



בטוח לדבר

התמודדות עם התבטאויות של עובדות ועובדים במשרד
וברשתות החברתיות בתקופת הסלמה ומלחמה

נובמבר 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



השפעת המצב על תפיסות ורגשות של עובדים

מסמך זה נועד לסייע למקומות עבודה להתמודד עם האתגר שמציבות ההתבטאויות של עובדות ועובדים בזמן הסלמה או מלחמה. אתגר זה מציב קושי להמשיך ולאפשר יחסי עבודה תקינים בין העובדים ועלול לפגוע בתפקוד של הארגון. הוא גם עלול לערער את חוויית השייכות של כלל העובדים לארגון ואת יכולתם לבטא את עצמם – שני רכיבים החיוניים להצלחה של צוותים בארגונים מגוונים בכל עת – ובפרט בזמן הסלמה וביום שאחריה. כדי לתת מענה על אתגרים אלה ראוי וחשוב שמקומות עבודה יקבעו מענה מוסדי סדור, הוגן ושקוף.

אירועי מלחמת שבעה באוקטובר 2023 מגבירים את המתח בין אזרחים יהודים לבין אזרחים ערבים בישראל. הם גם משפיעים על הדינמיקה בארגונים מגוונים וימשיכו לאתגר אותם בעתיד הקרוב. עקב כך אנו עדים לעלייה תלולה במספר התלונות על התבטאויות של עובדות ועובדים ברשתות החברתיות, ומנהלות ומנהלים מנסים להתמודד עם תלונות בהיקף ובעוצמה שלא נראו כמותם בעבר. רוב התלונות – חלקן ענייניות וחלקן לא – נסבות על התבטאויות של עובדים ועובדות ערבים. חלק מהארגונים מנהלים הליכי בירור משמעותיים עד כדי השעיה מהעבודה או פיטורים. התבטאויות אלה ואופן הטיפול של הארגון בהן מתפרסמים באתרי החדשות ומשפיעים על השיח הציבורי ועל תדמית הארגון.

איך משפיע המצב על התפיסות ועל הרגשות של עובדים מקבוצות חברתיות שונות?

עמדות של עובדות ועובדים, שהן מנוגדות בעיתות שגרה אך עדיין מאפשרות לעבוד במשותף, נעשות מקוטבות בעיתות חירום. הפער בין נקודות המבט השונות של יהודים ושל ערבים מתרחב, הן לגבי האחריות למצב והן לגבי הפתרון הרצוי. יתר על כן, בעיתות מלחמה גובר הצורך של כל אחד ואחת להרגיש חלק מקבוצה מוסרית וגוברת הכמיהה לעולם ברור, לעיתים דיכוטומי. בה בעת פוחתת היכולת להרגיש אמפתיה כלפי הצד האחר וגוברת הנטייה לסווג את העצמי ל"אנחנו" ואת הזולת ל"הם" – ובמושגים פסיכולוגיים-חברתיים – ל"קבוצת הפנים" לעומת "קבוצת החוץ", הנתפסת כקבוצה הומוגנית בעלת מאפיינים שליליים.

מאפייני השיח ברשתות החברתיות מגבירים את עוצמת הקיטוב. רשתות חברתיות הן מקור לידיע, לביטוי עצמי ולהתארגנות קהילתית וחברתית. לצד זאת, ממחקרים עולה כי בשיח ברשתות מובעים מסרים ורגשות המוכרים לנו והם מאששים תפיסות ועמדות קיימות. שיח זה מתבסס על מסרים רגשיים לא מורכבים, על טקסטים קצרים ועל שימוש בסמלילים (אימוג'י). תוכנו של השיח במרחב הדיגיטלי עלול לגלוש במהירות לתוכן פוגעני ואלים. יתר על כן, ברשתות נפוצה התופעה של חדשות כזב (פייק ניוז), ואמצעים טכנולוגיים כמו בוטים ופרופילים בדויים משמשים לקידום פילוג והסתה. מאפיינים שליליים אלה של הרשתות החברתיות חושפים יהודים וערבים, הניזונים מכלי תקשורת שונים ומנרטיבים שונים ברשתות, להיבטים שונים של המציאות.

