



הובלת צוותים מעורבים בימי מלחמה

מסמך זה עוסק בהתמודדות של מנהלים ומנהלות במערכת החינוך, בהובלת צוותים מעורבים ומטרתו להציע תפיסה והנחיות להתנהלות ולטיפול בנושא, כולל עקרונות תשתיתיים והמלצות לפעולה.

מבוא ותפיסה

החל מהשבת האיזומה והרצחנית של השבעה באוקטובר אנחנו, יהודים וערבים חווים מצב מתמשך של איום ולחץ מסיבות שונות, שמלווה באי וודאות גדולה. אנחנו חווים ערעור בסיסי של הבטחון ועבור חלקנו, מתערערות גם פרדיגמות ותפיסות. חוויות נפוצות נוספות הן אובדן של אמון במערכות ובאנשים שאמורים להגן עלינו ולתמוך בנו.

דברים אלו מקבלים ביטוי גם במסגרת המציאות במערכת החינוך. הביטחון שנסדק מביא את נשות ואנשי הצוות לדבוק בדומים והמוכרים להם. אנו פוגשים חששות וחשדנות, התכנסות לתתי קבוצות. האמפטיה של כל קבוצה כלפי הקבוצה שכנגד פוחתת. חלה פגיעה במרקמי יחסים, גם כאלו שהיו משמעותיים טרם המלחמה והחיבור למטרות המשותפות מתרופף. המופעים הגלויים של אלו עלולים לכלול אמירות אישיות פוגעניות, התבטאויות כלליות מעוררות מחלוקת, דרישה לגינוי ואפילו קריאות לפיטורין. חשוב להבין כי אלו נטיות טבעיות בזמן משבר או קונפליקט, ובעיקר במצב של טראומה קולקטיבית, בה נחלשת היכולת לראות את האחר כאדם אינדיבידואלי ולא כחלק מהקבוצה שנתפסת כמסוכנת.

ולכן, בימים אלה חשוב יותר מתמיד לשמור על מרקם החיים המשותף שלנו שכולל אנשים מכל המגזרים, השקפות העולם, העדות והרקעים: יהודים וערבים, דתיים וחילונים, ימנים ושמאלנים. כולנו כואבים, כולנו כועסים, כולנו חוששים. עכשיו, ביתר שאת, עלינו לפעול לטובתה של החברה בישראל ולא לתת לתחושות הקשות להפוך להתבטאויות או התנהגויות פוגעניות, שכן אלו עלולות להחמיר את המצב ואף להוביל להתלקחות של אלימות אזרחית. זו האחריות של כולנו למנוע מצב כזה. מסר זה נכון במיוחד לאנשי ונשות מערכת החינוך. התקופה האחרונה רק ממחישה את חיוניותה של עשייה חינוכית אחראית, ואת תרומתה להשבת החוסן האישי, הקהילתי והלאומי. לפעולותיהם של מנהיגות ומנהיגים בעת הזו תהיה השפעה מכרעת על היכולת להתאושש ולהשתקם, כאשר יחלו ימי רגיעה. אלו הם ההווה והעתיד שלנו, ועלינו לשמור עליהם מכל משמר.

מתוך כל זאת, נובע כי על המנהלים והמנהלות מוטלת בעת הזו אחריות נכבדת. עליהם להבטיח שסביבת העבודה לא תאפשר תמיכה בטרור, גילויי גזענות, הסטה ואלימות, ותהווה מרחב בטוח, מכליל ומוגן לכלל העובדים והעובדות. עליהם לפעול לשמר יסודות של אמון שהופר וכל זאת על מנת להוביל לתפקוד מיטבי של הצוות. על המנהלים והמנהלות לבטא אמירה ברורה, במילים ובמעשים מתוך הכרה בכך כי להתנהגותם ממנהיגים צפויה להיות השפעה רבה על האופן בו יתנהל הקונפליקט ועל היכולת להשתקם ממנו.

המשימה המרכזית של המנהל/ת היא לשמר את המרחב החינוכי/ארגוני כמקום מכיל ומאפשר שייכות עבור כל באי הארגון וכמקום המקדם שיח מקצועי ותפקודי מיטבי, זאת לנוכח שני מאפיינים של המציאות המלחמתית: צמצום האמפטיה בין קבוצות בחברה הישראלית. וצמצום משאבי ההכלה האישיים של כולנו.

