

אורנה שני גולן, רחלי אשוול-יקר, חגי אגמון-שניר

התערבות קצרת-טווח וחוסן ארגוני לטווח ארוך: כלים לניהול גיוון ומתחים חברתיים-פוליטיים במקום העבודה

אירועי השבעה באוקטובר עוררו בקרב דרגי הניהול שאלות מורכבות בנוגע ליכולתם לעסוק בנושאי גיוון והכללה (diversity and inclusion) בארגון. לעיתים קרובות התגובה הטבעית הייתה הימנעות. רבים הרגישו כי אין מקום לעסוק בנושאים אלו, ויש להתמקד בסוגיות של חוסן אישי, סיוע לפרט, סיוע למשפחות מפונים או ביוזמות התנדבות שונות לעובדים למען מטרות לאומיות. התגובות הספונטניות של דרגי הניהול בארגונים התאפיינו בהימנעות משיח פוליטי או מהתמודדות עם מתחים פוליטיים. לפעמים הפעולות שננקטו לא הכילו את המורכבויות הזוהותיות במקומות עבודה מגוונים. למשל, בעקבות תלונות של עמיתים, עובדים שפרסמו פוסטים ברשתות החברתיות הושעו או ננזפו בלא בירור או בלי שקיבלו הזדמנות להגן על עצמם.

בשבועות הראשונים שלאחר מתקפת השבעה באוקטובר החלו להגיע אלינו - אל המרכז הבין-תרבותי לירושלים (להלן: המרכז) - פניות של מנהלי ומנהלות משאבי אנוש וממוני וממונות גיוון בארגונים. השאלות העיקריות נסבו על אופן ההתייחסות לעובדים ערבים בארגון ועל ניהול השיח הטעון והרגיש בין יהודים וערבים בארגונים מעורבים. היו עוד שאלות רבות הקשורות לגיוון והכללה. בעקבות זו פעלנו במגוון דרכים (כפי שיפורט בהמשך המאמר) עם ארגונים ממגוון תחומים: בריאות, אקדמיה, רווחה ושירותים חברתיים, תרבות ומגזר עסקי כדי לתת מענה ראשוני לאתגרים שעלו בניהול הגיוון בזמן מלחמה.

גישתנו הייתה שהימנעות משיח הנתפס פוליטי (כדי לאפשר רצף תפקודי והימנעות מסוגיות נפיצות) היא אפקטיבית פחות מפרקטיקה המציעה ניהול של שיח באופן מותאם ומגוון, מכיוון ששיח כזה מאפשר פריקת מתחים וחששות ומתן מענה לצרכים של עובדים ממגוון זהויות פוליטיות. גישתנו עולה בקנה אחד עם יעקב-שדה וכ"ץ (2016) שכתבו על חשיבות הדיבור הכן בארגון ועל המורכבות בהתייחסות הדרג הניהולי ליכולת לקיימו במסגרת הארגונית. לטענתם, לדיבור הכן על סוגיות טעונות יש פוטנציאל לאיחוי היחסים ואף לשיפור התיאום ברמת הפרט והארגון כאחד. מניסיונו, כשהגיוון הזהותי בארגון גובה מחיר ומצריך קשב ניהולי או אף פוגע ברצף התפקודי או בזהות הארגונית הרצויה, יש לשקול התערבות קצרת טווח (לצד היערכות למענים ארוכי טווח) שמטרתה ניהול הגיוון והגברת החוסן הארגוני.

במסגרת זו הצענו כלים לניהול מכליל בארגונים מגוונים. ניהול מכליל הוא שתורם לאפקטיביות הארגון מתוך חיזוק תחושת שייכות והכללה לכל מרכיבי הארגון (Canlas & Williams, 2022).

האירועים בשבעה באוקטובר והמלחמה שפרצה בעקבותיהם לא היו המאורע היחיד שעורר מתחים פוליטיים והצריך סיוע לארגונים. במשך כמעט שני עשורים פיתח המרכז מענים להתמודדות עם אירועים מורכבים המעוררים מתחים פוליטיים בין קבוצות זהות. על סמך ידע מצטבר וניסיונו במקרים אלה ובייחוד על סמך המענים שיצרנו לאחר השבעה באוקטובר, נציע במאמר זה מודל להתערבות קצרת טווח, קרובה למועד תחילת התרחשות האיום, המסייעת לשימור תהליכי הכללה (Inclusion) ושמירה על תחושות שייכות בקרב עובדים מקבוצות זהות מגוונות. נסקור את המסגרות התאורטיות והיישומיות שלפיהן פעלנו כדי לתת מענה למתחים חברתיים ופוליטיים לאורך השנים, ונתמקד בהתמודדות העכשווית עם צורכי הארגונים בעקבות אירועי השבעה באוקטובר ומלחמת 'חרבות ברזל'. את המענה המוצע יהיה אפשר להכליל גם בעתיד על מתחים בין קבוצות זהות ובמצבי מוגה־איום, כפי שיתואר בהמשך.

/ ממתחים חברתיים ופוליטיים ועד למגה־איום - הצורך בהתערבות ארגונית בימים מתוחים

אחד המאפיינים של החברה הישראלית הרב־תרבותית הוא שסעים ומתחים חברתיים ופוליטיים רבים (בלאנדר, 2018; דר, 2020). מתחים אלו מאיימים על זהותם של הנחשפים אליהם וגורמים לתגובות שונות בקרבם: רצון 'לחנך' את הצד השני, להורות לו כיצד עליו לחשוב או להתנהג ולהטיף לו; נטייה לתקוף אנשים שזהותם שונה משלהם ומציגים נורמות התנהגות סותרות או אף תפיסות ערכיות מנוגדות; נטייה להימנע מתגובה אף אם ההתנהגות של האחר פוגעת בהם. במקומות עבודה מגוונים, שבהם נפגשים עובדים ועובדות ממגוון תרבויות ולקוחות הארגון משתייכים למגוון תרבויות, המתחים החברתיים והפוליטיים שוררים בקביעות באופן גלוי או סמוי.

הטוענים בעד הימנעות משיח פוליטי נפיץ והרחקתו ממרחבי עבודה מגוונים, מבקשים שהארגון ישמש מרחב ניטרלי השומר על העובדים מפני החוץ הסוער. גישה זו אפיינה את מרבית הספרות הניהולית (יעקב־שדה, 2023). שימור המרחב הארגוני כמרחב אינקלוסיבי (כלילתי), כלומר שכל עובדי הארגון יכולים לחוש בו שייכות והזדהות בלא קשר לזהותם, להשתייכותם הקבוצתית ולעמדותיהם הפוליטיות, היה טיעון מרכזי בקרב גורמי ניהול בארגונים. המוטיבציה שבבסיסו היא רצון המנהלים לשמור יחסים בין־אישיים נעימים, או לכל הפחות ענייניים, בין העובדים במרחב פיזי משותף שלעיתים קרובות יש ביניהם תלות הדדית סביב משימות משותפות (יעקב־שדה וכ"ץ, 2016).

פרקטיקה נפוצה בקרב מנהלים היא לטאטא אל מתחת לשייח את המתחים הבלתי נמנעים, כלומר להימנע מדבר עליהם או מלטפל בהם. החשש הוא מנפיצות או ממתן לגיטימציה לנושא שלתפיסתם אינו נושא שייח לגיטימי במקום העבודה. לעיתים קרובות נשמע ש"אצלנו לא מדברים פוליטיקה". הטיעון המרכזי שיועלה הוא הצורך להתמקד במשימה הארגונית ולהימנע מהסחות דעת, ודאי כאלה שיש להן פוטנציאל להעיב על היחסים וליצור מעגלים של השפעות שליליות על העובדים, על הארגון ועל גופים ואנשים חיצוניים הבאים עימו במגע. תגובה נפוצה להצעת הטיפול בנושא היא: "זה חשוב מאוד, אבל הוא נפיץ מדי, וכדאי לעסוק בו כשהמצב יירגע". תגובה נפוצה נוספת היא: "באנו לעבוד, השייח הטעון יסיט את הקשב מהמשימה שלשמה נתכנסנו". תגובות כאלו מוכרות ממעגלי הסלמה קודמים (למשל, בזמן אירועי 'שומר חומות'). אולם כשהמצב נרגע תחושת הצורך והדחפיות לעסוק בנושאים הנפיצים מתפוגגות, והתוצאה היא שארגונים משמרים את פרקטיקת ההימנעות ואינם רוכשים כלים להתמודדות עם האירוע הבא.

