



האוניברסיטה  
העברית  
בירושלים

הפקולטה למדעי החברה  
בית הספר ע"ש פדרמן למדיניות ציבורית וממשל

## **ניהול שונות והבניית זהות בארגונים חברתיים**

עבודת גמר לתואר מוסמך במדיניות ציבורית

הנחייה: פרופ' ורדה וסרמן

דר דשן-רפפורט

302541024

אפריל, 2020

## תקציר

מגמות של גלובליזציה, הגירה וצדק חברתי מציבות בשנים האחרונות את אתגר השונות לפתחם של ארגונים רבים. גם בחברה הישראלית ההטרונגית הופכת אתגר זה למרכזי ונוכח. יותר ויותר ארגונים בוחרים לגוון את שורותיהם, בין אם מנימוקים כלכליים ותועלתניים, ובין אם במטרה להגביר את הלגיטימציה הציבורית שלהם. תהליך זה טומן בחובו מתחים וקונפליקטים, המזמנים אתגר כפול. מחד, הארגון מנסה לממש את ייעודו תוך הכלת חבריו השונים. ומאידך, חברי הארגון נדרשים ליישב את הסתירות שעולות בין זהותם האישית לבין השתתפותם בארגון.

מחקר איכותני זה עוסק בחקר מקרה של ארגון חברתי-וולונטארי מוניציפאלי, המשלב בשורותיו מגוון אוכלוסיות. בכדי לממש את חזונו ואת מטרותיו, הארגון נדרש לנהל את השונות שבין חבריו. ניהול השונות בא לידי ביטוי בפועל באמצעות פיתוח מגוון אסטרטגיות ופרקטיקות, שמטרתן יצירת מרחב בו חברי הארגון מרגישים בנוח ויכולים לקחת חלק. חברי הארגון, בתורם, נדרשים למשא ומתן תמידי במהלכו הם בוחנים את מרכיבי הזהות האישיים ושל קבוצת השייכות שלהם למול פעולות הארגון. מטרת המחקר היא להתחקות אחר תנועה כפולה זו.

ממצאי המחקר ברובד הארגוני מצביעים על מאפייני מדיניות הגיוון של הארגון, ועל הפער שעולה בהקשר זה בין הצהרות הארגון לבין מימוש המדיניות בפועל. האתגרים הארגוניים גורמים לכך שגבולות מדיניות הגיוון של הארגון צרים מכפי שהוא שואף. בנוסף, הארגון נדרש בתהליך למגוון של פשרות ועיכובים, אך יתרונות השילוב גוברים על כך והופכים את המהלך לכדאי עבורו. ברובד האישי, מצביעים הממצאים על הוויתורים והפשרות שעושים הפרטים במסגרת תהליכי הבניית הזהות שהם נדרשים להם מעצם השתתפותם בארגון. מהמחקר עולה כי הפרטים נכונים לשלם מחירים נקודתיים לאורך הדרך בשל הזדהותם עם מטרות הארגון הכלליות. בנוסף, עולה כי חברי הארגון מגבשים אסטרטגיות אשר ממזערות מנקודת מבטם את הפשרה הזהותית, ומגדילות את מרחב התמרון שלהם בשורות הארגון.

## **תוכן**

4.....	<b>מבוא</b>
7.....	<b>פרק ראשון: רקע תיאורטי</b>
7.....	ניהול שונות
7.....	ניהול גיוון: רקע היסטורי והתפתחות המחקר
11.....	יתרונות וחסרונות בניהול שונות
12.....	הצורך בכלים יישומיים לניהול שונות
14.....	פרקטיקות לניהול שונות
16.....	היטמעות מול הכלה
17.....	הבניית זהות
17.....	תיאוריות מרכזיות בחקר זהות (חקר העצמי)
18.....	תהליכי זהות
20.....	זהות עצמית בארגונים
24.....	<b>פרק שני: מתודולוגיה</b>
24.....	תיאור שדה המחקר
25.....	אוכלוסיית המחקר
26.....	כלי המחקר
27.....	ניתוח הראיונות
27.....	הזווית הרפלקסיבית
29.....	<b>פרק שלישי: ניתוח הממצאים</b>
29.....	1. ניהול שונות – רמת הארגון
30.....	א. גבולות מדיניות הגיוון
33.....	הרצף החילוני-דתי
35.....	שילוב חרדים וערבים
38.....	ב. פרקטיקות בהן משתמש הארגון לניהול השונות
39.....	הימנעות מקיצוניות ככלי לשמירה על לכידות
42.....	המנגנון הדמוקרטי: ניהול דיון וקבלת החלטות
46.....	רכות עם אנשי הקצוות
49.....	ג. השילוב מעכב, אך מוביל לגיבוש עמדות עומק
54.....	2. תהליכי זהות - הפרטים בארגון
55.....	א. ויתור בקטן בשביל הרעיון הגדול
58.....	ב. הוויתור הפרטי של החילונים מול הוויתור הערכי של הדתיים
62.....	ג. קווים אדומים ואסטרטגיות התמודדות
62.....	שלוש אסטרטגיות להתמודדות
65.....	קווים אדומים
68.....	<b>פרק רביעי: דיון ומסקנות</b>
72.....	<b>ביבליוגרפיה</b>

בשנים האחרונות ישנו עניין רב בארגונים בעלי מגוון תרבותי, דתי ואנושי ובאופן בו הם מצליחים לנהל ולהצמיד קדימה את הארגון. זאת מתוך הכרה בחשיבות הגיוון לחיי היומיום, הן בתהליכי קבלת החלטות והן בקידום חדשנות ויצירתיות. ניהול השחקנים השונים בתוך הארגון הוא חשוב במיוחד בארגונים חברתיים, מפני שאלו מושתתים על יכולתם להתחדש ולקדם שינוי חברתי (Benschop et al, 2015) ומשום שלעיתים קרובות הם חורטים על דגלם שילוב של מגוון אוכלוסיות. ואולם, בעוד ששונות (Diversity) בתוך הארגון נתפסת כיתרון, כמקור לחדשנות וכבעלת השפעה חיובית, היא מהווה גם מקור לקונפליקטים ולבעיות ניהוליות ואישיות מורכבות (Alvesson, 2012; Knights & Omanović, 2015).

במחקר זה אבקש לבחון את צורת ניהול השונות (Diversity Management) בתוך ארגונים חברתיים הטרוגניים המאופיינים בשחקנים רבים בעלי אופי מגוון. בנוסף, אבקש לנסות ולחשוף את התהליכים, הפרקטיקות והאופנים בהם אנשים מנהלים משא ומתן על זהותם במגוון אירועים והחלטות ארגוניות. אבחן שאלות אלה מתוך חקר מקרה של ארגון 'עירנו' (שם בדוי) בירושלים. ארגון 'עירנו' מגדיר עצמו כתנועה עירונית חברתית למען ירושלים ותושביה. הארגון הוקם בשנת 2008 על ידי קבוצת צעירים ירושלמים, חילונים ודתיים, על מנת לקדם את האוכלוסייה הצעירה והיצירתית של ירושלים ולחזק אותה כעיר ציונית, פלורליסטית ויצרנית. הארגון מורכב מלמעלה מעשרה צוותי מתנדבים אשר עוסקים בחיזוק השכונות בעיר ובתחומי תוכן שונים דוגמת: דת ועיר, תחבורה, חינוך, דיור, סטודנטים, נוער, משפחות ועוד. חברי הצוותים ומנהיגי הארגון פועלים על פי חזון ומטרות הארגון, תוך שיתוף וקבלת החלטות יחד עם חברי הוועד המנהל, פורום ראשי הצוותים ואסיפת הפעילים של הארגון (הפורום הרחב ביותר אשר כולל את כלל החברים).

עיקרי מחקר זה כוללים את הרובד הארגוני ואת הרובד הפרטי של חברי הארגון. המחקר בוחן את צורת ניהול השונות והפרקטיקות בהן משתמש הארגון בכדי ליישם את מדיניותו. זאת במקביל לבחינה של תהליכי הזהות והפרקטיקות אשר דרושות לפרטים במהלך השתתפותם בארגון. חידושו של מחקר זה נובע מעצם מיקודו בארגון שעיקרון הגיוון החברתי-תרבותי עומד ביסודו. עד כה עסקה הספרות המחקרית ברובה באופן שבו ארגונים מצליחים לנהל את השונות באמצעות פרקטיקות של קבלת האחר. כלומר: באמצעות הסתכלות על אחד הפרטים או יותר כחריג תוך שימת דגש על רעיון "כור ההיתוך" אשר מניח אסימילציה של האחר לתוך התרבות והערכים

הדומיננטיים בארגון. אולם, ניסיונות כגון אלה עלולים להוביל למתח ולתסכול, ולכן אין די במאמצי הטמעה. תחת זאת, ארגונים מסוג זה צריכים לשאוף להכיל באמת את השונה ולספק לו תחושת שייכות לצד שמירה על מאפייניו הייחודיים (Ferdman, 2017). ואולם המחקר הארגוני מתעלם מארגונים אשר בנויים מלכתחילה על בסיס הגיוון כחלק מהאידיאולוגיה החברתית הרחבה שלהם, ומניח כי בארגונים אלו לא ייווצרו אותן בעיות המאפיינות ארגונים אחרים. מחקר זה יבדוק את צורת ניהול השונות בארגון המורכב משחקנים הטרוגניים כאידיאולוגיה, ויבחן אילו מאפיינים מתקיימים גם בו ואילו מאפיינים מתנהלים בו בצורה ייחודית.

בנוסף, ישנה ספרות הולכת וגדלה העוסקת באופן שבו עובדים מנהלים משא ומתן על זהותם בתוך ארגונים שיש בהם מגוון תרבותי. מחקרים אלה עוסקים בתהליכי Bottom-Up בארגון, כלומר בתהליכים אשר מתחילים מלמטה וצומחים מעלה אל מנהלי הארגון. ספרות זו מחדדת את התהליכים והפרקטיקות של גיבוש זהות גמישה ומשתנה, אשר לוקחת בחשבון את המגוון הקיים בתוך הארגון הנחקר. במחקרים אלה נבחנים לעיתים היחס בין שני מרכיבי זהות ואסטרטגיות ההתמודדות של יחידים בתהליכי גיבוש זהות מורכבת ורב-סתירות (למשל, מתי יבוא כל אחד מהם לידי ביטוי והאם מרכיב אחד גובר על השני). מחקרים מסוג זה בוחני כיצד יחידים בארגון מתמודדים עם שיחים ארגוניים סותרים ומצליחים לגבש לעצמם זהויות ופרקטיקות היברידיות. הם מצביעים בנוסף על הדרכים המגוונות שבאמצעותן ארגונים והאנשים שבתוכם מתמודדים עם סביבה מורכבת (זילבר, 1998). נקודת מבט נוספת של מחקרים אלה היא בבחינה של השפעות שייכות של היחיד לקבוצת הבסיס שלו, דוגמת שייכות לאומית בתוך ארגון גלובאלי. מחקרים מסוג זה בוחנים האם מרכיב התרבות אשר משתקף מעצם השייכות לקבוצה הוא דבר נתון או פתוח לדיון (Ailon-Souday & Kunda 2003). מחקר זה יוצא מנקודת המבט השנייה אשר בוחנת את המשא ומתן שמנהלים השחקנים בתוך הארגון, כאשר השונות בו מתרחשת לכתחילה ונחשבת כמאפיין מרכזי אשר מושפע ישירות מהאידיאולוגיה של הארגון ולא כאשר השונות נובעת מעצם קיומו של חריג בתוך הארגון.

בניסיון לענות על שאלות המחקר, נבחרה שיטת מחקר איכותנית ונערכו ראיונות עומק עם 15 מחברות וחברי הארגון 'עירנו'. חברי ארגון אלה משמשים או שימשו בעבר בתפקיד מוגדר בתוך הארגון, חלקם היו שותפים בהקמתו והיתר לוקחים או לקחו בו חלק פעיל לאורך זמן. מרואיינים אלה מהווים את לב המחקר והם אפשרו את החשיפה לעולמו הפנימי של הארגון בניסיון לקבל תשובות לשאלות המחקר.

תרומתו של מחקר זה נשענת על כך שהוא בוחן את תהליכי ניהול השונות בארגון חברתי-התנדבותי, בעוד מרבית הספרות עוסקת במקרה העסקי. בהמשך ישיר, הארגון הנחקר הוא כזה שהמגוון הוא חלק מחזונו, דהיינו תכלית ולא אמצעי. כפועל יוצא, המאמצים שמשקיע הארגון בתהליך הם משמעותיים, והפרקטיקות המיושמות הן ייחודיות בנוף המחקרי. חידושים נוספים במחקר זה ניתן למצוא הן בכך שהדת מהווה מרכיב שונות מרכזי בארגון, והן בהדגשת נקודות מבט של חברי הארגון כלפי מדיניותו.

מחקר זה בנוי מארבעה פרקים עיקריים. בראשית העבודה ישנה סקירה תיאורטית אשר מציגה את הידע האקדמי הקיים בשני תחומי הליבה של המחקר: ניהול שונות בארגונים ותהליכי הבניית זהות. הפרק השני מציג את שיטת המחקר ודן בכלי המחקר, אופן ניתוח הממצאים ומגבלות המחקר. בפרק השלישי, פרק הממצאים, מובאים ניתוחי הראיונות והתמות המרכזיות העולות מהם בחלוקה לרובד הארגוני ולרובד האישי. בפרק האחרון, פרק הדיון, יובאו עיקרי המסקנות העולות מתוך ניתוח הממצאים ויוצעו מחקרי המשך לקידום נושאי המחקר.

## **פרק ראשון: רקע תיאורטי**

החלק הראשון של הסקירה התיאורטית יתמקד בתחום ניהול השונות בארגונים. פרק זה סוקר את הרקע ההיסטורי והתפתחות המחקר בתחום, היתרונות והחסרונות בניהול השונות, הצורך בכלים יישומיים לניהול השונות, פרקטיקות מוכחות לניהול השונות, והפרדוקס שבין היטמעות או הכלה של מיעוטים בארגון. החלק השני יסקור תאוריות בתחום חקר הזהות. פרק זה מתמקד בתאוריות מרכזיות, הבניית זהות ועבודת זהות, וזהות עצמית בארגונים. תיאוריות אלה ישמשו כבסיס להבנת התנהלות הארגון 'עירנו' כארגון הטרוגני, וכבסיס לניתוח עבודת הזהות והמשא ומתן שמנהלים הפרטים בתוך הארגון תוך כדי ההשתתפות בו.

## **ניהול שונות**

### **ניהול גיוון: רקע היסטורי והתפתחות המחקר**

חוקרים מגדירים גיוון (Diversity) בתור כל הבדל שמבחין בין אינדיבידואל אחד לאחר. הבדלים אלה יכולים להיות גלויים או חבויים (Kreitz, 2008). לפי הספרות המחקרית, הסוגים השונים של המגוון האנושי מתבטאים במגדר, גזע, אתניות, לאום, דת, גיל, תרבות, שפה, מעמד חברתי, נכות, זהות מינית, מימדים פיזיים, יכולות מנטאליות ומצב משפחתי. לעיתים הגדרת השונות יכולה להתייחס גם לקריטריונים כמו אישיות, השקפות וערכים (Benschop et al, 2015; Ferdman, 2017; Knights & Omanović, 2015; Pringle & Strachan, 2015).

באופן היסטורי שוק העבודה התאפיין תמיד בחוסר שוויון, אשר בא לידי ביטוי בתרבויות שונות וחווה שינויים במהלך השנים, כאשר תכונות שאינן רלוונטיות לעולם התעסוקה השפיעו על השיפוט ועל הישגיו של האדם (Pringle & Strachan, 2015). גיוון ומייסון (Jewson & Mason, 1986), נחשבים למפתחים העיקריים של התיאוריה הראשונה בתחום - תיאוריית שוויון ההזדמנויות (Equal Opportunity). תאוריה זו גרסה ששוויון הזדמנויות משמעו שלכל מגזר יהיה ייצוג באופן יחסי לחלקו באוכלוסייה. תיאוריה זו התפתחה מתוך מודלים של קשרי תעשייה, אי אפליה, אתגרים חוקיים ופסיכולוגיה חברתית (בעיקר מודלים העוסקים בסטריאוטיפים ודעות קדומות). הדיון סביב שוויון הזדמנויות התמקד בעיקרו בדמיון, שונות והאופן בו הם מעלים דילמות. למשל, נשים שאינן מבקשות שיתייחסו אליהן כמו אל גברים אלא מצפות לתנאים מיוחדים, לדוגמה בהקשר של הורות.

במאה ה-19 נשים וקבוצות מיעוט ביססו את מאבקים לשוויון זכויות על בסיס צדק חברתי ושוויון מוסרי. נימוקים אלה היו מרכזיים בעיקר בגל השני של הפמיניזם (לשוויון בשוק העבודה). ההצהרה של שוויון זכויות בארה"ב ב-1948 כללה את הזכות לתנאי עבודה ללא אפליה; תשלום שווה לעבודה שווה והזכות לכבוד אנושי. ב-1965 נוסחה אמנה דומה העוסקת בשוויון על רקע גזע. תהליך זה נחשב לתחילת המעבר משיח של שוויון הזדמנויות (Equal Opportunity) לשיח של ניהול שונות (Management Diversity) (Pringle & Strachan, 2015).

תהליכי גלובליזציה והגירה הובילו לתרבות הכלה וגיוון במדינות רבות החל משנות ה-80 של המאה ה-20. יותר חברות החלו להתמודד עם הצורך לשלב קבוצות מיעוט, להתמודד עם הבדלים אתניים, ולקדם צדק חברתי ושוויון (Ferdman, 2017). דו"ח שנכתב באותן שנים התייחס לכלכלה העולמית ולשינויים הדמוגרפיים הצפויים בשוק העבודה בארה"ב במאה ה-21. הדו"ח טען כי גברים לבנים צפויים להפוך למיעוט בשוק העבודה, לצד גידול בהעסקה של נשים ומיעוטים. בנוסף טען הדו"ח כי מתחיל שיח נאו-ליברלי המתאפיין במודעות גוברת מבחינה חברתית ואינדיווידואלית (Johnston & Packer, 1987). פרסום הדו"ח גרם לנושא השונות במקומות העבודה להיות מרכזי, פוליטי ונושא למחקר בקרב ארגונים וניהול ארגונים (Pringle & Strachan, 2015). יש הטוענים כי שונות במקום העבודה החלה להיות מדוברת על ידי פוליטיקאים וחוקרים בגלל סדרי עדיפויות פוליטיים של השתלבות, דוגמת אתנוצנטריות או העדפה של בני המקום על פני מהגרים (Kurowski, 2002).

לניהול המוקדם של שונות היה בסיס בתיאוריות הומניסטיות שלקחו בחשבון את היתרון של השונות התרבותית (Knights & Omanović, 2015). תיאוריות של ניהול שונות במקומות עבודה השתמשו פעמים רבות בשניות (Dualism) כאמצעי לגילוי והתמודדות עם מתחים בין דברים מנוגדים. המודעות למתחים אלה בארה"ב החלה בשנות ה-90 של המאה ה-20, והשפיעה על הסקטור הפרטי והציבורי כאחד (Pringle & Strachan, 2015). ההתייחסות לשונות בארגונים ובמחקר של ארגונים החלה בתיאוריה שהתפתחה בארה"ב והכירה במשיכה לשונות, אשר נתפסת כדבר חיובי, לעומת אי-שוויון שנחקר עד אז ונתפס כדבר שלילי. בניגוד לתקנות וחוקים שעסקו באיסור אפליה, ניהול השונות היווה גישה פוזיטיבית ופרודוקטיבית אשר גברה על יתר הגישות הרווחות בנושאי אפליה (Knights & Omanović, 2015). לאור עליית קרנה של תיאוריית ניהול



השונות, עלתה בשיח המחקרי השאלה האם נושא שוויון ההזדמנויות (EO) סיים את תפקידו. דהיינו, האם ניהול השונות מערער את יסודותיה של תפישה זו, או שמא זוהי רק אריזה מחודשת שלו (Pringle & Strachan, 2015).

ההתעוררות של ניהול השונות (MD) הראתה התפתחות ממשית בהיסטוריה של השוויון במקומות עבודה. התיאוריה נתנה למעסיקים נימוקים כלכליים והתבססה פחות על נימוקים מוסריים. ניהול השונות החל להשתמש בז'רגון של ערך מוסף, יתרון בתחרות ויתרון עסקי, כלומר ברציונל העסקי שמבוסס על האינדיבידואל (Jewson & Mason, 1986). הנימוקים החברתיים איבדו מיוקרתם, שכן הסתבר כי השונות משתלמת במושגים עסקיים (Knights & Omanović, 2015).

קאסל (Cassell, 1996) מסכם ומונה את מאפייני המעבר משוויון הזדמנויות (EO) לניהול שונות (MD): (1) מכפייה של המדינה (גורם חיצוני) ליוזמה של הארגון (גורם פנימי). (2) משיקולים חוקיים לצרכים עסקיים. (3) מפקוס כמותי בכדי לעמוד ביעדי החוק לפוקוס איכותני להשגת יעדי הארגון. (4) ממבוסס בעיה למבוסס פתרון/הזדמנות – כלומר ראייה של השונות כהזדמנות. (5) מהנחות של התבוללות וכור היתוך להנחות של פלורליזם. (6) מתגובתיות לחוק ליוזמה ואקטיביות פנימית של הארגון. (7) מהתמקדות בגזע, מגדר ונכות לכל אפשרויות המגוון השונות. אוזבילגין וטאטלי (Ozbilgin & Tatli, 2008) מחדדים ומצביעים על מימדים נוספים בהם התפתחה צורת ניהול השונות: (8) משיח של צדק חברתי ומוסרי לטיעונים כלכליים עסקיים. (9) ממגמה פרקטית להישענות על מודלים אקדמיים. (10) משונות המדוברת בשיח האמריקאי הכללי לשונות המתייחסת למדינות בתוך ארה"ב בקונטקסט הייחודי להן. (11) בדומה לקאסל, מחדדים את המעבר מנושאים מגדריים לשונות במגוון מימדים נוספים תוך שימת דגש על עדות ונטייה מינית.

מחקר מטה-אנליזה (Meta Analysis) שבחן את התיאוריות השונות בתחום ניהול השונות מוצא שלוש מסורות עיקריות. המסורת הראשונה היא המסורת הפוזיטיביסטית אשר עוסקת בעיקר בקשרים שבין שונות וכוח עבודה מגוון בתכונות כגון גזע, אתניות, מגדר, גיל, נכויות, נטייה מינית, לאום, אישיות, השקפות, ערכים וההשפעה שלהן. מחקרים במסורת זו מתמקדים בעיקר בפוטנציאל הכלכלי של השונות לארגונים ועוסקים בקבלת החלטות, פתרון בעיות, מחויבות לארגון, שונות כאסטרטגיה ושינויים תרבותיים.

המסורת השנייה הינה הגישה הפרשנית-ביאורית: גישה זו דומה לגישה הפוזיטיביסטית בכך ששתיהן מתמקדות בהשפעת השונות על הרווחיות הכלכלית. ההבדלים בין השיטות נעוצים בכך שהגישה הפוזיטיביסטית מתמקדת במדידת אפקט השונות להישגי הארגון והגישה הפרשנית בהבנה של השונות (Knights & Omanović, 2015). לאור שיטות המחקר של הגישה הפרשנית, היא נחקרת פחות מזו הפוזיטיביסטית (Mayring, 2007).

