקבוצה שיתפו זו את זו באירועים ובחוויות שהן חוו, ראינו נשים שחוו התעמרות, הגדירו ויצרו אבחנה מבדלת למושג התעמרות בעבודה. במהלך התקופה ארגנה הקבוצה, בשיתוף נעמת הצעירה, כנס בנושא התעמרות בעבודה ובארגוני חברה אזרחית, הקימה עמוד פייסבוק שבו יכולים/ות אנשים לספר על התעמרות שחוו ולפרסם נושאים הקשורים בנושא. מדריך זה הוא אחת מתגובות העשייה המשותפת של הקבוצה. המדריך הוא תוצר עבודה ראשוני, ותקוותנו היא שהוא יעורר דיון רפלקסיבי בארגוני החברה האזרחית, עד להתבססות הפעולה הארגונית המתאימה לתגובה להתעמרות הארגונית, לצמצומה עד למניעתה.

בקבוצה חברות (ע”פ סדר הא-ב של השם הפרטי):

- **אהובה קיטנברג:** אחות בבריאות הנפש, מנחת קבוצות ומקדמת העצמת נשים במסגרת טיפולית.
- **פרופ’ אורלי בנימין:** המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה והתוכנית ללימודי מגדר באוניברסיטת בר-אילן, חברת ועד מנהל בקו לעובד.
- **אורנה עמוס:** עובדת סוציאלית קהילתית אקטיביסטית, החוג לעבודה סוציאלית באוניברסיטת בן גוריון, מייסדת ומרכזת הקואליציה הארצית להעסקה ישירה.
- **גל דויטש:** החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטת תל אביב, פעילה וחוקרת אי-שוויון בארגוני שינוי חברתי.
- **דורין כפיר:** אם לילד, מפיקה ופעילה חברתית למען צדק חברתי ושוויון זכויות לנשים וכל אדם
- **לורה טלינובסקי:** מרצה על קמפיינים פוליטיים במכללה האקדמית עמק יזרעאל, מרצה במכינות קדם צבאיות ובמסגרות של מנהיגות חברתית על תחומי כלכלה, מגדר ופוליטיקה. לשעבר יועצת פרלמנטרית ומנכ”לית תנועת קול אחד.
- **לימור ארון:** פמיניסטית, פעילה חברתית, מרצה במוסדות אקדמיים בתחומי ניהול אנשים ויחסי עבודה.
- **סופיה טרוטוש ארגמן:** יזמית, מעצבת ואמנית, בעלת עסק עצמאי מתחום האופנה. פעילה פוליטית בארגוני נשים וחופש הפרט.
- **רונה אורובנו מזרחי:** אדריכלית, פעילה חברתית ופוליטית. ממובילות המחאה החברתית 2011, הובילה מאבקים רבים בנושאי דת ומדינה, הזרת נשים, זכויות נשים. כיהנה כיו”ר אגודת הסטודנטים בבצלאל וכיו”ר הפורום לירושלים חופשית.
- **שירה ריכטר:** אמנית ואקטיביסטית פמיניסטית היוצרת הרצאות מופע חזותיות רב-תחומיות בנושא העלמת האימא וערכי האכפתיות מהחברה בהקשר הפוליטי כלכלי חברתי. מקימת דפי הפייסבוק בנושא לימודי מגדר במערכת החינוך והעמוד ”שיעורי בית למי זה טוב“ אודות המחקר העדכני על שיעורי הבית. בימים אלה שותפה בקבוצת המחקר הפמיניסטית בסמינר הקיבוצים.

התעמרות ארגונית בארגוני החברה האזרחית: מדריך לנפגעת ודרכי תגובה ארגונית

כותבות המדריך:

אורלי בנימין, גל דויטש, אורנה עמוס, לימור ארון

ניתן ליצור קשר בעמוד הפייסבוק שלנו: משלבות כנפיים - אקטיביסטיות נגד אלימות בארגונים

תודות למגיבות ולקוראות:

מיטל סטרול - פעילה חברתית ופמיניסטית, מנחת קבוצות וכותבת שירה. מרכזת את תחום העבודה הקהילתית במרכז אדוה, יו"ר ועד מנהל של ארגון מהפך-תע"יר, חברת הפורום הפמיניסטי בכוח לעובדים, חברת תנועת התחברות-תארבוט.

אורלי ביטי - עו"ד אורלי ביטי היא מומחית בדיני עבודה, חברת הנהלה באגודה לחקר יחסי עבודה וחברת הנהלת נעמת. במסגרת פעילותה בנעמת ייסדה את נעמת הצעירה. נעמת הצעירה היא שותפה לכל מהלך של ביעור אלימות בכלל ובמקום העבודה בפרט.

עריכה לשונית: איה ברסקי - אלישב

תורמות:

רונה אורובנו
לורה טלינובסקי
אורלי בנימין
לימור ארון
אהובה קיטנברג
פרופ' נעמי אורי
אורנה עמוס

עיצוב גרפי: סטודיו אוסו באיו

תוכן עניינים

3 הקדמה

1.1 מדוע כתוב המדריך בלשון אישה?

1.2 למי מיועד המדריך?

1.3 מה הן מטרות המדריך?

1.4 לאילו ארגונים והתארגנויות מתייחס המדריך?

5 התעמרות ארגונית

2.1 מהי התעמרות ארגונית?

2.2 מה חווה הנפגעת מהתעמרות?

2.3 מה מפסידים ארגונים שאינם מתמודדים עם התעמרות בארגונם?

2.4 במה שונה ובמה דומה התעמרות בעבודה להתעמרות בארגונים והתארגנויות?

2.5 התעמרות כמעשה פוליטי

13 התנאים המשמרים התעמרות בארגון או ההתארגנות

3.1 החברים בארגון או ההתארגנות

3.2 הארגון או ההתארגנות

3.3 הנפגעת

17 טיפול בהתעמרות

4.1 מי אחראי לטפל בתופעה?

4.2 דרכי פעולה

21 מקורות

במה מדובר?

התעמרות ארגונית מתרחשת כאשר בעלי כוח באחד מארגוני החברה האזרחית משנים את יחסם כלפי חברה או מתנדבת בארגון מיחס מעודד, מנחה ומשתף ליחס מתייג ומדיר ולהצגה כוזבת שלה כלא מחוייבת לארגון וכמזיקה לו. עם התפתחותה של החברה האזרחית בישראל ועם התבססותם והתמסדותם של ארגונים, שכיחות התופעה עולה ונשים רבות מוחזרות מצולקות ומושקות אל המרחב הפרטי. חוברת זו באה לחשוף את התופעה ולנסח דרכי התמודדות אישיות וארגוניות עמה.

1.1 מדוע כתוב המדריך בלשון אישה?

כותבות המדריך מודעות לעובדה שיש גם גברים החווים התעמרות ויש גם נשים מתעמרות. לכן יכול המדריך לשרת ולסייע לגברים ונשים כאחד, ולארגונים המגוונים בהם מתקיימות ההיררכיות מאפשרות ההתעמרות. עם זאת בחרנו לכתוב את המדריך בלשון אישה מכמה סיבות:

נקודת המוצא שלנו היא שארגונים לשינוי חברתי הם ארגונים בעלי מבנה היררכי שנוטים לשעתק יחסי כוח חברתיים. ההיבט המגדרי של ההיררכיות אלו בולט במיוחד כשגברים מתמקמים כמנהיגים הראויים וכשהארגון משלם שכר לבעלי תפקידים.

אמנם ארגוני חברה אזרחית שבהם מתקיימים יחסים פוליטיים פתוחים לנשים במגוון תפקידים וולונטריים ומקצועיים, אך ברבים מהם, במיוחד באלה שדורשים מיומנויות נדירות וספציפיות, נשים אינן משתתפות באופן טבעי וגורף כמו גברים, וכשהן משתתפות, נקודת הפתיחה שלהן שונה מזו של הגברים, ונוצר מרחב בטוח פחות עבורן.

התגובה השכיחה להתעמרות בארגונים בקרב נשים היא יציאה מהארגון או התפטרות מתפקידים, ומנקודת מבטנו, חשוב לאפשר לנשים להתמיד בתרומתן לארגוני החברה האזרחית.