גם בהיעדר עיסוק ישיר בסוגיות נפיצות, ניהול צוותים מגוונים מחייב יכולת התמודדות עם מורכבות, כי המפגש הבינתרבותי יוצר לא פעם חיכוכים שמקורם בהטיות תרבותיות, בחוסר ידע ובקושי להפריד בין אירועים מחוץ למקום העבודה ובין ביטוי של מגוון הזהויות בתוך מקום העבודה ומפגש בינאישי בארגון. אתגר אחר הוא שפרטים השייכים לקבוצת זהות תרבותית מובחנת (תרתי משמע - גם כי הם נראים כך וגם כי זו קבוצה המובדלת מקבוצות אחרות, כגון חרדים וישראלים ממוצא אתיופי) נתפסים מייצגים של אותה קבוצה (Hamilton & Sherman, 1996). על כן גם אם הם לא נקטו עמדה כלפי אותו אירוע (ישראלים ממוצא אתיופי בהפגנות, חובשי כיפות סרוגות כתומכי הרפורמה המשפטית, ערבים לאחר אירועי 7.10 ועוד), נשמעות כלפיהם טענות מאשימות המציפות ומקצינות את המתחים.

הקושי בפרקטיקה של הימנעות מהתייחסות למצבים נפיצים במפגש הבינתרבותי בארגון מגוון מתבטא במלוא עוצמתו באירוע של מתח חברתי או פוליטי המוגדר מגה־איום. מלוואני ולי (Melwani & Leigh, 2019) הגדירו אירוע מגה־איום: "אירוע שלילי המקושר לקטגוריית זהות מסוימת, מונכח באינטנסיביות באמצעות המדיה ומתעצב כחוויה אישית־קולקטיבית מטלטלת" (ע' 564). אירוע המוגדר מגה־איום מובחן מאיומים וממשברים אחרים בפוטנציאל הנפיצות שלו ובחוסר הוודאות העמוק שהוא יוצר. לכן נדרשות הערכת סיכונים מובחנת ואסטרטגיות תגובה מותאמות. היכולת לתת מענה אפקטיבי לאירועי מגה־איום מצריכה להתעלות מעל הנטייה לחשוב חשיבה קצרת טווח במצבי איום, לתאם בין בעלי עניין וגורמי ניהול, לקבל החלטות ולנקוט צעדי הכנה מהירים ונחרצים טרם הסלמה. לי ומלוואני (Leigh, & Melwani, 2022) המליצו לארגונים לאמץ מסגרות מובנות לניהול סיכונים המתחשבות במרחבי חוסר ודאות נרחבים כמו גם בהמשך חקירה והעמקה יזומות בתופעות של מגה־איום ובהשפעותיהם. במצבי מגה־

איום המתח הנוצר בארגונים הוא כה גדול עד שהפרקטיקה של הימנעות אינה אפשרית כי איום הזליגה ממשי וסופו להשפיע על תפקודם ועל יעילותם של הפרטים ועל רווחתם הרגשית.

בעבודתנו נוכחנו בטענות שהעלו לי ומלוואני (2019, 2022). כך למשל, עובדים בארגונים שונים העלו סוגיות שהדגימו כיצד המרחב לא נשאר ניטרלי, ולכן ההימנעות אינה אפשרית. עובדים שיתפו בתחושות חרדה ובמורכבויות נוספות בסוגיות של מפונים, חטופים, שכול ואובדן. סוגיות כאלו מנעו הגעה לעבודה, חזרה לשגרה ותפקוד מיטבי בארגונים בכלל ובארגון מגוון בפרט. הימנעות מניהול האירוע גם ברובד הרגשי לא אפשרה התבוננות רחבה על מגוון הסיבות לתגובות בקרב העובדים הן היהודים הן הערבים. עובדים יהודים שיתפו בחשש שלהם מעבודה עם עמיתיהם הערבים ובספקות בנוגע לנאמנותם, גם בצוותים המגוונים שעובדים שנים רבות ביחד. התחושות הללו כמובן מהדהדות בקרב העובדים הערבים - הם מרגישים את החשדנות כלפיהם וחשים לפעמים מבוכה לנוכח הציפייה להוכיח את עצמם כראויים לאמון. עובדים יהודים הביעו תחושת אכזבה קשה מהיעדר הפגנת אמפטיה מצד עמיתים ערבים. הייתה ציפייה בקרב עובדים יהודים לשמוע גינוי והוקעה ברורים בקרב עמיתיהם הערבים, ועל כן השתיקה בקרב עובדים ערבים בעקבות אירועי השבעה באוקטובר נתפסה באופן שלילי. זאת אף על פי שלעיתים נבעה השתיקה מתחושות זהות של קושי בתפקוד, קושי רגשי וכדומה ולא מהיעדר גינוי והוקעת האירועים. עובדים מן האוכלוסייה הערבית חוו מורכבות מטעמים אחרים: תחושות בהלה מן הצפוי להם בעקבות האירועים, משפחה שנמצאת במוקדי סיכון ועוד. נוספה על כך גם תחושת האכזבה של עובדים ערבים שלא הבינו מדוע נדרש מהם לגנות אירוע בפומבי, ואילו היהודים אינם נדרשים לכך. בארגונים רבים שמענו במסגרת ההתערבויות שערכנו כי העובדים הערבים הרגישו שמצופה מהם להוקיע בפומבי את האירועים, והם לא ציפו למשבר אמון מוחלט עד כדי הדרה ממשית שלהם. למשל, בארגון בצפון הארץ במפגש עמיתים ביקש אחד המשתתפים היהודים שלא ינכחו עמיתיו הערבים. בקשתו גרמה למתיחות ולפגיעה ועוררה את הצורך הניהולי לטפל באירוע ולמנוע הישנותו במפגשי צוות נוספים.

גם הזהות הניהולית־ארגונית לא נותרה סטרילית; מנהלים נדרשו גם הם לחזור לעבודה במהירות ולהמשיך לתפקד ולנהל עובדים כשהם עצמם חווים קושי. נוסף על כך מנהלים חשו בלבול: מצד אחד הם נדרשו במסגרת תפקידם הניהולי להפגין ניטרליות, ומן הצד האחר ציפו מהם לנקוט עמדה במקרים שבהם הופרה, לכאורה, הניטרליות, כגון בעת שיתופים של מסרים של עובדים ברשתות החברתיות שקיבלו לעיתים פרשנות מיידיית שלא בהכרח הייתה מבוססת. הפרשנות המיידיית בלא בירור מעמיק הגבירה את תחושת חוסר האמון בין יהודים לערבים והדגימה את המחיר הגבוה, האישי והארגוני של בחירת המנהלים להימנע משיח. למשל, עובדת שהחליפה את תמונת הפרופיל בעמוד הפייסבוק שלה למסך שחור נקראה לשיחת נזיפה, ומנהל מוקד הושעה מתפקידו

בעקבות פרסום בפייסבוק שלא הובן כראוי. מנהלים התמודדו עם הצורך בשימור עובדים ממגוון זהויות לצד הדרישה לפקח שכלל העובדים נמנעים משיח פוגעני אלה כלפי אלה. הם חשו דיסוננס כשנדרשו לתת מענה גם לעובדים שמתלוננים, גם לנמנעים מהגעה לעבודה וגם לתגובות בקבוצות משותפות (או להיעדר תגובות בעקבות האירועים שעורר מתח בצוותים).