המסורת השלישית היא המסורת הביקורתית אשר נמצאת בייצוג נמוך בספרות השונות של ארגונים לעומת זאת הפוזיטיביסטית והביאורית, אך היא הופכת לאטרקטיבית עבור החוקרים בשטח (Knights & Omanović, 2015). השיטה הביקורתית של ניהול השונות התפתחה בשנות ה-90 של המאה הקודמת כתגובה להצבה מחדש של שוויון הזדמנויות כשיקול תועלתני. תיאוריות אלה הפכו את הרטוריקה של השונות לגישה מעצימה אשר מדגישה את השוני בין המועסקים ככזו אשר מעצימה את יכולות הארגון (Zanoni et al., 2010). מחקר אחר טוען כי בתחילת שנות ה-2000 החלה ביקורת על הדומיננטיות של שיח השונות, שדיברה על המרכזיות שתיאוריות ניהול השונות מייחסות לנושאים הקשורים בצדק חברתי והאם דבר זה אכן מתקיים בפועל (Pringle & Strachan, 2015).

מחקרים מעריכים כי בעתיד זהויות של אנשים יהיו דבר מורכב יותר ועל כן יהיו שילובים של קבוצות מיעוטים אשר יצרו תתי קבוצות, שיהיו מוגדרות פחות. למשל: אישה ממיעוט אתני בעלת נטייה מינית שאינה הטרו-סקסואלית. לטענתם, דבר זה יוביל לשילוב אשר מבחין פחות בין שוויון הזדמנויות וניהול שונות ומשלב יחד את שני הדברים (Pringle & Strachan, 2015). מחקר אחר מוסיף וטוען כי ייתכן ואנשים יחזרו בהדרגה לגלות עניין בשונות מתוך צדק חברתי. זאת משום שלטענתו אנשים אינם חשים בנוח מעצם ההתייחסות לשונות כמובילה לרווחיות ולעילות. לכן, בחיפוש אחר אלטרנטיבות הם ימצאו תיאוריות פוסט הומניסטיות ופוסט פמיניסטיות שמקדמות את השונות ורואות בה חשיבות בפני עצמה, בניגוד להתמקדות המרכזית בניהול שונות ויחזרו בהדרגה גם לטיעונים הקשורים בצדק חברתי (Knights & Omanović, 2015). חשוב להדגיש כי מרבית המחקר בתחום זה מתמקד בארגונים עסקיים ונתח קטן נוסף עוסק בארגונים ציבוריים. זאת בעוד, כמעט ולא קיימים מחקרים אשר נוגעים בארגוני מגזר שלישי בתחום ניהול השונות.

## יתרונות וחסרונות בניהול שונות

בכדי להבין את המוטיבציה של ארגונים להכיל בתוכם אנשים שונים, כמו גם את האתגרים איתם הם מתמודדים, חשוב להבין מהם היתרונות והחסרונות בארגונים מגוונים ובניהול שונות. מחקרים רבים מתייחסים לשונות ולניהול השונות כדבר חיובי אשר מוביל ליתרון ולשיפור הביצועים של הארגון. מחקרים אלה מתייחסים לשונות כמקור של כוח ולגיטימציה, וכבעל השפעה חיובית על יצירתיות, חדשנות והתנהגות העובדים בארגון (Ely & Thomas, 2001; Ng & Stephenson, 2015). זאת לצד מחקרים ביקורתיים אשר רואים בניהול השונות מקור לבעיות ניהוליות ואישיות מורכבות, בעיות תקשורת, גורם ללכידות נמוכה בארגון וכזה אשר עלול לייצר קונפליקטים בתוכו (Alvesson, 2012; Knights & Omanović, 2015).

כאשר פרטים מרגישים מוערכים הם מחויבים יותר לצוות ולארגון בו הם עובדים. על כן נשים ומיעוטים מעריכים מעסיק שעושה מאמצים להכיל מגוון עובדים במקום העבודה, דבר המשפיע על תוצאות הצוות והקבוצה. ארגון אשר מנהל שונות מבחינת תקשורת, לכידות וניהול קונפליקטים בתוך הקבוצה, ייחנה מהשונות בין חברי הארגון, כמובן תוך התחשבות בתנאים בהם מתנהלת השונות בתוך הקבוצה ובהשפעתם על הארגון (Ng & Stephenson, 2015). מנהלי משאבי אנוש לרוב אינם מתעניינים בגיוון הדמוגרפי בתוך הארגון בפני עצמו, אלא באופן בו הוא משרת את מטרות הארגון. הם מגדירים את השונות בהתבסס על קבוצות מוגדרות עם כותרות מוגדרות, דוגמת נכויות, מגדר ותרבות. כלומר, הם מתייחסים לשונות כאמצעי בו הם משתמשים על מנת לקדם את הארגון ולא כערך בפני עצמו. שיח זה מקבע את יחסי הכוחות בין ההנהלה למועסקים (Zanoni & Janssens, 2004).

מחקרים מראים שבארגונים בהם השונות מנוהלת בצורה נכונה, לכוח העבודה יש השפעה כלכלית חיובית. ההנחה הרווחת היא כי ההבדלים בין חברי הצוות (ידע, ניסיון, פרספקטיבה) מובילים להחלטות טובות יותר בארגון (Knights & Omanović, 2015). שונות אשר מנוהלת נכון משפרת את ההישגים העסקיים מכיוון שהיא מביאה לידי ביטוי כישרונות שונים בתוך הארגון. בנוסף, באופן כזה הארגון יכול לתת מענה חיצוני לסביבה רחבה ומגוונת יותר (Cox & Blake, 1991).

במגזר הציבורי מדיניות של גיוון באה כדי להוות דוגמא ובכדי לשפר את הלגיטימציה של הארגון (Ely & Thomas, 2001). מחקרים מצביעים כי גם בארגונים אלה, מדיניות הגיוון נועדה לשפר את הביצועים שלהם (Ashikali & Groeneveld, 2015).

בעולם הגלובאלי כוח עבודה מגוון מביא לארגון ידע, מיומנויות ויכולות מגוונות- דבר שתורם לארגון (Benschop et al, 2015). לשונות ישנה השפעה חיובית על משימות יצירתיות, חדשניות, לא מובנות או מיוחדות בעוד שלמשימות שבשגרה אין לשונות יתרון מובהק, כמו גם למשימות אשר יש בהן צורך בתיאום רב עם האחר (Ng & Stephenson, 2003; Dwyer, Richard & Chadwick, 2003; Ng & Stephenson, 2015).

ספרות ניהול השונות התמקדה ביתרונות של ניהול השונות הנובעים משיפור האפקטיביות של צוותים ובודדים, ואשר מובילים לשיפור תוצאות הארגון כולו ומצאה כי: (1) ניהול השונות תורם להזדמנויות תעסוקה שוות. (2) תורם להתנהגות חיובית בארגון. (3) תורם לקידום קריירה ותשלום שווה. (4) משפיע על שביעות הרצון של פרטים מהקריירה שלהם (Ng & Stephenson, 2015).

מחקר שבחן את השפעת השונות בארגון על ביצועיו, מצביע על מנבאי ההשפעה: (1) שונות באמונות: כאשר חברי הארגון חושבים שהשונות טובה להשגת מטרות הקבוצה, סביר יותר שיזדהו עם הקבוצה, יחלקו מידע ויתפקדו כקבוצה מגובשת (2) סוג המשימה: סוג המשימה משפיע גם הוא על הביצועים כאשר לקבוצה מגוונת תהיה השפעה על רמת היצירתיות והחדשנות. (3) דרגת השונות: ישנו מתח בין ההשפעה החיובית והשלילית של השונות. ככל שדרגת השונות עולה, היתרונות עולים גם הם. (4) שונות שמובילה לטעויות ופגיעה בתפקוד: בתוך קבוצה עלולות להיווצר תתי קבוצות המבוססות על פרטים יותר הומוגניים אשר יש בהן כדי לאיים על השונות. (5) צוותי הניהול: מידת הגיוון בתוך הצוותים וההבדל בשונות למעלה ולמטה בארגון. (6) מנהיגות: עד כמה המנהיגים מאמינים בשונות בתוך הארגון (Ng & Stephenson, 2015).

### **הצורך בכלים יישומיים לניהול שונות**

מנהלים ומומחי שונות (Diversity Specialists) מיישבים את המתח שבין המוסר והערכים ובין הרציונל העסקי על ידי כך שהם מקדשים מחדש את הנימוק התועלתני, לפיו לארגון יש מחויבות

לצדק החברתי. יחד עם זאת, דילמות מובהקות הקשורות בשונות נותרות על כן (Tomlinson & Schwabenland, 2010), מכיוון שכאשר אנשים שונים צריכים להתנהל יחד באותו הארגון, הם אינם מסתדרים בקלות ורוצים לעשות את הדברים בדרכם. לרוב אנשים אלה לא יגיבו בצורה חיובית אם יתבקשו לעשות דברים בצורה שונה (Alvesson, 2012). ניהול השונות נחשב אפוא למשימה מורכבת אשר דורשת הרבה יותר מהתלהבות ניהולית, אופטימיות וכוונות טובות (Prasad & Mills, 1997). ואולם, מחקרים מוצאים כי חלק מן האתגרים שהשונות מציבה בפני הארגון יכולים להיפתר על ידי שימוש בפרקטיקות ארגוניות יומיומיות (Tomlinson & Schwabenland, 2010).

חוקרים מתעדים שתי סיבות מדוע קשה ליישם גיוון במקום העבודה. הראשונה היא שבני האדם מעדיפים לעבוד בקבוצות הומוגניות. השנייה היא שאנשים והארגונים אליהם הם משתייכים נוטים להימנע משינוי (Bassett-Jones, 2005). בנוסף, נמצא כי קל יותר לפתח יחסי עבודה טובים בסביבה הומוגנית מאשר בסביבה מגוונת (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). לכן, מנהיגים שרוצים לבנות ארגונים חזקים ומגוונים לא יצליחו אם ישענו על גישה או פתרון חד מימדי. יישום השינויים הדרושים על מנת לבנות ולקיים ארגון מגוון, דורשים מחויבות, אסטרטגיה, תקשורת ושינויים קונקרטיים במבנה ובתהליכים הארגוניים (Kreitz, 2008).

נמצא כי המתח שבין הפן העסקי וצדק חברתי הופך להיות מקור למחלוקת בכל מה שקשור בשונות ושוויון. לעומת המגזר העסקי, היינו מצפים שבארגונים חברתיים העוסקים בצדק חברתי לא יתקיים מתח זה, משום שנקודת הראות שונה לכתחילה. עם זאת, גם בארגונים אלה נמצא כי מתח זה קיים (Tomlinson & Schwabenland, 2010). מחקר זה יוצא מנקודת הנחה כי בארגון החברתי הנחקר אכן קיים מתח הקשור בשונות, והוא בוחן את דרכי ההתמודדות עם מתח זה.

מכאן שארגונים מפתחים מערכות ופרקטיקות על מנת לנהל בצורה אפקטיבית יותר את מקום העבודה המגוון של ימינו. היחס בין גיוון ובין ביצועים הוא מורכב ומבוסס על מספר משתנים. אחד המשתנים הקריטיים הוא קיומו או היעדרו של מנגנון לניהול שונות אפקטיבי. כשמדברים על פרקטיקות לניהול שונות הכוונה לכל מערכת, תהליך או פרקטיקה ארגונית אשר פותחה ויושמה במטרה להשיג ניהול שונות אפקטיבי (Yang & Konrad, 2011). גיוון מוצלח נשען על הפעולות

הקטנות והיומיומיות שננקטות על ידי אנשים בכל רמות הארגון (Kreitz, 2008). ככל שהפרקטיקות שמיושמות הן רבות יותר, נוגעות בכל שכבות הארגון ומיושמות באופן עקבי, כך הן יהיו יעילות יותר (Yang & Konrad, 2011).

הספרות מספקת שני מודלים תיאורטיים שמתארים את הארגון המתאים לניהול שונות אפקטיבי. המודל של קוקס (Cox, 1993) לארגון רב תרבותי מסביר שארגונים חייבים לאפשר לעובדים שלהם להביא למקום העבודה את כל מגוון הזהויות שלהם, ולא לדרוש מהעובדים לדכא זהויות חשובות במטרה להיטמע בתוך התרבות הארגונית הדומיננטית. מודל זה מתמקד במקרה העסקי, ומתאר ארגון רב-תרבותי ככזה שגם קבוצות המיעוט שבו יכולות לעצב את הנורמות והערכים שלו, ושנהנה מהזדהות של העובדים עם הארגון ומינימום קונפליקטים בין קבוצתיים.

המודל השני מוצג במאמרם של אליי ותומאס (Ely & Thomas, 2001) ונקרא לימוד ושילוב. פרדיגמה זו מרחיבה כי על ארגונים לעודד עובדים להביא את סך הידע הדמוגרפי והתרבותי שלהם בכדי להתמודד עם אתגרים ארגוניים. המגוון הגדול בידע ובניסיון אשר מושג על ידי הגיוון ישיר את הארגון על ידי יצירת מגוון אפשרויות רחב יותר לניהול בעיות והזדמנויות. התוצאה תהייה תוצרים ותהליכים טובים יותר. מודלים אלה נועדו להשיג את שלושת היעדים הבאים: (1) לקדם תפיסה של צדק והכלה בארגון. (2) לצמצם אפליה. (3) לשפר תחרותיות כלכלית (Kossek & Pichler, 2007).

### **פרקטיקות לניהול שונות**

על מנת להתחקות אחר הפרקטיקות בהם משתמש הארגון 'עירנו', יסקור תת פרק זה את הפרקטיקות אשר מובאות בספרות להתמודדות עם אתגר ניהול השונות.

פרקטיקות לניהול שונות מתחלקות לפורמליות ובלתי פורמליות. פרקטיקות פורמליות נחשבות לכאלה שמאריכות ימים (Yang & Konrad, 2011), מכיוון שארגונים שאימצו פרקטיקה מסוימת התמידו בה ושינו אותה לעיתים רחוקות בלבד (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006). בנוסף, לפרקטיקות אלה יש פוטנציאל לחדור לכל שכבות הארגון. בשונה מצעדים בלתי פורמליים של אנשים בארגון שאמונים על הגיוון ונוטים להתחלף (Yang & Konrad, 2011).

קרייץ (Kreitz, 2008) מונה במאמרה את הגישות הניהוליות המוכחות כיעילות ביותר (Best Practices). גישות אלה נמצאו בדו"ח של סוכנות ממשלתית (US Government Accountability Office, 2005), שנכתב עבור הקונגרס האמריקאי, אשר התמקד בארגונים ללא כוונת רווח.

1. מחויבות המנהיגות הבכירה : חזון לגבי גיוון אשר מופגן ומתוקשר לארגון על ידי המנהיגות הבכירה.
2. גיוון כחלק מהתכנית האסטרטגית של הארגון : אסטרטגיית ותכנית גיוון אשר מפותחות ומשולבות בתכנית האסטרטגית של הארגון.
3. קישור הגיוון לביצועים : ההבנה שסביבת עבודה מגוונת ומכילה יותר יכולה לעודד פרודוקטיביות גדולה יותר ולסייע בשיפור הביצועים האישיים והארגוניים.
4. מדידה : מגוון מדדים איכותיים וכמותיים להשפעה של מגוון אספקטים שונים של תכנית הגיוון.
5. אחריותיות (Accountability) : פיתוח אמצעים שיבטיחו שמנהיגי הארגון אחראים לגיוון על ידי קישור הערכת הביצועים שלהם להתקדמות יוזמות הגיוון.
6. פיתוח הון אנושי : תהליך אסטרטגי מתמשך לזיהוי מאגר כישרונות מגוון ופיתוח אותם כישרונות למנהיגי העתיד הפוטנציאליים של הארגון.
7. גיוס : תהליך משיכת מועמדים מוכשרים ומגוונים.
8. מעורבות עובדים : תרומת העובדים לקידום הגיוון בשורות הארגון.
9. הכשרות גיוון : מאמצים ארגוניים לחנך ולספק ידע להנהלה ולצוות לגבי התועלות הארגוניות של הגיוון.

ארונסון (Aronson, 2002) עוסק גם הוא בפרקטיקות מוכחות, אך מתמקד בהיבט העסקי. גם הוא מציין את מחויבות ההנהגה, רתימת הצוות, מדידה ובקרה. הוא מרחיב את בניית התכנית האסטרטגית של הארגון ומדגיש כי היא צריכה לכלול את ניתוח היתרון התחרותי, שילוב העובדים בתהליך, מינוי אחראי לתהליך בהנהלה ויעדים מדידים. בנוסף, הוא מדגיש את חשיבות התקשורת והדוגמה האישית בתהליך.

הוולנד (Howland, 2001) מביא פרקטיקות נוספות :

10. להפוך את הגיוון לעדיפות ארגונית.
11. לפתח בסיס ידע בנושאי הגיוון.

12. להשקיע משאבים אנושיים וחומריים לטובת הגיוון.

13. להראות נכונות עקבית לשנות מדיניות בשביל לקדם את הגיוון.

בעבודתי אבחן מהן הפרקטיקות אשר מיושמות בארגון וכיצד הן משרתות את השגת מטרותיו, כמו גם יישום אפקטיבי של תהליך ניהול הגיוון בארגון.

### היטמעות מול הכלה

מחקרים אשר בוחנים אתגרים עתידיים בפרקטיקות של ניהול שונות בארגון מצביעים על אסטרטגיות שונות אשר פותחו וגם על התמודדות של מרכיבים ספציפיים של שונות (כגון מגדר). המחקר מחפש את הדרך היעילה ביותר לנהל שונות ומוצא 3 שיטות: (1) שיטות אימון לאנשים ופיתוח צוות העוסקות בשונות (Diversity Training). (2) התערבויות ספציפיות ואימון אישי (Mentoring Program) לפרטים הנחשבים למיעוט בארגון על מנת לתת להם כלים שיעזרו להם להביא לידי ביטוי את יכולותיהם. (3) יצירת רשת Networking בתוך הארגון, קבוצות עובדים אשר מחזקות זו את זו ונותנות כלים להתמודדות (Benschop et al, 2015).

אולם, פרקטיקות אלה מתייחסות לקידום של החריג ואינן משתמשות בשיח העוסק באידיאל של הטרוגניות. באסטרטגיות אלה ישנה הסתכלות על אחד הפרטים או יותר כחריג תוך שימת דגש על רעיון "כור ההיתוך" שמניח אסימילציה של האחר לתוך התרבות והערכים הדומיננטיים בקבוצה/ארגון (Benschop et al, 2015). ישנם הבדלים גדולים בפוטנציאל לקונפליקט בין קבוצות אתניות שונות שאי אפשר להסביר אותם או להתייחס אליהם כטריוויאליים בשיטה של פוליטיקלי קורקט וערכים של קבלת השונה (Alvesson, 2012).

פרדמן מדגיש במאמרו כי על ארגונים להכיל את השונה (מבלי לשנותו) ולא לצפות ממנו להיטמע. הצרכים המתחרים של היטמעות מול שמירה על ייחודיות, עשויים לבוא לידי ביטוי במספר דרכים ביניהן תסכול, קונפליקט או תחושה שההכלה לעולם אינה יכולה להיות מושגת. הוא מדגיש כי בכדי להשיג את ההכלה בארגון, הארגון צריך לענות גם על הצורך של אנשים להשתייך וגם על הצורך לשמור על הייחודיות שלהם (Ferdman, 2017).



כאשר מתייחסים לקבוצות המיעוט המשולבות בתור קבוצות מטרה לשילוב, הן הופכות לאחר המוחלט שצריך לסייע לו. לעומת זאת, כאשר מסתכלים עליהן במסגרת מדיניות כללית של גיוון הן הופכות לבלתי נראות (Ghorashi & Sabelis, 2013). מחקר שבחן את הקשר של עובדים בני מיעוטים עם הנהלה מגוונת מצא כי עובדים השייכים למיעוט נחשבים לסוכן אשר מתנגד באופן אקטיבי או מסכים באופן אקטיבי. בנוסף הוא מצא כי הנהלה מגוונת אקטיבית של ארגון מגוון תנהל ותשלוט במערך העובדים דרך שתי פרקטיקות: שיח של זהות ושליטה דרך ביורוקרטיה בארגון. ניתן לראות כי יש שתי גישות שונות לניהול המיעוטים: (1) ניתן לצפות מהם להתנהג כעובדים לדוגמה, זאת למרות שהם נמצאים מראש בחוסר יתרון מובהק לעמוד בציפייה זו. (2) גישה שנייה היא לנהל את עובדי המיעוטים על ידי התייחסות אליהם ספציפית כקבוצה באופן ביורוקראטי, כלומר מצפים מהם לעמוד ביעדים כמו של העובדים האחרים, אך יש להם מקום של כבוד כמיעוט. בגישה זו יש לעובדי המיעוט חסרון שכן הם צריכים לפגוש את שתי הציפיות בבת אחת (Zanoni & Janssens, 2007).

### **הבניית זהות**

#### **תיאוריות מרכזיות בחקר זהות (חקר העצמי)**

עיסוק בזהות מהווה כבר 3000 שנה אספקט של מחשבה פילוסופית ודתית, ויש לה חשיבות רעיונית גם בימינו (Brown, 2019). המחקר העדכני בנושא זהות נשען על מגוון תיאוריות פילוסופיות מתקופת הנאורות, כמו לוק ודקארט, מסורות פסיכולוגיות ששורשיהן בגיימס ופרויד, ותיאוריות סוציולוגיות שמקורן במארקס, מארקוזה, פוקו, מיד, גידנס והיידיגר (Sveningsson & Alvesson, 2003).

זהות אישית וקולקטיבית הפכה לאבן פינה במדעי החברה, החל מסוציולוגיה ופוליטיקה ועד שיווק צרכני וגיאוגרפיה חברתית (Cerulo, 1997). חוקרי ארגונים טוענים כי לא ניתן להבין תהליכים ארגוניים בלי הבנה של תהליכי זהות (Phillips & Hardy, 2002). המחקר של זהות עצמית בארגונים הוא כבר לא דאגה מינורית שמעניינת רק קהילות מומחים, אלא עיסוק מרכזי של מגוון חוקרים בעלי תחומי עניין ואינטרסים מגוונים (Alvesson et al., 2008; Brown, 2019; Miscenko & Day, 2016; Ybema et al., 2009).

חוקרים מציגים מגוון סיבות לעליית קרנו של מושג הזהות בתקופתנו, ביניהן הטענה כי זהו סימפטום של מציאות מודרנית של נרקיסיזם והתבוננות פנימית (Chr, 1979). גישה אחרת אומרת שהסיבה קשורה להתפוררות האחיזה של מקורות סמכות מסורתיים (Bauman, 2013).

הרעיון של זהות כמרכיב חברתי הוא אמנם בעל היסטוריה ארוכה במחשבה החברתית (Cooley, 1902; Thomas, 1937; Mead, 1934). אך פוסט מודרניסטים לקחו את הטענה צעד קדימה. עבורם לא רק שיש ריבוי זהויות אלא שהמשמעויות הסמליות של ההבניה שלהן גם הן מרובות והופכות יותר ויותר חסרות גבולות ככל שהגלובליזציה מתקדמת (Featherstone 1990; Appadurai 1990; Lavie & Swedenburg 1996).