ככלל, נשים מיומנות פחות בפיתוח רשת חברתית פנימית בארגון - במיוחד נדירות עבורן רשתות שיש בהן קשרים חזקים עם המנהיגות הארגונית. כשמתרחשת ההתעמרות עליהן להתמודד עמה בהיעדר רשת התמיכה שהן זקוקות לה.

1.2 למי מיועד המדריך?

המדריך מופנה ל:

נפגעות התעמרות ארגונית בחברה האזרחית: אנו מתייחסות לנפגעות שהן אקטיביסטיות ומתנדבות, המצויות במיקומים חברתיים ומעמדיים שונים. אנו מניחות שקיימים הבדלים בהתנסויותיהן בהתאם למשאבים העומדים לרשותן: לחלק מהנפגעות משאבים כלכליים או אחרים שעשויים להקל על התמודדותן הרגשית והמשפטית, אצל חלק אחר הפגיעה עלולה להיות גם פגיעה במקורות פרנסה חשובים בלא אפשרות להיעזר בטיפול או בהליך משפטי. מכאן, שאיננו מניחות צורת התמודדות

אחידה, ומטרתנו היא לאפשר לאקטיביסטיות להגן על עצמן בתהליכי התעמרות שמופנים כלפיהן במגוון המצבים שבהם הן מצאו את עצמן.

לחברות ולחברי ארגונים והתארגנויות, שמבקשים לשמר על אופיים הדמוקרטי, ולקדם בארגונים תהליכים ומנגנונים, שיאפשרו צמצום ומניעה של התעמרות ויאפשרו לנפגעות להמשיך לתרום לארגונים.

המדריך מבחין בין נפגעות התעמרות במסגרת שבה הן מועסקות לבין מסגרות שבהן הן פעילות כמתנדבות, מכיוון שאנחנו יוצאות מנקודת הנחה שחלק מהנושא של התעמרות בעבודה מטופל במסגרת חוקי העבודה הנוכחיים או בהצעת החוק למניעת התעמרות בעבודה. כמו כן אנחנו עושות אבחנה בין שני הסוגים, כמפורט בסעיף 2.4.

1.3 מה הן מטרות המדריך?

תפיסתנו היא שהתעמרות ארגונית יכולה להתרחש בכל מרחב פעולה שבו מתקיימים יחסי כוח והפוטנציאל לניצול כוח קיים בכל ארגון או התארגנות. אנו סבורות שהטיפול בהתעמרות חיוני לחוסן הארגוני ולאווירה הדמוקרטית והמשתפת בתוכו, כמו גם גיוס מתנדבות ומתנדבים ושמירה על מחויבותם לאורך זמן. הנפגעת תרמה לארגון עד שנפגעה ובכך חשפה את עצמה לפגיעה. מכאן שעל הטיפול להיות באחריות הארגון, וחובתם של חברים בארגון או בהתארגנות ללמוד לזהות דפוסים בעייתיים כדי לעצור ולמגר אותם, באמצעות יצירת מנגנונים לביזור כוח, לפיקוח, לטיפול ולמניעת התעמרות.

מטרותיו של המדריך:

- להגדיר, לבדל ולנתח את התופעה של התעמרות ארגונית כפי שחוות אותה אקטיביסטיות.
- לעודד חברי ארגונים להושיט יד למתלוננת על התעמרות ארגונית ולפתח דרכי פעולה ארגוניות שיאפשרו הכרה בפגיעה בה, גישור, שמירה על תרומתה לארגון ועל השתתפות הפעילה בו.
- להציע דרכי פעולה אישיות ותוך-ארגוניות שיאפשרו לאקטיביסטיות שנפגעה להמשיך להיות חלק מהארגון או ההתארגנות ולהפוך את המקרה לאבן בוחן לשיפור ולחיזוק האופי הדמוקרטי של הארגון.

1.4 לאילו ארגונים והתארגנויות מתייחס המדריך?

המדריך מתייחס להתארגנויות אקטיביסטיות וארגוני שינוי חברתי בישראל כפי שהגדירו סאלמון ואנייר (Salamon and Anheir, 1996): ארגונים והתארגנויות הפועלים להגנה ולקידום זכויות אזרחיות ואחרות או מגנים על האינטרסים החברתיים והפוליטיים של קבוצות ספציפיות או כלליות, מציעים שירותים משפטיים (כגון טיפול בתביעות בגין הפרת זכויות בעבודה) ומקדמים את המוגנות והרווחה הציבוריות.

2.1 מהי התעמרות ארגונית?

התעמרות ארגונית היא הפעלתם של אחד או יותר מן הבאים כלפי אקטיביסטית כחלק ממאמץ להגן על עמדת כוח בארגון (המאירי, 2013, הצעת חוק למניעת התעמרות בעבודה, התשע"ה-2015) התעמרות יכולה להיות חד פעמית אך לרוב היא מתמשכת:

מניפולציות רגשיות, יצירת אווירה של פחד, אימים, שתלטנות, הפחדות, האשמות שווא, השפלה, תיוג, פרצי זעם, צעקות, עלבונות, לעג, ביטויים שונים של הקטנת ערך באמצעות התבטאויות סרקסטיות בכתב במחווות גוף ובדיבור, חשיפה לביקורת שאין לה בסיס, ייחוס כישלונות לא לה, תוך הסתרת עובדות או הצגה מעוותת שלהן, פגיעה בשמה הטוב כשהישיגיה והצלחותיה מוכחשים או מיוחסים לאדם אחר, הכפשה עד כדי רצח אופי באמצעות הפצת שמועות כוזבות וזדוניות.

"אחרי זמן מה גיליתי שעוד כשהייתי בארגון וכביכול ביחסים תקינים אתו הוא אמר לאנשים שאני אישה קשה ובעייתית".

"היא החלה להפיץ נרטיב שקרי על העבודה שלי והחלה להעלים קרדיט שלי מנושאים שקידמתי וביצעתי. היא הלכה להפיץ שקרים שלא אני זו שיזמתי את הפרויקט, אלא היא. אני הייתי ועדיין בטראומה. אני יצאתי זו שנפגעה".

"מרגע שסירבתי להוריד מועמדות לתפקיד, החל סבב טלפונים ושיחות אישיות, שהעומדת בראש הארגון עשתה עם הפעילים המרכזיים. הם תודרכו שאני לא אידאולוגית, אלא אופורטוניסטית שמנסה אך ורק לקדם את עצמי, ולבנות את כוחי, על חשבונם ועל חשבון כל העשייה האידאולוגית שלנו לאורך השנים. נאמר שאם אבחר לתפקיד "אמכור" את ההתארגנות שלנו לגורמים שבכוחם הפוליטי ישתלטו על ההתארגנות, יעקרו אותה מעצמאותה ויכפיפו אותה לאינטרסים פוליטיים זרים ולכן אסור ומסוכן שאבחר. נאמר שאני לא לויאלית להתארגנות ולחבורה המרכזית בה מכיוון שסירבתי להוריד מועמדות, אני לא רואה את צורכי המערכת, אני לא מוכנה לחכות לתורי, אני מפרקת את כל מה שעשינו. אני מסוכנת, תאבת כוח ומושחתת. תוך יום הלגיטימציה שלי התערערה, שמי הוכפש והתחלתי לקבל טלפונים שבהם אנשים שאלו איך יכול להיות שכך אני נוהגת בניגוד לכל הקודים ה"חבריים" וה"אידאולוגיים" שנהוגים בהתארגנות שלנו. כשהתחווה לי התמונה על השיחות האישיות שמתקיימות נגדי עם כל כך

**הרבה אנשים שאני מכירה ומוקירה, התמוטטתי על הספה ולא יכולתי לקום
ולתפקד שעות ארוכות. פחדתי פחד מוות”.**

מידור, נקיטת פעולות שיש בהן כדי להוביל לבידוד מקצועי או חברתי כמו הדרה ממעגלי קבלת החלטות פורמליים ולא פורמליים. במצבים מסוימים ההתעמרות כוללת גם חדירה לפרטיות, חרם ונידוי והרס יחסיה החברתיים, בידודה עד כדי למשל הסתרת מידע חיוני ממנה.

**”בשבועות ובחודשים שלאחר מכן התחלתי לחוות בידוד וחרם מאנשים
שהכרתי, חברים שעבדו אתי ... הפסיקו להזמין אותי לאירועים חברתיים,
הפסיקו לעשות לי לייקים בפייסבוק (מי שהעז לעשות לי לייק קיבל טלפון
ונתבקש להפסיק), הוצאתי מקבוצות וואטסאפ”.**

שיבוש יכולתה לבצע את תפקידה הן באמצעות הטלת דופי במקצועיותה, ערעור על סמכויותיה, התעלמות מרעיונותיה, הצרה של סמכויותיה או תחומי אחריותה, הנחיה סמויה לא לשתף עמה פעולה בקידום הנושאים שלקחה על עצמה.

התנהגויות עוינות אלו מופעלות בסמוי ובגלוי, בכתב או בע”פ, בהתנהגות באמצעות כלים אחרים כלפי אקטיביסטית שפועלת בדרך שאינה תואמת את עמדתו או עמדתה של בעל/ת כוח בארגון ואינה מתיישבת עם האופן שבו הם תופסים נאמנות כלפיהם או כלפי הארגון והכרה בסמכותו בארגון. ההתעמרות מופעלת כדי להרחיק את האקטיביסטית מן הארגון, להשתיקה ולמנוע ממנה: תפקיד, הכרה בהישגיה ובתרומתה, מימוש זכויותיה כחברה או כמועסקת, או כדי להשפיע על התנהלותה האישית-פוליטית, ברמה המקצועית וברמת היחסים החברתיים. ההפחדה, ההשמצה, הפתולוגיזציה של האישיות, הופכים לכלי עבודה המאפשרים לפוגען לסלק מכשולים מדרכו הפוליטית. ההנחה היא שרגשות הפחד והבושה יגרמו לאקטיביסטית הנפגעת לסגת ולוותר על עמדתה.

**”משהחלטתי להמשיך עם מה שיש לי לומר, הוא שלח לי מיילים בהם הוא
מאשים אותי שאני מיתממת, שקרנית, משתפת פעולה עם ”האויבים”,
פוגעת בארגון ובמאבק שהארגון מנהל בימים אלו, הוא כתב לי שאני
מעוותת את הנתונים בכוונה, שיש לי אינטרסים אישיים, הוא ניסה להפריד
אותי מחברי ואיים שיצא נגדי. אחרי התכתבות ארוכה הגעתי לקריסה
והתקף חרדה”.**

”האלימות שחוויתי לאורך חודשים ארוכים גרמה לי בסופו של דבר לצאת מפעילות ואני לא יודעת אם אי פעם אשוב לשם למרות שזה הבית שלי לעשייה חברתית-פוליטית. אני לא רוצה לבוא במגע עם האנשים שהיו חלק מזה במישרין או בעקיפין. אני עדיין מפחדת מהם, שיפגעו בי לרעה, שיכפישו אותי בפני אנשים חדשים במסגרות החדשות שבהן אני נמצאת.”

הפוגען מתאפיין בכמה תכונות בולטות: אינטליגנטי ובעל קסם אישי, כריזמטי, בעל כושר ביטוי גבוה בכתב ובעל פה, חכם, מניפולטיבי, אשף בפוליטיקה ארגונית, בזיהוי מוקדי כוח ובחבירה אליהם, גמיש מבחינה מחשבתי מומחה להוצאת דברים מהקשרם, עיוות המציאות, הונאה ושקר. כמניפולטור הוא יודע לשחק עם הנפגעת ב”חתול ועכבר”: יקרב וירחיק אותה לסירוגין, בלי סימני אזהרה, יגרום לה לטלטלות רגשיות ויערער את ביטחונה העצמי, הוא מגיב באטימות לתוצרי התנהלותו ומכוון להבטחת יכולתו לשלוט בכל מה שקורה ובכל מה שעשוי לקרות בסביבתו ולהשפיע על מקומו וביטחונו. המתעמרים אינם מהססים לרגל ולפלוש לפרטיות, והם נוטים להיות נקמנים ואגרסיביים.

”הייתי מקבלת מראשת הארגון טלפונים בין 11 ל-12 בלילה. תמיד בתחושת דחיפות, מספרת לי עדכונים או רכילויות כאילו אני אשת הסוד היחידה שהיא יכולה להתקשר אליה להתייעץ לגבי אינפורמציה חשובה זו. הרגשתי חשובה ומגויסת, קרובה אליה מאוד. לפעמים הייתה מספרת לי דברים אישיים מתחום מערכות היחסים שלה וגרמה לי לחשוב שאנחנו חברות אישיות וקרובות. כשהחלה ההתעמרות לקח לי הרבה מאוד זמן להודות בפני עצמי שזה מה שקורה, הרי אנחנו חברות! רק חיכיתי שיעבור הזעם והמצב ישוב לקדמותו. היום כשנוכחתי שהיא שקרנית פתולוגית אני לא מאמינה על עצמי שהאמנתי לה.”

2.2 מה חווה הנפגעת מהתעמרות?

איתן המאירי היטיב לפרט מה עוברת הנפגעת. התעמרות היא חוויה טראומטית לנפגעת:

1. רגשית

הנפגעת נוטה לחוש מתח (stress) - היא בתחושת מצוקה נוכח הפער בין הציפיות מהאדם הפוגען ובין התנהגותו בפועל, מצוקה המלווה בלבול, רגשות אשמה, פחד, חרדה, כעס, עלבון, חוסר ביטחון, בושה, פגיעה בדימוי העצמי וסערת הרגשות.

”בצהריים נשכבתי על הספה ולא הצלחתי לקום. הרגשתי שהעולם חרב. במשך שלוש שעות לא הצלחתי לקום. דיברתי ברצף בטלפון עם שלוש

חברות ועם בן הזוג, ביקשתי שלא ינתקו וימשיכו לדבר אלי, כי אחז בי פחד נוראי. קמתי רק כי הייתי חייבת ללכת לישיבה שאני זימנתי, כמובן שלא תפקדתי בה”.

”שלושה ימים לא היה עם מי לדבר, בכיתי ללא הפסקה, חשתי אשמה ולא שווה כלום, מאישה חזקה ויודעת הפכתי לאישה שמרגישה שהיא לא שווה כלום!”

”לאחר אותו ערב, הסתגרתי בבית במשך שבוע, הגפתי תריסים וישבתי מפוחדת, מיואשת, עייפה ונטולת כוחות בחדר. הרגשתי שעברתי חוויה אלימה, קשה של סחיטה באיומים ולא הצלחתי להתאושש ימים ארוכים. ההשפלה הגדולה ביותר הייתה כשביום למחרת נאלצתי לעבוד עם כל אותם אנשים שנקטו אלימות כלפי כאילו לא קרה דבר”.

2. פגיעה בבריאות הפיזית

”בלילה ישנתי אצל חברה כדי לא לישון לבד, לא הצלחתי להירדם וגם לא לקום, שוב החברה והבן זוג היו צריכים לדבר אתי ארוכות כי הייתי משותקת מפחד. לא תפקדתי כמה ימים”.

”תקופה ארוכה לאחר האירוע הלכתי לטיפולים בחרדה, עברתי טיפול פיזי להרגעה, עליתי במשקל, הפסקתי לעשות ספורט ולקח לי כשנה לחזור לעצמי, את עודף המשקל אני עדיין סוחבת על עצמי”.

3. פגיעה בהיבט החברתי, כלכלי ומשפחתי

”רואת החשבון שלי שאלה אותי למה יש לי ירידה כל כך גדולה בהכנסות, ענית לי לה שבקושי עבדתי בשנה האחרונה בעקבות מה שקרה”.

כגון: החלטה על הפסקת פעילותה בארגון או הפסקת הגעה לפעילויות מסוימות.

”הגעתי עד למצב של חרדה משתקת שבו אני מתכנסת לתוך עצמי ומוותרת על הקול שלי ועל הזכות להשמיע אותו. בן זוגי אמר לי ‘מספיק עם המיילים, זה ערב חג, את חייבת לעצור כאן ולשמור על עצמך’. בן זוגי שעמד לצדי כל אותו הזמן וחברי אמרו לי לשמור על עצמי ולהפסיק מיד את האינטראקציה עם האנשים האלה.”