מלבד המתח וחוסר הוודאות התמודדו המנהלים גם עם היעדר מדיניות ברורה של הארגון בנוגע להתמודדות עם שיח פוגעני - מה גבולות השיח, מה נחשב שיח לא לגיטימי, וכיצד ראוי להתמודד איתו. מנהלים בדרגי ביניים לא ידעו מה גבולות השיח וכיצד לשרטט אותם לעובדים שלהם. היו הנהלות שנמנעו מהגדרת מדיניות ברורה עקב לחצים פוליטיים (בעיקר בארגוני בריאות) או חשש שהמסר ייתפס כפוליטי, כפי שקרה רק חודשים אחדים קודם לכן בימי המחאה על הרפורמה המשפטית. במצבים שהזהות נתפסה מאוימת היה חוסר יכולת להכיל קשיים של עובדים ערבים, ואף חשש אמיתי לבוא למקומות העבודה. במקומות שונים נחשפנו לעובדים ולמנהלים יהודים שאינם מבינים את החשש של עובדים ערבים לבוא לעבודה, ונשמעו אמירות: "ממה הם חוששים? הפיגועים אינם נגדם". חלקם הביעו מורת רוח מטיעונים של עובדים ערבים על סגר או על מחסומים בדרכים כשבפועל עובדים (ערבים ויהודים) מאזורים אלו באו לעבודה.

המתחים הפוליטיים שהתעוררו בעקבות אירועי שבעה באוקטובר לא נותרו רק בגבולות הארגון - בקרב מנהלים ועובדים בארגון. ארגונים נותני שירותים סיפרו על מתחים גם עם לקוחות, כגון לקוחות שביקשו לא לקבל טיפול או שירות מעובדים ערבים. בארגוני בריאות הדוגמה הנפוצה ביותר לכך הייתה מטופלים ומשפחותיהם שסירבו לקבל טיפול מגורמי סיעוד וממטפלים ערבים ואף הביעו תרעומת על השימוש בשפה הערבית ליד מטופלים. גם בארגונים אחרים שבהם נותני השירות ערבים, כגון מוקדי שירות, שירות טכנאים וחנויות התקבלו פניות רבות בקרב לקוחות הארגונים לקבל שירות רק מעובדים יהודים. הייתה שאלה כיצד להתמודד עם לקוחות שהביעו תמיכה במעשי החמאס או בפגיעה בחפים מפשע בשני הצדדים.

סוגיה זו קשורה למדיניות התגובה של הארגון ללקוחות אלו ומעמידה את הארגון בפני דילמה כיצד להגיב: האם יש לסיים את ההתקשרות עימם? האם לתת עדיפות לעסק על חשבון תחושות הפגיעה בעובדים? למשל, מנהלים בחברות בנייה ובמוסדות חינוך התמודדו עם לקוחות שדרשו פיטורים של עובדים מן האוכלוסייה הערבית. אנחנו נתקלנו בכך בעיקר במוסדות אקדמיים שבהם סטודנטים דרשו השעיה של סטודנטים אחרים בגלל אמירות שלהם ובעיקר בגלל פרסומיהם ברשתות החברתיות. סטודנטים הושעו מן הלימודים עד לבירור והחלטה סופית, גם כאשר מעשייהם לא עברו על תקנון המשמעת. כשדרישת הלקוחות איימה על שרירות הארגון, פעמים רבות לא עמדה

בחירת המנהלים בקנה אחד עם תפיסת עולמם המכלילה והמגוונת אלא עם זרישת הלקוחות לנוכח אירועי השעה.

תחת הכותרת 'מגה־איום' מיטשטש הגבול שבין הארגוני והחברתי (זהויות מתבלטות), ואין אפשרות ממשית ליצור מרחב ניטרלי. במילים אחרות, למתיחות השוררת ממילא בעיסוק בסוגיות נפיצות במרחב הארגוני, נוסף אספקט של ריבוי זהויות (האישית, המקצועית והארגונית) וטשטוש הגבולות ביניהן. וכשיש רעש (חברתי-פוליטי) הוא אינו נשאר מחוץ לדלת הארגון. עובדים מכניסים את הרעש החיצוני למרחב הארגוני, הם מוטרדים והתחושה שאין להם כתובת רלוונטית כדי לשתף בתחושותיהם פוגעת באפקטיביות ובפרודוקטיביות שלהם במרחב העבודה הארגוני. הפרט עשוי להרגיש כי הוא עצמו נתון לאיום ממשי, ואיום הזליגה (ממרחבים אחרים למרחב הארגוני או הפרטי) מטריד אותו ופוגע ביכולת התפקוד שלו כמו גם ביחסים עם פרטים מקבוצות גיוון שונות (Leigh, & Melwani, 2022).

לעומת המצדדים בהרחקת השיח הפוליטי הנפיץ מן המרחב הארגוני, יש הרואים בניסיון להימנע משיח נפיץ מעין אשליה. הם בעיקר קוראים לא להימנע משיח בנושאים חברתיים ופוליטיים בכל מחיר בשל הפגיעה בביטחון הפסיכולוגי של העובדים בהיעדר כתובת רלוונטית ארגונית: "אמונה משותפת בכך שהצוות הוא מקום בטוח ליטול בו סיכונים בין־אישיים [...] באקלים צוותי המתאפיין באמון בין־אישי ובכבוד הדדי, אנשים מרגישים בנוח להיות הם עצמם" (Edmondson, 1999). אם יש פגיעה בתחושת השייכות שלהם וביחסי העבודה, היא עלולה לפגוע בחוסן הארגוני ובתפקוד הארגון.

כפי שהודגם, כשאין שיח הפערים בין העובדים גדלים - יש המסתודדים עם אלה שעיימם הם חולקים זהות משותפת, יש המתכנסים בעצמם, מתקשים לשוחח ולתקשר עם עובדים אחרים שהם חשים כלפיהם רגשות קשים של חשד וכעס. לזידם של המתנגדים להימנעות משיח, סביבת עבודה מוגנת היא זו שדווקא מאפשרת לעובדים להתבטא פוליטית, ובכך היא מקדמת ביטחון פסיכולוגי של הפרט בארגון. אין בהכרח בגישה זו קריאה לשיח פוליטי טהור במקומות העבודה, אלא זו קריאה לתמיכה ביצירת מרחבים שמאפשרים לעובדים ביטוי פוליטי בסביבה מונחית, מנוהלת ומוגנת ומתן כלים למנהלים לנהל סיטואציות מורכבות שבהן השיח הפוליטי מתפתח ועלול להסלים (יעקב־שדה וכ"ץ, 2016). בתוך כך ניתנת לעובדים אפשרות לבחור עד כמה ואם בכלל הם רוצים להשתתף במסגרות שיח שמאפשרות לדון בסוגיות מורכבות.