בראון (Brown, 2019) מציג במאמרו שלושה סוגים של מחקרים בתחום הזהויות: (1) מחקרים שמתמקדים בזהויות כנושא בעל ערך בפני עצמו והם עוסקים באופן עיקרי בהמשגת זהות, הבניית זהות ובסוגי זהויות. (2) מחקרים שמבוססים על ההבנה שזהות ועבודת זהות הם עניין מהותי פנימי של תהליכים ארגוניים, ובודקים כיצד זהויות משפיעות על ביצועים ארגוניים (Wright, Nyberg, 2012 & Grant). סוג מחקר זה מתמקד בהשלכות של הזהויות והתהליכים שבהן הן נוצרות. (3) מאמרים שעוסקים בהשפעה של מיקרו פוליטיקה על בניית זהות. דהיינו, כיצד יחסי כוח בין קבוצות הם אלה שמכתיבים את תהליכי הבניית הזהות.

### **תהליכי זהות**

ישנן שתי גישות רווחות המתייחסות לחקר זהות. הגישה הראשונה, המודרנית, מתאפיינת באוריינטציה פסיכולוגית ומתייחסת לזהות כמרכיב מהותני. לפי גישה זו, זהות הינה דבר קבוע. הגישה השנייה, הפוסט מודרנית, מתאפיינת באוריינטציה סוציולוגית ומתייחסת לזהות כהבנייתית, כלומר ככזו אשר עוברת שינויים ואיננה נשאר יציבה (שושנה, 2006; Bendel, 2002; Gergen, 1991). מחקר זה יעסוק בתיאוריות של הבנייה, אשר יוצאות מנקודת הנחה כי זהותו של הפרט איננה קבועה, אלא יש לו את היכולת לבחור את מרכיבי הזהות שלו. ההנחה בבסיס תיאוריות אלה היא כי העידנים הפרה מודרניים, אשר מאופיינים ביציבות רבה יותר מבחינה חברתית

וטכנולוגית, התאפיינו בפרטים אשר אינם מוטרדים מחיפוש עצמי. זאת לעומת העידן המודרני, אשר מעודד עיסוק קבוע ונרחב במושג העצמי (Baumeister, 1987; Gergen, 1991).

על פי הגישה ההבנייתית, לאנשים יש השפעה על יצירת הזהות שלהם אבל הם גם מוגבלים על ידי הבניות חברתיות (Essers, & Benschop, 2009). יתרה מכך, זהויות הן לא תמיד מודעות לחלוטין, או כאלה שנוצרו בכוונה. הן נוצרות גם בשיח פנימי של האדם (Athens, 1994), אך חשוב מכך, באינטראקציות חברתיות עם אחרים שמאתגרים ומנהלים משא ומתן לגבי מי אנחנו (Goffman, 1967).

חוקרים טוענים כי הצורה של הזהות משתנה מאינטראקציה לאינטראקציה (Goffman, 2002), גמישה ותלויה סטואציה (Stone, 1962), וכי הבניית זהות היא תהליך חברתי שתלוי במקום, זמן והקשר מכיוון שזהויות הן גמישות ומרובות (Haraway, 1991). ניתן להבין את המושג "הבניית זהות" בצורה הטובה ביותר כתהליך של "להפוך" (Becoming) ולא כתהליך יציב (Ainsworth & Hardy, 2004).

מושג רלוונטי נוסף למחקר זה שצומח מהגישה ההבנייתית הוא "**עבודת זהות**" (Identity Work). סנאו ואנדרסון (Snow & Anderson, 1987) מגדירים את תהליך "עבודת הזהות" כטווח הפעילויות שהאינדיבידואלים משתתפים בהם במטרה ליצור להציג ולשמר זהויות אישיות שהן הולמות ותומכות את התפיסה העצמית. סווינגסון ואלבסון (Sveningsson & Alvesson, 2003) מסבירים כי עבודת הזהות היא התהליך של השינויים המתחוללים בזהות כתוצאה מהאינטראקציה בין הפרט לפרטים אחרים בסביבתו. המשא ומתן של הזהות החברתית המגוונת מעצב את הזהות בעבודה. נמצא כי אנשים בארגונים שאינם הומוגניים נדרשים לעבודה אינטנסיבית על זהות (Essers & Benschop, 2009). ישנה הנחה שאנשים רוצים בעת ובעונה אחת להיות ייחודיים, אך גם להיות כמו אחרים שאיתם הם מזדהים (Brown, 2019).

ההנחה שאנשים רוצים זהות קוהרנטית ויציבה היא מתעתעת, מכיוון שזהויות הן לרוב גמישות (Brown, 2019). ואכן פרטים מנהלים משא ומתן בו הם בוחנים את גבולות מרכיבי הזהות שלהם,

במהלכו הם מוצאים מגוון של טיעונים והצדקות להתנהלותם היום יומית (Essers & Benschop, 2009).

### **זהות עצמית בארגונים**

רובד נוסף במרכיב הזהות של חברים בתוך הארגון 'עירנו' מושפע מעצם השתייכותם לארגון. חוקרים אימצו את הזהות כקונספט שמקדם מחקר רב תחומי, והוא מתמקד בבני אדם בתוך תהליכים ארגוניים (Alvesson & Robertson, 2016; Knights & Clarke, 2017). משתתפים בארגונים מתמודדים עם מגוון סוגים של חוסר ביטחון: קיומי, חברתי, כלכלי ופסיכולוגי (Butler, 2016). למול חוסר הביטחון הזה, הזהות נרקחת על ידי האינדיבידואל על מנת להציג רמה של קוהרנטיות (Karreman & Alvesson, 2001).

בארגונים הטרוגניים אנשים בעלי זהויות וסגנונות שונים יכולים לממש את עצמם תוך כדי שהם תורמים לקולקטיב הגדול יותר בתור חברים מלאים ומוערכים (Ferdman, 2017). כאשר אדם מביא עצמו לעבודה כמו שהוא, גם כאשר הוא מרגיש שהתאים עצמו לארגון לחלוטין ולא בהכרח רואה את השינוי שהוא יוצר בסביבתו ובארגון - במידה והוא ישמור במקביל על מרכיבי האישיות שלו, יש לו פוטנציאל גדול להשפעה על הארגון (Watson, 2008).

פרדמן (Ferdman, 2017) מציע במאמרו שלוש פרקטיקות כיצד להתמודד עם הפרדוקס של שימור הדרך של הפרט מול הפתיחות שלו להשפעה הדדית בסביבה מגוונת: (1) על הפרט ללמוד להיות חסר נוחות ולהבין שאלה שהוא אינו מבין הם חיוניים לצמיחה האישית והקולקטיבית של הארגון. (2) לזכור שעל מנת להפוך לעצמך נדרשת למידה וצמיחה, בעיקר מאלה ששונים ממך. (3) ברמת הארגון - לקדם ולקבל חוסר הסכמה בכדי לשפר ולהשלים את הארגון.

אדם בעל תפקיד בארגון נמצא במצב של יחסי גומלין בין הצורה בה הוא מגדיר את עצמו כאדם ובין הגדרת התפקיד שלו. לכל ארגון ישנו אופי, מערכת ערכים ומטרות, איתם צריך הפרט להזדהות. התמודדות בין שני צדדים אלה לוקחת בחשבון שתי זהויות שונות באדם אחד. ווטסון (Watson, 2008) מציג איך הגישות המהותנית וההבנייתית באות לידי ביטוי במצב זה. הגישה המהותנית קובעת כי האדם עושה את תפקידו בארגון לפי מרכיבי האישיות שלו. זאת בעוד שלפי

הגישה ההבנייתית, אין אוטונומיה או אישיות פרטית של האדם ואין חשיבות לרצונו מכיוון שהכול מוכתב על פי לחצי הארגון. לעיתים האדם מרגיש כי הוא בוחר, אך למעשה מדובר בהבניה חברתית והוא פועל בהתאם לנורמות החברתיות שהוא מכיר. ישנם עובדים הטוענים כי קיימת גישה ביניים בין שתי גישות קיצון אלה, האומרת שבמידה ואנשים בארגון מרגישים בניגוד או בחוסר התאמה מלאה, הם צריכים לעשות עבודת זהות על מנת שלא יהיו חצויים.

לקבוצות מיעוט בארגונים יש קונפליקטים בין הספירה האישית, כלומר השורשים והרקע ממנו הם מגיעים, ובין הספירה המקצועית, כלומר מה שמצופה מהם מבחינת הארגון. מיעוטים אלה תופסים את עצמם כחיים בין שתי תרבויות. בנוסף, ישנה הנחה שלקבוצה הדומיננטית יש נורמות וערכים עדיפים ולכן חברי קבוצת המיעוט צריכים לזנוח את הקבוצה שלהם בכדי להצליח להשתייך (Bell,1990). דבר זה יוצר מצב לפיו אדם שנמצא בקבוצת מיעוט בתוך הארגון, נדרש להיטמע בארגון, או לחלופין נדחק לשוליים. מצב זה שם אותו בכל מקרה בעמדה של נחיתות (Ghorashi & Sabelis, 2013).

מושג רלוונטי נוסף למחקר זה, אשר פותח בספרה של קאנטר (Kanter, 1977), הוא מיעוט סמלי (Tokenism). קאנטר מצביעה על גודלה של קבוצת המיעוט כמרכיב חשוב בחוויה של חברי המיעוט בארגון. כאשר קבוצת המיעוט קטנה באופן מובהק מקבוצת הרוב, היא למעשה משמשת בארגון כסמל. במצב זה, קאנטר מתארת שלוש דינמיקות אפשריות: (1) בולטות של המיעוט, אשר זוכה לתשומת לב מרובה. מצב זה יוצר בסופו של דבר לחץ על חברי המיעוט להפגין ביצועים גבוהים. (2) ניגוד - קבוצת הרוב מגלה בהדרגה את שונותה מקבוצת המיעוט, אותו היא מבודדת ודוחקת בהדרגה לשוליים. (3) היטמעות – כאשר קבוצת הרוב מעוותת את המאפיינים של קבוצת המיעוט, על מנת שיתאימו לסטריאוטיפים ולהכללות שלהם לגביה. או אז, חברי המיעוט הסמלי נטמעים ומאמצים זהות קבועה על ידי קבלת התוויות שהושמו על ידי קבוצת הרוב. בעבודתי אבחן איזו דינמיקה התפתחה בארגון, וכיצד הדבר משפיע על הארגון מחד, ועל חבריו החרדים והערבים מאידך.

בסופו של דבר, חברי המיעוט הסמלי מוצאים עצמם תחת לחץ כבד יותר להוכיח את ערכם לארגון לעומת עמיתיהם מקבוצת הרוב. עליהם לעבוד קשה יותר כדי לזכות להכרה, וטעויותיהם נבחנות בקפידה. יתרה מכך, חברי המיעוט הסמלי יודעים כי למעשיהם יש השלכות סמליות, מפני שהם נתפשים כמייצגים באופן רחב את קבוצת השייכות שלהם. בו בזמן, עליהם להיזהר שלא להפגין

ביצועי יתר שכן חברי קבוצת הרוב עשויים להגביה את חומותיהם אם ירגישו חוסר נוחות (Kanter, 1977).

הקונפליקטים הזהותיים אשר מתוארים בספרות באים לידי ביטוי בארגונים מגוונים מבחינה דתית, לאומית, תרבותית ואתנית. מחקרן של אסרס ובנשופ (Essers & Benschop, 2009) על נשים יזמיות מוסלמיות מתמקד בזהות דתית. המחקר מצא ארבע שיטות של עבודת גבולות: (1) התנגדות לדבר הנחשב למקובל בקבוצת השייכות של אחד ממרכיבי הזהות. (2) בחירה של הפרט אילו מאפיינים של קבוצת השייכות שלו הוא מאמץ ואילו הוא זונח. (3) מציאת הצדקה של הפרט מדוע ביכולתו למתוח את הגבולות של קבוצת הזהות שלו. (4) בהקשר הדתי – הצגה של תפיסה דתית כמושנת ולא רלוונטית, ועל כן עיצוב זהות דתית גמישה ועכשווית (Essers & Benschop, 2009).

בארגונים גלובאליים, נמצא כי הקונפליקט בתוך הארגון קשור בהשפעת השייכות הלאומית והתרבותית של הפרטים. מחקרם של אילון-סודאי וקונדה (Ailon-Souday & Kunda 2003), בוחן את השפעת השייכות הלאומית של עובדים ישראליים בתוך ארגונים גלובאליים ואת מרכיב התרבות אשר משתקף מתוך השייכות הלאומית והאם הוא דבר נתון או פתוח לדיון. הם טוענים כי אנשים מפרשים את הזהות שלהם באופן שונה בסיטואציות שונות בכדי להתאים עצמם לסביבה ולהרגיש טוב עם הזהות שלהם. בנוסף, הם מתארים מתח אשר קשור ברצון לשמור על השייכות הלאומית ובין ההשתייכות לארגון הגלובאלי וכי לכל קבוצה ישנם סטריאוטיפים על הקבוצה השנייה.

מחקרים אחרים עוסקים בשונות אשר נובעת מפערים אתניים. למשל מחקרם של ואן-לאהר וג'נסנס (Van Laer & Janssens, 2014), אשר נשען על הגישה הנרטיבית לזהות, בוחן כיצד מיעוטים אתניים מנסים לייצר זהות עצמית קוהרנטית אשר מבקשת ליישב בין החוויות שלהם כמיעוט בעבודה, לבין השייכות שלהם מחוץ למקום העבודה. המחקר מוצא כי בהתמודדות עם אתגר זה, אותם פרטים מייצרים זהויות היברידיים אשר משלבות מסורות תרבותיות מגוונות, אך הללו עדיין חווים מתחים זהותיים כיוון שהסביבה מאתגרת את זהותם. יתרה מכך, תפישות חברתיות ופוליטיות מסורתיות עשויות להגביל את הצלחת הזהויות ההיברידיים ליישב את המתחים הזהותיים.

מחקר זה עוסק בארגון מגוון מבחינה פוליטית (שמאל וימין), לאומית (יהודים וערבים) ומגדרית. עם זאת, הפערים ונקודות המחלוקת המרכזיים סביב השונות הדתית ובכך הוא מתמקד. מרכיב הדת הינו נקודת החיכוך המשמעותית ביותר עבור הארגון וחבריו, ועל כן עבודת הזהות והפרקטיקות בהן יעסוק המחקר נסובות בעיקר סביב נושא זה.

## פרק שני: מתודולוגיה

עבור מחקר זה נבחרה שיטת מחקר איכותנית, כאשר איסוף הנתונים מתבצע באמצעות קיום ראיונות עומק חצי מובנים. ראיונות אלה נערכו עם 15 חברות וחברים מהארגון 'עירנו', אשר פעילים בארגון בהווה או פעלו בו בעבר בתפקיד מוגדר ומכירים את הארגון ואת פעילותו לאורך זמן.

המחקר מתבסס על אסטרטגיית מחקר הנקראת "חקר מקרה" (Case Study). אסטרטגיית מחקר זו ניזונה מתחומי דעת שונים ומגישות יישומיות של מחקר הערכה. חקר מקרה נבדל משיטות המחקר האחרות בכך שגבולות המחקר מוגדרים (צבר-בן יהושע, 2001) והמחקר נעשה בתוך מערכת סגורה ומוגבלת בהיקפה, גם אם לעיתים הגבולות עמומים. ייחודיות נוספת של שיטה זו היא ההחלטה להפוך את החקירה לפנימית, כך שתעסוק בייחודיותו ומיוחדותו של המקרה. מתוך המקרה ניתן לנסות ולומר דברים באופן רחב וכולל יותר. החוקר צריך לגייס את מיומנותיו ואת הידע שרכש על מנת להפיק הכללות אשר ממצות ככל האפשר את הנתונים שנאספו (יוסיפון, 2001).

חקר מקרה נחשב בעיני חלק מהחוקרים כאסטרטגיה המועדפת במחקר איכותני, מכיוון שהיא מאפשרת לתאר את התופעה הנחקרת בצורה מורכבת. שיטה זו היא אחת האפשרויות הבולטות לחקר תרבות ובתוך כך לחקר תרבות של ארגון (שקדי, 2000). איסוף הנתונים במקרה החקר יכול להיעשות בשיטות רבות והוא מתבסס לרוב על ראיונות או חומרי ארכיון, כגון רשימות, מסמכים ופרוטוקולים (יוסיפון, 2001).

## **תיאור שדה המחקר**

ירושלים היא העיר המגוונת בערי ישראל. עפ"י מכון ירושלים למחקרי מדיניות 38% מתושבי העיר הם ערבים, 21% חרדים, ו- 41% תושבים חילונים ודתיים (קורח וחושן, 2019). הארגון החברתי 'עירנו' פועל מאז שנת 2008 במרחב העירוני הירושלמי. הארגון הוקם על ידי קבוצת צעירים חילונים ודתיים בני העיר, והוא שואף לכלול בתוכו אוכלוסיות מגוונות. ישנה חשיבות מבחינת הארגון לייצוג של אוכלוסיות רבות, זאת מכיוון שהוא רואה ערך בהטרוגניות של המרחב הירושלמי. בנוסף, הארגון רואה בכך כלי חשוב להגברת השפעה והלגיטימציה שלו.

הערכים על פיהם פועל הארגון הם: (1) לקיחת אחריות והבנה כי על אזרח בחברה דמוקרטית לקחת חלק פעיל בחברה בה הוא חי. (2) פלורליזם תוך הידרשות לעיקרון 'חיה ותן לחיות' וחתימה לפשר בין המגזרים והקבוצות השונות, ומציאת הדרך שתאפשר לכלל החברות בעיר להתפתח זו לצד זו



תוך הכרה והתחשבות הדדית. (3) אופי ירושלמי והוקרה של אופייה הייחודי של עיר - ניסיון לשמר ולפתח ולא לשנות. (4) קונצנזוס רחב וניתוק של סוגיות מדיניות לאומיות מהעשייה המוניציפאלית, שאיפה לייצג קהל רחב ומגוון תוך יצירת מכנה חברתי משותף המאפשר התקדמות ופיתוח של העיר. (5) עידוד מעורבות, סולידריות, התנדבות ושותפות קהילתית ופעולה לקידום נושאים אלו בקרב תושבי העיר וכנגד מגמות ניכור ואינדיבידואליזם בחברה.

מתוך כך, מטרות הארגון מתמקדות בשלשה מישורים: (1) מישור לאומי: הגברת המחויבות לירושלים במוסדות הממשלה והפניית משאבים לעיר. שיפור תדמיתה של העיר בציבור הישראלי. (2) מישור מוניציפאלי: הגברת ההשתתפות הדמוקרטית בעיר, וקידום ערכי ומטרות התנועה בתוך מוסדות העיר. (3) במישור החברתי: עידוד וקידום מעורבות פעילה ולקיחת אחריות של תושבי ירושלים על הנעשה בעיר מתוך ייזום, תמיכה ומיסוד מפעלים חברתיים. שאיפה לשמש כמכפילת כוח לפעילויות חברתיות בירושלים מתוך שיתוף פעולה עם ארגונים והיותה כתובת ליוזמות בעיר.

בין פעולותיו הבולטות של הארגון ניתן למצוא פעולות לחיזוק צביון העיר הפלורליסטי המתבטאות במאבק על השבת במרחב הציבורי (למשל פתיחת קולנוע ומרכולים בשבת, פתיחת מסעדות כשרות בשבת ופעילות תחבורה ציבורית בעיר בשבת). בנוסף, הארגון פועל לחזק את כלכלת העיר באמצעים כמו השמשת נכסים נטושים על מנת להגדיל את היצע הדיור. הארגון גם מקדם פעולות למען חיזוק מעמד העיר, כמו גם אירועים שמטרתם לחבר בין אוכלוסיות שונות בעיר.

### **אוכלוסיית המחקר**

חמישה עשר המרואיינים במחקר זה הינם בעלי תפקידים בעבר ובהווה בארגון 'עירנו'. המרואיינים שימשו במגוון תפקידים מקצועיים, תפקידי מטה ועמדות הנהגה בארגון. כלל המרואיינים פעלו או פועלים בארגון במשך תקופת זמן של 18 חודשים לפחות. אנשים אלה נבחרו מכיוון שהתפקידים אותם ביצעו חשפו אותם באופן עמוק לפעילות הארגון. תוך כדי כך, הללו ניצבו בסיטואציות בהן נדרשו לבחון את מקומם והשקפותיהם האישיות למול פעילויות הארגון בכלל ותפקידם הספציפי בפרט.

בעת בחירת המרואיינים נעשה מאמץ לראיין חברי ארגון בעלי הגדרות זהות שונות מבחינה דתית (חילוני/מסורת/דתי/חרדי) ומבחינת השקפה פוליטית (ימין/מרכז/שמאל). הבחירה המגוונת, אשר מתבקשת ממילא בארגון בעל שחקנים בעלי זהויות שונות דוגמת הארגון 'עירנו', עזרה לקבל מספר

נקודות מבט, להבחין בין קולות שונים וייחודיים של מרואיינים שונים ולבחון ריבוי של דעות, התמודדויות ומציאויות אותם חווים חברי הארגון.

המרואיינים גויסו ברובם באמצעות דגימה מכוונת שהתבססה על קשרים אישיים והיכרות אישית של החוקרת עם המרואיינים. חלק קטן של המרואיינים נמצא באמצעות מדגם 'כדור שלג', דרך הפנייה של מרואיין אחד למרואיין פוטנציאלי אחר. המרואיינים נטו לשתף פעולה וראו חשיבות בעצם קיום המחקר על נושאים אלה בכלל ועל ארגון 'עירנו' כמקרה בוחן בפרט. ההיכרות האישית ועצם היותה של החוקרת פעילה בעצמה בארגון הגבירו את הנכונות להשתתף במחקר ואת הפתיחות ושיתוף הפעולה במהלך הראיונות.

### **כלי המחקר**

ממצאי מחקר זה נאספו באמצעות ראיונות עומק חצי מובנים, אשר מורכבים ממערך מוסדר של שאלות, הנתון לשינויים בהתאם לנושאים שעולים בו ולדינמיקה שנוצרת עם המרואיין (Wimmer & Dominick, 2000), כאשר החוקר יכול לכוון ולהציע היבטים חדשים על פי הצורך. מטרת ראיונות העומק הינה לאפשר למרואיינים לשתף במגוון של רעיונות ושל התנסויות שחוו במהלך פעילותם בארגון, אשר לא ניתן היה להגיע אליהם דרך שאלות סגורות. זאת משום שראיונות העומק מאפשרים לאינפורמנטים לספר את סיפורם בדרכם ובשפתם, בדרך נרטיבית-מילולית אשר ממנה ניתן ללמוד על משמעות התופעה הנחקרת (שקדי, 2003).

בתחילת הריאיון נשאלו האינפורמנטים לגבי ההגדרה העצמית שלהם מבחינה דתית, לאומית ופוליטית. לאחר מכן הם התבקשו לתאר את עצמם וכן לספר בצורה חופשית על המפגש הראשוני שלהם עם הארגון, תפקידים שמילאו בשורותיו, ואירועים משמעותיים בהם לקחו חלק. בחלק זה, נשאלו האינפורמנטים במידת הצורך שאלות הבהרה והרחבה. בהמשך נשאלו המרואיינים שאלות העוסקות במטרות הארגון וההיכרות עימן, על מידת ההזדהות שלהם עם הארגון, ערכיו והחברים בו. בנוסף, המרואיינים נשאלו על היתרונות והחסרונות אשר נובעים מהמגוון בארגון, וכן לגבי גבולות הארגון. שאלות נוספות עסקו בווייתורים אשר נדרשים מחברי הארגון, בקווים האדומים האישיים והדילמות של חבריו, וברווחים האישיים הנובעים מההשתייכות לארגון. מיקום הראיונות נבחר על ידי המרואיינים, במקומות ניטראליים או במקום המוכר להם (במשרד או בביתם הפרטי). כל ריאיון ערך בממוצע כשעה, והוא הוקלט ותומלל.