עיצוב פעולות מנהיגותיות - מטרות

מתוך האמור לעיל נדרשות פעולות מנהיגותיות וניהוליות המקדמות את המטרות הבאות:

- **העמקת המודעות העצמית ביחס למתח שבין זהות אישית לזהות תפקידית:** מנהלים כמו גם אנשי ונשות הצוות חווים בעת הזו תחושות מגוונות ומחזיקים בצרכים מורכבים. כל אחד מאיתנו, לפני שהוא בתפקיד, הוא אדם עם חוויות עבר והווה, אשר מעצבות את התפיסות ומשפיעות על התחושות. עם זאת, התפקיד מחייב דאגה לכלל אנשי הצוות, גם כאשר זה קשה מבחינה רגשית. ניהול הרגשות, שהוא תמיד אתגר בתפקיד הניהול, עולה כעת מדרגה - נדרשת התבוננות עצמית כנה והפרדה בין העצמי שבבית, לזה שבתפקיד.
- **חיזוק תחושת הבטחון והשייכות:** מנהלים ומנהלות אמונים על שמירת הבטחון ועל יצירת מרחב מוגן ומכיל, כלפי כלל הצוות. גם אם כועסים ולא מסכימים, לכולנו זכויות שוות, ואף אחד או אף צד לא הולך לשום מקום. חשוב להתור לייצר אמון בין הקבוצות השונות, גם אם מתוך כבוד לצורך הזמני להתכנס בקבוצת הדומים שמספקות תחושת שייכות בימים אלה. האמון יתבסס גם על שיח גלוי בהנהגה, אשר לא מתחמק מדיבור על המורכבויות, ועל חיפוש דרך משותפת. הימנעות משיח פתוח על נושאים מורכבים אלה לא יוביל להרגעת הרוחות, אלא להיפך, הוא עלול להוביל להסלמה של המתחים בימים לבוא.
- **חתימה לבירור צרכים ותחושות:** בעת הזאת, הצרכים מגוונים והתחושות מורכבות. על סמך היכרות עם הצוות רובנו סבורים שאנו יודעים מה עובר על אנשי ונשות הצוות, כולל על אלו המשתייכים לקבוצות אחרות משלנו ועל כן אנו מניחים שאנו מבינים ומצליחים להעניק מענה. אולם האמת עשויה להיות רחוקה מכך. חשוב לנקוט בפעולות יזומות לבירור הצרכים והתחושות, לתת להם מקום ולגבש מענים הולמים. ככל שננהל שיח של צרכים ולא שיח של עמדות כך נוכל בקלות רבה יותר להתאים מענים.
- **קידום תפקוד מיטבי:** החברים בצוות מעורב עלולים לסגל התנהגויות של הימנעות, חשדנות או עוינות, אשר גובים מחיר ארגוני וגם אישי. לשם שיקום המסוגלות האישית והצוותית יש לעודד את חברי הצוות לשוב לעבודתם המקצועית, באופן הדרגתי ומתוך רגישות למצב הנפשי, המשפחתי והאישי. כיום, יותר מתמיד, נדרשים מנהלים ומנהלות להתנהל במתח שבין הכלה והבנה, לבין גבולות ודרישות; מומלץ לקבל החלטות בגמישות ובאופן מושכל ותוך התייעצות המאפשרת לקולות מגוונים להרחיב את שיקולי הדעת.
- **טיפול באירועים חריגים:** המצב כיום מזמן מגוון אירועים חריגים. המתח והתחושות הקשות בהם כולנו מצויים מובילים לא פעם לאובדן הגמישות, לפרשנות חד צדדית, לקושי בראייה מורכבת או בגילויי אמפתיה לצד האחר. כמנהלים, עלינו להקפיד לבחון לעומק, ברצינות ובהגינות כל תלונה שמגיעה, בטרם ננקוט בפעולה. חשוב להיזהר ממידע לא מאומת ומהפצה של חדשות כזב ("פייק ניוז"). לצד ההגינות האנושית הנדרשת, יש לזכור כי לטיפול משמעותי יש גם היבט שמעוגן בחוק: חוק החינוך הממלכתי מורה לנו להכיר בזכויות השוות של כלל אזרחי מדינת ישראל (סעיף 2(11)) וחוק העונשין הפלילי, שמציין את גבולות האסור והמותר ביחס לגילויי תמיכה בטרור, הסתה וגזענות (חוק העונשין הפלילי, סימן א1 סימן א2).