סוגיית ההתמודדות עם מתחים חברתיים ופוליטיים בארגונים הוא חלק ממערך ההדרכה של המרכז הבין־תרבותי לירושלים יותר מ־15 שנים. המציאות הישראלית היא רוויית מתחים ושסעים ומחייבת מתן מענה לסוגיה. התחלנו לעסוק בנושא, בעבודתנו בארגוני בריאות, במפגש הטעון בין מטפלים ומטופלים למתן טיפול כשיר תרבותית וגם ליחסים בין אנשי צוותים לבין עצמם. בהמשך, ככל שעבודת המרכז התפרסה על תחומים נוספים בשלושת המגזרים: העסקי, החברתי והציבורי, הבנו כי אף על פי שזה

לא הנושא שבו הארגונים עצמם ירצו ויבחרו לעסוק בו, הוא תמיד נוכח שם. בימי שגרה הוא נוכח ביכולת העובדים לממש צרכים דתיים ותרבותיים במקום העבודה, באירועים מיוחדים (ימי צוות וחגים) ביכולת לפעול באופן הוגן ומכליל, והוא נוכח באירועי קיצון - במחאות, במבצעים ביטחוניים, במערכות בחירות רוויות מתחים ועוד. לאורך השנים פיתחנו ושכללנו את המענים ואת הדרכים לגשת לנושאים הללו ולטפל בהם, גם עם מי שבוחר לא לעסוק בהם במישרין.

/ עקרונות לניהול מגוון בחברה רב־תרבותית

העיקרון הראשון המנחה את גישת המרכז הבין־תרבותי לירושלים לכשירות תרבותית מבוסס על רב־תרבותיות ליברלית רחבה (Thick multiculturalism; אגמון-שניר ושמר, 2016; תמיר, 1998; Kymlicka, 1995). הנחת העבודה היא שמערכת הערכים שלפיה הארגון מתנהל היא ליברלית ומושתתת על עקרונות של זכויות אדם, שוויון, הוגנות לכול וחירויות מגוונות. למעשה, במדינות מערביות רבים מן הערכים האלו מגובים בחוקי המדינה, וכן הקוד האתי של רבים מאנשי המקצוע בארגונים (כגון עובדים סוציאליים ופסיכולוגים) מושתת עליהם. אולם אתגרי הרב־התרבותיות הליברלית של תחילת המאה ה־21 מחייבים הכללה של פרטים ודאגה לזכויותיהם, גם אם ערכיהם מבוססים על מערכות שאינן ליברליות. לשם כך נדרשת פתיחות רבה לנורמות התנהגות של עובדים שנובעות מתפיסת עולם לא ליברלית לצד מזעור הפגיעה בפרטים אחרים, כדי להכילם ולאפשר להם להשתלב במקום העבודה ולהרגיש שייכים, שותפים ותורמים. ללא ספק מדובר בתפיסה מורכבת שאינה נעדרת סתירות פנימיות, כפי שמוכן לכל מי שנחשף לאתגרי הרב־תרבותיות הליברלית במאה ה־21. למשל, נתאר לעצמנו עובדת שבאה למקום העבודה לבושה בבורקה. ייתכן מאוד שלבוש זה נובע ממערכת הערכים הלא־ליברלית שמחייבת אותה ללבוש בגד זה. עם זאת מניעת האפשרות ללבוש בגד זה לעבודה תפגע בה מנקודת ראות ליברלית - אי־הכרה בתרבות שלה ואי־הכלתה במקום העבודה - עד כדי שלילת האפשרות לעבוד בארגון המדובר. מובן שהאתגרים יכולים להיות אף יותר גדולים, והקושי מתעצם כשהכלת פרט אחד עלולה לבוא במקום הכלת פרט אחר. בהקשר של מאמר זה, נתמקד בכך שהאתגר הליברלי הרב־תרבותי מתגלגל לפתחו של ארגון כשנאמרים, לדוגמה, במסגרת הארגון או במסגרות פרטיות (כמו עמודי הפייסבוק של העובדים) משפטים שמאתגרים את תפיסת העולם המכילה והמוגנת שהארגון מחויב לה כלפי עובדיו וכלפי כל מי שהוא במגע איתו - לקוחות, ספקים, שותפים וכד'. מצד אחד מערכת הערכים הליברלית מחייבת חופש ביטוי, ומצד שני היא מחייבת הגנה על אלו שהאמירות פוגעות בתחושת הביטחון או בזהות שלהם.

העיקרון השני בגישת המרכז הבינתרבותי לירושלים הוא התמקדות בכלים יישומיים ולא בשינוי עמדות. שינוי עמדות הוא תהליך מורכב שלוקח זמן רב. במצבי מגה־איום אחת מן הזהויות הרבות שיש מאוימת. לעיתים ייטה האדם להתבצר בזהות המאוימת ולהקצין את עמדותיו (Leigh & Melwani, 2019). או אז תהליכים לשינוי עמדות הם כמעט בלתי אפשריים, בוודאי בלוח הזמנים הקצר הנדרש לתגובה. על כן המענה, לתפיסתנו, חייב להיות מעשי בדמות כלים יישומיים שאינם מצריכים תפיסה ליברלית פלורליסטית עמוקה אלא רק מחויבות ארגונית.

העיקרון השלישי בגישת המרכז הבינתרבותי לירושלים הוא שהמטרה של התהליכים המוצעים היא שהארגון יבצע את משימתו בעילות מכל הבחינות (עסקית, בריאותית, חינוכית וכדומה). הטיפול במתחים חברתיים ופוליטיים נועד לשפר את מועילות (אפקטיביות) הארגון ולא לפגום בה. זאת, כמובן, על פי הנחת העבודה הליברלית במרכז שארגון שעובדיו (כמו גם לקוחותיו וגופים אחרים שיש להם ממשק עימו) מרגישים שהוא מסייע להם לממש את צורכיהם התרבותיים מכליל ומכיל אותם והוגן כלפיהם, הוא גם ארגון אפקטיבי יותר. השיח הוא אפוא שיח מקצועי ולא שיח מחנך או מטיף מוסר. אחת הפרקטיקות שאנו מציעים למנהלים להתמודדות עם מתחים חברתיים ופוליטיים שמטלטלים אותם באופן אישי היא לשאול את עצמם: 'מה נכון עכשיו לעשות מבחינה מקצועית?' ולבחון אם תגובתם נובעת ממקום אישי, פוליטי או מקצועי. לרכיב זה יש חשיבות רבה בהטמעת הכלים לגיוון, בהכלה וביצירת מרחבים בטוחים לשיח טעון בארגון. לעיתים מנהלים מניחים שהכלים נועדו "לקשור להם את הידיים מאחורי הגב", כדבריהם, כי אתיקה ניהולית רב־תרבותית בארגון מגוון נדמית כפרקטיקה שבאה במקום מועילות הארגון. אנו מדגישים שהכלים המוצעים מתמקדים בשיפור מועילות הארגון בהשגת יעדיו.

התערבות קצרת טווח נותנת מענה ממוקד לצורך של הארגון. אף על פי שהשאיפה היא התערבויות ארוכות טווח היוצרות הטמעה והמשכיות, נדמה כי במציאות שנוצרה אחרי השבעה באוקטובר ארגונים לא יכלו להכיל התערבויות ארוכות וודאי לא באופן מיידית.

/ התערבות קצרת טווח להתמודדות עם מגה־איום /

אירועי השבעה באוקטובר עוררו את המתח החברתי והפוליטי הממושך בין יהודים וערבים בעיקר, ובהמשך גם בין קבוצות תרבותיות אחרות (שמאל וימין, חרדים וחילונים וכדומה). המתח גבר עד לרמה שלא אפשרה התעלמות או התמקדות רק במשימה הארגונית. דרגי הניהול בארגונים היו חייבים לנקוט פעולות כדי להגן על עובדים מכאן וכדי לשמר רצף תפקודי וניהולי מכאן.

המצב דמה למצבי משבר קודמים דוגמת אירועי 'שומר חומות' או לימים אחרים שהתאפיינו בחוסר יציבות ובאיודאות ביטחונית או פוליטית. הרצון העיקרי שעלה בקרב מנהלים ועובדים בארגונים שיקף צורך במענים ממוקדים לבעיות קונקרטיות: יחסי עובדים, הכנה לפתיחת סמסטר, כלים למנהלים בצוותים מגוונים ועוד. גם אם נדמה כי המענה לא ייצור תהליכי למידה מעמיקים ולא יביא לאימוץ פרקטיקות של הכללה גם בעתיד, ההתערבות קצרת הטווח עדיין דרשה מן הארגון לגלות אומץ כדי לדבר על הנושא שלתפיסת רבים מן המנהלים היה נפיץ מכדי לגעת בו.