## ניתוח הראיונות

ניתוח הראיונות התבסס על גישת תיאוריה המעוגנת בשדה (Grounded Theory) (Glaser & Strauss, 1967), אשר נבנית על סמך נתונים הנאספים בשדה המחקר ומחולקים לתמות מרכזיות. בגישה זו נחשף החוקר לפרשנויות האישיות של המרואיינים ביחס לנושא המחקר, ומטרתו היא לאתר בתוך אמירות המרואיינים משמעויות משותפות, אשר יאוגדו לתמות מרכזיות ויהפכו לתיאוריה שתוכל להסביר את התופעה הנחקרת. ניתוח מתודולוגי זה מתחיל בעריכת קידוד ראשוני בו מאתר החוקר את הנושאים המרכזיים ומסדרם בקטגוריות ראשוניות, כאשר כל קטגוריה מאגדת בתוכה יחידת תוכן ביחס לתופעה הנחקרת. לאחר מכן עושה החוקר ניתוח ממפה ומקבץ את התמות לקטגוריות-על, כאשר בכל קטגוריה נמצאות מספר תמות העוסקות באותו נושא (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990).

## הזווית הרפלקסיבית

שדה המחקר היה מוכר עבורי מתוקף פעילותי בארגון. היכרותי עם הארגון ועם עולם המושגים שלו הקל על יצירת שפה משותפת ועל מהלך השיחה עם המרואיינים. היכולת להשתמש בטבעיות במושגים, בשמות הצוותים ופעילויות הארגון העלו את רמת השיחה ויצרו תחושת נוחות בקרב המרואיינים. ככלל, היכרותי המוקדמת עם מרבית המרואיינים תרמה לתחושת הנינוחות, הפתיחות ושיתוף הפעולה בראיונות. חשתי כי הם מרגישים בנוח לדבר איתי ולשתף אותי בדילמות ובמצבים בהם נתקלו במהלך פעילותם בארגון. המרואיינים ציינו בפני לא פעם כי על חלק מהנושאים שעלו בראיון הם מעולם לא הניחו את הדעת וכי היכולת שלהם לדבר עליהם עם אדם מתוך הארגון, במעין דיאלוג, תרמה מנקודת מבטם ליכולת השיח שלהם על הנושאים.

אל מרואיינים אותם לא הכרתי כלל טרם המחקר, או שההכרות האישית עימם הייתה שטחית, הגעתי לרוב דרך מרואיין אחר או דרך מכר משותף. למרות מידת ההיכרות הנמוכה, ידעו המרואיינים על פעילותי בארגון והדבר בא לידי ביטוי גם במהלך הריאיון עימם ובהתנהלותו בשפה, במושגים ובקודים המוכרים לחברי הארגון. עם זאת, ראיונות אלה התאפיינו בנימה אישית פחות ולרוב החלו בשיחה כללית קצרה על מנת להכיר, גם אם ברמה שטחית, ולייצר תחושת נינוחות לקראת הריאיון.

במהלך הראיונות נוכחתי כי המרואיינים רואים בעצם פעילותם בארגון 'עירנו' מעין שליחות, ועל כן רובם כלל לא היו מוטרדים מחשיפת דעותיהם בפניי, כמו גם מהשאלה האם הם יופיעו במחקר תחת זהות בדויה או בשם האמיתי.

בתוך כל אלה ובעקבות היכרותי המוקדמת עם הארגון ועם מרבית אנשיו, ניסיתי להיות מודעת להטיות של תפיסותיי האישיות, על מנת שאוכל לנטרל לפחות את חלקן ולבחון את התופעות והחוויית אשר עלו בראיונות בצורת מבט ניטראלית ככל האפשר. כך גם בשלב חילוץ התמות וניתוח הממצאים. האתגר המרכזי עבורי היה להניח בצד את היכרותי הקודמת עם הארגון והפרטים אשר פועלים בו, ואת ההיכרות עם כל מרואיין בפרט. על כן, במהלך הראיונות הקפדתי להתמקד בנקודת מבטו של המרואיין ובחווייתו ודעותיו האישיות, ולהימנע מאמירת דעתי גם כאשר המרואיין הפנה שאלה שנשאל בחזרה אליי, דבר שקרה מספר פעמים.

קושי נוסף היה בהנחה של המרואיינים כי אני כבר מכירה את הנושאים בהם עוסק הריאיון או לפחות את חלקם. מתוך כך נדרשתי פעמים רבות לחזור ולבקש מהם שיתארו סיטואציה או חוויה לאחר שנעניתי כי "את מכירה את זה" או "את יודעת איך זה עובד כאן". כשכבר תיארו המרואיינים את חוויותיהם, חשתי כי הם מרגישים שהם מדברים עם "מישהי משלהם" ומתוך כך מתארים את רגשותיהם וחוויותיהם בצורה מדויקת, גלויה ובהירה.

ברמה האישית, המחקר אפשר לי להיכנס לעומקו של שדה שכבר היה מוכר לי בחלקו. חשתי כל העת כי הראיונות פותחים לי צוהר לעומקם של דברים אשר לרוב אינם מדוברים במהלך הפעילות היומיומית בארגון. תגובות המרואיינים חיזקו לא פעם תחושה זו כאשר הם ציינו בפני כי מעולם לא חשבו על נושא מסוים או כי כבר תקופה ארוכה שלא הקדישו מחשבה לחלק מהנושאים, לעיתים מזמן כניסתם לארגון ועד קיום הריאיון. מבחינה זו, אני חשה כי ראייתי את הארגון ואת הנושא שונה במהות מזו שהייתה לי טרם עריכת המחקר.

## **פרק שלישי: ניתוח הממצאים**

ניתוח הראיונות מעלה כי חברי הארגון עושים שימוש במגוון פרקטיקות, אשר מסייעות להם בהתנהלות היומיומית בארגון ומשפיעות על השגת מטרותיו כארגון שחורת על דגלו הטרוגניות. פרקטיקות אלה מחולקות לשני סוגים מרכזיים: הסוג הראשון הוא פרקטיקות שנדרשות ברמת הארגון והסוג השני הינו פרקטיקות ופשרות שנעשות ברמת הפרט שלוקח חלק בארגון. לצד המחירים שהארגון והחברים בו משלמים על מנת לשמר את המגוון, משתקפים בפרקי הממצאים גם פערים בין האופן שהארגון תופס את עצמו לבין מימוש רעיון השילוב בארגון בפועל.

בפרק הממצאים הראשון יוצגו הפרקטיקות והפשרות אשר נדרשות ברמת הארגון. בפרק זה מוצגים גבולות מדיניות הגיוון של הארגון מול היישום שלהם בפועל, ומוצגות שלוש פרקטיקות בהן משתמש הארגון בהתנהלות היומיומית שלו. בחלק האחרון מתואר מחיר האיטיות שמשלם הארגון לצד התועלת שבפיתוח עמדות עומק.

פרק הממצאים השני מוקדש לרמת הפרט שחבר בארגון ולעבודת הזהות שהוא/היא עושה. בפרק זה עולה כי משתתפי הארגון מוכנים לעשות פשרות מסוימות בכדי לקחת חלק בארגון, מתקיים דיון בשאלה על מקומם של דתיים מול חילונים בתוך הארגון, וכן עולים הקווים האדומים הערכיים שמגדירים לעצמם החברים בארגון.

### **1. ניהול שונות – רמת הארגון**

פרק ממצאים זה עוסק בניהול השונות אשר נדרשת ברמת הארגון. הארגון 'עירנו' מקבץ לתוכו אנשים אשר מגיעים מרקע מגוון. דבר זה נובע הן מתוך החשיבות שהוא רואה בעצם קיום השונות בתוך הארגון, והן בגלל הרווחים אשר הארגון מפיק מעצם שונות זו. אך בה בעת הארגון נדרש להתמודד עם תוצאות השילוב ולנהל אותן בכדי לקדם את הארגון.

בפרק זה שלושה חלקים. החלק הראשון בוחן את גבולות מדיניות הגיוון של הארגון מול יישום מדיניות זו בפועל. בעוד שחברי הארגון מביעים בצורה ברורה את רצונם לשלב בארגון אנשים המגיעים ממגוון רחב של השקפות עולם, בבואנו לבדוק כיצד חזון זה מתממש בפועל נמצא כי ישנן קבוצות המיוצגות באופן נרחב, דוגמת חילונים ודתיים לאורך כל הרצף. יחד עם זאת, קבוצות שלמות רלוונטיות אחרות מודרות בפועל מייצוג בארגון, למשל חרדים וערבים.

החלק השני מציג שלוש פרקטיקות אשר משמשות את הארגון בכדי שיוכל לשמור על המגוון האנושי שבו ולממש את מטרותיו. שלוש הפרקטיקות הן: (1) הליכה בדרך האמצע והימנעות מקיצוניות

ככלי לשמירה על הלכידות בין חברי הארגון. (2) מנגנון דמוקרטי שמשמש לניהול דיון וקבלת החלטות. (3) נקיטת גישה רכה וסלחנית עם חברים המגיעים מהקצוות: חרדים וערבים.

החלק השלישי והאחרון עוסק במחיר שמשלם הארגון על כך שהוא מיישם את מדיניות הגיוון. מדיניות הגיוון גורמת לכך שהצורך לגשר על ריבוי הקולות בארגון וניהול המשא ומתן הפנימי בין החברים בו, לוקח זמן ארוך אשר מעכב את התהליכים המתרחשים בארגון. יחד עם זאת לצד העיכוב, בזכות שילוב זה הארגון מרוויח את היכולת לייצר עמדות עומק.

### **א. גבולות מדיניות הגיוון**

ממצאי המחקר העלו כי סוגיה מרכזית שמעסיקה את חברי הארגון היא גבולות מדיניות הגיוון של הארגון, דהיינו מי יכול להיכנס בשערי הארגון ומי לא. ארגונים הטרוגניים, מגוונים ככל שיהיו, נדרשים להגדיר מהם יעדי המדיניות שלהם ולהחליט אלו קבוצות חברתיות חשוב להם לכלול במדיניות השילוב ואילו פחות. בין השאר עליהם להחליט אילו קבוצות ניתן לשלב ואילו קבוצות הארגון לא מתעתד לכלול בתוכו. בכל ארגון ישנן דרכים, בין אם מפורשות ובין אם עקיפות, לקבוע מי שייך ומי לא (Ferdman, 2017). גבולות אלה יגדירו עבור הארגון והחברים בו מי לא ייכלל בארגון אף פעם, גם לא בשם ערך הגיוון שהארגון חרט על דגלו.

מטרות הארגון כוללות את היעד של ייצוג מגוון אוכלוסיות בתוכו. גם בראיונות עולה כי חברי הארגון מביעים שאיפה לכלול בארגון אוכלוסיות מגוונות ככל האפשר. עם זאת בפועל, נמצא כי עיקר השוני והגיוון בין חברי התנועה מתמקד ברצף החילוני-דתי. מספר החברים בארגון שמגיע מרקע שאינו על הרצף החילוני-דתי, לדוגמא חברים המגיעים מרקע חרדי או ערבים ממזרח העיר, הוא מועט, ולכן הם בולטים בתוך הנוף הארגוני ואף זוכים ליחס שונה.

נדמה כי המדיניות אשר שואפת לכלול בארגון אוכלוסיות מגוונות, ללא הצבת גבולות או חוקים שמגבילים כניסה של חברים מקבוצות שונות, נוצרה מתוך ההבנה כי החיבור הבין מגזרי עוזר לארגון לצבור כוח והשפעה רבים יותר מאשר ארגון אשר מבוסס על קבוצה הומוגנית של פרטים:

”בעירנו יש עניין של לייצר קונצנזוס רחב, לייצר חיבורים על כל הרצף הציפוני, ז”א יש פה

ניסיון לייצר צבירה של כוח דרך החיבורים בין מחנות שונים..” (נועם, מסורת, מראשי

הארגון)

הבנה זו מתכתבת עם המחקרים שמדברים על השונות בין חברי הארגון כיתרון, כגורם אשר מעצים את הארגון וכאמצעי להגברת הלגיטימציה ( Ashikali & Groeneveld, 2015; Ely & Thomas, 2001). ואולם שעה שמחקרים אלה מתייחסים לארגונים עסקיים וציבוריים, במקרה הנוכחי מדובר לא רק בארגון חברתי, אלא גם בארגון אשר פועל ברמה מוניציפאלית, שבו ניתן לייצר חיבור בין מגזרים, דבר שלא תמיד מתאפשר בארגונים הפועלים ברמה הארצית:

"אני חושב שהרציונל הוא שברמה המוניציפאלית אפשר לייצר שיתופי פעולה הרבה יותר גדולים מאשר נדמה בין אנשים ממחנות שונים. אני חושב שהטוב המשותף הוא יותר פשוט להבנה מאשר ברמת המדינה וההחלטות שהמדינה צריכה לקחת לפעמים. (...) במדינה זה לא יכול לעבוד. השיח בישראל מנוהל בצורה מאוד חריפה, ויש הקצנה והחרפה שלו, הוא מקשה על אנשים לשתף פעולה, ולכן ברמת המדינה זה לא יכול לעבוד... (...) אני יודע שיש מצביעי מרצ ובית יהודי בתוך 'עירנו' שזה דבר די נדיר, לחשוב שיש ארגון שמצליח לחבר אותם. אז ברמה ארצית אני לא חושב שאפשר לחבר את האנשים האלה כי אני חושב שהם חושבים מאוד מאוד שונה, ברמה מוניציפאלית אני חושב שכן, שהם יכולים למצוא את הבסיס החברתי-כלכלי-אזרחי שעליו הם כן מסכימים". (נועם, מסורתית, מראשי הארגון)

מהדברים עולה כי החיבור בין אנשים, שלעיתים אינו אפשרי ברמה הארצית בגלל השוני בדעות, יכול להיווצר ברמה המקומית-מוניציפאלית, שכן ישנם נושאים הקשורים בחיי היום יום עליהם קל יותר להסכים. מכאן שהתאגדות חברים במסגרת ארגון בעל מטרות מקומיות-מוניציפאליות, מאפשר יצירה של מכנה משותף חדש, רחב יותר, מאשר ארגון בעל פריסה ארצית. דבר זה מהווה חידוש לעומת מחקרים שמוצאים את היתרון בשילוב וגיוון בארגונים מנימוקים כלכליים (Jewson & Mason, 1986), או מתוך מניעים פוליטיים (Kurowski, 2002). כלומר, ניתן להניח כי ברמה מוניציפאלית מתאפשרת צורה אחרת של שילוב וגיוון, שמאפשרים ביתר קלות ליישם את המדיניות ומחבר בין אנשים שונים, כך מצליח הארגון להציב מטרות שרלוונטיות למגוון רחב של אנשים שלא היו מצליחים להתאחד בהכרח ברמה אחרת.

מתוך הנחות אלה ומתוך ניסיון להכיל את מדיניות הגיוון בצורתה הטהורה והקיצונית ביותר, מביעים חברי הארגון שאיפה לקבל לארגון כל אדם אשר מביע רצון לקחת חלק, ללא גבולות או חוקים ברורים וידועים מראש:

"אין גבול. הגבול הוא כל זמן שאדם מאמין באמת שיש מקום לכלל האוכלוסיות בעיר הזו ומאמין שאף אחת לא צריכה להתקיים על חשבון השנייה אלא לצד השנייה. זה המכנה המשותף הנמוך ביותר, וזה מכנה משותף שהוא לא כזה קשה להשגה. לא חסרים ערבים בירושלים שרוצים לחיות עם היהודים זה לצד זה. ולא חסרים חרדים בירושלים שרוצים לחיות זה לצד זה". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

"איפה עובר הגבול מי כן ומי לא.. לדעתי כל תושב ירושלים יכול להיות בארגון כל עוד הוא מכיר במטרות של הארגון ומוכן לקדם אג'נדה שתבטיח את הצביון היצרני הסובלני והציוני של העיר. וגם המילה "ציוני" שהיא לכאורה מצמצמת, צריך לראות אותה במובן הרחב שלה. לא ציוני פטריוט שמאמין במדינת ישראל כמדינה דמוקרטית, אלא שמכיר בזה שאנחנו חיים היום במדינת ישראל, מבין שזו המדינה, מכיר במוסדות שלה, איזושהי מידה של ממלכתיות ביחס למדינה, הבנה שזה הממסד. זה אפילו לא ציוני בשביל הארגון אלא מין מסגרת עבודה כזו. גם אנשים שיש להם התנגדות לממסד הישראלי עדיין יכולים למצוא את עצמם ב"עירנו" בגלל שבסוף זה ארגון מוניציפאלי, עירוני ולא לאומי. גם חרדים וערבים.. ברור שצריך וכדאי שיהיו בארגון. השאלה היא לא מאיזה מגזר אתה אלא האם אתה מחובר לערכים האלה". (עומר, דתי, פעיל בארגון)

ראשית, ניתן להבחין כי שני המגזרים אליהם מתייחסים חברי הארגון בשיח המתמקד בגבולות ההכלה בתוך הארגון הם המגזר החרדי וערבי מזרח העיר. מעבר לכך, ניתן לראות כי הקווים המנחים הפורמליים של הארגון לגבי כניסה של פעילים לתנועה הם רחבים במידה כזו שמאפשרת בפועל כניסה של כמעט כל אדם. אמונה בחיים משותפים ללא פגיעה במגזרים אחרים היא אמירה כללית, אשר יכולה לכלול בתוכה כל אדם ללא קשר לרקע ולמגזר אליו הוא משתייך.

עם זאת, מחקרים מצביעים על כך שבכדי שארגון יצליח להכיל בתוכו מגוון של דעות, הוא חייב להציב גבולות. כלומר, הוא חייב להחליט מה מגדיר את הקולקטיב. זאת לצד הצורך והמוכנות להזיז את הגבולות האלה. ההגדרה של הגבול הקולקטיבי צריכה להיות מבוססת על ערכים משותפים, תוך השארת מרחב לערכים מגוונים נוספים לצידו (Ferdman, 2017). ואכן, כפי שאראה בהמשך הפרק, בפועל ישנם גבולות בלתי פורמליים המגבילים את שילובן של מספר קבוצות מיעוט.

גם היחס למילה "ציוני", שיכולה להתפרש כמילה מצמצמת, איננה מובאת בציטוט כגבול המשמש להגדרה מי יכול לקחת חלק בארגון ומי לא, אלא נחשבת בעיני המרואייין לקו מנחה שמסמן מסגרת פעולה ואין לו משמעות בפועל. אולם, חובה לעמוד על כך שהעיר ירושלים מכילה אוכלוסיות שעבורן



המילה 'ציונות' היא סדין אדום ולא מונח שניתן לעבור עליו לסדר היום. האוכלוסייה הפלסטינית במזרח העיר, כמו גם חלקים לא מבוטלים במגזר החרדי, מגדירים את עצמם כאנטי-ציוניים ונוקטים גישה חשדנית כלפי מדינת ישראל ומוסדותיה. לכן, ניתן לזהות עיוורון מסוים של חברי הארגון לכך שביטוי שעבורם הוא ניטרלי, בפועל מדיר אוכלוסיות מהשתתפות בארגון. ניתן לראות בכך היבט של צביעות ארגונית (Organizational Hypocrisy) כפי שמגדיר אותה ברנסון (Brunsson, 1989): התנהגות בסיסית במסגרתה הארגון אומר דבר אחד, מחליט דבר אחר ומבצע דבר שלישי. בכך ארגונים מייצרים אידיאולוגיה שבאה בקונפליקט עם המעשים שלהם. כך בעוד שמדיניות הארגון הרשמית קוראת לשילוב כלל המגזרים, החוקה וערכי היסוד מייצרים הדרה דה פקטו.

### **הרצף החילוני-דתי**

ואולם, למרות מדיניות הארגון אשר שואפת לשלב בתוכו מגזרים שונים, נראה כי עיקר מאמצי הגיוון בתנועה מכוונים לרצף החילוני-דתי. נראה כי הדבר נובע מהאג'נדה וסדר היום הסמוי של הארגון, על-פיהם שילוב של אנשים מספקטרום רחב של דתיות בתנועה חשוב יותר מאשר הכללתן של אוכלוסיות אחרות שחיות בעיר:

"זו תנועה שמשקפת את הציבור הממלכתי בירושלים, וחילונים-דתיים זה הלב של הציבור הממלכתי. לחרדי או ערבי זה דבר מורכב להכריז על עצמו שהוא ציוני... בסוף זו גם האג'נדה, בלב האג'נדה זה להשאיר את הציבור היצרני, חזק, פלורליסטי.. זה בעצם חילונים ודתיים שמתאגדים יחד כדי להיות כוח נגד הציבור הלא ציוני". (אלון, חילוני, פעיל בארגון)

ניתן לראות כי המדיניות שמבחינה בין שילוב דתיים וחילוניים ובין שילוב חרדים וערבים מתבססת על הכללה של המגזר הערבי והמגזר החרדי למשבצת אחת שמאפייניה הם מגזרים לא ציוניים ולא יצרניים. העמדה שמציבה את הציבור החרדי והערבי בירושלים כמקשה אחת, היא כמובן עמדה פשטנית ביותר. יחסה של האוכלוסייה החרדית לציונות הינו מורכב, ובפועל ישנם חלקים בחברה החרדית אשר ימנעו מלהגדיר את עצמם אנטי-ציוניים. אך בהיבט היצרני שילובם של הגברים החרדים בשוק התעסוקה הוא נמוך. לעומתם, רוב ערביי מזרח העיר אמנם ירגישו בנוח עם הגדרתם כאנטי-ציוניים, אך בהיבט התעסוקתי שילובם גבוה מזה של החרדים ובוודאי לא ניתן להגדירם באופן גורף כאוכלוסייה לא יצרנית.

ניתן לראות כי ישנן מטרות אשר משפיעות על הארגון יותר מהרצון לשילוב וליצירת ארגון הטרונגי. כאשר אחת או יותר ממטרות הארגון המרכזיות אינן מתיישבות עם המגוון – הארגון נאלץ לבחור. נראה כי בחירה זו משאירה את החילוניים והדתיים בעמדה של רוב בתוך הארגון.