קווים מנחים ואפשרויות לפעולה

הובלת צוות מעורב בזמן מלחמה היא בעיה סבוכה, שאינה ניתנת לפתרון באמצעות פתרון טכני או פעולה נקודתית. מתוך אחריות לחברי וחברות הצוות וליכולת ההתאוששות שלו - לא ניתן להתעלם מהבעיה ולהניח לה כרגע, בשל מצב החירום או החששות לעסוק בה.

במציאות זו, כדאי שפעולות המנהל/ת יתנהלו מתוך תשומת לב **לחמישה קווים מנחים:**

- **אמירה מנהיגותית של מנהל/ת:** בעתות משבר וחוסר וודאות, לאמירה מנהיגותית יש חשיבות מיוחדת עבור אנשי הצוות: אמירה מנהיגותית המכילה מסר של אכפתיות לכלל הצוות, מחזקת תחושת שייכות, מודעת למורכבות היחסים ולמסוגלות של הצוות להתמודד עימה בדרך לימים טובים יותר. מסר מנהיגותי זה יכול לבוא לידי ביטוי באמירה ברורה כמו גם באמצעות מחוות ופעולות שונות בפרהסיה.
- **פעולות אפשרויות:** העברת מסר מנהיגותי במהלך כינוס כללי של חברי וחברות הצוות, הזמנה של קבוצות הומוגניות (במיוחד כאלו המרגישות מודרות או בחשש מקבוצות אחרות) לשיחות עם המנהל/ת לחיזוק תחושת השייכות והאכפתיות.
- **יצירת מרחבים נפרדים לשיח עמדות ורגשות ושיח מקצועי:** ניהול השיח בצוות מתוך מודעות למתח הגואה בימים אלו בין קבוצות בחברה הישראלית, תוך כדי אבחנה בין האני הפרטי שלי ושל הצוות (self) לבין תפקידנו כאנשי ונשות חינוך (role). שיח אישי של רגשות ועמדות חשוב שיתקיים במרחבים בטוחים (ולא בהכרח משותפים) לצד שמירה על שיח מקצועי במרחב המשותף כבסיס להחזרת כלל הצוות לתפקוד.
- **פעולות אפשרויות:** מיפוי הצוות ומתן אפשרות לשיח רגשות ועמדות אינטימי בקבוצות בטוחות (בדר"כ הן יהיו הומוגניות), הגדרת מטרות ברורה ביחס לשיח המקצועי במרחבים משותפים בהם מתקיים קיטוב עמדות ורגשות.
- **שיתוף בחשיבה וקבלת החלטות:** שיתוף הצוות המוביל / ההנהלה בהתלבטויות ניהוליות, בחיפוש אחר מענה לבעיות וביישום.
- **פעולות אפשרויות:** הקדשת דיון/דיונים בהנהלה לעיצוב הפעולות ודרכי ההתמודדות אל מול הצרכים של קבוצות שונות בצוות.
- **גיבוש קוד אתי/רמזור להתנהלות השיח במרחב המשותף (ראו דוגמאות בנספח)**
- **פעולות אפשרויות:** בחירת פורום לגיבוש כללי השיח והנגשת הכללים לכלל חברי וחברות הצוות תוך הקפדה על שמירתם.
- **מעבר משיח עמדות לשיח צרכים באירועי קונפליקט:** במצבי קונפליקט כדאי למקד שיח קונפליקטואלי סביב הצרכים השונים במקום סביב עמדות, כך קל יותר יהיה להגיע להסכמות.
- **פעולות אפשרויות:** לימוד ותרגול בצוות ההנהלה של ניהול קונפליקטים במעבר משיח עמדות לשיח צרכים.

תעביר את זה הלאה: מורכבות זו של צוות מעורב, מתקיימת גם בבתי הספר בהם אנשי ונשות צוות מהחברה היהודית והערבית, ניתן להשתמש במסמך: [הובלת צוותי בתי ספר מעורבים בימי מלחמה](#) לקידום עבודת המפקחות והמפקחים למתן מענה למנהלות ולמנהלים המתמודדים עם אתגר זה.

נספח: דוגמאות לקוד אתי / שימוש ברמזור

קווים מנחים לשיח מוגן של אבני ראשה

שותפות במבחן - להוביל צוות חינוכי מגוון בתקופת מלחמה. מסמך של מרכז אקורד והאוניברסיטה העברית:

מודל הרמזור של קהילות מקצועיות לומדות מכון מופ"ת

קווים מנחים לפרסום דעות ורעיונות בקהילת האוניברסיטה העברית: