

## ארגונים הולכים לאיבום (\*איבוד אמון במערכות המקובלות)

אורלי פס      שרית שפירא      תמר ברש

### הקדמה

ב-7 באוקטובר נפל דבר. מתקפת הפתע של החמאס שזרעה הרס עצום ואובדן רב של חיים, יצרה טלטלה רגשית עמוקה ברמה האישית והלאומית.

תקופה זו התאפיינה ועודה מתאפיינת בערעור של הנחות יסוד זהותיות אקזיסטנציאליסטיות ומציפה שאלות עמוקות לגבי מיהו אדם ואיזה מעשים אדם באשר הוא אדם מסוגל לבצע, ושאלות נוקבות לגבי מערכות היחסים בין היחיד לקולקטיב ובין היחיד לצה"ל ולמוסדות המדינה.

אחת הסוגיות המרכזיות בשיח בעת הנוכחית היא תחושה עמוקה של משבר האמון שנוצר אל מול המערכות המוסדיות-אלה שהיו אמורות לשמור על הפרט שלא יאונה לו כל רע, להציל אותו בעת צרה ולטפל ולחבק לאחר האסון שאירע. תחושת השבר היא רחבה ובעלת עומק, ורק ימים יגידו אם וכיצד השבר יתאחה.

גם אצלנו, שלוש נשות מקצוע (כאן צריך להוסיף הערת שוליים ולכתוב את השמות והפירוט עלינו)) שעוסקות בעולמות פיתוח המנהיגות ובלוויי אישי של מנהלים ומנהלות במשך שנים רבות, מעבר לשבר האישי והלאומי, התערערה גם תפיסת המנהיגות וחשנו צורך לנסות ולדייק את דמותה של המנהיגות בעת הנוכחית על האתגרים המרכזיים הניצבים אל מול מנהלים, ולתאר את התכונות והמיומנויות הנגזרות מהם.

הרי, בסופו של יום, ארגונים, באשר הם, הינם יישויות מופשטות והם מונהגים על ידי אנשים שנמצאים בעמדות הובלה.

### על אובדן האמון

בחצי השנה שחלפה, העבודה המנהיגותית של מנהלים התמקדה ביצירת רציפות תפקודית וניסיון לחזרה לתפקוד ארגוני מלא. בפרק זמן זה עובדים ועובדות רבים יצאו וחזרו מצו 8, פונו מבתייהם בדרום ובצפון, פגשו יותר מבעבר מוות, פגיעה ואובדן, ויותר מכל-איבדו תחושת הגנה בסיסית בחייהם.

נדמה כי בתקופה זו עובדים רבים מושקעים במידה רבה חייהם האישיים, בחרדות קיומיות, ובחרדה לעתיד המדינה ומתח רב בעניין השבת החטופים. המצב הרגשי מתואר גם דרך אובדנים, מהאובדנים הפרטיים ועד האובדנים הלאומיים. המושג AMBIGUOUS LOSS - אובדן עמום- הוא מושג שמתאר

באופן מכאיב וברור את המציאות הרגשית הנוכחית. המושג מתייחס לאובדן לא ודאי, מעורפל, לא ברור ולא קבוע (BOSS, 1999, 2006). בנוסף נראה כי תחושת הלכידות התערערה שכן מסגרות תעסוקתיות רבות היו חסרות בעובדים ועובדות לפרקי זמן ארוכים.

תחושות אלה הינן בעלות פוטנציאל סכנה של פגיעה בתחושת המשמעות בעשייה במרחב התעסוקתי ופגיעה **במחברות הארגונית** (Engagement) של עובדים, ולפיכך, יכולה להעצים תופעה של **"התפטרות שקטה"** (quiet quitting). מונח זה שהונבט אחרי הקורונה, דיבר על מגמה של החזרת שליטה של העובד על חייו, הצבת גבולות ברורים יותר בין המרחב הפרטי לתעסוקתי, ובאופן כללי התאמת ההשקעה לדרישות התפקיד (לא לעשות מעל ומעבר) או 'הקטנת ראש' (תלוי את מי שואלים).

הפעם מדובר במגמה שיש בה פחות אלמנט של שליטה ובחירה של העובד, אלא מתייחסת יותר לחוסר היכולת לתפקד 'בכל הכוח' בכל מרחבי החיים, גם בבית וגם בעבודה, בשל המצב הרגשי המורכב בו אנו נמצאים.