ואולם, חלק מחברי הארגון מצביעים על ההדרה הסמויה שסותרת את המדיניות הפורמלית על פיה "כולם יכולים להיות חלק":

"היום נמצאים בארגון הדתי הליברלי והחילוני הלא לוחמני. וזה מבחינתי לא כזה הטרונגי." (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

"גם המגוון שיש אצלנו הוא לא כזה מגוון, נניח, כמעט אין חרדים בארגון ויש סיבה לכך" (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

"אפשר להגיד שבארגון אין באמת הרבה מגזרים. יש קצה מסוים של הציונות הדתית ביחד עם חבריה חילונים, כמעט בלי חבריה חרדים". (איתי, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

ניתן ללמוד, כי מעבר לחוסר הסיפוק של חלק מהחברים שנוגע לשילוב המגזרים בתוך הארגון, יש לחלקם ביקורת גם על השילוב שכן מתקיים בפועל. מדבריהם עולה כי גם בתוך הרצף החילוני-דתי, החברים יהיו מסוג מסוים. כאשר החברים אשר מגיעים מרקע דתי, רקע אשר יש לו רצף ומגוון של סוגים בפני עצמו, הם יהיו קרובים יותר לקצה הרצף הליברלי, מאשר לקצה הרצף השמרני:

"אין הרבה דתיים הארד קור ב'עירנו', רוב הדתיים שיש הם לא. הם כאלה שרמת הדתיות שלהם יחסית לייטית. למשל, חרד"לים (חרדים לאומיים - ד.ד.), זה סוג דתיים שאין בארגון. היה אחד שניסה להצטרף ויצא. במובן הזה, כשמגיע פעיל חרדי הוא עוד יותר חריג, כי אין לנו דתיים דוסיים ממש. חצאיות ארוכות לא ראיתי.. במובן הזה כמעט כל החברים מ'עירנו', הם כבר חבריה שמעורבבים עם הציבור החילוני, אנחנו לא מגיעים לפעילים שלא היו מעורבבים קודם עם הציבור הכללי. במובן הזה אני לא חושבת שהארגון מגוון בפעילים שלו, הרוב המוחלט של הפעילים הם פלורליסטים גם אם הם דתיים". (אביב, חילונית, בעלת תפקיד בארגון)

"דתיים הארד קור - לראות אותם כחלק אינטגרלי מ'עירנו' זה מאוד קשה. אם אתה מאמין שצריך לסגור עסקים בשבת מאוד קשה לך להגיע לארגון שהוא לא שם, כאדם דתי". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

נראה כי גם בקרב המגזר הדתי, החברים שלוקחים חלק בארגון יהיו מסוג מסוים. מדברי המרואיינים משתקף כי הדתיים שנמצאים בתנועה הם בעלי גישה מסוימת לדת - 'לייטית', 'פלורליסטית' או 'מעורבת עם חילונים'. כלומר, הם נמצאים על קצה הרצף הדתי, אשר קרוב יותר למגזר החילוני מאשר למגזר החרדי. המשמעות היא שבקרב חברי הארגון אשר מגדירים את עצמם כמשתייכים למגזר הדתי, נמצאים הדתיים ששילובם עם החילונים לכתחילה יותר טבעי, מתוקף הקרבה היחסית בין הדעות.

### שילוב חרדים וערבים

למרות המאמץ של מדיניות הגיוון אשר מתרכז בשילוב חברים על הרצף החילוני-דתי, וכמו שהוזכר לעיל, המדיניות הארגונית הפורמאלית שואפת להטרוגניות רבה יותר ומבקשת לשלב שתי קבוצות נוספות מעבר לרצף החילוני-דתי: חרדים וערבים.

למרות ההבנות וההכרה בקושי שבשילוב חברים חרדים, ישנה הבעת רצון ונכונות לשלבם, גם כאשר ידוע מראש כי הקשיים רבים:

"אני רוצה מאוד שיהיו חרדים. בעיקר כמובן חרדים עובדים, חרדים ממלכתיים וחרדים שלומדים ליב"ה. אבל אם היה בא מישהו שהוא מעומק יהדות התורה ואומר לי שהוא רוצה להצטרף לעירנו, והוא עוד לא במקום הזה.. עוד לא עובד. אני לא חושב שהייתי אומר לו לא. הייתי מנסה לראות מה התהליך הנכון איתו". (נועם, מסורתי, מראשי הארגון)

עולה כי הרצון לשילוב חרדים בתוך הארגון קיים, אבל שילוב זה הוא **שילוב מותנה**. ראשית, הוא מכוון לשילוב של חרדים אשר מתאימים מבחינת האידיאולוגיה וההתנהגות, לפחות בקווים כלליים, לאופי הארגון. שילוב של חרדים כאלה נתפס כשילוב פשוט וטבעי באופן יחסי, שילוב שמתאים יותר לארגון ולא מעמת אותו עם קשיים ומכשולים בתהליך יישום המדיניות שחרת על דגלו. שנית, הארגון מבקש לשלב חרדים אשר רוצים לקחת חלק בארגון, גם אם אינם מתאימים לארגון מבחינת השקפות או התנהלות יומיומית. רצון לשילוב זה מותנה בשאיפה של אותם חרדים לאידיאולוגיה ולהתנהגות המקובלת בארגון, גם אם הם עדיין לא מתנהגים כך בפועל. שילוב זה הוא כמובן מורכב יותר, הן מבחינת הארגון והן מבחינת הפרט שרוצה להשתלב. ניכר כי בעצם שילוב זה ישנו ניסיון לגיוון בארגון תוך כדי שאיפה להצליח בתהליכים שהארגון מוביל. כאשר הדברים סותרים זה את זה, הפשרה בה נוקט הארגון היא שילוב חלקי של מה שאפשרי מבחינתו. כך מצליח הארגון מצד אחד להוביל מהלכים ולקדם את האג'נדה שלו, ומצד שני לשלב מגזרים שונים בארגון במידה שנותנת לו לגיטימציה למדיניות זו.

ולמרות המדיניות הארגונית שמעודדת שילוב חרדים, נראה כי הפערים שקשורים בשילוב חרדים בתוך הארגון השתקפו בראיונות כפערים גדולים ועמוקים בתפיסות העולם, אשר מקשים על שילוב אמיתי ועמוק. דבר זה גורם לכך שבפועל השילוב שלהם טרם התרחש מעבר לשילובם של פרטים בודדים:

"ביום שנצליח להביא את החרדים העובדים - זה כבר יהיה דיבור. יש אחד-שניים, זה התחלות, זה אפס קצהו... לדעתי, אלה סוג החרדים שיהיו גם בעתיד. החרדים הקלאסיים לא יבואו. יבואו החרדים היותר ליברלים, החרדים העובדים, החרדים שמשתלבים בתעסוקה ובחיים מסביב - אלה שיש איתם דיאלוג. זה לא יהיה החרדים ההארד קור. איתם צריך לדבר מחוץ ל'עירנו', אבל בתוך 'עירנו' הם לא ימצאו את מקומם בכל מקרה".  
(אוהד, דתי, מראשי הארגון)

נראה כי בדומה לדתיים אשר נמצאים בארגון - דתיים ליברליים, כך גם החרדים שנמצאים בארגון, ואולי אף אלה שיהיו בו בעתיד, יהיו מסוג מסוים - חרדים ליברליים אשר פורצים את גבולות העולם החרדי המסורתי ויכולים להיחשב כחלק מהציבור היצרני, כלומר חרדים אשר עובדים ומשתלבים בתעסוקה. גם יקיר מתאר בדבריו מדוע החרדים ה"אמיתיים" אינם יכולים לקחת חלק בארגון 'עירנו':

"מתוך ההיכרות שלי עם העולם החרדי אני יכול להגיד לך שחרדי שמסוגל להגיד שהוא חושב שירושלים צריכה להיות יותר פלורליסטית ושצריך לאפשר חילול שבת בעיר, אז הוא קצת פחות חרדי. אז מרבית החרדים לא באמת יכולים להיות בפנים". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

ניתן לראות כי אין ציפייה שהחרדים ה"קלאסיים" או ה"אמיתיים" יצליחו למצוא את מקומם בתוך הארגון. השילוב המותנה של חרדים בארגון איננו יכול להתאים לחרדים מסוג זה. חברי הארגון תולים את הסיבה לכך בציבור החרדי ולא בארגון עצמו, ומתרצים זאת בהתנגשות של ערכים אשר מפריעים לשילוב ולחיכוך המובנה בין המגזרים בנושאי ליבה. בחיכוכים אלה ברור כי האגינדה הליברלית של הארגון באה לידי ביטוי ומהווה ערך מרכזי יותר מערך השילוב והגיוון. גם איתי הביע בראיון ספקנות בנוגע לסוג החרדים שהיו יכולים להשתלב בארגון:

"גם אם יהיה כאן חרדי צעצוע כזה או אחר זה לא קול משמעותי ו/או מרכזי במגזר החרדי. אומנם זו איזושהי מגמה שמשתנה בציבור החרדי, אבל נכון להיום זה לא שאנחנו נמצאים

ב'עירנו' באיזושהי אינטגרציה של הציבור החרדי. יש קולות כאלה. ואם היינו יכולים לחבר אותם ל'עירנו' ולירושלים בתפיסה של "חיה ותן לחיות". אני לא יודע אם זה ימכור בציבור החרדי, אבל אם יש אוכלוסייה ספציפית בציבור החרדי שיכולה לחיות עם חילול שבת, לצורך העניין, במימון עירוני בשכונות חילוניות, אז זה אוכלוסיות שהיינו רוצים להיות איתן, אם הן קיימות ועד כמה.. אני מאמין שבפועל יש הרבה אנשים שלא אכפת להם מה קורה במושבה הגרמנית או בקרית יובל. אכפת להם ממה שקורה סביבם". (איתי, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

איתי מתאר את החרדים שמתאימים לארגון ככאלה אשר רוצים לחיות זה בצד זה עם מגזרים אחרים, מבלי לכפות את דעותיהם ומתוך הבנה כי אורחות החיים של כל מגזר שונות זו מזו. דבר זה, אשר הובא בפתיחת הפרק כמכנה המשותף הרחב ביותר עליו מתבססות מגוון האוכלוסיות שבארגון, קשה יותר בתוך החברה החרדית אשר הינה סגורה ופחות פלורליסטית ביחס למגזרים האחרים. ואולי יש כאן סתירה מובנית מתוקף כך שהרצון של הארגון לשלב בתוכו חברים מהמגזר החרדי אינו נובע מהרצון לשילוב ולהגדלת ההטרופוגניות בארגון בלבד, ונשען במקרה זה על גישה מצמצמת של היטמעות במסגרת הפרט החרגי מתאים את עצמו לערכים הדומיננטיים של הארגון (Ferdman, 2017). הטמעה זאת מתרחשת כאשר הארגון מנסה לשלב בתוכו חרדים תחת העיקרון של "חיה ותן לחיות" שאיננו מתיישב בהכרח עם תפיסת עולמם של אלה.

גם בהתייחס לשילוב האוכלוסייה הערבית מתקשה הארגון ליישם את מדיניותו. על פניו נראה כי הקולות אשר קוראים לשילוב "ללא גבולות" מתייחסים גם לערביי מזרח העיר ירושלים ואף גורסים כי המצב עבור ערבים הרוצים להשתלב בארגון הוא ידידותי. אך גם כאן נראה כי בדומה לחרדים השילוב הינו שילוב מותנה:

"לערבים המצב מאוד ידידותי, מלבד העובדה שכתוב במצע ש'עירנו' הוא ארגון ציוני. אבל זה לא הולך להשתנות, אז אם את שואלת אותי איפה הגבול - הגבול יהיה כשמישהו יבוא ויגיד 'אני לא רוצה ש'עירנו' יקרא ארגון ציוני'. זה גבול כי זה בעצם נוגע בחוקה, באבני היסוד של הארגון. אבל לא חסרים ערבים שאין להם בעיה עם זה. יכול להיות שיש להם בעיה עם הרעיון הציוני, עם הישות הציונית אבל אין להם בעיה לפעול בתוך מסגרת ולמען רווחתם ורווחת העיר". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

הציטוט שלעיל מציג את המצב עבור ערבים שרוצים לקחת חלק בארגון כ"ידידותי" למרות שהארגון מגדיר עצמו כציוני. הגדרת הארגון כציוני הינה חלק מהחוקה של הארגון ונחשבת לגבול

שאיננו גמיש. בדומה לשילוב האוכלוסייה החרדית, יש כאן שילוב מותנה בשתי רמות. הרמה הראשונה היא ערבים שאין להם בעיה לפעול בתוך מסגרת ציונית, בעוד הרמה השנייה היא ערבים שיש להם בעיה עם רעיון הישות הציונית, אך הם עדיין מוכנים לקחת חלק בארגון אשר מוגדר כציוני למען שיפור רווחתם. בשני המקרים השילוב המותנה מתבטא בכך שהחברים הערבים נדרשים להתאים לעצמם לארגון, אחרת לא יוכלו להשתלב בו. כלומר, הם נדרשים להתאים את עצמם לערכי הרוב הדומיננטי בכדי להצליח להשתייך (Bell,1990).

"הנושא של מזרח ירושלים מסובך ויש עליו המון ויכוחים פוליטיים.. אנחנו משתדלים להתנתק מהשאלות המדיניות הגדולות שגם ככה אין לנו השפעה עליהן, ולהתרכז בדברים האזרחיים והיומיומיים. למשל תראי את סיירת האקטיביזם שדואגת לניקיון בשכונות במזרח העיר שאנחנו מעורבים בה (...). לא בטוח שאפשר להגיע להסכמה אם עיסאווייה תהייה חלק מישראל או ממדינה פלסטינית, אבל בטוח אפשר להגיע להסכמה שצריך לפנות שם את הזבל". (אלון, חילוני, פעיל בארגון)

כפי שראינו גם ביחס למילה 'ציונות' וההתעלמות ממשמעותה עבור הציבור הערבי בירושלים, ניתן לראות גם כאן ניסיון לחמוק מהשאלות הפוליטיות והמדיניות שקשורות למזרח העיר. מצד שני, כפי שראינו כבר בפרק זה, דווקא התעלמות זו והניסיון להתמקד בסדר יום אזרחי, מאפשרים לייצר חיבורים ומכנה משותף מסוג חדש. עם זאת, במבחן התוצאה עולה כי שילוב הערבים בארגון נתקל בקשיים. אמנם מספר מועט של ערבים אכן פעילים בצורה חלקית בשורות הארגון, אך תחת התניות מרובות כפי שיתואר בפרק השני.

לסיכום, ניתן לראות כי למרות ההצהרה של הארגון והחברים בו כי בכוונתם לשלב אוכלוסיות רבות ככל הניתן, בפועל הקבוצות המרכזיות אשר משתלבות בארגון הן על הרצף החילוני-דתי. זאת בעוד שילובן של קבוצות שוליים כמו חרדים וערבים הוא שילוב מותנה, והן משולבות באופן חלקי ביותר ונדרשות להתאים את עצמן לערכי הארגון הכלליים.

### **ב. פרקטיקות בהן משתמש הארגון לניהול השונות**

כדי להתמודד בהצלחה עם הגיוון הארגוני, נדרש הארגון לאמץ מספר פרקטיקות מסייעות. שלוש הפרקטיקות המרכזיות שעלו במהלך הראיונות ויתוארו בפרק זה הינן: (1) הימנעות מקיצוניות

ככלי לשמירה על הלכידות. (2) המנגנון הדמוקרטי ככלי לניהול דיון וקבלת החלטות. (3) נקיטת יחס מיוחד לשילוב קבוצות המיעוט בארגון.

### **הימנעות מקיצוניות ככלי לשמירה על לכידות**

בראיונות עולה כי דיונים רבים בתוך הארגון מסתיימים במסגרת של פשרה בין החברים בו, בהחלטות שנחשבות עבור החברים לדרך האמצע. כלומר, גם כאשר ישנן עמדות מובהקות של חלק מהחברים בנושא מסוים, המגוון שבתוך הארגון אינו מצליח לקבל החלטה חד משמעית או נחרצת בחלק מהדיונים. כתוצאה מכך, משלם הארגון מחיר ביכולת שלו לקבל עמדה מובהקת, בחריפות של עמדה שמביע הארגון ולעיתים אף בכך שייתפס כחסר אידיאולוגיה. עם זאת, ההימנעות ממצבים אלה, משרתת את הארגון בשמירה על הלכידות בין חברי הארגון. ההליכה בדרך האמצע ואי נקיטת עמדות או צעדים שיחשבו קיצוניים עבור חלק מהחברים, היא זו שעוזרת לארגון לשמור על תחושת הנוחות בתוך הארגון של כלל החברים בו.

ניתן לראות את המחיר שמשלם הארגון בנושאים בהם אין אמירה חותכת ובחריפות של הטונים :

"ההטרונגניות בארגון - מרגישים אותה זה יותר ויותר. מספר הנושאים שאין בהם אמירה חותכת ברורה גורפת הולך ועולה. וזה נובע מזה שהקולות השונים שמתקבלים בהכלה בתוך הארגון גורמים הרבה פעמים לזה שגם אם יש איזושהי אגינדה שהיא ברורה לא תהייה יציאה כנגד משהו בצורה חזקה בהקשר הזה". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

ניתן לראות כי ריבוי הקולות מוביל לכך שישנם נושאים רבים שנשארים ללא אמירה ברורה. יתרה מכך, גם כאשר כבר מתקבלת החלטה, מגוון הדעות וההשקפות של הפרטים מייצר עמדה פשרנית :

"הרבה פעמים בגלל שההצבעה היא כל כך באמצע אז אתה לא יכול לנקוט בעמדה שהיא כל כך קיצונית, זה פשוט לא מתאפשר. אם זה מאבק נגד הרבנות - כשרצינו להיאבק נגד הרבנות אז היו קולות של פעילים מאוד קיצוניים שאמרו - 'מה זאת אומרת להיאבק ברבנות? אנחנו בכלל לא מכירים בגוף הזה'. והיו פעילים שאמרו - 'זה החוק, בואו נתמודד כי אנחנו לא נשנה עכשיו את החוק'. והאיזון שנוצר הוא שהמאבק היה קצת כזה יבשושי ולא שמעו עליו והוא נעלם". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

בדוגמא שהובאה בדבריו של יקיר ניתן לראות כי דיון שנגע בהתנהלות מול הרבנות הראשית בירושלים התנהל מתוך עמדות מוצא שונות וקיצוניות. החל מחברי ארגון שכלל לא מכירים בגוף זה, ועד חברי ארגון שמבחינתם זה הגוף שמוגדר בחוק ולכן לתפיסתם אין מה לעשות כנגד החוק.

במצב זה, גם כאשר נקבעה עמדת הארגון, בעקבות עמדות המוצא הרחוקות מהן התחיל הדיון, נוצרה מעין עמדת ביניים שבסופו של יום לא הייתה משמעותית וחזקה מספיק בכדי להתקיים. ניתן לראות זאת גם כאשר בוחנים את המצב בו הארגון מנסה להכיל בתוך האידיאולוגיה שלו את כלל הדעות של החברים בו :

"... עוד חיסרון זה מבחינה אידיאולוגית, ככל שאתה מותח את עצמך אז גם יש משהו קצת פרווה, קצת חלבי במסרים שלך, בדברים שאתה מתאבד עליהם. היום אנחנו הרבה יותר רכים במאבקים. (...) זו עמדה שלהרבה אנשים לא קל איתה, או שאפילו קל להם לזלזל בה ולחשוב שטוב - אין לך אידיאולוגיה, אתה לא אומר כלום. האם זה יכול להיתפס כחוסר אידיאולוגיה? כן, חד משמעית. (...) ויכול להיות שאתה מנסה להרוויח את הכול ובעצם לא מרוויח כלום. כלומר הניסיון שלך להכיל גם את השמאלנים הליברלים וגם את הימנים ה"עמך", הכפרות, אתה מותח את הידיים כל כך חזק שבסוף לא תתפוס כלום".  
(אביעד, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

אביעד מתאר בדבריו איך השונות שקיימת בתוך הארגון מובילה לעיתים לפשרנות אידיאולוגית, כזו שצריכה להתאים לכולם. פשרנות זו עלולה להיתפס כחוסר אידיאולוגיה כללי, או חוסר אידיאולוגיה בנושא ספציפי. כאשר ארגון מגיע למצב בו הוא מכיל עוד ועוד דעות, בעקבותיהן הוא נדרש לנקוט באופן עקבי בדרך אמצע ללא עמדות ברורות, הוא עלול להגיע למצב בו הוא נתפס כחסר אידיאולוגיה: כלפי חוץ או בעיני החברים בארגון. כאשר ארגון מגיע למצב זה, הוא משיג תוצאה הפוכה מזו שהתכוון לה. מתוך הניסיון להרוויח מכל העולמות ולהתחשב בכל השקפות העולם של החברים בו, הוא בסופו של דבר נשאר ללא כלום. יקיר מחדד את הדברים :

"בואי נדבר על הערבים שהצטרפו לארגון. פתאום כשמדברים על ציונות בארגון חושבים פעמיים, כי עבור ערבי זה בעצם ערך גזעני שמופנה כנגדו לעיתים. (...) יש סיבה שבי'להבה' אין נשים שמאלניות בארגון, כי ברגע שהיו נשים שמאלניות זה היה הופך את להבה לארגון אחר, ויעירנו' במובן מסוים הופכת קצת לפרווה במאבקים שבהם היינו יכולים להיות יותר נחרצים, לקצת פחות נחרצים.. אני לא בטוח שזה דבר רע, כי האיזון הזה הוא האיזון שבאמצעותו צריך להתנהל בירושלים, הקו אמצע הזה שהוא קצת פשרני אבל אני לא בטוח שזה תמיד מה שמצופה מאיתנו". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

עם כל זאת, ניתן לראות כי אותם המרואיינים חתמו את דבריהם בנושא בצורה חיובית שמדגישה כי מבחינתם היתרונות עולים על החסרונות. המרואיינים מכירים בקשיים של קבוצות בתוך



הארגון, וכן בקשיים של הארגון בהתמודדות מול קבוצות אלה, ועדיין הם חשים כי זו התנהלות נכונה עבורו :

"זה יתרון וחסרון. אבל אם אתה רוצה להכיל בתוכך מנעד הטרוגני מאוד גדול של אנשים אז זה מחיר שצריך לשלם אותו. זה לא מחיר באגינדה אלא מחיר בחריפות של הטונים בהקשר הזה. וזה מחיר, זה נכון. אבל זה מחיר ששווה לשלם אותו מבחינה ערכית כי בירושלים אתה צריך לדעת לחיות בהכלה ובהמון פשרות כדי לחיות בתוך העיר המורכבת הזו. ו'עירנו' מצליחה לעשות את זה אצלה בפנים וזה מה שהופך אותה גם למשמעותית בתוך העיר". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

למרות המחיר ב"חריפות" הטונים בנושאים מסוימים, אוהד עדיין חש כי זה מחיר סביר ומוצדק לאור הגישה המכילה והמתפשרת שיש לנהוג בה, על פי תפיסת עולמו. בנוסף לכך, הוא רואה בדיון שמתקיים על חריפות של עמדה יתרון, מכיוון שבסוג כזה של דיון הסיכוי שמישהו מהפרטים שלוקחים בו חלק יחליט לשבור את הכלים, נמוך יותר :

"לפעמים הדיון הוא לא על עמדה אלא על כמה היא חריפה ואז זה לא שינוי אגינדה אלא שאלה כמה חריף אתה יוצא על משהו. ואז מה? אני אצא מהארגון כי הוא עשה צעד אסטרטגי שבעיני הוא לא נכון? נראה לי בכלל שהשאלה של ווליום היא מהותית כל הזמן. היא תהייה נורא משמעותית תמיד בדברים האלה. עד כמה ויכוח יהיה חזק.. ועל ווליום יותר קשה לשבור את הכלים ולכן לא הרבה שוברים אותם..". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

אוהד מציג כיצד כאשר הדיון הוא על עוצמת הטונים והחריפות, הדבר עוזר לשמור על לכידות. זאת מכיוון שכאשר הדיון כבר מתרחש, ונבחרת דרך אמצע, על טונים יותר או פחות חריפים, קשה יותר לחבר ארגון להחליט שהדבר יהווה עבורו קו אדום. גם בדבריו של יקיר ניתן לראות כי המורכבות הזו מעדנת את המחלוקות :

"אם זה לא טוב? אני חושב שזה טוב. כי אם אנחנו שואפים להשפיע בעיר הזו מתוך האמונה והתפיסה שלנו ומאמינים שאנחנו יכולים לייצג את תושבי העיר נאמנה אז אנחנו צריכים את המורכבות הזו שמאזנת ומעדנת". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

נדמה כי השמירה על קו מתון משרתת את הארגון בבואו לאגד אנשים מגוונים תחת קורת גג אחת. נקיטת עמדות חריפות וקיצוניות הייתה מעמידה חלק מין החברים במצבים של חוסר נוחות עם השתייכותם לארגון.