מי שלא חווה התעמרות ארגונית, יתקשה להבין את תחושותיה של הנפגעת ולכן גם יתקשה להבין כיצד זה אישה בוגרת, אחראית, מוכשרת, ערכית ונורמטיבית שנגרם לה עוול - שותקת ומסתירה. בדרך כלל נדרש לנפגעות זמן רב להפנים את מצבן ולהגיב, לעתים הן מגיבות רק לאחר שניזוקו, התערערו ונחלשו.

2.3 מה מפסידים ארגונים שאינם מתמודדים עם התעמרות בארגונם?

- שעתוק דפוסי כוח ומבני דיכוי (מגדריים, גזעיים, מעמדיים, כלכליים ולאומיים) לתוך ארגונים שמטרתם שינוי חברתי.
- איבוד פעילים איכותיים, מסורים, מוערכים שהם גם מרכזי ידע ועוגנים חברתיים. פגיעה במרקם האנושי בשל עדות לאירועי פוגענות בפני אנשים שהזדהותם עם הארגון תתערער ותחלש.
- ככל שפעילים נפלטים מארגון הוא מתפרסם כפחות אפקטיבי ואנשים איכותיים נרתעים מלהצטרף אליו.
- כרסום בדמוקרטיה של הארגון.
- פגיעה בשמו הטוב של הארגון - נפגעים שעוזבים את הארגון יוצאים משוחחים על החוויה שלהם עם האנשים בארגון וגם עם אנשים מחוצה לו דבר באופן שפוגע בארגון ובתדמית הציבורית שלו.

2.4 במה שונה ובמה דומה התעמרות בעבודה להתעמרות בארגונים והתארגנויות?

לתופעה ההתעמרות הארגונית ממדי דמיון ושוני ביחס לתופעת ההתעמרות התעסוקתית. אלמוג (2005) רואה את ההתעמרות התעסוקתית במרחב הארגוני כניזונה במידה רבה מההיררכיה הארגונית ומיחסים בין ממונים וותיקים מצד אחד לבין כפופים וזרים מצד אחר.

בשונה מארגוני עבודה, הפעולה בארגוני שינוי חברתי מבוססת על שותפות אידאולוגית שבאה לידי ביטוי ברמת אמון גבוהה בבעלי הכוח בארגון וביחוס חיוביות לדרך פעולתם. מתוך כך, מצפים בה ליחסים יותר גמישים ולא היררכיים. עם זאת בדומה לארגוני עבודה, פעילות תורמות מזמנן, מרצן, מהידע, מהניסיון, מהקשרים ומהמיומנויות שלהן ולא לה ערך לעשייה, גם אם אינן מתוגמלות בשכר.

”הייתי מקיימת פגישות מוקדם בבוקר לפני שעות העבודה וגם אחרי שעות העבודה עד הלילה. בין לבין החזקתי בעבודה שלי על מנת להתפרנס.”

כשפעילות עובדות על בסיס אידאולוגי ומתוך הנחה של שיתוף פעולה, קל יותר למרחב הארגוני להתייחס לעבודתן כשקופה, ומבחינה זו מתקיימים אותם יחסי כוח המאפיינים מקומות עבודה היררכיים. כשמופיעה ההתעמרות הארגונית, היא מפתיעה את הנפגעת שלא התכוננה לאפשרות שתפגוש התנהגות או תקשורת עוינת ותוקפנית בארגון לשינוי חברתי.

לפיכך, ההתעמרות הארגונית לא תמיד נמשכת לאורך זמן, שכן הנפגעת מגנה על עצמה באמצעות נטישת הפעילות המשותפת לטובת יצירת מרחב נוח יותר עבור אלה שצוברים עוצמה ארגונית והון פוליטי.

זאת ועוד, מדיונה של שולמית אלמוג עולה שההתעמרות התעסוקתית אינה כרוכה בחילוקי דעות, בעוד שבמרחב האקטיביסטי ההתעמרות הארגונית היא לעתים קרובות פועל יוצא של אי נכונות של אקטיביסטית לציית להנחיה אידאולוגית או ארגונית של פרטים בארגון או של מנהיגות הארגון. לדוגמה, אקטיביסטית, שמעבירה ביקורת על דרך ההתנהלות בארגון, יכולה להיחשב כפוגעת בארגון. הפוגען, המבין כך את ביקורתה, ישתמש במצב כדי להצדיק את ההתעמרות בה ועשוי לזכות בתמיכת חברי הארגון האחרים, שגם הם, כמוהו, יתקשו לקבל את הביקורת שהציגה הנפגעת.

2.5 התעמרות כמעשה פוליטי

לדעתנו, מקור ההתעמרות בארגונים והתארגנויות הוא בעיקר פוליטי. אם אחת מאתנו בוחרת להצטרף לארגון המקדם שינוי חברתי, יאה זה איגוד מקצועי, מפלגה, ארגון לשינוי חברתי, היא יוצאת מנקודת הנחה שהאחרות והאחרים שאליהם היא מצטרפת, שותפים לתפיסת עולמה הערכית, לדרך בה היא מאמינה ולמטרות שהיא רוצה לקדם. היא סבורה שגם האחרים והאחרות הפועלים לצדה מחויבים לדרכי פעולה דמוקרטיות שיש בהן התרחקות מכוחנות ומהתעמרות, לדיאלוג, ולאיגום משאבים באופן שיקדם את המטרות המוצהרות בארגון. כאשר מתחיל תהליך ההתפתחות הפוליטית שלנו כאקטיביסטיות בארגונים ואנחנו מבינות את היחסים הפוליטיים בתוכם, את האופן שבו הם משקפים ומשעתקים את יחסי הכוח בעולם, את התחרות והמאבקים על תפקידים, כוח השפעה ותגמולים, אנחנו עדיין מצפות למרחב בטוח (Gamson, 1996) ומייחסות לאחרים כללי משחק הוגנים. כך למשל, אנו מצפות שהאחרים סביבנו ינהגו כלפינו כשותפות למטרה ולדרך (ולא כתלמידות, כמתחילות, כטירוניות). נקודת פתיחה זו של האקטיביזם, הייחוס הבסיסי של פרקטיקות של שותפות וביניהן ערכיות, דמוקרטיות ודיאלוגיות ביחס לשותפות ולשותפים, אינה רק שלנו, גם האחרות והאחרים סביבנו מגיעים מאותה נקודת פתיחה. ואף מנהיגות ומנהיגי הארגונים, הגיעו, לעתים קרובות, מעמדת פתיחה דומה.

אנחנו מדברות על זירות שבהן יש מאבק בין קבוצות פוליטיות, על הדרך, על ההנהגה ועל משאבים, כשבמהלכן מופעל כוח (על ידי גברים ונשים וכלפי נשים וגברים) מסוגים שונים, שמטרתו להדיר להשתיק ולהרחיק אנשים. ברוב המקרים עמדתך ותחושתך מציבים אותך **”ככבשה לא צייתנית בעדר”**. יריבויות אידאולוגיות טבעיות למרחב האקטיביסטי ומחלוקות יכולות להתעורר הן **”על הערך”** והן **”על הדרך”**.

קיימות דרכים לגיטימיות להתמודד עם מחלוקות, אך התעמרות ארגונית היא כלי פוליטי לא לגיטימי

להתמודדות עם מחלוקת ועלולה להופיע גם בהקשר בין אישי מנותק ממחלוקת. ככלי פוליטי, היא מופיעה כשבעל הכוח רוצה לסגל לעצמו תחושת שליטה, הוא מפעיל כוח נגד מפרת הסדר כדי להפיק ממנה את העבודה הרצויה לו או לסלק אותה. בה בעת, בדרך כלל בעזרת בניית סיפור (נרטיב) המחזק את נקודת מבטו תוך ייחוס רגשות יתר לנפגעת, הוא מגייס תומכים בקרב חברי הארגון שמאמינים לו ואינם בודקים את גרסתו. הפוגען נוהג גם להסיט מעצמו את האש, הוא מסווה את מעשיו בעזרת המניפולטיביות שלו וקשריו הפוליטיים, למשל נטילת קרדיט המגיע לאחרים וזקיפת הצלחותיהם לעצמו, התנערות מכישלונות וזקיפתם לאחרים והצגת עצמו כיחיד שמשגיג תוצאות, ובעיקר כמי שטובת הארגון היא השיקול היחיד שמנחה אותו. בדרכים אלו הוא מרחיק את הבעייתיות מעצמו ומשחיר את פני הנפגעת. יתרה מזאת, הוא מייצר מצג כוזב ואשליה שלמרות כל הטעויות והנזקים שהנפגעת מעוללת ומחוללת, כביכול, רק הוא, הפוגען, מצליח להציל את המצב ומי יודע לאילו תהומות היה הארגון צולל אלמלא היה כאן אדם אחראי, אמין, מוכשר מאין כמוהו.