כאמור, ליווינו מנהלים והנחנו סדנאות במגוון רחב של ארגונים - ארגוני בריאות, ארגונים חברתיים, מוסדות באקדמיה וארגונים עסקיים. היו דילמות ייחודיות לארגונים לצד נקודות דמיון רבות ביניהם. היו הבדלים בין ארגונים נותני שירות, שבהם יש מפגשים עם לקוחות (כגון ארגוני בריאות ומוסדות אקדמיה), ובין ארגונים שרוב השיח בהם הוא פנימי. למרות השוני בין הארגונים, מצאנו כי הסוגיות המרכזיות שהעסיקו את דרגי הניהול חזרו על עצמן, והתאמנו את המענים של התערבות קצרת טווח במצבי קיצון. המענה המוצע מתכתב עם המסגרת התאורטית של מגה-איוס (Leigh & Melwani, 2019). התפיסה המוצעת היא פרקטיקה של ניהול הגיוון והגברת החוסן הארגוני במצבי משבר קיצוניים או מלחמה. תפיסה זו מאפשרת שיח מורכב, מרובה נרטיבים, במרחב בטוח ומוגן מתוך הכרה במורכבות הקיימת ובחששות ההדדיים המאפיינים את העובדים מכלל הזהויות בעת המלחמה.

/ תנאים להתערבות קצרת טווח בעיתות משבר

יש כמה תנאים להתערבות קצרת טווח בארגון שכדאי לבחון קודם שמציעים לארגון התערבות. ראשית, חשוב לוודא שבארגון יש מנהל בעמדה משפיעה שיכול לקדם את הנושא. גם באירועים הנוכחיים וגם במקרים קודמים ('שומר חומות' או מחאת הרפורמה המשפטית) נוכחנו שכאשר פנו אלינו נציגי ארגונים שהבינו את חשיבות המענים וביקשו לקדם את הכלים שהצענו, אך הם לא היו בעמדה בכירה או משפיעה דיה, ההתערבות לא יושמה כהלכה והייתה מוגבלת בהשפעותיה.

שנית, חשוב לוודא שהארגון מגלה בשלות לתהליך. למשל, נושא ההכללה כבר נידון בעבר בארגון ונעשו בו פעולות שונות בתחום, כגון סדנאות והכשרות לצוותים, או שנושא הגיוון כבר נכלל בימי אוריינטציה לעובדים חדשים בארגון. הפניות הראשונות אלינו היו מארגונים שכבר עבדנו איתם בעבר. במקצתם, בעקבות אירועים קודמים, ניכר שהתרחש תהליך למידה, ועתה נדרש מענה ממוקד ומותאם בעקבות לקחי העבר (מאירועי 'שומר חומות' או מחאת הרפורמה המשפטית).

ההתערבות התאפשרה בארגונים שבהם הציגו מנהלים תפיסה ניהולית המאופיינת בפתיחות ובענווה מקצועית ומצאו ערך בעצם ההסתייעות בגורם מקצועי. במילים

אחרות, גישה ניהולית זו גורסת: "אנחנו לא יודעים כל מה שקורה בארגון שלנו, או מה שקורה בארגון שלנו הוא למעלה מיכולותינו, ואנחנו נשמח לסייע". תפיסה כזו מבטאת את ההבנה כי לצד המומחיות בניהול יש תחומים מסוימים המצריכים מעת לעת הסתייעות באנשי מקצוע.

/ יצירת מסגרת תודעתית להתערבויות קצרות טווח

המציאות המורכבת שנוצרה אחרי השבעה באוקטובר והימים שהתאפיינו בפחד, בחוסר ודאות ובאיום, הביאו לצורך ליצור מסגרת תודעתית המתייחסת למצב הייחודי. ארבעה ביטויים שבהם השתמשנו סייעו להמחשת המצב הייחודי של המתיחות הרבה בעקבות אירועי השבעה באוקטובר, גם עבורנו וגם עבור המשתתפים בסדנאות ובשיחות הייחודיות:

'על הקצה' - הבנה שאירוע מגה־איום יוצר מציאות שבה כולם 'על הקצה', כלומר בקצה גבול הסבלנות ויכולת ההכלה שלהם, קרובים מאוד להתפרצות, לתגובות קשות, להפרת האיזון הרגשי והתפקודי. מצד אחד התחושה שכולנו 'על הקצה' מתאפיינת בתחושת אחדות - "כולנו באותה הסירה" - אך מצד שני מתברר די מהר שאנשים שונים הגיעו לקצה גבול היכולת שלהם מסיבות שונות. כך למשל, כשבמשך היום מתפרסמת ידיעה קשה, כולם נאנחים יחד בכאב ונוצרת תחושת אחדות. וכשאחד העובדים מתייחס לאירוע, מתברר לו שאחרים תופסים אחרת ממנו את האירועים, כלומר הם אינם מרגישים וחושבים כמותו. באירוע מגה־איום הפתיחות לקבלת שונות בתפיסות היא מועטה, לכן מה שנדמה כמאחד הופך במהירות לנפיץ. נדרשת רגישות רבה לאמירות כי גם אם אמירה שנדמית לנו מחברת ותומכת עלולה ליצור מתח רב.

'תעצומות נפש' - בהקשר שלנו זו היכולת הכמעט־על־אנושית לפעול נכון במציאות מאתגרת אישית ומקצועית. כשמנהלת צריכה לטפל באירוע המתייחס לעובד שמדבר על מות ילדים חפים מפשע בעזה בשעה שבנה לוחם שם, היא זקוקה לתעצומות נפש אדירות כדי להגיב נכון מן הצד המקצועי. כשעובד מאבד תקווה בעקבות האירועים ועדיין צריך להכיל אמירות קשות של עמיתיו שאינו מסכים איתן (לדוגמה: "אין לי כאב על תינוקות מתים בעזה"), הוא זקוק לתעצומות נפש כדי להמשיך לתפקד אף על פי שאמירות אלו מערערות אותו. ההכרה בכוחות הנפשיים ובמאמץ להמשיך לתפקד למרות הקושי מסייעים למנהלים ולעובדים להבין את גודל המשימה בהחזקת הארגון ומשימותיו, ומסייעים להם לראות שתעצומות הנפש שלהם מוערכות על ידי הארגון.

'מבוגר אחראי' - הצירוף הזה מופנה ביחוד לדרג הניהולי, והוא מסייע מאוד להבין את תפקיד המנהלים בתקופה מאתגרת זו. הם צריכים לזכור שכאשר נוצר מתח בין־אישי בין העובדים בגלל האירועים, הם האחראים לטיפול באירוע ולא העובדים שמעורבים בו. עם כל הקושי שבדבר, הידיעה שיש מבוגר אחראי בסביבה שמנהל את המצב בתחום

המקצועי שהוא אמון עליו ושומר על הגבולות כדי להגן על הסובבים מפני פגיעה, מאפשרת לו לפעול באופן שיתקבל בטוב בקרב שאר העובדים. פעמים רבות זה אתגר גדול - כאשר מנהל נדרש להבין את נקודת המבט של העובד אך היא מתנגשת עם זהות האישית.

'אתיקה מקצועית כעוגן' - רבים מן הארגונים ומן העובדים כפופים לאתיקה מקצועית וארגונית שלרוב מבוססת על מערכת ערכים ליברלית מערבית. הקוד האתי הארגוני והמקצועי הוא עוגן ומצפן לטיפול באירועים שונים. כך למשל, אחות שהודיעה שהיא "לא יכולה לטפל במחבלים" נימקה את דבריה באמירות שבאו מן הדרג הפוליטי בישראל. הנהלת הסיעוד הזכירה לאחות שהיא כפופה לקוד האתי של אחיות בישראל, ולפיו היא צריכה לטפל בכל אדם, גם עם המצב מעורר בה אי־נוחות. במקרה אחר נדרש מנהל מחלקת תברואה להתייחס לדרישת תושבים שלא ייכנסו עובדי תברואה מן האוכלוסייה הערבית ליישוב, והוא נעזר בנוהלי התקשי"ר כדי למצוא מענים או לנמק את אופן הפעולה שלו במחויבותו החוקית. במקרה נוסף עובדים סוציאליים הזכירו לעובדת סוציאלית קהילתית כי אינה יכולה לסייע להתארגנות תושבים הפועלת לפיטורי עובדים ערבים ממרכז הקניות השכונתי בשל הקוד האתי של עובדים סוציאליים קהילתיים. ארבעת הביטויים הללו אפשרו ליצור מסגרת ומצפן לפעולת עובדים ומנהלים באירועים מאתגרים שעלו בהתערבויות קצרות טווח. כעת נפנה לפרט את המענים הממוקדים שגיבשנו לנוכח צורכי הארגונים בהתערבויות קצרות טווח.

/ התערבות קצרת טווח - ערוצי פעולה במצבים מאתגרי גיוון

כאמור, במענים שהצענו התמקדנו בכלים מעשיים לניהול הגיוון (למשל, השאלה: מה נכון לעשות עכשיו מבחינה מקצועית?) המשפרים אפקטיביות ומשמרים יחסים ורצף תפקודי. המטרות שלנו היו בין השאר הן לסייע לחיזוק החוסן הארגוני הן לאפשר הסתכלות רבת־תרבותית מתוך התייחסות למסגרת התודעתית - על הקצה, מבוגר אחראי, תעצומות נפש ואתיקה כעוגן.

/ עבודה עם מנהלים

מנהלים בתפקידים ובדרגים למיניהם שיתפו במתחים מורכבים בניהול הצוותים המגוונים בימים שלאחר השבעה באוקטובר. פגישות הייעוץ אפשרו למנהלים לשתף במקרים רגישים ולחשוב על פתרונות בפרספקטיבות ובדרכים שאינן אינטואיטיביות להם באינטראקציות שניהלו. ליווי המנהלים שהצענו התמקד במענה נקודתי לסוגיות של הדרג הניהולי בהתמודדות עם דילמות שחוו בתקופה הטעונה.

דוגמה לכך היא השימוש במתודה של עצירה ובירור במקום תגובה אוטומטית של דרגי הניהול שהתאפיינה בנקיטת צעדים של הרחקה או שימוע ללא בירור מקדים. מנהלת פיתוח הדרכה פנתה אלינו לאחר מפגש מקוון שערכנו וסיפרה על שיח טעון סביב המלחמה בין שני עובדים עד שאחד מהם חבט בחוזקה בצויד טכני ושבר אותו. בשיחה שערכנו עימה חזרנו ופירטנו את המסגרת התודעתית - כולנו 'על הקצה' והצורך ב'מבוגר אחראי' - והוחלט שהעובד יוזמן לשיחת בירור במקום לזמנו לוועדת משמעת. בפנייה של מנהלת גיוון בארגון בריאות גדול היא סיפרה על קושי של מנהלים לערוך שיחות טלפוניות עם עובדים ערבים ולדרוש בשלומם. כתבנו תסריט שיחה המבוסס על מודל שבעת השלבים להעמקת הדיאלוג (שני-גולן ואח', 2020). המודל מסייע לצמצום פערי תקשורת הנובעים מהבדלים תרבותיים. מודל זה מזמין את המנהלים להקשיב לפני שהם מסבירים (או מחנכים או מטיפים) לעובדים כיצד עליהם לנהוג, והוא מאפשר להבין טוב יותר את הנרטיב של הצד השני, לחוש אמפטיה ולהגביר את האמון.

במקרה אחר התלבטה מנהלת הדרכה בארגון מעורב כיצד לציין את חג החנוכה בארגון. היא הבינה שאי אפשר לחגוג כנהוג ושקלה להביא הרצאה המתארת מעשי גבורה ביום השבעה באוקטובר. הנרטיב של ההרצאה התאים לנרטיב של חנוכה, אך ההרצאה לא כללה התייחסות לסיפורים על מעשי גבורה של ערבים אלא רק סיפורים על מעשי גבורה של יהודים. בשיח שערכנו השתמשנו בכלי של הפרדה בין אישי ומקצועי באירועים שעלולים לעורר מתחים חברתיים ופוליטיים. מול הבחירה האישית לציין את חנוכה כחג הגבורה (נרטיב אישי התואם לזהות היהודית שלה), השיקול המקצועי כולל הסתכלות על מגוון הזהויות בארגון, ובסופו של דבר הוא הכריע בבחירה לציין החג בדרך אחרת. התוצאה הייתה פתרון שמתחשב בכלל הזהויות בלי לוותר על ציון החג, בלי להזיר זהויות מסוימות ובלי להימנע מן העיסוק בנושא.

מנהלת משאבי אנוש בחברת הייטק חששה שבמעגל שיח ייחשפו עמדות פוליטיות של עובדים, ובעקבות כך הם יתווגו על ידי המנהלים, ובהמשך ייפגעו קידומם ואפילו ההתנהלות היום-יומית איתם. ניסינו להבין יחד מה המחיר שישלמו על הימנעות מן השיח בשל הצורך של העובדים בשיתוף בתחושות ובמורכבות, ואיך אפשר לנטרל את הנטייה לתייג בעקבות שיח פוליטי. יכולת הדרג הניהולי לספק ביטחון פסיכולוגי, תחושת שייכות וחוסן ארגוני, ולאפשר לכלל הזהויות ביטוי בלי שהתפיסה הפוליטית או החברתית תזיק לפרט בהתפתחותו המקצועית היא חשובה לכלל המנהלים בארגון באירועי קיצון בפרט ובימי שגרה בכלל.

בארגון אחר בעקבות הרצאה שערכנו לצוות המנהלים של החברה, פנתה אלינו מנהלת הגיוון של הארגון כדי לחשוב איך לפרסם תקשור ארגוני בנושא מאה ימים לתחילת המלחמה. הסתדרות העובדים הודיעה על השבתה של המשק למאה דקות לאות הזדהות עם החטופים ומשפחותיהם ובקריאה לשחרורם. אותה מנהלת הבינה כי

עלולה להתעורר רגישות, וכל ניסוח עלול להיתפס פוליטי אם לא ייכתב ברגישות. חשבנו יחד על ניסוח מכיל המאפשר לעובדים להרגיש בנוח עם זהותם האישית, גם אם יבחרו שלא להצטרף לפעילות ההזדהות של הארגון.