## המנגנון הדמוקרטי: ניהול דיון וקבלת החלטות

אנשי הארגון צריכים להיות מסוגלים להגיע לשורה תחתונה במגוון של נושאים. קבלת החלטות, הינה חלק מרכזי מהיכולת שלהם לממש את החזון ולהוציא לפועל אירועים ותכניות. בראיונות עלה כי ישנן הנחות בסיס אשר מהוות את המצע הראשוני לתהליך קבלת ההחלטות:

"על הספקטרום שבין דתי-חילוני, שמאל-ימין, כמו שאני מבין את זה, וכמו שאני חי את החיים שלי, המרכז הוא רחב מאוד, ובתוך המרכז הזה נכנסים הרבה מאוד אנשים שהמכנה המשותף ביניהם הוא מאוד גדול. (...) אני תופס את עצמי בתוך המרכז הזה, אני תופס את רוב אנשי הארגון בתוך המרכז הזה. אני חושב שבארגון יש מעט אנשים שהם מחוץ למרכז הזה". (אביעד, חילוני, בעל תפקיד בארגון).

"אני חושב שהמסגרת היא מספיק מאפשרת ביטוי ומאפשרת דיון מורכב עמוק פנימי שגם אנשים שבסוף חווים עמדות אחרות של הארגון או ניואנסים או עוצמות אחרות ממה שהם היו רוצים הם עדיין מרגישים שהם באים לידי ביטוי, זאת אומרת שזה לא שהם לא משפיעים. המרחב הזה מאפשר לאנשים מסוגים שונים להתחבר יחד". (נועם, מסורתי, מראשי הארגון)

אביעד מביא בדבריו את הנחת הבסיס כי המרכז הוא רחב ומכיל בתוכו את מרבית אנשי הארגון, דבר שמאפשר, לדעתו, להצליח להגיע לעמק השווה בין הפרטים בארגון. לעומתו, מתייחס נועם למסגרת הארגון עצמו, אשר מאפשרת דיונים מעמיקים ומצליחה להביא לידי ביטוי ולחבר את הפרטים בארגון. ועם כל זאת, מחקרים מצביעים כי ארגונים אשר כוללים בתוכם קבוצות שונות, אינם יכולים להתייחס לשונות שבין הקבוצות כדבר טריוויאלי ולהסתפק בניהול השונות מתוך ערכים של קבלת השונה ושיטות של פוליטיקה-קורקט בלבד (Alvesson, 2012). על המנהלים בארגונים מסוג זה למצוא את הדרך להתמודד עם הגיוון והיחסים בין הקבוצות, הן ברמה החברתית והן ברמה הארגונית, ולעמוד על השאלות לגבי תפקידם של ההבדלים התרבותיים והזהותיים ברמת הפרט והקבוצה (Ferdman, 2017). כלומר, היכולת של החברים לבוא לידי ביטוי בארגון לא בהכרח מספיקה בכדי לקבל החלטות בפועל.

לאור הקשיים שבקיום הדיונים ובמציאת המכנה המשותף בתוך ארגון הכולל בתוכו מגוון של חברים, התחדד גם במהלך הראיונות הצורך בשימוש בכלים פרקטיים שבעזרתם ניתן להתמודד עם המורכבות שבקיום דיון מסוג זה:

”קבלת החלטות.. אומרים שלאחרונה זה נהיה יותר ויותר קשה. אלה דברים שלוקחים הרבה מאוד זמן ומאמץ בדיונים.. וחופץ מהסבלנות וההקשבה. חשוב מאוד זה שלא מגיעים למקום כדי להעביר החלטה, אלא מגיעים למקום כדי להעלות הצעה לדיון - זה פוקוס שונה. כשמישהו מגיע כדי להעביר החלטה הוא יודע מה הוא רוצה והוא מחפש את הרוב הדרוש. אבל אם אתה מעלה הצעה לדיון, אתה מוכן לסגת לפעמים כי אתה טועה. אתה מוכן לצמצם או להרחיב את זה, בהתאם לדיון שיעלה. אתה מגיע עם רעיון וככה יותר קל גם לנהל את הדיון. בסוף נשאר חלוקים ונקבל החלטה כמו שצריכים לקבל אותה אבל זה מגיע ממקום ועמדה כזו. דבר שני - יש הרבה הערכה, והבנה שכל הקולות שמסביב מייצגים משהו אמיתי, אנשים שגם אם הם רואים משהו באופן שונה לגמרי, אז לחפש את המכנה המשותף שאפשר להסכים עליו תוך שאיפה שהוא לא בהכרח יהיה נמוך. זה כן יוצר איטיות בתהליכים הרבה פעמים, כי אנחנו מאוד זהירים ורוצים לקבל איזושהי עמדה שמקובלת על כולם, אז זה לוקח את הזמן”. (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

ניתן למצוא בדבריו של אוהד שתי פרקטיקות לניהול דיון. הפרקטיקה הראשונה מבחינה בין שני סוגים של מוטיבציות להעלאת נושא לדיון: העברה של החלטה והעלאת הצעה לדיון. כאשר ישנו דגש על שימוש במוטיבציה השנייה אשר מאפשרת את המוכנות לסגת, לקבל דעות שונות ולהגיע לפשרות בצורה טובה יותר מהראשונה. הפרקטיקה השנייה שמה דגש על קבלה של האנשים והדעות השונות ממקום של הערכה, כזו אשר עוזרת לייצר מכנה משותף שמהווה בסיס רחב לדיון, והוא המפתח להגעה בסופו של הדיון להחלטה. לא מדובר כאן בהערכה כמושג כללי, אלא בהערכה שמתוארת כבסיס להבנה כי גם השקפותיו של האחר נכונות, ומתוך כך מציאת הדומה והמכנה המשותף שיהווה את המצע להסכמות. גם בן מתייחס בדבריו לעקרונות שיש להתנהל על פיהם כדי לנהל דיון בצורה טובה:

”בקבלת ההחלטות צריך לקחת על עצמי אחריות בדיון ו-אחד, לנהוג בצנעה ובמידת הענווה. לזכור שאתה נמצא בקבוצה של אנשים מעולים סביבך, וגם אם יש נושא שנורא בוער בליבך, יש לך מה ללמוד מכל אחד ואחד מהם. שתיים, להרשות לעצמך לשנות, להשתנות. שלוש ואחרון - הפסדת, לא הצלחת לשכנע את המערכת במה שאתה חושב.. תזכור תמיד שהמערכת הזו יודעת לעשות דברים גדולים וטובים ולפני שאתה שובר את הכלים ועוזב את המערכת תשאל את עצמך האם יש מערכת אחרת שעושה את זה יותר טוב מהארגון הזה”. (בן, מסורתי, בעל תפקיד בארגון)

בדומה לאוהד, בן מציין בדבריו גם הוא את ההערכה לשאר משתתפי הדיון ואת איכות החברים בקבוצה כגורם שמקל על ניהול דיון בין אנשים כה שונים. הוא מוסיף שתי פרקטיקות נוספות: הפרקטיקה הראשונה היא היכולת להשתנות ולקבל דעה אחרת. כלומר עצם השיח והדיון שמתרחש בארגון בין החברים השונים זה מזה, יוצרת לגיטימציה לשנות דעה. כאשר החברים מגיעים מוכנים גם לאפשרות זו, הם פחות מקובעים בהשקפותיהם הפרטיות בלבד, ויכולים להתגמש ולקבל עוד דעות. דבר זה תורם לקידום הדיון לקראת קבלת החלטה. הפרקטיקה השנייה שמציג בן היא ההפנמה שבתוך הארגון נעשים דברים גדולים וטובים ומתוך כך יש לקחת בפרופורציה את כל הדיון ותוצאותיו, גם כאשר מתקבלת החלטה שחבר מסוים לא תמך בה. טל מוסיפה בדבריה, את החשיבות שבהצגה של שני הצדדים ואת היכולת לשכנע ולהשתכנע:

"איך מקבלים החלטה? אני חושבת שמציגים באמת את כל הצדדים ומשתדלים לעשות את זה בצורה הכי כנה ואמיתית שיש. תמיד יש גם שני צדדים ב'עירנו' ואני חושבת שזה גם כל היופי. אני גם אגיד לך שלא פעם אני הגעתי באיזושהי עמדה והשתכנעתי אחרת. זה היופי של הדיון. אין אמת אחת, זו מהות הדמוקרטיה בעיני. ובאמת מנסים לעשות את זה בצורה כנה ואמיתית. ובסופו של יום מקבלים הכרעה על פי הצבעה בפורום המתאים. יש הרבה מאוד פורומים ב'עירנו' שמקבלים את ההכרעות בהתאם לאופי ההחלטה". (טל, מסורתית, מראשי הארגון).

למרות הרצון הטוב והפתיחות שעולים בדברי המרואיינים, גם אחרי הדיונים וניסיונות השכנוע, עדיין במרבית המקרים לא תתקבל החלטה בהסכמה גורפת. ניתן לראות כי אחד הכלים הפרקטיים והיומיומיים המרכזיים של חברי ארגון 'עירנו' הוא הכרעת הרוב, אשר מובילה בפועל לדריסה של עמדת המיעוט:

"צריך להבין שיש פה מנגנון של הכרעת הרוב תוך כבוד לדעות שונות והתחשבות בצרכים של קהלים שונים בתוך הארגון, ולא רק בתוך הארגון אלא כשיקוף לציבור הירושלמי. זה בעצם המנגנון שבו אנחנו עובדים". (עומר, דתי, פעיל בארגון)

עומר מתאר את מנגנון הכרעת הרוב ככלי המרכזי בו פועל הארגון. לעומת זאת בן, לוקח את המנגנון הדמוקרטי צעד קדימה, וטוען כי לעקרון הכרעת הרוב יש משמעות כערך אשר עומד בפני עצמו, ולא רק ככלי או מנגנון טכני לקבלת החלטות ולניהול השונות בארגון:

”מה נדרש מכולם כדי להגיע להחלטה? זה דורש מכולם לכבד את המנגנון הדמוקרטי כערך, לא כמנגנון, לא כפרוצדורה, אלא כערך. כי בשנייה שאתה מטיל את זה בספק אז עזוב, וגם אם אתה מטיל את זה בספק תעשה את זה במסגרת הכללים שייצרנו פה. אפשר לשנות את הכללים, רק בוא נשתמש במערכת כמו שהיא, לא נשבור את הכללים. ואז אם אני מכבד אז ברגע קבלת ההחלטות אני מבין שאני צריך להתפשר”. (בן, מסורתי, בעל תפקיד בארגון)

בן מציע לקבל את המנגנון הדמוקרטי כערך בפני עצמו. כאשר ברור לכל החברים כי עקרון הכרעת הרוב מהווה בפועל חלק מרכזי במסגרת הכללים של הארגון והם מחויבים לפעול בתוך מסגרת כללים זו, אזי ההבנה של הפרט כי עליו להתפשר בזמן קבלת ההחלטות הופכת לפשוטה יותר.

בציטוט של עומר ניתן לראות הגישה הפורמאלית והמצמצמת לדמוקרטיה, אשר נושאת על כפיים את עיקרון הכרעת הרוב. לעומתו, בדבריו של בן ניתן לראות גישה מרחיבה ומהותית יותר לדמוקרטיה הארגונית, כזו שמבוססת על הסכמות יסודיות בין חבריו.

למרות האידיאליזציה שעולה מהראיונות לגבי התהליך הדמוקרטי בארגון, בפועל בכל ארגון ישנם חברים דומיננטיים יותר. במקרים רבים חברים אלה ישתייכו לקבוצת הרוב בארגון. סביר להניח כי ברוב המקרים החברים הדומיננטיים הם אלה שמלכתחילה יעלו נושאים לדיון, ואף יצליחו לנתב את הדיון כך שעמדתם תתקבל.

”בתכלס ראיתי לא פעם איך בכירים בארגון הביאו נושא לדיון מתוך מטרה לקדם אג'נדה מסוימת, אבל הדיון שנוצר היה דיון אמיתי שבסופו הם לא קיבלו מה שרצו, ונספיק שמישהו רהוט שהנושא חשוב לו דיבר ושיכנע וזה סחף אחריו מספיק חברים כדי שההצבעה לא תעבור. היה דיון כזה על השתתפות במצעד הגאווה, כשנדב (מראשי הארגון. שם בדוי – ד.ד.) לא רצה בשנה מסוימת לקחת חלק, ושני חברים מהקהילה הלהט”בית לקחו חלק פעיל בדיון ודיברו על המצוקות והקשיים של הקהילה בתוך העיר ובעצם כך הצליחו לשכנע, ובסוף הארגון כן לקח בו חלק”. (אלון, חילוני, פעיל בארגון)

ניתן לראות כי העמדה שהתקבלה היא דווקא עמדתם של חברי הארגון מהקהילה הגאה, ולא עמדתו של אדם דומיננטי בארגון. נדמה כי ההיכרות האישית, החברות ואולי אף החמלה כלפי חברי קבוצת המיעוט, הם שהנחו את חברי הארגון בקבלת ההחלטה.

נראה כי מנגנון קבלת ההחלטות הדמוקרטי בארגון, מהווה כלי פרקטי מרכזי נוסף בהתמודדות הארגון עם המגוון שבו. בארגון הטרוגני, השותפות השוויונית של כלל החברים בתהליכי קבלת ההחלטות, זוכה למשנה תוקף. קבלת הכרעות על ידי פורום הנהגה מצומצם, הייתה פוגמת בלגיטימציה של אותן ההכרעות עבור חברי הארגון.

### **רכות עם אנשי הקצוות**

הפרקטיקה השלישית בה נוקט הארגון בכדי להתמודד עם המגוון שבו, היא רכות עם אנשי הקצוות. פרקטיקה זו איננה מתיישבת לחלוטין לא עם גישת ההיטמעות ולא עם גישת ההכלה כפי שמציג אותן פרדמן. מצד אחד, הארגון איננו מצפה מהמיעוט להיטמע לחלוטין ולהסתגל לצורת החשיבה והעבודה של הארגון. מהצד השני, כפי שנוכל לראות בהמשך הפרק, הארגון גם אינו דורש מחברי המיעוט להיות משתתפים אשר תורמים באופן שווה לקולקטיב הגדול (Ferdman, 2017).

בתוך הארגון, ישנן שתי קבוצות שנחשבות לקבוצות קצה – חרדים וערבים. כפי שכבר הראיתי, האידיאל של הארגון הוא שילובן של הקבוצות הללו. קבוצות אלה מהוות "מיעוט סמלי" בארגון עקב חלקן היחסי המינורי (Kanter, 1977), אך מן העבר השני הן חיוניות ללגיטימציה של הארגון כהטרוגני.

"נניח סעיד (שם בדוי - ד.ד.), פעיל ערבי שהגיע לאסיפות ונהייה חלק מהארגון.. זה קצת

חרגי, אבל אנחנו היינו שואפים למצוא את החרגי הזה". (איתי, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

ניתן לראות התייחסות לחבר ערבי אשר משתתף בישיבות הארגון כחריגי, בעוד שעבור חברים מרקע אחר הדבר מובן מאליו. כלומר ישנה הבנה שמרבית הפעילים מהמגזר הערבי כלל לא יגיעו לישיבות ואסיפות של כל חברי הארגון.

צורה נוספת של אותה רכות עם הקצוות, ניתן לראות גם בהקשר של מידת הזיהוי של החברים מקבוצות המיעוט עם הארגון.

"יש חרדים היום ב'עירנו'. מעט מאוד.. אבל הם לא במאה אחוז ב'עירנו', הם גבוליים. הם

לא 'עירנו' בכל הכוח. הם כנראה לא ילכו בציבור בצהוב (חולצות הארגון הרשמיות הן

בצבע צהוב – ד.ד.), זה הגיוני.. אני מבין את זה.. אנחנו מייצגים בהתחלה, בבסיס שלנו,

איזושהי שאיפה מאוד פלורליסטית ומדברים על מקומות שפתוחים בשבת ואני מניח שזו

סתירה חזקה לתפיסת עולמם של אותם אנשים". (נועם, מסורתי, מראשי הארגון)

בדבריו של נועם ישנם הבנה וקבלה כי חברי הארגון החרדים אינם מזוהים באופן מלא עם הארגון. גם כאשר לחברי הארגון הערבים שמגיעים ממזרח העיר, גילו המרואיינים הבנה דומה:

"האוכלוסייה הערבית בירושלים נושאת מאחוריה משבר זהות מטורף. הם לא ממש פלסטינים, לא ממש ירדנים, ולא ממש ישראלים. הם לא אזרחים של אף מדינה והם לא שווים זכויות כי הם תושבים ולא אזרחים. כך שמדובר על יותר מ-300 אלף איש, חתיכת כמות של אנשים, שלא כל כך ברור לאן הם שייכים. יותר מזה, להם בעצמם לא ברור לאן הם שייכים. (...) ויש מטען של פחד, אמיתי ועם השפעה גדולה וחזקה, לא נורמאלית, של הרשות הפלסטינית פה בירושלים. אחיזה חזקה שלהם ושל ארגונים קיצוניים שמאיימים על אנשים והם חוששים לחייהם. (...) עכשיו בואו ניקח את כל הרקע הזה שממנו הם מגיעים ואת העובדה שהם יושבים עם חבריהם יהודיים באותו החדר ומקבלים איתם החלטות וכו'. עכשיו אנחנו גם רוצים לעשות אינטגרציה מלאה שלהם בארגון? אני אומר לאט לאט. לא כי אני לא רוצה, אלא כי אני חושב שבואו נציב את היעד, אבל בואו גם נפעל בשכל עם הדבר הזה. ובסוף, אם את שואלת אותי מה המחיר שאני מוכן לשלם עבור זה שימשיכו להיות פעילויות שקשורות למגזר הערבי בארגון, אני מוכן לשלם את המחיר שהם לא יהיו לחלוטין משולבים בתנועה". (בן, מסורתי, בעל תפקיד בארגון)

"היו ערבים בצוות מזרח העיר. גם מישהי מוסלמית לחלוטין עם חיג'אב... אני גם הייתי רוצה לראות אותם לוקחים יותר חלק. (...) והייתי רוצה שיעשה מאמץ לאינטגרציה יותר חזקה, אבל אני לא.. 'עירנו' היא מספיק אוורירית כדי לאפשר לכל מיני אנשים בכל מיני רמות של הזדהות לפעול בה. לא כולם יכולים להיות ראש צוות ולא כולם יכולים ללבוש חולצה צהובה. ואם יש תומכים שמוכנים לעשות עבודה שתקדם את מטרות הארגון והזיהוי יהיה יותר נמוך - בסדר. יש גם זכויות אחרות. מי שלא חבר ארגון רשמי - אז הוא לא יכול להצביע, לא יכול לקבל החלטות. מי שרוצה להצביע צריך לשלם דמי חבר ולהיות פעיל ברמה מסוימת וזה המנגנונים. אם אתה רוצה להיות פחות אז אתה גם תשפיע פחות. וזה בסדר". (נועם, מסורתי, מראשי הארגון)

ההבנה כי ישנו קושי אובייקטיבי עבור ערביי מזרח העיר לקחת חלק בארגון ציוני, מובילה את החברים לקבלה של פעילים אלה למרות שהם משתתפים בפעילויות הארגון באופן חלקי ובנושאים מסוימים בלבד. השילוב של האוכלוסייה הערבית נתפס כדבר שצריך להיעשות באיטיות וברגישות. עם זאת, השילוב החלקי מגיע עם תג מחיר. כפי שהראיתי, הדמוקרטיה הארגונית היא פרקטיקה

מרכזית בארגון. החברים הערבים אשר משולבים באופן חלקי ואינם חברים מן המניין בארגון, אינם זכאים להצביע ולהשפיע באסיפותיו. קול נוסף שעלה, מעורר שאלה האם השילוב המלא של החברים הערבים בארגון הוא יעד ריאלי :

"יש ב'עירנו' פעילים ערבים, ואני חושב שנהייה מוכנים מטעמים מהותיים להיות רכים יותר עם האנשים האלה, כלומר לא לדרוש מהם בהכרח את כל מה שאנחנו דורשים ממישהו אחר בארגון. (...) גם במצב הנוכחי וגם במצב עתידי אני לא רואה את חברי הצוות הערביים נהיים חלק אינטגרלי מהארגון, שמים חולצות צהובות ורצים לאירועים שלנו. יש כאן סוגיות של נורמליזציה שבגללן הם לא יכולים לקחת חלק. יכול להיות שיהיו יחידי סגולה, אבל זה לחלוטין לא המיינסטרים". (אביעד, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

דהיינו, ישנה השלמה כי שילובם החלקי של החברים הערבים הוא מציאות שלא צפויה להשתנות בעתיד הנראה לעין. כפועל יוצא, עלה בראיונות הצורך בשינוי פנימי בארגון על מנת לאפשר לפעילים ערביים להשתלב בו :

"אני מנסה לחשוב על פאדי (שם בדוי - ד.ד.) שהגיע לאסיפת פעילים אחת, ואני לא יודע אם הוא היה מגיע לאסיפת פעילים השנייה.. הוא נהנה בטירוף, הוא היה נסער מזה שהייתה התלהבות מזה שפעיל ממזרח ירושלים מגיע לשם ונמצא ולוקח חלק. אבל השיח ב'עירנו' ומה שאנחנו מתעסקים בו לא מותאם אפילו קצת לאוכלוסייה הזו. אז זה לא רק תלוי בנכונות של ערביי מזרח ירושלים להגיע ולהשתלב בארגון ולהשתלב במסגרות.. זה גם תלוי בנו וביכולת שלנו להרחיב את גבולות הגזרה והשיח שלנו. וזה בא ביחד". (בן, מסורתית, בעל תפקיד בארגון)

"אני חושבת שזה תהליך. לפני כמה שנים לא היה ל'עירנו' פעילים ממזרח ירושלים. לא היה לה פעילים חרדים. גם יכולת ההכלה זה משהו שאתה לומד אותו לאט לאט. וצריך גם להיות סובלניים, לא רק כלפי האחר אלא גם כלפי עצמנו ולהבין שאלה תהליכים מאוד עמוקים ומורכבים". (טל, מסורתית, מראשי הארגון)

ניכר כי הרכות כלפי קבוצות הקצה, נובעת מההכרה של הארגון כי עליו לעבור דרך ארוכה עד שיוכל לשלבן באופן מלא. מחקרים מצביעים כי תהליכי שילוב של אוכלוסיות חדשות שהיו מודרות מהארגון, עלולים להוביל לתפיסה שהמצטרפים החדשים הם כפויי טובה ולא מעוניינים להשתייך (Ferdman, 2017). עם זאת, נדמה כי חברי הארגון מהזרמים המרכזיים לוקחים על עצמם את



האחריות לשינוי השיח הארגוני הכללי לכה שיכול להתאים גם לאנשי הקצה. הם מרגישים שעל מנת שהשילוב יתרחש באופן מיטבי, מוטלת עליהם החובה להכיל באופן מיוחד את הפרטים שנמצאים בקצוות ולנהוג בהם בסובלנות רבה.

לסיכום, שלוש הפרקטיקות שהוצגו בחלק זה הן הימנעות מקיצוניות ככלי לשמירה על לכידות, מנגנון דמוקרטי לניהול דיון וקבלת החלטות, ורכות עם אנשי הקצוות. הפרקטיקות הללו מבטאות מחויבות משמעותית של הארגון לתהליך ניהול השונות, ונדמה כי הן משרתות אותו ביישום אפקטיבי של מדיניות זו. הספרות אשר עוסקת בפרקטיקות לניהול הגיוון מתמקדת במגזר העסקי, ומתוך כך הפרקטיקות שהיא מציעה תלויות בקשר ישיר למבנה ההיררכי של ארגונים מסוג זה. הארגון הנחקר הינו חברתי והתנדבותי, ומתוך כך הפרקטיקות שעלו משקפות גמישות מבנית שנועדה לשמר ולהכיל את חברי הארגון במציאות של היעדר תגמול חומרי. על כן, פרקטיקות אלה מהוות חידוש והרחבה לספרות הקיימת.

### ג. השילוב מעכב, אך מוביל לגיבוש עמדות עומק

מחקרים מכירים בחשיבות הגיוון בתהליכי קבלת החלטות ובקידום חדשנות ויצירתיות (Ely & Thomas, 2001; Ferdman, 2017), אך בו בזמן, הם מצביעים על השונות כמקור לקונפליקטים ולבעיות מורכבות (Alvesson, 2012; Ferdman, 2017; Knights & Omanović, 2015). מתוך הראיונות עולה כי אחד המחירים המרכזיים איתו נדרש הארגון להתמודד הינו האטה בתהליכים אשר מתרחשים בו. הצורך במציאת מכנה משותף, בגישור על השקפות שונות ובניהול שיח בין אנשים שונים מוביל לא אחת לדיונים ארוכים ותהליכים שנמשכים זמן רב. עם זאת, לצד העיכוב, נראה כי ריבוי האנשים והקולות בארגון תורמים לכך שהארגון משכלל את יכולות השיח בין החברים בו, ותורם לכך שבסופו של התהליך יתקבלו עמדות עומק, אשר להן פוטנציאל גדול להיות מקובלות על מגוון אנשים רחב.

בראיונות עלו גורמים שונים אשר מובילים לעיכובים בהתנהלות בתוך הארגון. הגורם המרכזי שעלה הינו הצורך לייצר מכנה משותף בין כל החברים, כאשר מתנהל דיון בין אנשים בעלי השקפות שונות. מכנה משותף זה נועד להוות מצע בסיסי לדיון, ממנו ניתן יהיה להתקדם ולהעמיק בפרטי הסוגיה:

"השילוב מקדם וגם מעכב.. הוא מעכב במובן שהוא מאט את התהליך, הוא מצריך ברור יותר מעמיק, כי יש יותר קולות שיוצרים גם לפעמים התנגדויות למהלכים וצריך תהליך של מציאת מכנה משותף - דבר שבסוף לא תמיד קורה ואז יש צורך להכריע בסוגיות האלה ולכן זה מעכב. למרות שלכתחילה לא הייתי קורא לזה ככה.. זה מעכב אבל זה לא העניין.. זה מאט קצת את הקצב. מעמיק אותו אולי..". (עומר, דתי, פעיל בארגון)

יתרה מכך, נראה כי בנושאים מסוימים כלל לא היה נדרש דיון, אלמלא הרכב החברים ההטרונגי:

"זה דבר שמעכב.. כי הרבה יותר קל להתקדם כשהמכנה המשותף הוא הרבה יותר ברור. דיונים על אירוע שהתקיים בשבת.. ושגזלו מאנשי הארגון עשרות רבות של שעות במצטבר, זה דיון שלא היה מתקיים במקום שבו היה מכנה משותף הרבה יותר רחב. אם זה היה ארגון רק של חילונים אז היה הרבה יותר קל במובן הזה". (אביעד, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

הציטוט מצביע כי דיון זהה היה הופך מיותר בתוך ארגון בו חברים קבוצת אנשים הומוגניים.

החיסרון השני שעלה בראיונות הינו האיטיות שנוצרת במנגנון של ארגון בעקבות ריבוי הקולות שנשמעים בו:

"החסרונות מגיעים טכנית מזה שהרבה פעמים צריך לקבל החלטה מעכשיו לעכשיו ואי אפשר. כאילו זה מנגנון נורא מסורבל. העובדה שכל כך חשוב לנו להביא לידי ביטוי כל כך הרבה דעות שאנחנו משקפים אותן, זה יותר ממשקפים אותן, אנחנו אחראים להן, אנחנו מרגישים אחריות למגוון. אז זה תוקע אותנו.. אז מדי פעם צריך לעסוק עכשיו בתחום מסוים וללכת עם זה רחוק ואנחנו מתקשים, כארגון זה הרבה פעמים מסורבל אותנו". (בן, מסורתי, בעל תפקיד בארגון)

ניכר כי האיטיות שנוצרת משפיעה על היכולת לקבל החלטות בזמן אמת, ולהתקדם מבחינה מעשית עם הנושא הנדון. ועם זאת, נדמה כי חברי הארגון אינם חשים שהעיכובים קיימים בכל נושא, אלא כי השונות מעכבת בתחומים נקודתיים, שלרוב ניתן לצפותם מראש:

"באופן יחסי זה מעכב מעט מאוד אג'נדות שיכלו לקדם בתוך העיר. כי לרוב המכנה המשותף הנמוך ביותר הוא הרצון לאפשר לכולם לחיות פה ביחד ועל זה כולם מסכימים ומרבית הפעילויות שיעירנו עושה נוגעות בכל המכנה המשותף הזה. בנושאי דת ועיר יש פעמים שיש עיכובים בעקבות ריבוי הזרמים שנמצאים בתוך הארגון. שוב, זה לא אומר

שזה לא טוב. זה רק אומר שאין לי ספק שאם בארגון הזה היו רק חילונים קיצוניים אז באופן טבעי הייתה עולה הדרישה מהחברים לפעול יותר במישורים כמו נגד הרבנות, מקוואות, מועצה דתית.. למרות שזה לא בהכרח שהדתיים בארגון אמרו לא למאבקים האלה.. אבל זה ממש ממש זניח, כי לרוב המכנה המשותף הוא מאוד רחב. כולם רוצים שיפנו אשפה לפני שעושים פסטיבלים. זה לא קשור לאם אתה חילוני, מסורתי או ערבי. המכנה הרחב המשותף הוא אהבה לירושלים. כל כך פשוט. וההבנה שבשביל לחיות כאן אנחנו נצטרך להסתדר ביחד". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

אם כן, ישנו המכנה המשותף הנמוך, אשר מתואר כרצון לחיים משותפים. כיוון שמדובר בעקרון כללי ורחב, הוא אינו סותר אף תפיסה וכולם יכולים להזדהות עימו. אולם מציאת מכנה משותף בנושאים נקודתיים אשר עולים לדיון הוא תהליך מורכב יותר. בנוסף, ניתן ללמוד מהדברים שעולים כי הנושאים בהם נתקלים חברי הארגון במחלוקות מרובות, ובעקבותיהן בעיכובים, הם בסוגיות דת. דבר זה קורה בעקבות ההבדלים המצויים בין החברים בנושא זה, שאינו נכנס תחת המכנה המשותף הרחב והכולל ביותר בשמו התאגדו חברי הארגון.

ולמרות העיכובים שתוארו למעלה, עלו בראיונות גם הרווחים של הארגון. מחקרים שונים מתייחסים לשונות כגישה אשר מעצימה את יכולות הארגון מתוך הדגשת השוני בין הפרטים בו (Ely & Thomas, 2001), ומכך שהם מביאים איתם מגוון של פרספקטיבות ורעיונות לתוך הארגון (Ferdman, 2017). גישה זו משתקפת בדבריהם של בן ויקיר, בנוגע ליתרונות שבמגוון הרחב של הפרטים שנמצאים בתוך הארגון:

"וזה יתרון אדיר.. זה גם יתרון בינאישי אדיר. אנחנו מתפתחים, אנחנו לומדים אחד מהשני, אנחנו נחשפים, אנחנו מחפשים, אנחנו שואלים שאלות, אנחנו מאתגרים את עצמנו. בשנייה שיש כל כך הרבה דעות זה מחייב אותנו לשאול את עצמנו שאלות, לבדוק את עצמנו. זה מה שמאפשר לנו לייצר עמדות שהן לא עמדות שטחיות, אלא עמדות עם עומק ונימוקים, עמדות ששאלו את השאלות. (...) וגם - זה מאוד תורם לנו גם כפרסונות וגם כקבוצה, זה מאפשר לכל אחד מאיתנו גם לשנות את דעתו. זה לא משהו נפוץ שאתה יכול לשנות את דעתך. עכשיו אני לא מדבר על לזגזג מפה לשם.. ערכי היסוד הם אותם ערכים, אבל זה מאפשר לנו ללמוד". (בן, מסורתי, בעל תפקיד בארגון)

”חברתית בגלל שזו ירושלים אז ארגון שמצליח לייצג כזה מגוון רחב ממנה, זה משמעותי כי זה באמת מאפשר לנו להגיע לאיזה קו אמצע - שהנציגים שהגיעו לאותו קו אמצע כנראה באמת מהווים מדגם מייצג בירושלים. כשיושב דתי וחילוני ומדברים על שבת ובסוף מחליטים לאמץ את 'אמנת גביון-מדן' יש לזה סיבה. כי אם היו יושבים רק חילונים הם לא היו מגיעים למסקנה הזו ואם היו יושבים רק דתיים הם לא היו מגיעים למסקנה הזו. וזה יתרון עצום כי זה ייצוג אמיתי של תושבי העיר הפלורליסטיים". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

מהדברים עולים מספר יתרונות למגוון של החברים בתנועה. (1) היתרון הראשון הוא יתרון לתנועה עצמה, אשר בעקבות ריבוי האנשים והדעות מתפתחת, לומדת ובודקת את עצמה כל הזמן. דבר זה מתכתב עם פרקטיקה שמציע פרדמן (Ferdman, 2017) והיא לקדם ולקבל חוסר הסכמה בכדי לשפר ולהשלים את הארגון. (2) היתרון השני הוא יתרון הנוגע לפרטים בקבוצה, אשר יכולים ללמוד ולשנות את דעותיהם בעקבות הלמידה והחשיפה לדעות אחרות. יתרון זה תואם גישות לניהול שונות אשר מדגישות את הייחודיות על ידי הקניית ערך למומחיות ולתרומה של פרטים מרקעים שונים (Podsiadlowski et al, 2013; Thomas & Ely, 1996), ובכך הן רואות בגיוון משאב משמעותי ללמידה, שינוי והתחדשות (Ely & Thomas, 2001). (3) היתרון השלישי של המגוון, אשר מובא בדבריו של יקיר הוא האפשרות להגיע לדרך האמצע, שתהייה ככל הנראה קרובה למגוון גדול יותר של אנשים. (4) היתרון הרביעי, אשר משתקף בשני הציטוטים, הוא היכולת לייצר עמדות עומק. יקיר מביא בדבריו דוגמא לכך: החלטה של אימוץ קו ערכי מסוים, אשר התאפשר מתוך שיח מורכב שכלל פרטים השייכים ליותר מקבוצת זהות אחת. יתרון זה הינו השורה המסכמת של כל היתרונות שהובאו לפניו. כל היתרונות שהוזכרו לעיל: התפתחות, למידה ושינוי עמדות, מובילים כולם ליכולת לייצר עמדות עומק. מסקנה זו עולה בקנה אחד עם הטענה בספרות, לפיו ניהול השונות מביא ליתרון במיוחד במשימות מורכבות אשר דורשות פתרונות יצירתיים וחדשניים (Dwyer, 2015; Richard & Chadwick, 2003; Ng & Stephenson, 2015).

אביב ודנה נוגעות בדבריהן גם כן ביתרון השלישי שעלה אצל בן ויקיר. הן מתייחסות לכך שנכון כי עשייה בעיר שמורכבת מקבוצות שונות תשלב, ככל הניתן, פרטים מכלל המגזרים. בנוסף הן מציינות את הצורך בהתחשבות בכל האוכלוסיות שחיות בעיר.

"אני חושבת שירושלים היא עיר כזו ועשייה משמעותית בירושלים חייבת לשלב את כל המגזרים. אני חושבת שכשעושים למען העיר חייבים לראות את כל תושבי העיר.. גם אם 'עירנו' לא מכוונת לקהל החרדי, עבודה נכונה חייבת להתחשב בצרכים של הקהל החרדי. ובמובן הזה 'עירנו' הוא ארגון פלורליסטי אמיתי כי יש הבנה שלחרדים יש את הצרכים שלהם ו'עירנו' מחויבת גם לצרכים שלהם". (אביב, חילונית, בעלת תפקיד בארגון)

"ירושלים היא מורכבת. יש בה דתיים, חילונים, ערבים, חרד"לים, דתיים לאומיים.. יש מכל הקשת.. וכשיש לנו סוגיה, בין אם בצד החרדי, הערבי, החילוני או הדתי, אז כבר כל הדעות נמצאות פה... ואני רוצה לדעת מה חושבים אחרים כי אני לא חיה עם עצמי, אני לא חיה בתוך בועה של עצמי או של החילונים בעיר בלבד. העיר הזו מורכבת ויש בה מספר פלגים, ואם אני רוצה לחיות בשלום עם כולם אני צריכה להתחשב בכולם, אני לא יכולה להתחשב רק בעצמי". (דנה, מסורתית, פעילה בארגון)

דבריהן תואמים את המחקרים אשר טוענים כי השונות מעצימה את יכולות הארגון, בפרט כאשר מדובר בנושאים הקשורים בצדק חברתי (Pringle & Strachan, 2015), עם זאת הן עדיין מתייחסות אל קבוצות המיעוט כקבוצות שיש להתחשב בהן ולא כשוות ערך.

הדברים לעיל, אשר שמים דגש על היתרונות הגלומים במגוון, תואמים את המחקרים אשר רואים בשונות משאב מוערך (Ferdman, 2017). לאור זה, נשאלת השאלה האם מובילי הארגון נכונים לשלם את מחיר העיכוב על מנת להעמיק את העמדות המתגבשות בארגון.

"אני חושב שיש לנו שאיפה ש'עירנו' תראה כמה שיותר דומה לירושלים ולכן לנסות להכיל את המורכבויות בחוץ גם בפנים כדי לייצר עמדות מדויקות יותר וכדי לייצר פתרונות וכדי לייצר הצעות מדיניות משמעותיות. כי העובדה שיש ב'עירנו' ימנים ושמאלנים ואין טאבו, הופכת את הפתרונות ואת העמדות של 'עירנו' ליותר מבוססות וליותר חזקות. כי אז אנחנו לא חייבים להיות שמאלניים שחייבים להתנגד למהלכים של היצע וביקוש ולא יודע מה.. ואנחנו לא ימניים שחייבים לקדש את ירושלים מעל לכל ערך של זכויות פרט. אין טאבו.. ואז זה משחרר אותך מכבלים". (נועם, מסורתית, מראשי הארגון)

נראה כי לתפיסת הארגון, ההטרורוגניות בקרב חבריו תורמת בהקשר הזה לשחרור המוסכמות והטאבו, לפיו יש לפעול או לתמוך בעמדות מסוימות. השחרור ממוסכמות מאפשר לעמדות של הארגון להיות יותר משמעותיות. בנוסף, ניתן לראות במהלך תת פרק זה בכלל, ובציטוט זה בפרט,

גם את מחויבות הנהגת הארגון לרעיון השילוב. סוגיה זו עלתה בספרות כחיונית להצלחת תהליך גיוון בתוך ארגונים (Aronson, 2002; Kreitz, 2008).

לסיכום, מחקרים מצביעים כי אנשים שעוסקים בהכלה וגיוון צריכים לראות דעות שונות לא בתור התנגדות, אלא בתור ביטוי נורמלי של דינמיקה ארגונית של גיוון (Ferdman, 2017). ואכן, נדמה כי היכולת לייצר עמדות עומק, משמעותית ביותר עבור חברי הארגון וראשיו. מתוך כך, העיכובים אשר מתרחשים בתוך התהליך, נסבלים עבור הארגון בשם מטרה גדולה זו.

## **2. תהליכי זהות - הפרטים בארגון**

פרק הממצאים השני עוסק בנקודת המבט של יחידים בארגון ובהתמודדותם עם מדיניות הרב-גונית של הארגון. מחקרים מראים כי תהליכי שילוב וגיוון מובילים לכך שהארגון מכיל בתוכו סתירות פנימיות באופן מובנה (Ferdman, 2017). שילוב אנשים מרקעים שונים מאתגר את השיח הבין-מגזרי בכך שהוא סותר את זהותם ואמונותיהם של חלק מחברי הארגון. כפי שאראה בפרק זה, אסטרטגיות ההתמודדות של הפרטים נעות על רצף, החל מקבלה ממשית של השונות, אדישות, צריכה סלקטיבית של התכנים והפעילויות, ועד אי הצטרפות לארגון.

פרק זה מחולק לשלושה חלקים. החלק הראשון מציג תופעה במסגרתה מוכנים חברים בארגון לקיים וויתורים אשר נראים להם כקטנים באופן יחסי. וויתורים אלה נתפשים בעיניהם כזניחים למול הערך הגדול של השותפות בארגון. החלק השני דן ביחסים שבין דתיים וחילונים, שמהווים את שתי הקבוצות העיקריות שמרכיבות את הארגון. בפרק מתואר כיצד הוויתורים של החברים החילונים שבארגון נתפסים כוויתורים בעלי אופי של פגיעה בפרט. זאת לעומת וויתורים של חברים דתיים, אשר נתפסים כוויתורים ערכיים ורעיוניים. החלק השלישי מתמקד בקווים האדומים של החברים בארגון. בפרק מובאות שלוש אסטרטגיות התמודדות של חברי הארגון עם מקרים שמאתגרים את הגבולות האישיים שלהם: (1) הרחקה ומזעור חשיבות. (2) הימנעות מזיהוי עם הארגון. (3) השתתפות מאחורי הקלעים. בנוסף, מוצגים בו הקווים האדומים של החברים בארגון.

## א. ויתור בקטן בשביל הרעיון הגדול

אנשים שחברים בקבוצות הטרוגניות נדרשים לא פעם להתפשר. התפשרויות נדרשות מהם הן ברמה האישית והן ברמה הקבוצתית. ברמה האישית, כאשר ערך או אמונה שלהם אינם באים לידי ביטוי באופן מספק או אף סותרים לחלוטין עמדה או פעולה רשמית של הארגון. וברמה הקבוצתית, כאשר פעולה של הארגון אינה משתלבת עם הנורמות המקובלות על קבוצת הזהות אליה משתייך הפרט. חוקרים רבים עסקו בהתנהלותם של פרטים הנמצאים במצבים בהם הם נדרשו לבחון את גבולות מרכיבי הזהות שלהם (Ailon-Souday & Kunda 2003; Essers & Benschop, 2009; Kanter, 1977; Watson, 2008). במצבים אלה מנהלים הפרטים משא ומתן פנימי הבוחן את הגבולות הפנימיים שלהם וכן מוצאים מגוון של טיעונים והצדקות להתנהלות היומיומית שלהם (Essers & Benschop, 2009).

במהלך הראיונות נשאלו המרואיינים על רמת ההיכרות שלהם עם מטרות הארגון ועל ההזדהות שלהם איתן. כבר בשלב השיח הכללי אודות המטרות של הארגון, ניתן היה לראות פער בין רמת ההזדהות הכללית עם מטרות הארגון והחיבור לרעיון המרכזי שלו, ובין ההזדהות עם היעדים הקטנים והפערים שקיימים בהתנהלות היומיומית:

"עם מטרות הארגון אני מאוד מזדהה. זו בעצם מטרה אחת - חיזוק האוכלוסייה היצרנית פלורליסטית הצעירה בירושלים ומיתוג ירושלים כעיר מזמינה ותרבותית וכו' וכו'... זו הגדרת המשימה הכללית ואני מסכים איתה במאה אחוז. אני חושב שזו מטרה שחוצה מגזרים, כשאנחנו מדברים על עיר צעירה, יצרנית ופלורליסטית בעצם אמרנו הכול. עם המטרות הקטנות - יש יעדים שמסכים איתם ויש שלא". (איתי, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

"יש פער בין המטרות ובין האג'נדה. עם המטרות אני מאוד מזדהה (...). כשמגיעים לרמת האג'נדה יש לי הרבה פערים. המון. יש לי פערים באג'נדה בכל מקום - בנושאי דת, בפיתוח כלכלי, בתרבות, בחינוך, בתחבורה - שזה בעצם סך הדברים שהייתי מעורב בהם עד היום". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

שני הציטוטים מביעים הזדהות גבוהה עם מטרות הכללית של הארגון. אך בו בזמן הם מצביעים גם על פערים ביחס לרכיבים מסוימים באג'נדה. ניתן לראות כי ישנה הסכמה כללית בקרב חברי הארגון על העקרונות הגדולים, ועם זאת, כאשר מגיעים לפרקטיקה ולהתנהלות היומיומית מתחילים להתגלות הפערים שיש להם עם התנהלות הארגון וזה עם זה. בנוסף לפערים אלה, נראה

כי חברי הארגון מבינים לכתחילה שהשתתפות שלהם בארגון הטרוגני תגרום לכך שדעתם לא תמיד תתקבל :

"מי שחבר בארגון כזה, שפועל בצורה שיתופית ודמוקרטית, צריך לצאת מתוך הנחה שהוא לא יסכים עם כל החלטה, ועם כל פעולה שהארגון מחליט לעשות. זה ברור מאליהו וזה ידעתי מהרגע הראשון שלי בארגון - שאני מבחין פה בין המטרות ובין המעשים. גם אם אתה מסכים עם המטרות אתה מגלה שלא עם כל מעשה אתה מסכים..". (עומר, דתי, פעיל בארגון)

"הרבה פעמים דעתי לא התקבלה וקיבלתי את זה והבנתי שזה חלק מהסיפור. זה חלק מהעניין..". (טל, מסורתית, מראשי הארגון)

נראה כי חברי הארגון מקבלים ומבינים שחוסר הסכמה עם כל החלטה או מעשה של הארגון בהתנהלות השוטפת, מהווים חלק בלתי נפרד מהיומיום של הארגון. ולמרות זאת, במהלך הראיונות עלו בבירור תחושות הוויתור של החברים בארגון. חלק מהמראיינים הצביעו על כך שתחושה זו איננה ייחודית לסוג או קבוצה מסוימים של חברים, אלא שייכת לכלל החברים :

"בסמינריון הוועד המנהל האחרון שאלתי כאנקדוטה, כמה אנשים מרגישים שברוב ההחלטות בוועד הם במיעוט, וכמעט כולם הצביעו. נראה לי שבארגון כזה אתה מרגיש כל הזמן שאתה מוותר. כי גם אם אני ויתרתי קצת ואת ויתרת קצת, אז שנינו ויתרנו פה. מישוהו יכול למדוד מה הצעד היותר גדול? זה נורא סובייקטיבי. לכן לא נראה לי שזה דבר שאפשר לבדוק אותו. אדם יכול להרגיש סובייקטיבית כמה הוא ויתר, אבל לא יכול למדוד כמה ויתר האדם האחר". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

ניתן לראות בדוגמא זו כי ההטרוגניות גוזרת באופן ישיר פשרה, שמובילה לתחושת וויתור אישי אשר קיימת במידות משתנות אצל כל חברי הארגון. גם טל מאמינה כי כולם נדרשים לוותר, אך במקביל היא גורסת שישנם עקרונות עליהם החברים לא יוותרו :

"בארגון כזה צריך להבין שאין מה לעשות - יש ויתורים. אבל אתה עושה אותם מתוך אהבה, ויש עקרונות שאתה לא מוכן לוותר עליהם. לצורך העניין, אני חושבת שהעיקרון החשוב והבסיסי מבחינתי הוא שאנשים יוכלו לחיות בירושלים על פי תפיסת עולמם, אבל אני אומרת - זה עקרון מאוד רחב, וגם בתוכו יש מקומות שבהם אני מוכנה לעשות ויתורים". (טל, מסורתית, מראשי הארגון)



ניתן לראות כי גם כאשר טל מציינת שישנם עקרונות שעליהם היא אינה מוכנה לוותר, היא עדיין מגדירה את העקרונות האלה כרחבים מאוד וככאלה אשר בתוכם יש מקומות לוותרים. בדומה לה, נדמה כי מרואיינים נוספים חשים כי הוויתורים להם הם נדרשים במסגרת הארגון אינם קשים או מהותיים בעיניהם:

"אני לא מתייחס לזה כוויתורים. בעיני הכול זה עניין של ציפיות (...). כשאתה בפנים אז יש ויתור הדדי. אני גם בוחר את המלחמות שלי.. מה זה נקרא לוותר? יש עניין של ציפיות והציפיות שלי לא תמיד גבוהות". (אלי, חרדי, פעיל בארגון)

ניתן לראות כי אלי, בן המגזר החרדי, הוא זה שמגיע לארגון עם ציפיות נמוכות לגבי ההתחשבות בו. בממצאים לא הופיעו אמירות דומות מצד חברים חילונים ודתיים בארגון. דברים אלה תואמים את הספרות, לפיה ישנה הנחה כי הנורמות והערכים של קבוצת הרוב יקבלו עדיפות (Bell, 1990), ואילו חברי המיעוט נמצאים בעמדת נחיתות מובנית (Ghorashi & Sabelis, 2013). לעומתו, חברים חילונים ודתיים בארגון מרגישים במקרים רבים שהוויתורים שלהם מינוריים וסבירים.