כדי להתמודד עם האתגרים הנוצרים בעקבות התבטאויות של עובדים, אנו ממליצים להנהלות הארגונים לנסח מענה סדור הכולל:

הגדרת גבולות השיח – כולל פרמטרים ומדרג התגובות בארגון



גיבוש העמדה של ההנהלה לגבי גבולות השיח הנורמטיבי



העברת מסרים דרך קבע בדבר ההתנהלות הנורמטיבית המצופה מהעובדות והעובדים



קביעת מנגנון לבירור גבולות השיח



גיבוש עמדת ההנהלה לגבי גבולות השיח הנורמטיבי



01 הגדירו את מטרות המדיניות של הארגון, לדוגמה: יצירת מרחב בטוח לכלל העובדים והעובדות לטווח הקצר והארוך וניסוח מענה הוגן לכולם. הגדרת מטרתו של הארגון ויישומה הם חיוניים כדי למנוע מצב שבו יישום המדיניות ייתפס כרדיפה או אף ככלי משטור והשתקה.

02 דברו בגלוי על הרשתות החברתיות הפרטיות: לעומת הרשתות הארגוניות (ווטסאפ, סלאק), אשר בהן מצפים מהעובדים להתבטא על פי כללים ונורמות הנהוגים בארגון, עמדת הארגון לגבי ההתנהלות בחשבונות הפרטיים ברשתות (פייסבוק, אינסטגרם וכו') אינה חד־משמעית. עם זאת, החשבונות הפרטיים ברשתות משפיעים במידה רבה על מרחב השיח בארגון, ולכן חשוב לנסח אמירה מפורשת המגדירה את הציפייה מהעובדים לשמור גם בהם על אמות מידה של שיח נורמטיבי.

03 הכירו בעובדה שגם בתוך גבולות השיח ייתכנו התבטאויות שיעוררו אי־נוחות ואף קושי בחלק מהעובדים, אולם הן אינן חורגות מגבולות השיח הלגיטימי. שמירה על הזכות של עובדות ועובדים לבטא את עצמם היא באחריותו של הארגון ושל העובדים בו, והיא אינטרס של כולם.

04 ציינו כי השמירה של הארגון על זכותם של עובדים ועובדות לבטא את עצמם (במסגרת שיח נורמטיבי) אין פירושה שהארגון תומך בכל עמדות הללו או מצדד בהן.



הגדרת גבולות השיח - כולל פרמטרים ומדרג התגובות בארגון

01 הגדרת גבולות השיח: היעזרו במודל הרמזור המתואר להלן לשם קביעת גבולות השיח ולהגדרתם ולהדגמה מהו **שיח לגיטימי (ירוק)**, מהו **שיח הפוגע בתפקוד הארגון והצוות (צהוב)** ומהו **שיח לא לגיטימי (אדום)**. עיקרון חשוב בעיצוב מדיניות על פי מודל הרמזור הוא התמקדות ברכיבים שהופכים אמירה לאדומה, לצהובה או לירוקה, ולא בדוגמאות. ניתן להיעזר בדוגמאות כדי לחדד את הרכיבים, והם יהפכו את המדיניות לכלי ניהולי. זכרו כי מדיניות אינה חייבת להיות דיכוטומית ולנוע בין שיח לגיטימי ללא לגיטימי, בין אדום לירוק. במנגנון של יישום המדיניות שתקבעו אפשר להחליט כי ההתבטאות הייתה "צהובה" ולנקוט הליך הכולל שיחת בירור על משמעות התוכן שהועלה, הבנה מדוע התוכן נתפס כפוגעני בעיני עובדות ועובדים אחרים והבהרת גבולות השיח בארגון.

02 אנו ממליצות שבתהליך עבודתו של הצוות המגבש את המדיניות תשולב נקודת מבט של יהודים ושל ערבים. קבלת החלטה על בסיס שיחה של צוות מגוון תבטיח במידה רבה שהגדרת הנורמות תהיה שוויונית והוגנת כלפי כל העובדים ומותאמות לתרבות הארגון, שכן היא תשקף שילוב בין תפיסות עולם ונקודות מבט שונות. כמו כן היא עשויה לזכות בלגיטימציה נרחבת יותר בארגון. אם אין ערבים בצוות הניהולי של הארגון, מומלץ להתייעץ עם עובדים ערבים בדרגי הביניים או עם יועץ ערבי חיצוני.

היעזרו במודל הרמזור לקביעת הפרמטרים ומדרג התגובות:

אדום: שיח לא לגיטימי, חוצה קו אדום ומצריך פעולה נמרצת מצד ההנהלה.

פרמטרים: <

< התבטאויות פוגעניות;

< אמירות מכלילות שליליות, גזעניות או מסיתות לאלימות;

< פגיעה פומבית במקום העבודה.

