

# "אצלנו אין פוליטיקה"

ניהול צוותים בעת משבר  
פוליטי וחברתי



- אפריל 2023 -

האוניברסיטה העברית בירושלים  
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM  
الجامعة العبرية في اورشليم القدس



אקורד • אכורכ • aChord  
פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי  
علم النفس الاجتماعي للتغيير الاجتماعي



בעת כתיבת שורות אלה, אפריל 2023, החברה הישראלית נתונה במשבר פוליטי מתמשך הגורר מחאה נרחבת מצד הציבור. השפעתם של האירועים אינה פוסחת על מקומות עבודה – הן בשל היקפה והן בשל השפעותיה הישירות על חלק מהארגונים. בארגונים מסוימים הצהירו ההנהלות על התנגדות לשינויי החקיקה המשטריים\* ועל תמיכה במחאה, פרסמו גילויי דעת וחלקם אף אפשרו לעובדים לצאת למחאה בימי העבודה. ארגונים אחרים נמנעים משיח גלוי על המצב, והנושא עולה רק בשיחות לא-פורמליות בין עובדות ועובדים.

## מטרות מסמך זה הן:

1

להסביר באמצעות מושגים וכלים מתחום הפסיכולוגיה החברתית מה מרגישים העובדים והעובדות וכיצד הדבר עלול להשפיע על תפקודם לאורך זמן.

2

לדון בדילמה שאליה נקלעו מנהלות ומנהלים רבים אם לנקוט עמדה או להשאיר את הסוגיה מחוץ לכותלי הארגון.

3

להציע כלים להתמודדות עם המתחים שנוצרו בתקופה זו בין הקבוצות השונות בארגון ולניהול שיח אפקטיבי, תוך שמירה על מרקם היחסים התקין בארגון למען העבודה המשותפת בעתיד.

## במדריך זה נעסוק בארבעה היבטים פסיכולוגיים המשפיעים על היחסים בין הקבוצות במקומות העבודה בתקופה זו:

1. חוויית ההכללה (חוויית שייכות וקול) של העובדים והעובדות בארגון לנוכח אתגרי התקופה;
2. התגבשות של קבוצות זהות חדשות והקונפליקט ביניהן;
3. תחושות איום (ממשיות וסמליות) והשפעתן במקום העבודה;
4. קבוצות רוב ומיעוט והשפעתן על יחסי הכוחות בארגון.

במסמך נסביר כל היבט ברמה התאורטית ואת השפעותיו הממשיות בארגון. בסוף המדריך נציג סדרה של המלצות לסגל הניהול בבואו להתמודד עם האתגרים שמציבה התקופה.

« לעמוד ההמלצות

אנחנו חווים את אחת התקופות הקשות והמורכבות בהיסטוריה של מדינת ישראל. כל איש ואישה בישראל מושפעים מהמשבר ובאופן טבעי הוא מחלחל לזירות החיים כולן. הגישה הניהולית המכוונת לגיוון והכללה של כלל הקבוצות בישראל קשורה ישירות לערכים הדמוקרטיים של שוויון הזדמנויות, של איסור הפליה ושל שמירה על זכויות המיעוטים בחברה. מנהלות ומנהלים הם גם מנהיגים האמונים על שמירה על הערכים ועל כן מובן הרצון של הדרג הבכיר בארגון לנקוט עמדה במשבר זה.

אם אתם מתנגדים לשינויי המשטר ובוחרים לנקוט עמדה, אנו רואים בכך **מהלך ניהולי ראוי ולגיטימי**. בעשותכם זאת, זכרו שבעיני הצוות שלכם אתם בעלי הכוח ועליכם להיות מחויבים לאותם ערכים עצמם – **שמירה על ביטחונם ועל השתייכותם של כלל העובדים והעובדות, ללא קשר לערכיהם ולזהותם**.

\* במסמך זה בחרנו במושג "שינויי חקיקה משטריים" כדי לאפשר לכמה שיותר מנהלות ומנהלים בתחום התעסוקה להיעזר במדריך כדי לקדם מרחב תעסוקתי שוויוני, מכבד וסובלני. לאורך המסמך נשתמש במונח "שינויי משטר" כדי להקל על הקריאה.

## אתגרים בניהול ארגון מגוון ומכליל

### הכללה מצד הארגון (תוך התמקדות בתחושת "קול" ובתחושת "שייכות")

בארגונים רבים עובדים אנשים ונשים בעלי זהויות שונות, מה גם ששוק התעסוקה מעודד את הארגונים להגביר את הגיוון כדי לייצג טוב יותר את המגוון החברתי בישראל. ארגונים שכבר עוסקים בגיוון יודעים שעצם הגיוון של הזהויות בו אינו מבטיח להם שיהנו מיתרונותיו, וכי נדרשים צעדים לניהול השונות לשם יצירת חוויית ההכללה.<sup>1</sup> שתי תחושות מרכזיות שעל ארגון מכליל לקדם, בייחוד בתקופות משבר, הן 'קול' ו'שייכות'.

תחושת הקול מבטאת את המידה שבה עובדים ועובדות מרגישים נוח לבטא את זהותם, את רעיונותיהם ואת דעותיהם גם אם אינם זהים לדעות ולתחושות בקרב בעלי זהויות ותפיסות שבקבוצת הרוב בארגון.

תחושת השייכות משמעה המידה שבה עובדות ועובדים מרגישים ותופסים את עצמם כחלק אינטגרלי מהארגון או מהצוות ומזדהים עם הזהות הקולקטיבית של הארגון.

האתגר הניהולי הוא לאזן בין תחושות אלה של העובדות והעובדים מכל הקבוצות שבארגון.

### כיצד משפיעים אירועי התקופה על הקול ועל השייכות בארגון?

הקולות השונים מתחזקים מאוד בתקופה זו, ותחושת השייכות לארגון עלולה להיפגע עקב ההתנגשות בין הקולות השונים בו. מטבע הדברים, עמדתו של דרג המנהיגות בארגון כלפי שינויי המשטר וכלפי המחאה תגביר את תחושת השייכות ואת הקול של המזדהות והמזדהים עם עמדה זו. ייתכן שאותם עובדים לא ביטאו קודם לכן עמדה חברה-תית-פוליטית במקום העבודה, אולם כעת הם ירגישו נוח לעשות זאת מאחר שהם בטוחים בגיבוי מצד הארגון.

מנגד, חוויות הקול והשייכות של עובדות ועובדים המחזיקים בעמדה המנוגדת עלולות להיפגע. עובד או עובדת התומכים בשינויי המשטר בארגון שרובו מתנגד לשינויים, עלולים לחשוש להשמיע את קולם כדי שלא להיקלע לעימותים עם עמיתים ולחוש שנפגעה שייכותם לארגון. אם העובדים הללו משתייכים לקבוצה בתת-ייצוג בארגון (לדוגמה עובדים ועובדות חרדים) שחשה פגיעה גם בימים כתיקונם, הם עלולים לחוש בדידות וניכור. ייתכן שחלק מהם יעדיפו להימנע מקשרים חברתיים בתקופה זו, וגם תפקודם המקצועי עלול להיפגע בשל הלחץ הרגשי.

לצד הקושי שחווים עובדים ועובדות, גם דרגי הניהול עשויים להתלבט אם להביע את קולם ולבטא את הערכים החשובים להם בהיותם מודלים לחיקוי מבחינה ערכית. ייתכן שלצד רצונם להשמיע קול הם יעדיפו שלא להביע עמדה מחשש שמא יעוררו מתחים העלולים לפגוע באפקטיביות של הארגון ובמרקם היחסים בין עובדים ועובדות בעלי זהויות שונות ובעלי תפיסות שונות.

<sup>1</sup> על חוויות ההכללה בארגון ראו: רונה שטיין, טהר קייט, ענבל סיפריס, אורנית רמתי דביר ועירן הלפרין, (2021) "על מה אנחנו מדברות כשאנחנו מדברות על הכללה? מודל פסיכולוגי-חברתי של ארגון מכיל ויישומו בשדה", **אנליזה ארגונית: כתב עת לייעוץ ארגוני** 27 (מאי, 2021), עמ' 18-42.

## התגבשות של קבוצות זהות חדשות הנתונות בקונפליקט

### מהי זהות חברתית וקבוצות "פנים" ו"חוץ"?

בתקופה של מתיחות חברתית-פוליטית אפשר להבחין בהתחזקות הזהות החברתית או הפוליטית הרלוונטית למתיחות (שמאל-ימין, שמרנות-ליברליות, חילוניים-דתיים), לעיתים אף על חשבון זהויות אחרות (מקצועית, מגדרית, גילית). בתקופה כזו גוברת הנטייה לחלק את החברה לקבוצות הפנים (השותפים לתפיסתי בנוגע למצב) ולקבוצת החוץ (אנשים שתפיסתם שונה מתפיסתי). הדבקות באנשים מהקבוצה שלי מספקת את הצורך בשייכות ובתפיסת עצמי באור חיובי ומוסרי (ראו למשל השימוש בסיסמאות "לוחמים נגד דיקטטורה" או "מפרקים את שלטון האליטות").

מצב זה מגביר את הנטייה לראות אנשים מקבוצת החוץ באור שלילי ולהאמין שאין ביכולתם להשתנות. היכולת להקשיב בפתיחות לצד השני פוחתת, גובר הצורך להאשים אותו, לערער את הלגיטימיות של תפיסותיו ופעולותיו ולהציג את הצד האחד כמנצח ואת הצד השני כמובס. יש לציין שרבים בוחרים לא לנקוט עמדה בגלוי; לכן הם נתפסים כמחזקים את קבוצת החוץ והתנהגותם נתפסת כהתנהגות שלילית.

### כיצד משפיעה החלוקה החדשה של הקבוצות על ההתנהלות בארגון?

בתקופה זו נוצרות קבוצות חברתיות חדשות: התומכים בשינויי המשטר, המתנגדים להם, והבוחרים שלא לנקוט עמדה. הקיטוב והחשיבה הסטראוטיפית הנלווית לו עלולים להוביל להימנעות מקשרים כלשהם עם עובדים שאינם משתייכים לקבוצת הפנים שלי, להימנעות מביצוע משימות משותפות, לריחוק חברתי או לניהול עימותים גלויים בין עובדות ועובדים מהקבוצות השונות, הן בקבוצות הווטסאפ והן במרחבי עבודה משותפים אחרים.

## תחושת איום ממשי ואיום סמלי והשפעתה על הארגון

### מהם איום ממשי ואיום סמלי?

בתחושת איום ממשי היא התפיסה שאיום מצד אנשים מקבוצת החוץ (המחנה "האחר") מסכן את שלומה ואת קיומה של קבוצת הפנים (המחנה "שלי"). איום ממשי הוא, למשל, סכנה לביטחון הפיזי של חברות וחברי הקבוצה או ערעור כוחה הכלכלי או הפוליטי של הקבוצה. אנשים החשים איום ממשי נתונים בחוסר ודאות לגבי עתידם האישי, המקצועי והחברתי.

תחושת איום סמלי מתעוררת כשקבוצות או אנשים חשים שנשקפת סכנה לערכיהם, לתפיסת עולמם ולתרבותם. לענייננו, המתנגדים לשינויי המשטר חוששים, למשל, שמא יעלמו ערכים ליברליים מהמרחב החברתי-פוליטי ושמיעוטים ייפגעו, ואילו התומכים בשינויים חשים איום, למשל על ערכים הנוגעים לזהות המדינה ועל כוחה הפוליטי של קבוצתם.

## כיצד נחוה האיום הממשי והסמלי במקום העבודה?

חויית האיום מניעה אנשים לפעולה מיידית. למשל, המתנגדים והמתנגדות לשינויי המשטר חשים צורך מוגבר לדבר אלה עם אלה על החששות מהתפתחות מהלכי החקיקה. הם עשויים להתלבט אם לעבוד כרגיל או להיעדר מהעבודה כדי להפגין כדרך להתמודד עם האיום. מנגד, התומכים בשינויי המשטר חוששים שאין די בכוחה של הממשלה לממש את פעולותיה, וכי עמיתיהם המוחים הם שמערערים את מערכות השלטון. שתי הקבוצות חוששות מהידרדרות לאלימות שתשפיע גם על היחסים במקום העבודה.

האיום הסמלי עלול להיחווה גם כאיום ממשי. למשל, הבעת דעה ערכית לא מקובלת או מנוגדת לנורמה בסביבה מסוימת עלולה לפגוע פגיעה של ממש באלה המבטאים אותה. עובדות ועובדים עלולים לחשוש מפיתרון, מעיכוב בקידום או מהדרה ובידוד חברתי בשל דעותיהם.

## קבוצות רוב ומיעוט במקומות העבודה

### קבוצות רוב ומיעוט

בהקשר החברתי נהוג להתייחס לקבוצת רוב ומיעוט. בארגונים אפשר לאמוד את יחסי הכוח בין הקבוצות בין השאר באמצעות מידת הייצוג. לדוגמה, חרדים הם קבוצת מיעוט חברתית ואף בשוק העבודה הם מיעוט (תת-ייצוג בכוח העבודה הכללי במשק). בתקופה זו, שבה נציגים של הציבור החרדי ממלאים תפקידים במוקדי ההשפעה, ייתכן שיווצר דיסוננס לגבי כוחם של העובדים החרדים בארגון. הדבר בולט בעיקר במקומות עבודה שבהם רוב אנשי הצוות והנהלה (קרי, קבוצת הכוח בארגון) מתנגדים לשינויי המשטר אך נציגיהם הפוליטיים חסרי השפעה, ואילו התומכים בשינויים הם קבוצת מיעוט במקום העבודה אך נציגיהם הפוליטיים מכהנים כעת בליבת מוקדי ההשפעה.

## כיצד משפיע "ההיפוך" בין רוב למיעוט על היחסים בארגון?

העובדה שיחסי הכוח בין הקבוצות בתוך הארגון ומחוץ לו אינם זהים עלולה לבלבל. ייתכן שעובדים המתנגדים לשינויי המשטר יתעלמו מהחששות ומהאיומים שחווים עמיתיהם החרדים בעולם העבודה בשל היותם מיעוט (בין שהם תומכים בשינויים ובין שלא). עמדה זו עלולה להפחית את האמפתיה כלפי רגשותיהם, לעורר כעס ולתבוע מהם (גם באופן לא-מודע) לתקן את העוול שהם חשים שנעשה ברמה הפוליטית.





## המלצות להנהלה בבואה להתמודד עם אתגרי התקופה

אירועי התקופה חודרים גם לארגונים שבהם סוגיות פוליטיות, ביטחוניות וחברתיות אינן נדונות או אינן משפיעות במישרין על העבודה בימים כתיקונם. הקיטוב הפוליטי עלול להשפיע על היחסים בין העובדות והעובדים ועל האפקטיביות המקצועית. תפקידם של מנהלים ומנהלות נעשה מורכב יותר בתקופה זו הן בשל הקיטוב בין קבוצות עובדים והן בשל המתח העלול להיווצר בין העמדה האישית של הנמנים והנמנות עם דרגי הניהול לבין עמדתם כמנהיגים ומנהיגות.

### להלן כמה המלצות ועצות למנהלות ומנהלים:

1 הבעת עמדה בסוגיות ערכיות ופוליטיות העולות בקנה אחד עם הערכים שלכם או עם ערכי הארגון היא נאותה והולמת. כפי שכתבנו לעיל, בהתייחס לימים אלה: אם אתם מתנגדים לשינויי המשטר ובוחרים לנקוט עמדה, אנו רואים בכך מהלך ניהולי ראוי ולגיטימי. בעשותכם כך, זכרו שאתם – כאחראים כלפי כל העובדות והעובדים שבצוותכם – מחויבים לשמור על ביטחונם בזהותם ועל חוויית השייכות שלהם גם אם עמדתם היא עמדת מיעוט השונה מעמדת הרוב או עמדת הארגון.

2 ערכי גיוון והכללה קשורים במהותם לערכי הדמוקרטיה והליברליזם. אם ארגונכם מגוון ומכליל כבר כיום, מומלץ להעביר מסר לעובדים ברוח זו:

**“גם אם דברים ישתנו מחוץ לארגון, אנו מחויבים לערכים של שוויון, סובלנות והוגנות בתוכו. נמשיך להשקיע את הדרוש בהעסקת עובדות ועובדים מזהויות שונות ונעניק הזדמנויות שוות, בייחוד לעובדות ועובדים מקבוצות בתת-ייצוג. גם בתקופה זו נתעקש לראות בעובדות ובעובדים מהקבוצות השונות שותפים לדרך ולהעריך כל אחד ואחת על פי המקצוענות בעבודה.”**

מסרים ברוח זו מעניקים אישוש ערכי למאמינים באותם ערכים ומשככים חששות של עובדות ועובדים מכל הקבוצות, העלולים לחוש איום ממשי או סמלי במקום העבודה בשל דעותיהם. מסרים אלה גם מחזקים את האמונה שהארגון ישמור על ערכים של הוגנות וסובלנות גם כשערכים אלה מתערערים בעולם הפוליטי והחברתי שמחוץ לו.

3 הדגישו שחברים והחברות בארגון הם בעלי דעות שונות, ושעמדות שונות הן לגיטימיות כל עוד אין הן שוללות את קיומם בכבוד של אנשים מקבוצות שונות בחברה ואת שלומם של אנשים המחזיקים בתפיסות אחרות.

4 הימנעו מראיית עובדים מקבוצות שונות או עובדים בעלי עמדות שונות כנציגי הפוליטיקאים שמייצגים את קבוצתם בכנסת – אתם לא תפתרו את המשבר ברמת ההנהגה, אבל הדיונים ביניכם הם הזדמנות ליצור שיח פוליטי טוב יותר.

5 אנשים ישוחחו על המצב הפוליטי. כדאי לקבוע כללים לשיח נורמטיבי בקבוצות הוותסאפ ובמרחבים הפורמליים של הארגון. עודדו שיח מכבד ופתוח ובד בבד הכירו בצורך של חלק מהעובדים במרחבים שאליהם לא יוכנס השיח החברתי-פוליטי. אנו מציעים שתיעזרו ב**מודל הרמזור**: המודל מאפשר להבחין בין אמירות לגיטימיות (ירוק), לאמירות לא מכבדות (צהוב), ולהתבטאויות מכלילות, גזעניות או אלימות (אדום). חשוב מכך, הוא נותן המלצות ניהוליות כיצד נכון לפעול לגבי כל סוג התבטאות.

6 בהיותכם מודלים לחיקוי עבור העובדות והעובדים, אנו ממליצים להשתמש בכלים לניהול דיאלוג אפקטיבי ומוגן גם בנושאים שנויים במחלוקת ובימים מתוחים. הכלי שנוצר ב**מרכז הבין-תרבותי לירושלים** מאפשר להביע עמדות במצבי קונפליקט בדרך שתשמר את היחסים גם לעתיד. בראי הפסיכולוגיה החברתית, הכלי מאפשר להגביר אמפתיה בין הצדדים באמצעות אימוץ נקודת המבט של האחר. הוא מסייע לצמצם את התפיסה הסטראוטיפית של קבוצת החוץ באמצעות הקשבה לאדם מסוים ובאמצעות הימנעות מהנחות מוקדמות לגבי דעותיו רק על סמך השתייכותו לקבוצה מסוימת.

7 בייחוד בתקופה זו דאגו לחיזוק הקשרים הבין-אישיים כדי שעובדות ועובדים לא יחושו בידוד חברתי ורגשי וכדי שלא ייפגעו תחושות שייכותם לארגון וביטחונם המקצועי.

## בתקווה לימים טובים יותר בחברה הישראלית, על שלל זהויותיה.

צוות היועצות והיועצים במחלקת תעסוקה באקורד מזמין אתכם להתייעץ איתנו או להזמין סדנה, בכתובת [achord@huji.mail.ac.il](mailto:achord@huji.mail.ac.il) או בדף הפייסבוק **מרכז אקורד**.