בניסיון להמשיג חלק מתחושת השבר והאסון, נוצרו מילים חדשות (המילון העברי החדש, ליאת לוי עזרן ודורון בדוח קרן). אחת מהמילים החדשות שנוצרו היא:

**איבום**- תחושה של אובדן אמון במערכות המקובלות- כמו המערכת הפוליטית, החברתית או אפילו בעקרונות מוסריים בסיסיים- וחוסר יכולת להאמין או לסמוך עליהם כמו בעבר (מתוך-המילון העברי החדש').

נדמה כי תחושת הפגיעות שישראלים רבים חווים בחייהם הפרטיים וחויית האיבום, קרי, תחושת חוסר האמון שנפערה אל מול מערכות מוסדיות (מוסדות הממשלה, צבא, קהילת המודיעין), זולגת בתהליך מקביל, גם למרחב התעסוקתי ומייצרת שאלות של אמון גם בתוך מערכת היחסים בין הפרט לבין הארגון המעסיק, בין אם מדובר בארגון בטחוני ובין אם מדובר באזרחי. חשוב לציין, כי מעסיקים שהיו במודעות מצבית גבוהה למקום הרגשי בו עלולים להימצא עובדיהם בתקופה זו והשכילו לתת מענה רגיש ומכיל לקשיים שעלו בחודשים האחרונים, מצד העובד או מצד משפחתו, דווקא ביססו את מערכת היחסים בין הפרט לארגון והידקו את הקשר.

לאור האמור לעיל, בראייתנו, האתגר המרכזי שעומד מול מנהלים בעת הזאת הוא **החזרת האמון במערכות ובמנהיגות הקיימת והמתחדשת.**

## מהו אמון?

"השפה העברית מציעה פרשנות מעמיקה למילה אמון. היא משייכת לאותו שורש א.מ.ן, את האמון (trust), הנאמנות (loyalty), האמינות (reliability), ה'אמן' (amen) והאימון (training). עולם ומלואו בתוך שורש אחד" (מלוא, ת', בתוך לין, 2002).

אמון קשור באמונה מוצקה שהאדם שבו נותנים אמון מהימן ואפשר לסמוך עליו; הוא ביטוי לתחושה של ביטחון - של הגנה וחסינות מפגיעה. כך מוגדר אמון ב'ויקיפדיה': "אמון בין בני אדם הינו הנחה של נותן האמון כי האדם בו ניתן האמון מסוגל ליכולת מסוימת, יתנהג בצורה מסוימת בעתיד, או יחוש יחס מסוים כלפי המציאות".

על-פי קובי (1998): "אמון הוא הדבק של החיים. זה הרכיב החיוני ביותר לתקשורת אפקטיבית. זהו העיקרון היסודי המחזיק כל מערכת יחסים - נישואים, משפחות וארגונים מכל סוג - לבל תתפורר".

### **על ארגונים מבוססי אמון**

ארגונים מבוססי אמון הם ארגונים חדשים שצמחו ב 20-30 שנים האחרונות והם ארגונים בעלי תודעה חדשה ושיטות ניהול מתקדמות. הם נקראים גם ארגוני טורקיז.

מי שחקר וטבע את המונח "ארגוני טורקיז" הוא חוקר הארגונים הבלגי - פרדריק ללאו (Frederic Laloux), שבמשך מספר שנים חקר את ההתפתחות האבולוציונית של ארגונים ובעיקר של הארגונים החדשים. ללאו מתאר את תהליך ההתפתחות של ארגונים מארגונים אדומים (מבוססי פחד, כאשר בני אדם עוד חיו בשבטים קטנים יחסית) עד לשלב הנוכחי שלנו - ארגוני טורקיז - שהם ארגונים מבוססי אמון ושיטות של שיתוף פעולה.

בעיקרון מדובר באנשים שהתארגנו למען מטרה משותפת, ושהגישה שלהם לעבודה המשותפת היא גישה של עבודת צוות, מתוך בחירה חופשית.

ארגוני טורקיז שונים משמעותית מהארגונים שלפניהם ב-3 פריצות דרך מרכזיות:

1. מעבר לניהול עצמי או התארגנות עצמית - כל אדם או צוות מנהלים את עצמם אוטונומית ואחראיים על התוצאות של החלטות שלהם.

2. כוליות (Wholeness) - שמכירה באנושיות שלנו, ומבקשת שבני אדם יביאו את עצמם במלאות לכל ארגון שאליו הם בוחרים להשתייך.

3. הצורך בייעוד ברור עבור כל ארגון שיתווה את הדרך.

### **מנהיגות משקמת אמון**

אנו מציעות מודל של מנהיגות שמותאמת לאתגרי השעה . המודל מורכב מארבעה ממדים המקבילים בולטות בעת הזו וממקדים את התכונות והמיומנויות הנדרשות ממנהלים בכדי ליצור ולשקם אמון של עובדים במערכת.

כל ממד חשוב בפני עצמו והכרחי על מנת להחזיר אמון אך בהחלט לא עומד לבדו.

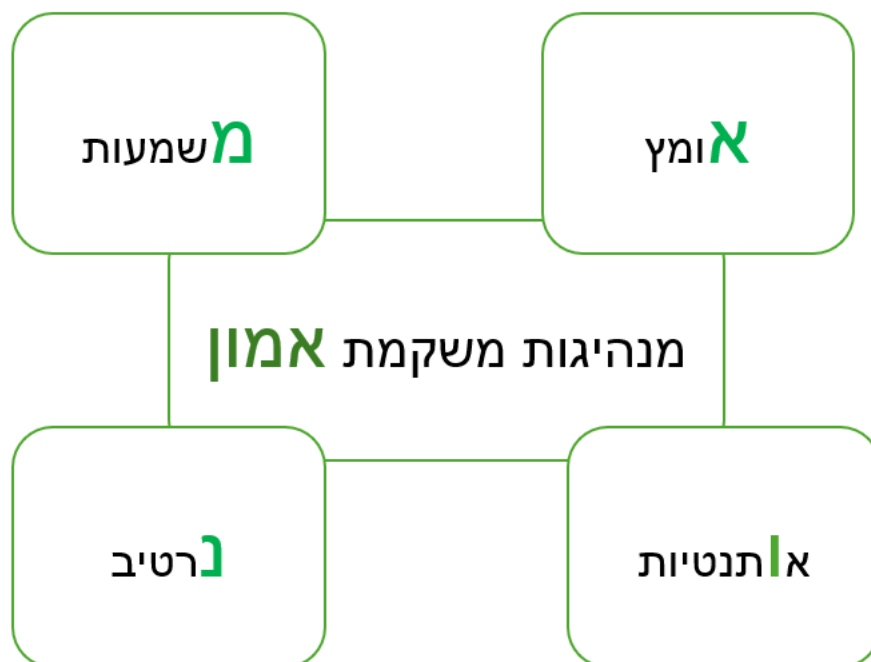
1. **אומץ**

2. **משמעות**

3. **אותנטיות**

4. **בניית נרטיב**

אותנטיות ואומץ הן סגולות אישיות המחייבות מהמנהיג להיות קרוב אל עולמו הפנימי ולפתח מודעות עצמית גבוהה לתחושותיו ורחשי ליבו, ולהיות בעל היכולת לתת לתחושותיו והבנותיו ביטוי בעולם החיצוני הארגוני תוך מינימום של פער בין הפנים לחוץ. יצירת משמעות ובניית נרטיב הן איכויות ששמות את הדגש על הפעולה בעולם הארגוני אל מול המונהגים/ העובדים.



פירוט העקרונות והפרקטיקות בביסוס מנהיגות משקמת אמון:

## אומץ

1. **הבעת דעה אחרת**, כזאת שאינה נמצאת בקונצנזוס, עלולה לגרום לפרט לשלם מחיר אישי לא רצוי ולכן מחייבת אומץ לב אזרחי. אין ספק כי התקופה המבלבלת והמצב הפוליטי המשוסע מייצרים, פעמים רבות, זהירות יתר וחשש מדובר ולהביע עמדה. אז אין אנו ממליצות לדבר פוליטיקה בסביבה מקצועית אבל כן חשוב שמנהיגים יזכרו היטב שלא די להיות מחוברים לעמדה הפנימית, אלא יש את הצורך לפעול במציאות ולעמוד מאחורי עמדה זו בעוז ובצורה מנומקת ולתת דוגמה אישית בנושא, ולהעביר מסר נהיר בדבר אותנטיות ויושרה אישית.
2. נדבך נוסף באומץ מנהיגותי הוא **להכיל ולקבל דעות שונות**. פרקטיקה זו חשובה תמיד, במיוחד בארגונים בהם הנכס המרכזי הוא אנשים ומוחם הקודח, ומקבלת משנה תוקף בעת הנוכחית. חשוב שמנהלים יתנו לעובד את הלגיטימציה לבוא לידי ביטוי ויצרו סביבה מאפשרת ובטחון פסיכולוגי לדבר. חשוב להוסיף כאן את העובדה שבמקומות עבודה רבים, עובדים, זה לצד זה, ערבים ויהודים, חילונים וחרדים, ובתקופה כ"כ מורכבת, יש מקום לניהול השונות הזאת ברגישות יתר כפולה ומכופלת, ולתת מקום לכל אדם באשר הוא. היכולת להכיל שונות, מתבססת על היכולת להיות צנוע-להבין שאינך יודע הכל, להכיר בזה ואף לשדר את זה לסביבתך. לא לפחד לטעות ולהיות פגיע ואנושי מאפשרת מגוון רחב של דעות, שמעלות את היכולת להתבונן רחב ויצירתית. " מגוון הדעות הוא האינטרס של הארגון לשם שמירה על איזונים נכונים, הימנעות מקונספציות ומציאת פתרונות יצירתיים ויעילים." ( האומץ להביע דעה עצמאית בצה"ל/אמיר אבולעפיה, מערכות)
3. **הקשבה רדיקלית**. הקשבה רדיקלית יכולה להיות מוכלת באומץ לקבל דעה שונה משלך אבל אנו בוחרות לתת לה מקום משלה בשל נחיצותה והחיוניות שלה. הקשבה רדיקלית היא היכולת להקשיב באופן מכוון ומתוכנן לעמדות ותפיסות שונות משלי, תוך בחינה אמיתית שלהן. על מנת שתתקיים הקשבה רדיקלית על המקשיב לבוא סקרן, צנוע וענו ולוותר על השיפוטיות. עם עמדה רגשית כזאת יכול להתקיים מצב שבו קיימת היכולת "לדבר את דעתו של האחר", לשאול – "למה הוא צודק?" או לפחות – "למה הוא חושב שהוא צודק?".
4. **יכולות ריקות**. המושג "יכולות מלאות" (POSITIVE CAPABILITIES) מתייחס למכלול הידע, הניסיון והמיומנויות שיש לבעל תפקיד מנהיגותי. לצד יכולות אלה, ישנה גם יכולת אחרת, משלימה, והיא "יכולת ריקה" (NEGATIVE CAPABILITIES) שמבטאת את האומץ והיכולת להיות בספקות, תעלומה ואי ידיעה, מבלי להיכנע לדחף המיידי למלא אותן בפעולות, ידיעות ורגשות. ליכולת זו נודעת חשיבות רבה באפשרות ללמוד דבר מה במצבים בהם נדרש גילוי של מנהיגות- מצבים הכרוכים באי-ודאות, עמימות ושינוי. המציאות הנוכחית דורשת ממנהלים ומפקדים יכולת לפעול ולתפקד במצב של חוסר ודאות לתקופות זמן ממושכות. כמו כן גם נדרש מהם להיות נתונים במצב רגשי של חוסר ודאות. מציאות זו מחייבת סובלנות לעמימות, שהיא היכולת לשאת את החרדה הכרוכה באי

הידיעה מבלי לקפוץ להחלטה נחפזת ומבלי לפעול. יכולת זו שהיא גם יכולת רגשית היא פונקציה של בגרות ובשלות נפשית.

5. **האומץ לתקן מה שדורש תיקון.** ידוע כי א.נשים לא אוהבים שינויים. המציאות הנוכחית תובעת ממנהלים להסתכל על המציאות נכוחה, לערער על הנחות יסוד ארגוניות ולשנות, להשתנות ול'לזוז' במקרים שהדבר נחוץ. על מנת לתקן - יש לנהל תהליכי למידה מעמיקים, אמיצים, תוך יכולת לקחת אחריות מלאה על תהליך הלמידה, להרחיב את המודעות העצמית, ולשאת את כאב הלמידה הכרוך במפגש רגשי כואב עם כל מה שכשלנו בו.

### אותנטיות

1. **אותנטיות ועמוד שדרה.** מושג המתייחס למצב בו הפרט בעל מודעות גבוהה, מתנהג ופועל בעולם באופן נאמן לעצמו, למחשבותיו ורגשותיו למרות השפעות חיצוניות. אותנטיות דורשת מודעות עצמית גבוהה ומסע של חקירה עצמית של גילוי מה הם הערכים והדברים החשובים לפרט באופן ספציפי.
2. דיאלקטיקה ותנועה בין להיות 'גדול מהחיים' לבין פשטות ואנושיות. מנהיגות משקמת אמון דורשת מהמנהיג להיות במקום של מתן השראה, יצירת חזון אבל מאידך, גם לאמץ פרקטיקות של מנהיגות מקרבת בעלת מיומנויות המייצרות חיבור אינטימי מתוך אמפתיה וחיבוק.
3. **דפוסי מנהיגות 'רכים'** [1] מקבלים משנה תוקף בהובלה בעתות משבר. מיומנויות אלה עוסקות בתקשורת בין אישית, הסתגלות, פתרון קונפליקטים, ועוד. נשים נושאות דפוסיים רכים אלה בצורה סטטיסטית באופן טבעי יותר מגברים.

### משמעות

1. המשמעות היא מרכיב דרמטי ובעל משקל רב במנהיגות משקמת אמון ודורשת חזרה לשאלות הבסיס, כגון: "למה אנחנו פה?" "מה התפקיד שלנו והמחויבות שלנו?" חשוב לציין שנוכחות של משמעות לא מוגבלת רק לארגונים ביטחוניים העוסקים בהגנה על מדינת ישראל, היא קיימת ונוכחת היטב גם במרחבים אזרחיים, ובמקרים שהיא אינה נגישה רעיונית, על המנהיג לתווך אותה, ולייצר את החיבור בינה לבין העשייה היומיומית.
2. כאמור, עובדים רבים נעדרו ממקום עבודתם והתקשו לשמור על נוכחות רציפה בחודשי המלחמה. תפקיד חשוב למנהיגות בעת הנוכחית היא לייצר **משמעות להקרבה ולעשייה** שהייתה ואולי במובנים מסוימים עודנה, חלק מחייו של הפרט, הגם שאינה קשורה ישירות לתפקידו במסגרת הארגון, ולהעביר מסר שהעשייה לא הייתה לשווא. ההכרה בעשייה (למשל, צו 8, התנדבות בסיוע לכוותה הביטחון/ תושבי העוטף ועוד ועוד) היא למעשה מתן לגיטימציה להתנהלות בתחומי החיים האחרים של הפרט והיא בעלת חשיבות רבה.
3. **לכידות.** תפקיד המנהל בעת הנוכחית היא לשמור על הלכידות ולהעצים אותה. אחד הדברים שלמדנו היטב דרך מלחמת 'חרבות ברזל' היא העוצמה היקרה מפז של חיי קהילה והחוסן והמשמעות שחיים

קהילתיים מספקים לפרט. על מנהלים לתת למידת הלכידות של המסגרת אותה הם מובילים דגש ולעסוק בנושא זה.

## בניית נרטיב

1. **'לספר את הסיפור'**. כשהמציאות היא כאוטית ומלאה בחוסר וודאות יש חשיבות עליונה למנהל לנסות ולהמשיג את המצב הקיים, לבנות אותו בצורה אינטגרטיבית וקוהרנטית ו'לספר את הסיפור'. בתוך אותו סיפור נכון יהיה לסמן מרכיבים הקטנים של הוודאות ובהירות שכן גם בתוך הבלאגן יש איים של שפיות, טוב ובהירות.
2. בהתבוננות על טקסטים של החודשים האחרונים, המתייחסים למלחמה ולנופלים, ניתן לראות שהמסר "שנהיה ראויים להם" חוזר שוב ושוב. המסר הזה מייצר תקווה בדור העתיד, שיוכל לתקן את השבר הגדול ולהוביל לעתיד שפוי וטוב יותר. בניית נרטיב של **"אנחנו הדור שיתקן"** שם אחריות על ביצוע תהליכי למידה, שיקום ובנייה ואולי, במובן מסויים, מקרקע מחדש את ההבנה העמוקה לסיבה שאנחנו כאן ויוצר חוסן שנשען על הקשר שבין עבר-הווה ועתיד.
3. להחזיק את התקווה- **"התקווה היא חלום של אנשים ערים"** (אריסטו). אתגר מרכזי של מנהלים בעת הנוכחית הוא להסתכל על המציאות נכוחה, לא להתכחש אליה ואל הקשיים והמורכבויות אבל מצד שני להיות כל הזמן בעשייה ולהחזיק תמונת עתיד לא-נשים שתחתיך. תמונת העתיד נותנת משמעות וכוח ברגעים קשים.

## לסיום,

בהרבה מובנים, יש במאמר זה הצעה לחזרה לבסיס - לערכים אנושיים של אמון, שייכות ותקווה - שנדמה שעזבו אותנו ליממה ארוכה אחת, וכולנו תקווה שישובו להיות המגדלור.

אנו חשות שתפקידה של המנהיגות בעת הזאת היא להתבונן באומץ במציאות הקשה, אבל במקביל, לפעול לשיקומה, להחזיק תקווה ולהוביל שינוי עמוק ואמיתי.

מנהיגה משקם.ת אמון, שיידע להיות נוכח ולפעול בצורה מדויקת בתקופת זמן כה קריטית ורגישה של אחרי ה-7 באוקטובר יעלה את פוטנציאל המחברות הארגונית, 'הדבק' הארגוני, וחשוב ביותר- את הזיקה הרגשית אל מול המסגרת שאותה הוא מוביל, ויוביל אותה להצלחה למרות ועל אף.