/ שימוש בדיאלוג אפקטיבי ומוגן ככלי לשיח פוליטי בטוח ומשמר יחסים

דיאלוג אפקטיבי ומוגן הוא כלי מרכזי להתמודדות עם מתחים חברתיים ופוליטיים. הכלי מאפשר לענות לאמירה המעלה מתח חברתי או פוליטי, לצד התמקדות בתוצאות ושימור יחסים. הדיאלוג האפקטיבי מציע ארבעה עקרונות: **איפוק** - השתיית השיפוט; **הדדיות** - הבנה כי יש מה ללמוד גם מן הצד השני; **ידידותיות** - היכולת להימנע מללחוץ על נקודות כואבות ורגישות; ו**תוצאותיות** - שאלה מתמדת של מה רוצים להפיק מן השיח מתוך הבנה פרגמטית של יכולות המעורבים בשיח. ביישום עקרונות אלו בשיח אפשר להחליף תגובה מסלימה בתגובה אחרת שעשויה לשנות את נקודות המבט של הדוברים ולגוונן. היכולת להציע נקודות מבט נוספות למול חשיבה דיכוטומית, המאפיינת מצבי פחד ואיום, מאפשרת הפחתה של תחושת המתח. למידת הכלי בסדנה ייעודית אפשרה ללומדים להבין כי יש ביכולתם להגיב באופן אפקטיבי, רגיש ומותאם גם בסיטואציות מורכבות שבהן נאמרות אמירות טעונות מתוך התחשבות במאפיין של טיב היחסים לאורך זמן ובתוצאה הרצויה.

בסדנאות, חוץ מן התרגול בנוגע למשפטים נפוצים שעלולים להישמע במרחב הארגוני, נחשפו המנהלים והעובדים לכלי פרקטי שאפשר ליישמו מייד באינטראקציות נפוצות. כדי להמחיש את הכלי, ביקשנו מן המנהלים להביא משפטים ששמעו וזעזעו אותם. לדוגמה: "כל הערבים מחבלים" או "אירועי השבעה באוקטובר הם חלק מהמאבק הלגיטימי של הפלסטינים לשחרור". לנוכח אמירות טעונות כאלה הדיאלוג האפקטיבי הוא כלי פרקטי. ביקשנו מהם ליישם את הכלי - לנסח תשובה על פי ארבעת העקרונות, בדרך היוצרת מרחב להקשבה ונמנעת מביטויים נפוצים. באחד המוסדות האקדמיים, למשל, עלה החשש ממפגש בין הסטודנטים הערבים ליהודים בשל אירוע בעבר שסטודנטים ערבים צחקו בזמן אזעקה כשסטודנטית ביטאה חרדה. הפרשנות של הסטודנטית הייתה שהם צוחקים עליה ועל תגובת החרדה שלה, והיא נפגעה מכך עמוקות. הסדנה והעיסוק במקרה שחוותה אפשרו להציע לה פרספקטיבה נוספת - ייתכן שתגובתם נובעת ממבוכה או מפחד ולא דווקא מלעג כיוון שגם הם חווים סיטואציה לא מוכרת של אזעקה ובאותו המרחב.

הכלי היה מרכזי בסדנאות שהעברנו בזמן המלחמה. לסדנאות שערכנו בקרב מנהלים ועובדים הייתה מטרה כפולה. המטרה המוצהרת הייתה מתן כלים לניהול צוותים מגוונים בזמן מלחמה, מטרה אחרת הייתה יצירת מרחב שיח כדי לשתף באתגרים שהם נתקלים בהם בעבודה עם צוותים מגוונים ולחלוק עם אחרים את התחושות המורכבות. הינה כמה

דוגמאות מסדנאות: הראשונה, מנהלת בארגון בריאות סיפרה שהתקשרה לעובד ערבי כדי לבדוק מתי ישוב לעבודה, והוא סיפר לה שהוא לא ישן בלילה בגלל המלחמה. היא, בת לאב שפונה מן היישוב שלו בעוטף עזה, לא הצליחה להבין איך ערבי לא ישן בלילה בגלל המלחמה. השנייה, מנהלים שיתפו בתחושות התסכול שלטקס זיכרון שנערך בארגון לא באו עובדים ערבים מלבד אחד. הם סיפרו שהעובדים הערבים באו לנחם את המזכירה בימי השבעה על בנה שנהרג בימים הראשונים למלחמה, אולם הם נעדרו מן הטקס שהוקדש גם לזכרו. בסדנה ניסינו לתרגל נקודת מבט שונה: לנסות להבין למה עובד ערבי נמנע מלהגיע לטקס כזה (מרגיש לא רצוי? לא יודע איך תתקבל נוכחותו שם? וכו'). המנהלות בסדנה החלו לשאול זו את זו אם הן היו באות לטקס כזה לו היו ערביות, והתשובה הייתה שלילית. הדוגמה השלישית, עובדות בארגון בריאות התלוננו שעובדים ערבים מן המחלקה נעדרו מן הטקס, ובעקבות הסדנה ערכה המנהלת שיחה מבררת עם העובדים שנעדרו. היא גילתה שהם היו שם ואף תיארו את מהלך הטקס ואת הנוכחים. כלומר, עמיתיהם חשבו שהם נעדרו מן הטקס, אולם בפועל הם נכחו.

/ יצירת מרחב מוגן ובטוח לשיח פוליטי

יצירת מרחב בטוח המאפשר שיח פוליטי במקומות העבודה היה נושא מאתגר ביותר עוד מימי הרפורמה המשפטית. כאמור, ארגונים חוששים מאוד משיח פוליטי ונמנעים ממנו. יצירת מרחב לשיח פוליטי במקום העבודה, בין השאר בעזרת דיאלוג אפקטיבי ומוגן ומעגלי שיח, הוא מענה ששכללנו בעקבות האירועים והמחאה סביב הרפורמה המשפטית. בימי המחאה על הרפורמה המשפטית ארגונים (בעיקר חברות הייטק) הרגישו צורך לאפשר לעובדים לשתף ברגשות ובמחשבות על אירועי המחאה הן לתומכיה הן למתנגדיה. החשש משיח פוליטי במקום העבודה התחלף בצורך לנהל את השיח מתוך הבנה שהוא בלתי נמנע. אירועי השבעה באוקטובר והמלחמה המתמשכת עוררו שוב בארגונים את הצורך הזה לנוכח הקונפליקט הזהותי של העובדים. הניסיון מתקופת המחאה אפשר לארגונים להשתמש בכלי הזה במענה לאירועי השבעה באוקטובר. הצענו מסגרת שבה יוכלו עובדים להצטרף באופן וולונטרי לשיח המונחה על ידי מנחה חיצוני לארגון ומאפשר פתיחות במקום בטוח ומוגן. הבנו כי כדי לערוך שיח כזה, יש לקבוע לו מראש כללים ולדאוג שהם יופיעו לנגד עיניהם של המשתתפים בכל המפגש (באמצעות ציוד הקרנה).

פתחנו את מעגלי השיח בבקשה מן המשתתפים לבחור מילה המתארת את תחושתם, ובהמשך הגיבו המשתתפים למילים ולתחושות שעלו בחדר. בסיום מעגל השיח הם התבקשו לבחור מילה שמשקפת את התחושה שאיתה הם יוצאים מן החדר. לרוב המילים היו פחות טעונות ויותר אופטימיות והעידו שמעגל השיח היה מקום בעיקר לשיחיות ואמפטיה במקום לשיח פוליטי.

היו סדנאות משותפות לעובדים מכל מיני דרגים. אך בסדנאות שבהן היו קבוצות שווים (ראשי מחלקות למשל) מזהויות למיניהן, סייעו האמירות בסדנה ליצור נקודת מבט רב־ממדית שלא הייתה מתאפשרת אלמלא השיח. למשל, הם שיתפו בחוסר יכולת הכלה ובקושי להיענות לציפיות של הצד השני. עצם השיתוף וההקשבה לאתגרים משותפים סייע למרבית המשתתפים.