< **דוגמאות:** "אני תומכת במעשי החמאס בדרום ב-7 באוקטובר"; "צריך להרוג אזרחיות ואזרחים בעזה"; "מוות ליהודים"; "מוות לערבים"; "איומים, קללות, אלימות מינית ואלימות בכלל."

תגובת הארגון: <

< דיווח מיידית לגורם הממונה האחראי (מנהל אישי וצוות הבירור) כדי שיפעל בהתאם למדיניות הארגון ולרמת החומרה של ההתבטאות;

< פנייה אישית מיידית לגורם הפוגע המבהירה באופן נחרץ כי נחצה קו אדום;

< בקשה להתנצלות והסרה של כל תוכן פוגע ומפלה מרשתות הארגון ומהרשתות החברתיות;

< פנייה אישית לעובדים שנפגעו והבהרה כי נחצה קו אדום וכי הארגון מטפל בנושא מול הגורם הפוגע בהתאם למדיניות שנקבעה;

< הבהרה כי התבטאות נוספת מסוג זה עלולה להוביל לשימוע;

< במידת הצורך, הודעה לצוות הרלוונטי כי המקרה טופל על פי הנוהל שהגדיר הארגון (תוך שמירה על הפרטיות ככל הניתן).

צהוב: אמירות והתנהגויות המביעות תכנים לא מכבדים העלולים לפגוע באחר

פרמטרים:

- אמירות והתנהגויות המביעות תכנים לא מכבדים העלולים לפגוע באחר אך אין בהן משום חציית קו אדום;
- התבטאויות שפוגעות ביכולת של הצוות להמשיך ולתפקד לאורך זמן;
- ביקורת עקרונית חריפה על מקום העבודה בדיון פנימי.
- דוגמאות:** בדיחה "שחורה" על כאבה של קבוצה מסוימת בימים של כאב ואבל; לעג תוקפני כלפי עמדות שונות; תיאור שלילי ומכפיש של אנשים המחזיקים בדעות שונות.

תגובת הארגון:

- כאשר יש ספק אם ההתבטאות צהובה, כדאי להתייעץ עם הגורם הממונה האחראי (מנהל אישי או צוות הברור) כדי לבחון את חומרת ההתבטאות;
- פנייה אישית מיידית לגורם הפוגע המסבירה באופן נחרץ שמדובר באמירה צהובה שאינה במקומה. בשיחה זו חשוב לדבר על כוונות האמירה ועל ההקשר שלה, ולהסביר כיצד היא פוגעת באדם, בקבוצה או בארגון;
- הצעה להתנצל ולהסיר כל תוכן פוגע ומפלה מרשתות הארגון ומהרשתות החברתיות;
- הבהרה כי התבטאויות נוספות מסוג זה עלולות להתפרש בעתיד כהתבטאויות אדומות;
- במידת הצורך, הודעה לצוות הרלוונטי כי המקרה טופל על פי הנוהל שהגדיר הארגון (תוך ניסיון לשמור על הפרטיות ככל הניתן).

ירוק: שיח לגיטימי: אמירות והתנהגויות שעשויות לבטא דעה שנויה במחלוקת או חוסר הסכמה ואף עלולות לגרום לאי-נוחות אך אינן פוגעניות

פרמטרים:

- התבטאויות לגיטימיות של חוויה או של תחושה אישית שאינן מכוונות לפגוע באופן אישי באדם מסוים; התבטאויות הכוללות הבעת דעות שונות על המלחמה;
- התבטאויות המביעות נקודות מבט שונות ונותנות מקום לפרספקטיבות שונות;
- ביקורת בונה על מקום העבודה בדיון פנימי ולא ברשתות החברתיות.
- דוגמה:** "אני נגד הרג של כל אזרחית ואזרח"; "אני נגד הרג של ילדות וילדים בכל מקום"; הבעת צער או כעס על הרג ילדות וילדים בעזה; "פעולות החמאס הן תוצאה של ההתנתקות"; "לצה"ל לא אכפת מחיי אדם"; קריאות לעצירת המלחמה, "צריך לטפל בחמאס כמו שטיפלו בדאע"ש".

תגובות אפשריות:

- הבעת מסר כללי בנוגע לרגישות של כולם בתקופה זו ולציפייה לאחריות של כולם לשמירה על מרחב בטוח לשיח בארגון.
- מתן לגיטימציה מצד הארגון לשיח והכרה בעובדה שבארגון מועסקים אנשים ונשים מקבוצות שונות, המחזיקים בעמדות שונות.

חשוב לזכור: התבטאויות ירוקות הן לאו דווקא ניטרליות. שיח לגיטימי בתקופות של מתח כולל גם הבעה של דעות שנויות במחלוקת. עם זאת, אף שהתבטאויות "ירוקות" עלולות לעורר אי-נוחות ואף להכעיס, הן אינן פוגעות בתפקוד הארגון או בנורמות השיח (צהובות) ובוודאי אינן חוצות קו אדום.



קביעת מנגנון לבירור גבולות השיח

בזמני שגרה ארגונים אינם מרבים לעסוק בתקשורת הדיגיטלית הפרטית של עובדים ואף לא בתחומים שאינם קשורים להתנהלותו המקצועית והכלכלית של הארגון. בתקופה זו, שבה גובר השימוש בתלונות על התבטאויות ברשתות החברתיות והן מופנות בעיקר נגד ערביות וערבים, נדרש מנגנון מסודר לטיפול בסוגיה.

מנגנון זה עשוי להיות להשתנות מאוד מארגון לארגון, בהתאם לגודלו, לתרבות המקובלת בו, לשיקולים עסקיים ולהיבטים אחרים. המנגנון המוצע יעזור לקבל החלטות שתושפענה פחות מהטיות ומרגשות קשים שהכול חשופים להם כעת, ובכלל זה הדרגים הבכירים. המנגנון שייבחר עשוי לנוע בטווח שבין התייעצות של מנהלת ישירה עם הממונה על הגיוון או עם מנהלת בכירה אחרת ועד להקמת צוות ייעודי הכולל בעלי תפקידים בעלי סמכות ניהולית רלוונטית.

להלן דגשים לפעילות המנגנון לטיפול בתלונות:

01 שתפו את המנהל או המנהלת הישירים של העובד בדיון ובתהליך קבלת ההחלטה – מאפייני העובד והקשר שלו עם הארגון ועם עמיתיו חשובים לא פחות מרכיבי המדיניות.

02 אם אפשר, יש לכלול בצוות עובד או עובדת בכירים מהחברה הערבית. עם זאת, אם הדבר יעמיד עובדים ערבים במצב לא נוח מבחינתם, אפשר להיוועץ בהם באורח לא רשמי בעניין המשמעות של ההתבטאויות או לפנות לייעוץ חיצוני.

03 בכל מנגנון שייבחר, חיוני להביא בחשבון את נקודת המבט של העובד. ההקשר שבו הובעה ההתבטאות אינו מצדיק אותה בהכרח, אך יש להביאו בחשבון במכלול השיקולים.

04 אם הבירור נוגע להתבטאות ברשתות החברתיות, המליצו לצוות להיעזר בפרמטרים של מודל הרמזור ולבחון גם סוגיות אלה:

< מתי נכתבה הרשומה (פוסט)?

< האם מדובר ברשומה מקורית של העובד או בשיתוף או בתגובה?

< האם המקור מהימן?

< האם יש פערים בתרגום? היזהרו מתרגום אוטומטי ושימו לב לדו־משמעויות או לפרשנות שונה למושגים טעונים.

< האם הובנו הפערים התרבותיים והסמליים?

05 זכרו שהמנגנון הארגוני הוא דרך להפחית הטיות בשיפוט; התבטאויות מסתיות מצד עובדות ועובדים יהודים יטופלו באופן זהה לטיפול בתלונות על התבטאויות כאלה מצד עובדות ועובדים ערבים.

06 בזמנים של מתח ואלימות ארגונים נתונים בלחץ ציבורי ופנים־ארגוני לפעול מהר ובהחלטיות כדי לא להיחשד בתמיכה בתכנים אלימים ופוגעניים. דווקא בזמנים אלה, שבהם נפגעת היכולת להבין נקודות מבט שונות של קבוצה חברתית שונה, יש להבהיר שבירור של תלונות ייעשה תוך בחינה מעמיקה וסדורה של המקרה, תוך מתן זכות וזמן תגובה לעובד או לעובדת שנגדם הוגשה התלונה, ותוך התחשבות בעובדה שיהודים וערבים רואים את המציאות מנקודות מבט שונות מאוד בימים של הסלמה ומלחמה. חשוב מאוד לאפשר לעובד או לעובדת להגיב, גם אם תוכן התגובה קשה בעיני חלק מהעובדים האחרים.

07 לאחר סיומו של הליך הבירור הודיעו לעובדים המעורבים במקרה שהוא טופל על פי הנוהל שקבעה ההנהלה. הבהרה זו תתרום לתחושת ההוגנות ותזכיר לעובדות ולעובדים מהם גבולות השיח הלגיטימי בארגון.

העברת מסרים דרך קבע בדבר ההתנהלות הנורמטיבית המצופה מהעובדות ומהעובדים



העבירו באמצעי התקשורת הארגוניים את המסר שההנהלה מצפה להתנהלות אחראית ומכבדת מצד כלל העובדים אלה כלפי אלה.

פרסמו - רצוי הן בעברית והן בערבית - את גבולות השיח בארגון ואת הצעדים הניהוליים שיינקטו בעת הפרתם: עסקו בכל סוגי השיח בארגון ושתפו את העובדים בקווים הכלליים של המדיניות שגובשה. הבהרת המדיניות והפעולות הנובעות ממנה היא איתות שהנושא מטופל מבחינה ניהולית, והוא יתרום להפגת החשש של עובדות ועובדים כי התבטאויות הנראות לגיטימיות בעיניהם יהיו עילה להשעיה או לפיטורין. ודאו שהכתובת להגשת תלונה נגישה (רצוי גם בערבית) ושכלל העובדות והעובדים יודעים כיצד והיכן להגישה.

מסר לדוגמה:

החלטנו לשרטט בבירור את כללי השיח בארגון לפי שיטת ה"רמזור",

⬅ **אדום -** שיח לא לגיטימי, חוצה קו אדום ומצריך פעולה ניהולית נחרצת.

⬅ **צהוב -** אמירות והתנהגויות המביעות תכנים לא מכבדים העלולים לפגוע באחר אך אינן חוצות קו אדום

⬅ **ירוק -** אמירות והתנהגויות שגם אם הן שנויות במחלוקת ומשקפות חוסר הסכמה, אינן פוגעניות.

לכל אחד מסוגי ההתבטאויות נקבע מדרג תגובות [ניתן לפרט בקצרה על פי החלטת הארגון]. כללים אלו חלים כמובן על התקשורת בינינו בשיח במשרד, בקבוצת הווטסאפ הארגונית אך גם ברשתות החברתיות הפרטיות שכולנו חשופים להן.

נזכיר שכולנו מחפשות ומחפשים את המקום הבטוח, והקבוצה או הצוות אמורים להיות מקום כזה עבורנו.

לסיכום, עולם התעסוקה מושפע כבר עתה מהעיומות הערבי-יהודי ומביטוי בתקשורת הבין-אישית הישירה וברשתות החברתיות. מהלכים ארגוניים בתגובה להתבטאויות של עובדים עשויים להשרות תחושת ביטחון ולכידות ארגונית מחד גיסא, אך עשויים לגרום לתחושות ניכור, משטור יתר וחשש לעתיד התעסוקתי מאידך גיסא. לכן קבלת החלטות ניהוליות לגבי השיח וגבולותיו בשקיפות ובאופן סדור, שבה יש ייצוג לדעות מגוונות, חיונית לשימור תחושת המוגנות של העובדים ולהתוויית נורמת התנהלות סובלנית ודמוקרטית בארגון גם בימים של שגרה, שכולנו מקווים ומקווים שיבואו על כולנו לטובה.

דעתכם חשובה לנו. נודה לכם אם תמלאו [משוב קצר מאוד](#) על המדריך.

המדריך נכתב על ידי הצוות המקצועי של [מרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי](#).



השתתפו בכתיבת מדריך זה: ד"ר מיכל שוסטר, עינת לוי, רון גרליץ, ד"ר שרית לארי, ד"ר מאיה דה־פריס, ד"ר נעמי פריש־אבירם, ד"ר רנא עבאס, אומייה פאעור־מסרי, מיכל ברק, נועה ולדן. תודה מיוחדת לעידן רינג, סמנכ"ל קהילה וחברה באיגוד האינטרנט הישראלי. עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | עיצוב גרפי: שני צדוק.

למידע נוסף היכנסו למדריכים הנוספים שלנו:

- ◀ המלצות ממוקדות למנהלות ומנהלים בימי המלחמה הראשונים כאן
- ◀ להעמקה קראו את [המדריך המלא](#) למעסיקים להתמודדות עם אתגרים במקומות עבודה משותפים בעת הסלמה.
- ◀ פנו אלינו להתייעצות בדוא"ל achord@mail.huji.ac.il