”מהרגע שההתארגנות שלנו נתקלה בקשיים אובייקטיביים והיה צריך לחשוב על דרכים יצירתיות, שלא היו מקובלות בארגון ביקשנו מהארגון, לאחר פיילוט שעשינו שהוכח כמוצלח, תקציב לפרויקט וזאת על מנת להצליח ... הוא דאג להפיץ [עלינו] שמועות לא מבוססות על כך שאנחנו בעייתיים ושאנחנו דורשים כספים מעל ומעבר ... השמועות כללו גם הכפשות אישיות של המעורבים ומניפולציות על חברי הארגון שהיו צריכים להחליט”.

נוסף על כך, הפוליטיות נוצרת גם בשל היעדר נגישות למידע שקוף על הסיטואציה ובמיוחד היעדר מנגנון שבאמצעותו מועבר ונבחן המידע על הסיטואציה. יתר על כן, בהיעדר פורום הקורא להתעמרות בשמה ומגנה אותה, נמשכת התעמרות סמויה וגלויה גם יחד. לעתים הנפגעת החשופה משמשת תמרור אזהרה לחברי הארגון האחרים “למען יראו וייראו”. במילים אחרות, שיתוף הפעולה של חברי הארגון עם ההתעמרות נבנה הן דרך הדרישה לנאמנות לדרך הארגון מעבר להתייחסות לפרטים, והן דרך תהליך למידה של התניית השייכות הארגונית בציות. אנחנו מדברות על התעמרות שפוגעת לא רק ברמה האישית, אלא מגיעה להישג פוליטי שבו מנסה בעל הכוח להשליט באופן כוחני את הגדרת המצב. לפי ההגדרה שלו הכול מתנהל כשורה, מראית העין של ההתנהגות הראויה נשמרת וחברי הארגון שאינם מכירים את המחלוקת יכולים להמשיך ולהניח שמפעיל ההתעמרות מייצג אותם ואת הערכים שלהם נאמנה.

אלה שלושה הישגים שאי אפשר להפחית ממשקלם ומשמעותם והם מאפשרים למנהיגים לבסס את השליטה שלהם בארגון ובמשאביו: אהדה, לגיטימציה ואמון של הפעילות והפעילים, הכספים והמינויים.

”עבדתי בארגון חברתי, כזה שחרט על דגלו לשמור על החלש, לראות את הצדק, להביא חמלה. מלאה באידאולוגיה- האמנתי להם. חשבתי שהם משפחה, חברים. היה בלבול בין “עבודה” ל”חיים” חשבתי שהעבודה שלי זה המקום שבו אני הכי חיה.

קיבלתי שבחים ופידבקים, חיזקו אצלי את הנתונה האין סופית והאמונה שאני עושה דבר נעלה. קירבו אותי אליהם נתנו לי להרגיש שאני חשובה ושותפה ואמינה. כאילו רק עלי הם יכולים לסמוך אז הם סיפרו לי דברים אינטימיים מאוד. גרמו לי להאמין ולסמוך, להיות עיוורת.

האמנתי ואהבתי את מה שאני עושה אז ניסיתי לשפר ולתקן, לעשות מקום טוב יותר. אז הערתי והארתי מקומות אפלים, פעלתי כדי לשפר. וזה לא היה נעים לאנשים מסוימים. אבל לא התייאשתי- חשבתי שאני מספיק חזקה כדי להתמודד. שהצדק יאיר את העולם. בשלב מסוים ביקשתי עזרה והם ניצלו את חולשתי, הם בעטו בי. הם שיקרו ורימו והשפילו וצעקו ובסוף תוך מספר ימים פיטרו אותי. במסווה של צורכי המערכת. במייד, בלי התראה מוקדמת- הפכתי מהעובדת המצוינת שהייתי לזו שאין לה תקנה. הגעתי לתהום חשוכה. אז היום, אחרי חודשים של בכי, נדודי שינה, חוסר תאבון, דיכאון חריף וחרדות שמלוות אותי עד היום- אני משתקמת, אוספת את הרסיסים, לומדת מחדש לסמוך על אנשים, לומדת מחדש להאמין בעצמי ובכוחות שלי, לומדת מחדש שאני אהובה וטובה. לאחרונה גם חזרתי לעבוד- לא מובן מאליו."

"כשהגעתי עשיתי תחקיר מאד גדול בנושא מסוים מתוכו יצאה עתירה משפטית והובלתי קמפיין בנושא זה כי הרגשתי שזה נכון לארגון ולנושא. הייתי ראש גדול. הבאתי את הארגון לקדמת הבמה. כשאני פעלתי כל העת באופן דמוקרטי, כשהנהלה מאשרת כל מהלך וכל תכנית עבודה.

התחילו חילוקי דעות אידאולוגיים ביני לבין עמיתה שמעמדה יותר מבוסס בארגון והאשמות שאני מביאה לרדיקליזציה של הארגון. כשלא קיבלתי את עמדתה היא החלה במסע השמצות שהביא לבידוד שלי בארגון והזיק ליכולת שלי לתפקד.

חוויתי לינץ' של כמה חודשים. המטרה של אותה עמיתה הייתה להקטין אותי והיא פצחה בקמפיין נקמני מטורף נגדי באופן אישי. היא עברה בין אנשים אחד לאחד ואמרה שצריך להעיף אותי, שאני לא עובדת טוב, שאני עושה רדיקליזציה של הארגון, והיא הפיצה שמועות על קשר אינטימי ביני לבין אחד המנהלים. זה הגיע לרמה שאנשים לא דיברו אתי בארגון, בקושי אמרו לי בוקר טוב.

... כמעט אף אחד בעצם לא עמד לצדי, הייתה דינמיקה של חרם. חודשים חשבתי לתבוע דיבה ובסוף הבנתי שהנזק הרגשי יהיה גדול מהתועלת.

אני הרגשתי כמו אישה מוכה, הדימוי העצמי שלי קרס, פעלתי בסביבה עמומה במסגרת התפקיד שלי שדרש הרבה יצירתיות ואנרגיה בתחושת אי ודאות. הרגשתי שזה לא מגיע לי. שבועות לא ישנתי בלילה, הילדה שעושים עליה חרם כמו בכיתה ג, כשמלכת הכיתה החרימה אותי ובעיקר שאני לא הולכת יותר לעשות עבודה בארגונים. כווייה מטורפת. הקרקע נשמטה מתחת לרגלי. האישה שם ממשיכה להיות בכירה".

3. התנאים המשמרים התעמרות בארגון או ההתארגנות

3.1 החברים בארגון או ההתארגנות:

בהקשר של התעמרות תעסוקתית, מצא המאירי (2013) שאחת הסיבות לאופי המתמשך של תהליכי ההתעמרות היא התגובות השונות של חברי הארגון: הוא מצא ש-28% מהעדים להתעמרות לא יעשו דבר, 57% ינקטו גם הם פעולות נגד הנפגעת, 15% ינקטו פעולות חיוביות מתמיכה שקטה ועד עמידה נחרצת לצד הנפגע נגד הפוגע והמסייעים בידו.

אם חברי ארגון מחזיקים בתפיסה שעל פיה המרחב שבו הם פועלים הוא חיובי ביסודו ותרומתו הפוליטית חשובה לאין ערוך מהתנסויות של פרטים בתוכו, הם משעתקים דפוסי ניצול ויחסי כוח לתוך הארגונים וההתארגנויות ולמעשה אינם מציבים חלופה אמיתית למציאות. הנטייה המסורתית היא לראות בטיפול בהתעמרות כבא על חשבון של הארגון ופועלו או עלול לפגוע או לעכב אותו. מאחר שכל אקטיביסט ואקטיביסטית מאמינים במרחב הארגוני כמרחב שהוא בטוח באופן בסיסי, האחרים בארגון מתקשים לזהות את שעתוק יחסי הכוח הללו, ולכן מתקשים גם להזדהות עם תלונה של נפגעת על דרכי התנהלות התעמרות כלפיה. דיווחים הסותרים את תפיסות החברים ביחס לשאלה כיצד מתנהל הארגון נדחקים או מושתקים בארגון. פרט לכך, לאחרים קשה להתחבר לדיווח על ההתעמרות או לפעול לסיומה, משום שהם תלויים בארגון מבחינה מקצועית, כספית, זהותית, חברתית או רגשית.

"הייתי מספרת את הסיפור והכאב שלי לחבר שנחשב קרוב באותה עת והוא פשוט היה שותק. לא עונה. אחרי זמן מה הבנתי שהוא לא מעוניין לקחת בזה חלק ולא לנקוט עמדה, מה שסיפרתי לו לא הסתדר לו עם הארגון שהוא בחר להיות חלק ממנו".

זאת ועוד, חשיפה של התנהלות לא סדירה בארגון, עלולה לפגוע בדימוי הציבורי של הארגון, במוניטין שלו ובמשאביו האחרים, וחברים רבים בו חוששים מחשיפה כזו, ובהנחה שהארגון יקר ללבם, עלולים להעדיף את אלה על-פני מידע המערער עליהם.

"היום, אני מבינה שכשהייתי פעילה בקבוצה הזאת הייתי שותפה לתהליכי ההתעמרות האלה בזה שהסכמתי בשתיקה למעשים, אולי גם מפחד...".

בהיעדר מנגנוני דיווח וסנקציות פורמליים בנושא, דיווחים על סבל רגשי, על מצוקה, על השפלות והטרדות, נותרים לפיכך בחזקת קול קורא בחשכה. מחיר שהכרחי, כביכול, לשלמו למען מטרה נעלה או דחופה יותר. האקטיביסטית המשמיעה את קולה נתקלת בהצדקות שונות שתכליתן השתקת התנסותה, היא נותרת מבודדת, לעיתים אף מתויגת ומוכפשת, מודרת מהמרחב האקטיביסטי שהיה כה חשוב לה, הן ככלי למימוש זכויותיה הבסיסיות והן לזהותה, ומתקשה מאוד לחזור אל שגרת הפעולה של חייה.

יש גם סיבות אישיות של חברים בארגון מדוע לא להתערב בנעשה כמו: חששו של חבר אחר שגם הוא עצמו יהפוך למטרת התעללות, התחושה שכל עוד יש למתעלל קורבן תורן כל השאר מוגנים, תחושה שלנפגע יש יד ומידה מסוימת של אשמה בדינמיקה המעוותת בינו לבין המתעלל, שכל אדם יעסוק בענייניו וידאג להם, הנפגעת עצמה מבקשת מחברי הארגון האחרים שלא יעשו דבר משום שהיא כבר מאוימת ומפוזרת עד כדי כך שהיא חוששת שכל פעולה תרע את מצבה, או שאיבדה אמון בכולם, העד סבור שפגיעה במעמדו של האחר תסייע לקידומו שלו עצמו והוא יפיק ממנה תועלת, " יש עוד עדים רבים, למה אני דווקא צריך לפתוח את הפה ולהסתכן?"

"בכירה בארגון שהייתי קרובה אליה ... הזמינה אותי לשיחת איומים בה נתנה לי אולטימטום, להסיר את מועמדותי או שהיא תגייס את כל המערכת לפעול נגדי ותדאג לחיסולי, היא נתנה לי 48 שעות להשיב. לאחר 48 שעות אמרתי לה בטלפון, בכל הכוחות שהצלחתי לגייס כדי שקולי לא ירעד, שעוד לא קיבלתי החלטה לגבי התמודדות על התפקיד אבל גם לא אקבל את ההחלטה תחת איומים. היא הודיעה לי שחיכתה לתשובה הזאת וכבר למחרת היום היא הולכת לפעול נגדי בכל הכוח. למחרת אנשים החלו לקבל ממנה טלפונים שמסבירים שאני לא לגיטימית ואסור לשתף אתי פעולה. התחלתי לקבל טלפונים מאנשים ששוכנעו וניסו לשכנע אותי להסיר מועמדות לטובת הכלל/ המערכת/ הקבוצה וכו'. נדהמתי מעוצמת המתקפה ולא יכולתי להגיב. הייתי משותקת מכך שאנשים שמכירים אותי שנים השתכנעו להפנות לי עורף. קיבלתי מייל שלפני שנוקטים צעדים נגדי כדאי שאחזור בי, שאתחרט ואודיע שטעיתי".

3.2 הארגון או ההתארגנות:

כמה סיבות אפשריות לשימור המצב כמות שהוא:

מיעוט תלונות הנובע מהיעדר מנגנונים מסודרים לקבלת תלונות, חששו של הנפגע שיבולע לו אם יתלונן, בושה ורגשות שליליים אחרים שחשים רוב הנפגעים. תדמיתו של הפוגען כאדם חזק, מקושר ובעל מהלכים, תדמית שמגוננת עליו מפני חשדות ומאישומים, תדמית שהוא מטפח ומצמצמת את הסיכוי להגשת תלונות ואת אלו המוגשות להיבדק באמת.

הארגון מאמין שהדברים יסתדרו מעצמם: המתעמר לא יחדל ממעשיו ומהתנהגותו עד שלא יאלצו אותו לחדול. חוסר מעש של הארגון כמוהו כמעשה לכל דבר - החלטה להשאיר את הנפגע ואת הפוגען במערכת יחסים משובשת ולהניח לפוגען להוסיף ולפגוע.

גם מנהלים חוששים מהתמודדות עם מצבים קשים ומורכבים שעשויים להיות כרוכים בעימותים קשים. לעתים הם עצמם הולכים שולל אחר הדימוי רב העוצמה הכוזב שבנה לעצמו הפוגען, מייחסים לו כוחות ויכולות שאין לו.

מנהלים חשים שאינם רשאים לשפוט: כל אדם טועה ומנהלים עלולים לחוש שאין להם זכות מוסרית להעביר ביקורת על הפוגען.

חוסר נכונות להבנת עומק הנזקים והיקפם: ארגונים רבים לא מבינים עד כמה קשים עשויים להיות נזקי ההתעמרות: מזעזעים, עמוקים, נרחבים, מדבקים ויקרים מורלית, נפשית וכלכלית. ארגון שמאפשר התנהגות פוגענית מאותת לכל מי שנחשף אליה כי הוא מתיר ואולי אף מתגמל התנהגות כזאת.

התכחשות: ארגונים רבים מתכחשים לעובדה שתופעות פוגעניות קשות מתרחשות בהם מתוך קושי אנושי ופסיכולוגי להכיר בדבר שנתפס כלא ראוי ולא מוצדק. בסופו של דבר ארגון מתכחש מוביל לעמדת נחיתות מפני שהוא פועל מעמדת התגוננות ובתגובה על אירוע ספציפי, לאו דווקא בזמן ובמקום שנוחים לו.

התעלמות: הארגון מכיר שיש "חיה כזאת" ובוחר להתעלם ממנה ביודעין. הסיבות לכך מגוונות בהן: "לא נעים לטפל בזה", "מדובר בילדים גדולים שלא צריכים גננת", ועוד.

חוסר נכונות לפנות לייעוץ והיעדר ידע מקצועי: ניסיונות לפתור את הבעיה בעזרת אנשים מבפנים, אפילו אם הם מעורבים בנושא, מבחינה תפקודית או רגשית ואינם ואין להם כישורים לטפל בבעיה.

3.3 הנפגעת:

נפגעות רבות שותקות ואינן מדווחות על התעמרות מסיבות שונות:

1. הנפגעת מתקשה להבין ולפענח סימנים מקדימים כאיתותי סכנה.

"לקח לי המון זמן להבין מה קורה, כל הזמן האמנתי שנשוב להיות חברים והדברים ישובו לסדרם. כשהבנתי מה קורה לקח לי זמן להגיב..."

2. הנפגעת סבורה שלא יאמינו לה.

3. הנפגעת מאמינה ש"ככה זה צריך להיות": "זו מערכת פוליטית וככה נהוג בה, אני לא מבין למה את מופתעת או מאוכזבת".

4. הנפגעת מאמינה שזה מגיע לה:

"חשבתי לעצמי שכנראה עשיתי משהו לא טוב או לא נכון, שלא פעלתי כשורה ואילו הייתי עושה אחרת זה כנראה לא היה קורה".

5. הנפגעת מזדהה עם הפוגען ומייחסת לו עמדה מוסרית ומחויבות לארגון שמצדיקה את דרך פעולתו.

6. הנפגעת חוששת שאם תדווח היא תיענש: "אחרים שדיברו חטפו".

"ראיתי איך הוא צורח על חבר אחר בצוות, פשוט קמתי יצאתי מהחדר, כל הדרך הביתה בכיתי תוך כדי נהיגה. יום למחרת עזבתי את הצוות, ולאחר תקופת זמן עזבתי גם את הפעילות שהובלתי והייתי גאה בה כל כך".

7. הנפגעת חווה אי הקשבה ואי אמון מצד האחרים.

”אני שמעתי סיפור אחר לגמרי היא ענתה לי לאחר שסיפרתי לה את הדברים”.

8. הנפגעת חווה בושה.

9. הנפגעת חוששת מדחייה חברתית.

10. הנפגעת חוששת שיוציאו לה שם רע.

הנפגעת מתמודדת ולא מתמודדת עם המצב: בשלבים מסוימים, בהשפעת הפער בין ציפיותיה למרחב בטוח והאירוע, היא מאמינה שכך אמורים הדברים להיות, שההתנהלות האלימה תיעלם מעצמה. לעתים היא מנסה לרצות את הפוגען בהשתדלות, בהשקעה נוספת, בהבלגה, באמפטיה, בסימפתיה ובספיגת עוד עלבון בגבורה או בחיך.

”הוא היה מנצל את האנשים באופן דיפרנציאלי, היה מגדיר כל העת את הציפיות שלו מאתנו. כשהוא היה עצבני היינו מנסים לרצות אותו, להרגיע אותו ולוותר על עמדתנו ביחס לנושא שעלה”.

הפוגען מפרש התנהגות זאת כהתרפסות וחולשה והוא מסלים את התנהגותו, לעתים יעשה זאת באמצעות הפוגה, הענקת תחושת הישג לנפגעת, ”ירדים” אותה, יחליש את דריכותה, רק כדי להתעמר בה שוב. המתקשה להתמודד תנסה גם לתקן את הפוגען באמצעות שיחות נפש, סלחנות, אמונה שהיא תשנה את אישיותו וכך היא מוצאת עצמה מפתחת ציפיות שאינן מתממשות סביב הבטחות שווא וניסוחים מתעתעים. לעתים קרובות לפוגען כושר מילולי גבוה, הוא מצטיין במניפולציות ומצליח בקלות לערפל את ההבדלים בין מה שהיה במציאות לבין מה שלא היה ואורג מציאות מופרכת בשיחות עמה ועם האחרים על מה שאירע. אם מתקיימות שיחות כאלה, הפוגען שותל במחשבה ובתודעה של הנפגעת רגשות אשם וערעור ביכולותיה, באופייה, בהתנהגותה ובנאמנותה לארגון. הן הנפגעת והן האחרים סביבה, נוטים לקבל מהפוגען תירוצים המצדיקים את ההתעמרות הארגונית כהתנהגות חריגה, פועל יוצא של העובדה שהוא עובר תקופה קשה, שצירוף מקרים התניע את שרשרת האירועים, שאיבד שליטה בשל עלבון. במקרים אחרים יפיץ הפוגען הגדרות מחדש של המצב, נרטיבים שיועברו מפה לאוזן כדי להפכם למציאות שלא ניתן לברר את העובדות לאשורן בנוגע אליה: למשל הפצת מידע כגון: ”קשה לעבוד אתה, היא משוגעת”. אפשר לראות, אם כן, שמערך תגובות מורכב ומגוון מרחיק את הנפגעת מהסיכוי להשיג הכרה ארגונית בפגיעה בה, ומהליך ארגוני שיבהיר שנשמרים היסודות הדמוקרטיים של הדיאלוג הפנים ארגוני.

יצד אם כן נכון לנפגעת לפעול?

”בהובלת אותה הדמות הבכירה, ובסיוע אנשים מרכזיים שחלקם היו חברי עד לא מזמן, החלה הכפשה שיטתית של השם שלי באמצעות נרטיבים מניפולטיביים ושקרים. חוסר הציות שלי לאולטימטום הוכרז כבגידה”.

4.1 מי אחראי לטיפול בתופעה?

במרחב האקטיביסטי נודעת חשיבות רבה לדווח על הפרה של השותפות, של הערכיות, של הדמוקרטיה ושל הדיאלוגיות. אנו יוצאות מנקודת הנחה שהדפוסים הפוגעניים נמצאים בכל מקום ולכן הזיהוי והטיפול בהם בארגון איננו סימון וכתם אלא קבלת אחריות של ההתארגנות או הארגון, אנחנו רואות בפעולה נגד ההתעמרות מחויבות אקטיביסטית ראשונה במעלה כלפי הנאבקות והנאבקים שלצדנו. לכן תפיסתנו היא שההתעמרות הארגונית היא באחריות הארגון ולפיכך חובתם של חברים בארגון הנחשפים (שמעו, ראו, נודע להם) לפרקטיקות ההתעמרות הארגונית שנמנו כאן, לקדם פעולות שמהותן עצירה ומיגור של ההתעמרות כמקרה פרטי וכאפיון של הארגון. האפיון העיקרי של התעמרות ארגונית נוגע לקושי לגייס את הסולידריות של חברים אחרים בארגון לייחס אמינות לגרסת הנפגעת. לעתים גם הנפגעת עצמה מתקשה בזיהוי ההתעמרות המופנית כלפיה.

4.2 דרכי פעולה

להלן, נציע דרכי תגובה אישיות וארגוניות לקידום הליך ההכרה וההגנה על המרחב האקטיביסטי ואפיוניו. כאמור, האתגר הוא התגברות על הנטייה המופיעה אצל נפגעות רבות להתכנס ולהעדיף התרחקות מהארגון לשינוי חברתי החשוב לה ואשר רצתה להיות חלק ממנו ולהשקיע בו ממשאבים באופן שייטיב גם עמה וגם עם הארגון. בעוד שזו נטייה שכיחה, יש נפגעות שפועלות במגוון אופנים כחלק מפרקטיקות ההישרדות שלהן, לפי הכלים שעומדים לרשותן ולפי מה שנתפס בעיניהן כהישרדות (נאבקות, נושרות או קופאות) - המוצע להלן יכול להרחיב את טווח המשאבים הנגישים במצבי התעמרות על המשאבים המובחנים שיש ברשות כל נפגעת.

שלב ראשון:

אבחון ויצירת מערכת תמיכה ראשונית

השלב הראשון הוא זיהוי ההתעמרות הארגונית והמשגת הקונפליקט כפוליטי, הנובע מיחסי כוח ומשימורם.

השאלות הבאות מיועדות לאפשר לך לזהות ולדעת אם הופעלה נגדך התעמרות ארגונית.

כדאי מאוד לא לבצע את הברור הזה רק לבדך אלא לשתף חברות (עדיף, בשלב הראשון חברות מחוץ לארגון שלך המכירות ארגונים לשינוי חברתי) ובמיוחד בעלות ניסיון באקטיביזם ובהתעמרות ארגונית (ראי פרטי קשר לכותבות מדריך זה).

שאלון לזיהוי התעמרות ארגונית

1. האם את נתונה להתעמרות ארגונית? הכוונה היא למצב מתמשך בו מישהו מזירת העבודה:

- צועק עליך, משפיל אותך, מעליב אותך?
- ממדר אותך ממידע, מונע ממך כלים ומשאבים לביצוע המשימות שלך?
- גורם לך להרגיש מאוימת, מפוחדת, חסרת ביטחון, לא שווה כלום?
- "נכנס לך לוורידים", מבטל או משנה פעולות שאת מקדמת?
- חודר לפרטיות שלך?
- לוקח ממך את הקרדיט להצלחותיך?