/ המדריך לניהול הגיוון ויחסי יהודים ערבים בזמן מלחמה

בעקבות פניות שקיבלנו מייד לאחר השבעה באוקטובר (הראשונה התקבלה ב־12.10 ממנהלת גיוון בארגון הייטק גלובלי), החלטנו להכין מדריך פרקטי לניהול הגיוון בזמן המלחמה (https://www.inclusion.org.il/guide_oct7). המדריך הוא הרחבה של העקרונות שיצרנו לשיח פוליטי בזמנים מתוחים ומתאים לשימוש בארגונים לנוכח אירועים ומתחים חברתיים ופוליטיים. המדריך כולל שני חלקים, והוא נבנה על פי צרכים שהעלו מנהלים ממגוון ארגונים. פרסום המדריך הוביל לסדרה של סדנאות מקוונות ופרונטליות למגזרים מקצועיים. מטרת המדריך הייתה לסייע בהתמודדות הראשונית עם התבטאויות על פה וברשתות החברתיות של עמיתים ואנשי צוות, שייתכנו להן פרשנויות שיקשו על המשך עבודה משותפת כבימי שגרה ויובילו להיעדרות ממקום העבודה, להימנעות משיח, לפגיעה באפקטיביות, לאי־תפקוד ועוד.

החלק הראשון כלל עקרונות לתגובה ולשיח: הבחנה בין הסתה להזדהות, הזמנה לערוך שיחות מבררות לפני שיחות בירור או ועדות משמעת, בירור מדורג ושיח הן עם המתלונן הן עם הנילון, מתן 'קרדיט חיובי' לפני קביעת דעה נחרצת והיזכרות בעקרונות של חופש הביטוי וגבולותיהם.

החלק השני כלל ארבעה עקרונות לפעולה - השניים העיקריים הם: קריאה לפעולה מיידית (במקום הימנעות או המתנה שהרוחות יירגעו) ויצירת אמירה ארגונית מדויקת שתהיה מצפן ניהולי בעת הצורך.

כדי לסייע לארגונים ביישום הכלים, יצרנו מדרג לדוגמה המסייע להבחין בין שיח לגיטימי לבין שיח לא לגיטימי, ובין שני קצוות השיח מצוי גם שיח שעשוי להיות לגיטימי אך מורכב (דוגמת צער על הרג חפים מפשע בעזה). כלומר, בשונה מכלים דיכוטומיים המצביעים רק על שני קצוות השיח, הדגמנו גם מצבים מורכבים יותר - אזורים אפורים - היוצרים דילמות ומורכבות אמיתית לדרג הניהול בארגון. מדרג זה סייע לארגונים לערוך את המדרג הפנימי שלהם על פי ערכי הארגון והבשלות שלו.

/ סיכום

מאז כתיבת שורות אלו חלפה יותר משנה מתחילתה של מלחמת 'חרבות ברזל'. תחושת הדחיפות בצורך במענה לאתגרי ניהול הגיוון פחתה. אך במציאות העכשווית של מלחמה, הנפיצות והדריכות עדיין מורגשות. היחסים בין עובדים ועובדות בארגון מגוון נותרו שבריריים ורגישים. ארגונים רבים חזרו להתנהל כבשגרה, שנקראה בתחילה 'שגרת מלחמה'. בחלק מן הארגונים חזרו לנהל את הגיוון במידה זו או אחרת, ובימים אלו נערכים קורסים לניהול הגיוון בכל מיני מקומות בישראל.

מחקרים רבים נכתבו על יתרונות הגיוון בארגונים. בזמני מגה־איום או מתחים פוליטיים, כשהזהויות השונות בארגון נתונות לאיום והופכות לאתגר ולנטל במקום לערך, הצורך לתת מענה לניהול הגיוון בולט יותר מתמיד, והוא קשור גם לסוגיות ההכללה וגם במישרין לרצף התפקודי ולחוסן הארגוני.

הצענו במאמר זה התערבות קצרת טווח המתחילה בסמוך לתחילת אירוע המגה־איום. ההתערבות הזו נערכת במסגרת תודעתית מובחנת המאמצת את התפיסה של 'רב־תרבותיות רחבה', פרמטיזם ולא שינוי עמדות, בשילוב עם מנהיגות ענווה בארגון. שימוש בכלים של דיאלוג אפקטיבי ומוגן עם העקרונות שהוצעו ליצירת מרחבי שיח המספקים ביטחון פסיכולוגי לעובדים יכול לסייע לארגון לצלוח את המשבר, לחזק את החוסן שלו ולצבור ידע וניסיון שיאפשרו לו לשפר את התמודדותו עם האירוע הבא. זאת מתוך הבנה שהימנעות מן השיח דווקא עשויה לשבש את יכולת התפקוד של העובד ולא בהכרח תסייע לו ליצור סביבה 'סטרילית'.

המציאות הישראלית, שבה אירועי מגה־איום פורצים בתכיפות די גבוהה, מחייבת ארגונים ליצור כדרך שגרה כלים להתמודדות עימם ומענים להתגברות של מתחים חברתיים ופוליטיים בארגון. כלים אלו יאפשרו התמודדות במקרי קיצון ויסייעו לשמירה על החוסן הארגוני מכאן ועל השייכות והביטחון הפסיכולוגי של העובדים מכאן. ניהול הגיוון הוא פרופסיה שיש להתמחות בה, ועל ארגונים להקצות לכך תקנים, הכשרות ומשאבים. אומנם הכלי שהצענו יכול לתת מענה ראשוני לאתגר של ניהול הגיוון עם התפתחותו של מגה־איום, אך גם לכך נדרשת תשתית ארגונית כלשהי שתדע להתאים את המענה הנדרש מן הכלים של הארגון ומנהליו.

רשימת מקורות /

- אגמון-שניר, ח. ושמר, א. (2016). כשירות תרבותית בעבודה קהילתית. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השרות לעבודה קהילתית.
- בלאדר דנה (2018) שסעים ישנים וחדשים בחברה הישראלית - מבט מסקרי דעת קהל, פרלמנט, גיליון 81
- דר אסף (2020), מרחבי עבודה משותפים: עובדים יהודים וערבים בארגוני עבודה בישראל, מחקר מדיניות 142, המכון הישראלי לדמוקרטיה
- יעקב שדה, לינדה (2023), חוסן וביטחון פסיכולוגי בעיתות משבר חברתי-פוליטי, אנליזה ארגונית, 29, 7 - 20.
- יעקב שדה, ל. וכ"ץ, י. (2016). "בוא נדבר על זה": על הכרוך בדיבור הכן בארגונים. אנליזה ארגונית, 22, 37-49.
- שני-גולן, א.; יולזרי, א.; אגמון-שניר, ח.; שמר, א. (2020). "אני לא יודעת, בוא תספר לי אתה" - מודל לדיאלוג כשיר תרבותית בעבודה סוציאלית. מידע"ס, ביטאון העובדות והעובדים הסוציאליים, 93, 34-41.
- תמיר, ג. (1998). שני מושגים של רב־תרבותיות. בתוך מ. מאוטנר, א. שגיא ור. שמיר (עורכים), רב־תרבותיות במדינה דמוקרטית ויהודית (עמ' 79-92). רמות.
- Canlas, A. L., & Williams, M. R. (2022). Meeting Belongingness Needs: An Inclusive Leadership Practitioner's Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 24(4), 225-241. <https://doi.org/10.1177/15234223221118953>
- Cross, T. L., Bazron. B. J., Dennis K.W., & Isaacs, M. R. (1989). *Towards a culturally competent system of care: A monograph on effective services for minority children who are severely emotionally disturbed*. Washington, DC: Georgetown University Center for Child and Human Development, CASSP Technical Assistance Center.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1996). Perceiving persons and groups. *Psychological Review*, 103(2), 336-355.
- Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford University Press
- Leigh, A., & Melwani, S. (2019). #BlackEmployeesMatter: Mega-threats, identity fusion, and enacting positive deviance in organizations. *The Academy of Management Review*, 44(3), 564-591
- Leigh, A., & Melwani, S. (2022). "Am I Next?" The Spillover Effects of Mega-Threats on Avoidant Behaviors at Work. *Academy of Management Journal*, 65(3), 720-748.