2. האם את מרגישה ש:

- מה שלא תעשי, לא תצליחי לרצות אותו?
- איכות החיים שלך פגועה ואת סובלת ממתח? (כאבי ראש, בחילות, הפרעות שינה, דפיקות לב מואצות, חרדה, חוסר ריכוז או תופעות דומות)
- כשאת חושבת על הארגון את עצובה ומדוכאת?
- את בודדה במצבך וחשה בוושה לספר על כך גם לקרובים לך?
- יש סביבך רכילות ושמעות זדוניות?
- כל פגישה או שיחת טלפון מהפוגען עושות לך רע, עוד לפני תחילתם?

3. האם מופעלות נגדך סנקציות חברתיות:

- הוצאת מקבוצות דיון/יצירת מעגלים עוקפים לדיון/(באמצעות קבוצות ואטסאפ/קבוצות מייל)/
- הזמנה לאירועים, לייקים בפייסבוק?
- קיום פגישות או שיחות ללא ידיעתך?

4. האם תוכלי לענות על השאלות הבאות בהקשר של שימור כוח והשפעה בארגון:

- מהי מהות הקונפליקט - איזו התנהגות או עמדה שלך מסומנת כבעייתית?
- באילו דרכים ארגוניות חלופיות אפשר היה להתמודד עם הקונפליקט?
- מהי מטרת ההפחדה? אילו מטרות של הפוגען היא משרתת?

לסיכום:

אם רגשות הפחד/העלבון/ההשפלה עלו פעמים מספר בהקשר של פעילותך כאקטיביסטית בארגון, אם הצלחת לנסח את הקונפליקט כפוליטי, אם הצלחת להצביע על חלופה אפשרית/דיאלוגית לניהול הקונפליקט, אם הצלחת להצביע על האינטרס של הפוגען את יכולה להסיק שאת נפגעת התעמרות ארגונית.

1. עליך לתעד ולשמר כל תכתובת שנעשתה עם האדם / אנשים שהפעילו עליך התעמרות ארגונית (מיילים, וואטסאפ, צ'אטים, הודעות סמס, הקלטות, טלפונים)
2. אתרי וגייסי אנשים בתוך הארגון (נפגעות נוספות, בעלות ברית או שותפות) ומחוצה לו להם תוכלי לספר מה קרה לך ושיש לך אמון בהם: שתפי אותם בחוויה והגיעי לתובנות ולהבנת רגשותיך.
3. צרי קשר קבוע עם מנטורית, שתסייע לך בהגדרת המצב שלך, מסגור המצב כהתעמרות כדי שתוכלי לבאר את יחסי הכוחות.
4. חפשי בפייסבוק דף ששמו "משלבות כנפיים". כדאי מאד להעלות את סיפורך שם באופן אנונימי (סודיות מובטחת) כך שדי מהר תוכלי לקבל תגובה כמעט מיידית מנשים שנפגעו בהקשרים דומים ויכולות לתמוך בך.
5. בחני אפשרות להיפגש עם אנשי מקצוע בתחומים שונים לצורך קבלת סיוע כגון: עורכת דין, פסיכולוגית, מטפלת רגשית, נעמת.

בכל שלב מהשלבים של בניית ההתערבות אנו ממליצות לקיים אותה עם השותפות שיצרת, מתוך הארגון ומחוצה לו.

1. הגדרת מטרה:

דוגמאות למטרות:

הפסקת ההתעמרות, הפסקת ההתעמרות כלפי אחרות, הכרה ארגונית בפגיעה, הפעלת סנקציה ארגונית כלפי הפוגען, התרחקות מהפוגען, התנצלות פומבית של הפוגען, קבלת פיצוי, הידברות, אחר.

2. אפשרויות פעולה:

הנה כמה אפשרויות לפעולות במצב זה:

- איתור אנשים נוספים בעלי עניין בארגון בקידום דרכי התמודדות של הארגון עם התעמרות ארגונית.
- כתיבת מכתב לבעלי תפקידים בארגון המתאר את ההתרחשות, התחושות ודרישות הנפגעת.
- פנייה ישירה אל הפוגען בבקשה לקיים הליך ברור להתנצל או לפצות את הנפגעת.
- העלאת תיאור האירוע בפורמים שונים בארגון.
- הגשת תביעת נזיקין או פנייה למגשר חיצוני.
- פנייה לגורמים מחוץ לארגון שמשפיעים על התנהלותו, תקצובו וכד'.
- שקילת אפשרות להוציא את הסיפור מחוץ לארגון (לתקשורת, לרשתות חברתיות וכד').
- עזיבה זמנית של הארגון עד ביצוע בירור מקיף בארגון.

3. התמודדות עם התנגדות מצד הפוגע:

מנקודת הנחה שההתעמרות מקורה ביחסי כוח, סביר להניח שהפוגע לא ישתוק או יישאר אדיש לפעולותייך לכן עליך לחשוב על תסריטים שונים של התנהלותו (החרפת ההתעמרות, בניית נרטיב והגדרה מחדש של המצב בפני אחרים, ניסיון לחבל באמינותך, ניסיון להגדיר את פעילותך כאינטרסנטית, לא מקצועית, כוחנית, היסטרית, רגשית). במקביל צרי לעצמך, עם מעגל התמיכה שיצרת, את התגובות שלך ושלחן לניסיונות אלה. הכיני את עצמך מבחינה רגשית לכל אלה כדי לחזק את עמידותך הרגשית במצבים שונים.

עליך ללמוד גם על מערכות התמיכה, האינטרסים והחברויות בארגון, מבנה הכוח, התפקידים הפורמליים, הסמכויות התקנוניות והחוקיות.

שלב רביעי: הכללה

בניית פורום פתוח להסדרת קונפליקטים המלווים בהתעמרות ארגונית בארגון שתפקידיו:

א. יצירת פורום פתוח שבו מתאפשרת: התמודדות פומבית של הפוגע עם מעשיו, קבלת אחריות מצדו, בקשת סליחה פומבית מהנפגעת. כל אלה מאפשרים איחוי של הפגיעה ומאפשרים לנפגעת להתאושש מהמשבר שעברה.

מתוך תפיסה זו, האמור להלן מכוון ליצירת פורום פתוח בארגון שבפניו יוכלו מפעיל ההתעמרות בארגון והאקטיביסטית שנפגעה לקיים את רכיבי התהליך:

- הפניית הקשב לחווייתה של הנפגעת
- ההכרה במה שקרה לה כהפרה של התנהלות דמוקרטית וחברית בארגון
- קבלת האחריות - על-ידי מפעיל ההתעמרות הארגונית
- בקשת סליחה
- הידברות
- פיתוח נהלים ארגוניים לצמצום האפשרות שהתעמרות ארגונית מהסוג שנדון באירוע, תתרחש שוב

ב. בדיקת התופעה וקיומה בארגון.

ג. ניסוח ואימוץ קוד אתי או קווים מנחים להתנהלות ולביצוע כמו למשל: "לא תתקיים התייחסות בוטה או לא הומנית, לרבות כפייה רגשית, פיזית או התעללות מילולית. לא ייעשה שימוש באיום ... הקוד המלא www.eicc.info.

אלמוג, שולמית (2005). "התנכלות תעסוקתית", עבודה חברה ומשפט, כרך י"א, ע"מ 223-245.

המאירי איתן (2013) המגפה השקטה במקומות העבודה, הוצאה עצמית.

הצעת חוק למניעת התעמרות בעבודה, התשע"ה - 2015.

Gamson, W.A., 1996. Safe spaces and social movements. Perspectives on social problems, 8, pp.27-38

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-Revision 1, 1996. Johns Hopkins University Institute for Policy Studies. Chicago

תסכול
 יחסי עבודה
 חרדה
 עימות
 ארגונים
 ביריונות
 לבד
 התעמרות
 זעם
 קבוצה
 פגיעה
 דמוקרטיה
 יחסי כוח
 איומים
 דיבה
 איום
bullying
 ייאוש
 לבד
 השתקה
 דיבה
 נשים
 מניעה
 תוקפנות
 קבוצה
 הפחדה
 חרדה
 ייאוש
 אקטיבסטיות
 אלימות
 נטישת פעילים
 פחד
 עימות
 כוחניות
 פגיעה
 זעם
 תסכול
 סכסוך
 ארגונים
 חרדה
 גברים