"אני מעריך שיש החלטות שמתקבלות ויש אנשים בחדר שבולעים את הרוק. אני חושב על הוועד, אני מכיר שם גם אנשים שמזהים את עצמם כשמאל חזק וגם אנשים שמזהים את עצמם כימין חזק, וכן, זו בליעת רוק שהיא.. זה לא ברמה של 'ואו הארגון הולך לצעוד במצעד הגאווה ואני בכלל חושב שצריך להרוג הומואים'. שזו באמת בליעת רוק מאוד גדולה, אלא בליעת רוק של מתינות". (אביעד, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

אביעד מתאר מצב שבו גם כאשר מתקבלת החלטה שמישהו מהחברים לא מסכים איתה, עדיין מרחק הוויתור איננו אדיר, ולכן ככל הנראה לא יהיה לו קשה להתמודד עם ההחלטה. אולי ניתן גם לטעון כי מלכתחילה חברים אשר בוחרים להשתתף בארגון הטרוגני הם באופיים אנשים מתונים יותר.

ניתן לראות כי רוב חברי הארגון מרגישים שהשותפות בארגון גוזרת עליהם ויתורים, אמנם מתונים ונסבלים, אבל לא בהכרח תמיד פשוטים. אוהד ובן מסבירים מדוע הם נכונים לשלם את מחיר הוויתור:

"כשחותרים לשורה תחתונה אפשר להגיע אליה. האם היא תהיה מוסכמת על כולם? לא בהכרח. אבל היא תהייה נסבלת לכולם. אני חושב שכמעט בכל דיון ניתן לייצר עמדה שבמקרה הגרוע אנשים יכולים להגיד לעצמם 'אני יכול לחיות עם זה'. או אם אני אתרגם

את זה לשפה אחרת - 'עדיין סך הערכים המוספים של הארגון לוקח את זה'. " (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

"יש פעמים שחוסר ההסכמה שלי הוא גדול מאוד. אבל עד היום גם במשברים הכי גדולים שהיו לי עם 'עירנו', ואדם שנמצא 8 שנים בארגון, את יכולה להניח שזה לא עובר ככה... אז גם ברגעי המחלוקת הכי גדולים שהיו לי, חשבתי במאחורה של הראש שזו עדיין המסגרת הכי טובה להשפיע בה שאני מכיר בשדה הזה. מבחינת האנשים, המטרות ומה שהם עושים". (בן, מסורתי, בעל תפקיד בארגון)

מדבריהם של אוהד ובן עולה כי המניע המרכזי לויתור הוא הרצון לקחת חלק בארגון וההכרה שהטוב שהוא מייצר והתועלת האישית שהפרט מקבל במסגרתו, שווים את המחיר. ניתן להסביר זאת בכך שההשתתפות בארגון מאפשרת לפרטים לממש את עצמם תוך תרומה לארגון ולמטרותיו (Ferdman, 2017). טענה זו תואמת את ציטוטי המרואיינים שהובאו בראשיתו של הפרק, המציגים הזדהות כללית עם מטרות הארגון לצד ויתורים קטנים לאורך הדרך. דהיינו, כפי שמתואר בספרות, חברי הארגון משלימים עם שינויים זהותיים אשר מתרחשים בעקבות האינטראקציה בארגון, ומוצאים הצדקה למתיחת הגבולות ועיצוב הזהות שלהם (Essers & Benschop, 2009; Sveningsson & Alvesson, 2003). במילים אחרות, הפרטים בארגון מוכנים לוותר בקטן למען הרעיון הגדול.

### **ב. הויתור הפרטי של החילונים מול הויתור הערכי של הדתיים**

במרבית הראיונות עלתה הדת ופעילויות שקשורות בה, כנושאים המרכזיים בהם נדרשים חברי הארגון לדיונים וויכוחים. מתוך כך, במרבית המקרים נושאים הקשורים בדת צריכים להסתיים בפשרות של מי מהצדדים. ויתורים אלה נדרשים הן ברמה האישית של החברים מתוקף ההתנהלות הבינאישית בתוך הארגון, והן ברמה המהותית-ערכית בדיונים והחלטות שמתקבלות בנושאי דת. ניכר כי ויתורים אלה נוגעים למרואיינים מכל המגזרים, וגם אם אינם נמצאים מעל פני השטח באופן רציף וגלוי בהתנהלות היומיומית, הרי שהם משפיעים באופן ניכר על דעותיהם ותחושותיהם של החברים בתוך הארגון. בפרק זה עולה כי הויתורים של החברים החילונים הם ויתורים פרטיים של התחשבות אישית. זאת לעומת עמיתיהם הדתיים, שנדרשים לוותר ויתורים אשר צבועים בצבעים ערכיים ורעיוניים.

קול שעלה ממספר מרואיינים, אשר מגדירים עצמם כחילונים, עסק בפשרות הנדרשות מהציבור החילוני כאשר הוא ניצב מול הציבור הדתי :

"הטענה שלי היא שתמיד חילונים מתפשרים יותר באינטראקציה מול דתיים. משום שלדתיים יש קווים אדומים מאוד ברורים, לצורך העניין.. בשבת, כשרות, יש אורח חיים מאוד ברור.. ולחילוני אין. אז הרבה יותר קל לו להתפשר. יש הבחנות בין המרחב הציבורי והפרטי. במרחב הציבורי תמיד החילוני יתפשר לטובת הדתי". (אביעד, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

"הרבה יותר קל, נקרא לזה, 'to make a case'.. כשאתה עומד עם מערכת חוקים. וזה לא שהחילוני נמצא במערכת חוקים שאומרת 'בשביל להיות חילוני אתה צריך א' ב' ו-ג'" כמו אדם דתי. נניח שמירת שבת זה לא ניתן למשא ומתן, או שאתה שומר שבת או שלא. והיכולת של מישהו להתגמש במקום הזה היא אפסית". (איתי, חילוני, בעל תפקיד בארגון)

נראה כי הנחת הבסיס של חלק מהחברים החילונים בארגון היא שיש דברים עליהם החברים הדתיים לא ידונו ולא יתפשרו. ישנה ההבנה כי הקווים האדומים אשר נובעים מתוך מערכת החוקים ההלכתית אינם ניתנים למשא ומתן עבור החברים הדתיים. ניתן לראות כאן כיצד אנשים בארגונים הטרוגניים נוטים לראות את קבוצות הזרות השונות מהם כהומוגניות (Mackie & Smith, 1998). מתוך כך החברים החילונים בארגון נוטים לחשוב כי הם מתפשרים יותר ביחס לחברים הדתיים. אביב מרחיבה את הדברים וטוענת כי החילונים מוותרים יותר מכיוון שאין להם דרישות משאר המגזרים שחיים סביבם :

"לדתיים יש דרישות מהחילוניים.. חילונים מה שהם רוצים זה תנו לנו לחיות, לא אכפת להם אם תסגרו את החנויות שלכם, אם תלכו לבתי הכנסת, אם תתלבשו איך שאתם רוצים, אם תלכו לבתי ספר שאתם רוצים. יש מעט דברים שחילוניים רוצים להתערב בהם.. לחרדים למשל יש דרישות לגבי צביון השכונה, תחבורה, חנויות פתוחות בשבת.. לחילונים בדרך כלל אין דרישות מהאווירה הציבורית". (אביב, חילונית, בעלת תפקיד בארגון)

היא ממשיכה לתאר בהמשך דבריה את ההשפעות של התפשרות זו, אשר באות לידי ביטוי גם בהתנהלות היומיומית בין החברים בתוך הארגון :

”נניח כשרות, שלחילונים אין דרישות ולדתיים יש. אז אומרים בואו נלך למקום כשר. את לא תגידי בוא נלך פעם למקום כשר ופעם לא, כי יש דתיים וחילוניים נכון? את תמיד תלכי למקום כשר כדי להתחשב בדתי. זה משהו מובנה במערכת שבה לאחד יש מגבלות ולשני פחות”. (אביב, חילונית, בעלת תפקיד בארגון)

אביב מתארת בדבריה סיטואציה בה לא ניתן לגשר על הפערים בכך שיעשה לעיתים מה שדורשת קבוצה אחת ובפעמים אחרות מה שדורשת קבוצה אחרת. בפועל ישנה רק אפשרות אחת שיכולה להיות מקובלת על כל הצדדים ולכן היא זו שתתקיים תמיד. דוגמה זו מרחיבה את הטענה של ההתפשרות של החברים החילונים לא רק בשאלות תיאורטיות, אלא גם לסיטואציות יומיומיות שמעסיקות את החברים בארגון.

נראה כי הפגיעה במגזר החילוני עליה הצביעו המרואיינים הינה פגיעה בפרט. שכן, אדם חילוני יכול להחליט שהוא אוכל במקום כשר, או שהוא שומר שבת בסיטואציה מסוימת. אך הצורך לנהוג בצורה זו כל הזמן, מבלי שדברים אלה מהווים חלק מסט הערכים של החברים החילונים, נתפס בעיניהם כפגיעה.

ואולם, בראיונות עלו גם לא מעט קולות שסברו כי דווקא החברים שמשתייכים למגזר הדתי, הם אלו שנדרשים לוותר יותר בתוך הארגון. חלק מקולות אלה הושמעו על ידי פעילים אשר מגיעים מרקע חילוני:

”האופי של הפלורליזם לא מסתדר טוב עם דת. דתיים לא תמיד מקבלים פלורליזם ולכן הם סובלים יותר. כי מצד אחד אלוהים אומר להם 'שמור את יום השבת לקדשו' ומצד שני הם רוצים לאפשר לכל אחד לחיות איך שהוא רוצה. אז ברור שהוויתור של הדתיים הוא הרבה יותר גדול. אז דת זו נקודת החיכוך.. זו אולי נקודת החיכוך היחידה. גם החילונים מוותרים בתחום הדת... (...) אבל עדיין הדתיים מוותרים יותר”. (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

”אני חושב שדתיים בסופו של דבר מתפשרים יותר. כי בסוף הדבר שעולה הכי הרבה זה השבת וזה שם אותם במקום לא נוח. אני חושב שביומיום החילונים מוותרים הרבה. על הניואנסים, על הרגישויות, על.. אבל בתוך הארגון אני חושב שיותר נוח טיפה להיות חילוני מאשר להיות דתי. עדיין..”. (נועם, מסורתי, מראשי הארגון)

מהדברים עולה כי הפשרות אשר נדרשות מצד הדתיים נתפסות כווייתורים ערכיים ורעיוניים. לדבריהם, הרעיונות והפלורליזם שבאים לידי ביטוי בארגון, בנושאים דוגמת השבת במרחב הציבורי, מעמידים לא פעם את הדתיים במקום שאינו נוח עבורם, וסותר את אורח החיים שהם מקיימים. זאת לעומת הווייתור החילוני, למשל ישיבה בבית קפה כשר, דבר שאיננו מאתגר את הזהות החילונית של הפרטים. דווקא קול דתי שעלה בהקשר זה, מצביע על כיוון אחר:

"אני לא מרגיש שווייתרתי על משהו בזה שהמרכולים פתוחים בשבת, אני מרגיש קצת, אבל זו גם חלק מתפיסת החיים שלי.. אני לא מרגיש שווייתרתי כאן איזה ויתור עקרוני. העמדה שלי מראש היא פרו זה. גם אם העמדה שלי בחיים הייתה שאני אשמח שהשבת תהייה שבת אצל כולם, לכתחילה כעמדה ערכית אני בעד חופש דת. (...). אבל יש מקומות שבאמת צריך לוותר. זה לא חוכמה, אבל התחושה מצדי היא שכן הציבור הדתי מוותר יותר". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

כאשר אוהד אינו מרגיש שפשרה בתחום השבת מהווה ויתור עבורו כאדם דתי מכיוון שהוא בעד חופש דת, הוא למעשה מוצא הצדקה לכך שהוא מותח את הגבולות של קבוצת הזהות שלו. זוהי אחת השיטות לעבודת גבולות שנמצאו במחקרם של אסרס ובנשופ (Essers & Benschop, 2009).

ניתן לראות כי הווייתור החילוני נתפס בעיני המרואיינים כווייתור של הפרט. כלומר, התנהלות אישית מתחשבת בנושאים הקשורים בשבת ובכשרות על מנת להתאים את עצמם לפרטים הדתיים שבארגון, למרות שהם בעצמם אינם מתנהלים על פי חוקי ההלכה. לעומת זאת, הווייתור הדתי נתפס כווייתור על רעיון. למשל ויתור בנושא עמדות הארגון לגבי השבת במרחב הציבורי, סוגיה שעולה פעמים רבות ונתפסת כדיון מרכזי בארגון. עולה כי גם כאשר העמדה מתחשבת בציבור הדתי, הרי שעדיין במידה והעמדה לא תתאים לחלוטין לחוקי ההלכה ואורח החיים הדתי, ייחשב הדבר לווייתור. קל וחומר שהווייתור בצד החרדי יהיה גדול אף יותר, שכן הסבירות כי ההתנהלות תהייה תואמת את אורח החיים החרדי, הינה נמוכה יותר. ניתן לראות כי עצם ההשתתפות בתוך מסגרת פלורליסטית מייצרת התנגשות עם עולם הערכים הדתי, שכן הדת היא מערכת חוקים סגורה. במובנים מסוימים, ההצגה של הדת כמערכת מוכתבת ומובנית מחזקת את מעמדם של החברים הדתיים, שכן קל יותר לדרוש ויתור ברמת היחיד מאשר ויתור ערכי.

### ג. קווים אדומים ואסטרטגיות התמודדות

מחקרים מדברים על כך שהמיעוט נדרש להיטמע ולהשאיר את הערכים והזהות שלו מאחור (Bell, 1990), תוך כדי שהוא מקבל על עצמו את ערכי הארגון: "כדי להפוך לאחד משלנו, אתה צריך להפוך לבדיוק כמונו" (Ferdman, 2017). ואומנם עד כה הראיתי כי במקרים רבים חברי הארגון נכונים לעשות ויתורים ערכיים נקודתיים, מתוך תפיסה כי הרווח האישי שווה את זה, או מפני שההשתתפות בארגון מצדיקה אותם. למרות זאת, בפרק זה אעמוד דווקא על הגבולות והקווים האדומים שמציבים לעצמם חברים לגבי השתתפות בפעילויות שונות של הארגון. בחלקו הראשון של הפרק אבחן שלוש אסטרטגיות שונות שנוקטים חברי הארגון, כאשר הם מתמודדים עם מצבים של קונפליקטים זהותיים. בחלק השני של הפרק יתוארו הקווים האדומים של חברי הארגון.

#### **שלוש אסטרטגיות להתמודדות**

חברי הארגון בוחרים לקחת חלק במגוון אירועים כקבוצה. לעיתים, אירועים אלה אינם עולים בקנה אחד עם הערכים של חלק מהפרטים. במצב זה, הם נדרשים לתהליך של עבודת זהות, במטרה לשמר את הזהות האישית שלהם (Snow & Anderson, 1987) במקביל לפעילותם בארגון. האינטראקציה החברתית עם חברים אחרים בארגון, מאתגרת אותם במצבים אלה ודורשת מהם לנהל משא ומתן על גבולות הזהות שלהם (Goffman, 1967).

ניתן ללמוד על כך מהדוגמא שהעלתה דקלה לגבי הצעידה של פעילי הארגון בצורה רשמית ומזוהה במצעד הגאווה שהתקיים בירושלים:

"תראי... נניח חולצות צהובות במצעד הגאווה.. אני אישית לא אלך לשם. (...) מכיוון שבירושלים המצעד הוא לא מצעד פריצות כמו בת"א, אז זה גם ממש הגיוני בעיני ונכון שיעירנו' תזדהה עם המאבק של החברה הזו.. וזה שאני עם חולצה צהובה במקום אחד, ומישהו אחר עם חולצה צהובה במקום אחר לא אומר שזה באופן אוטומטי משייך אותי לשם, כי לא הייתי שם. ומי שרואה אותי ככה אז הבעיה היא שלו". (דקלה, דתיה, בעלת תפקיד בארגון)

מבחינת דקלה, למרות שהשתתפות במצעד הגאווה מהווה עבורה חציית קו אדום אישי, ההימצאות של חברי הארגון עם חולצות הארגון הרשמיות במצעד הגאווה, אינו משליך עליה אישית. ניתן לראות כי דקלה נוקטת באסטרטגיה של הרחקה ומזעור חשיבות. דהיינו, ישנה הקטנה של חשיבות האירוע. יתרה מכך, ישנו ניתוק בין החברות שלה בארגון לבין השתתפות הארגון באותו אירוע.

ההזדהות עם כל פעולות הארגון היא אתגר גדול אפילו יותר עבור קבוצות המיעוט שבתוכו. לדוגמה, חברי הארגון החרדים מצביעים על חוסר הרצון והיכולת להזדהות לחלוטין כפעילים בארגון:

"אני לא מזהה את עצמי בארגון. לפי איך שהיא נראית היום לפחות. אין לי בעיה לספר לחברים שאני עובד עם יובל (מבכירי הארגון - ד.ד.), אבל אני לא רואה את עצמי כחלק. אני לא יכול וגם לא רוצה להיות מזוהה עם הארגון. כי במצבו הנוכחי אני לא יכול לגונן עליו, לא יכול להצדיק דברים שהוא עושה. אם הייתה קבוצה חרדית בתוך הארגון, אז היה הרבה יותר קל להסביר. אבל ברגע שאתה אחד לך תסביר לאחרים.. במצב הנוכחי אני לא יכול לגונן על האידיאולוגיה שלו (...). דווקא העובדה שאני לא מזוהה עם הארגון מאפשרת לי מרחב תמרון הרבה יותר גדול. אם אתה אומר למישהו חרדי שאתה מ'עירנו' יש עליך מיד תפיסה שאתה אנטי חרדי. אבל כשאני אומר שאני עובד עם יובל ואני מנסה לקדם משהו חרדי, יש הרבה יותר שיתוף פעולה. אני חושב שיש אינטרס שלא אהיה מזוהה עם הארגון, לפחות בשלב הזה". (דוד, חרדי, פעיל בארגון)

"אני לא זוכר עכשיו דוגמה, אבל היו פעמים שחזרתי ואמרתי היה קשה אבל היה שווה. בסופו של דבר הרי אין לי שום טעם בעשייה הזו, רוב הפעילים שפעילים בארגון חוזרים הביתה ומקבלים פידבק של כבוד. אני חוזר הביתה ואני לא יכול להגיד בקול שאני פעיל ב'עירנו', יגידו לי 'מה אתה מפגר? מה אתה עושה שם בכלל'. (...). יודעים שאני קשור. אין צורך שאני אבוא ואגיד שאני קשור ופעיל, טקטית זה יותר טוב שזה לא השולחן.. אני רוצה לשמור על יכולת השפעה בתוך החברה החרדית ולכן לא רוצה לעשות דברים שינעלו את היכולת שלי להתנהל בתוך החברה החרדית בצורה טובה. היום בתוך הישיבה יש לי השפעה מאוד גדולה על המוסד כולו כמוסד מאוד עוצמתי בחברה החרדית. אני נכנס בחופשיות לכל קהילה ולכל מפלגה ומתכתב עם כל החרדים בעירייה, כי אני מזוהה כ"אחד משלנו", לא מזוהה עם אף ארגון, ובוודאי לא מתנכר לחברה החרדית. אני פעיל למענה, איתה ובתוכה. והזדהות עם ארגון שנתפס כלא חרדי, היא תהיה לרעתי. לרעתי קצת ובעיקר לרעת העשייה הציבורית שלי. כנראה שלא תראי אותי בחולצה צהובה. יש לי בגדים ואני לא מחליף. אצלי ההחלפה של החולצה יותר משמעותית מאצלך, זו אמירה". (אלי, חרדי, פעיל בארגון)

האסטרטגיה בה נוקטים דוד ואלי היא אסטרטגיה של הימנעות מזיהוי עם הארגון. דוד, למשל, מציג את עצמו כמי שקשור בארגון דרך עבודה, ולא באמצעות השתתפות וולונטארית. השניים

נוקטים אסטרטגיה זו עקב הקושי להזדהות עם הארגון בתוך הסביבה הקרובה אליהם, העולם החרדי. הם מסבירים זאת במספר דרכים, החל מסיבות אישיות כמו קושי להתמודד עם שאלות בסביבתם, וכלה בסיבות מגזריות-חרדיות דוגמת העובדה שאין קבוצת פעילים חרדים בארגון, או פגיעה ביכולת להשפיע בתוך המגזר החרדי בעקבות הזיהוי עם הארגון. נדמה כי השניים אף מנסים לעשות אידיאליזציה לחוסר הזיהוי שלהם עם הארגון, כאשר הם מספרים שהדבר משרת גם את האינטרס הארגוני. ניתן לראות בדברים אלה ביטוי להיותם של החרדים בארגון מיעוט סמלי, כפי שמגדירה אותו קאנטר (Kanter, 1977). זאת בהתאם לחלקם היחסי הקטן בארגון מחד, והשימוש שהארגון עושה בהם כמייצגי קבוצת הזהות שלהם מאידך. עם זאת, הם אינם נוקטים באף אחת משלוש הדינמיקות שמציעה קאנטר, שעוסקות כולן בסוגי השתלבות בתוך הארגון. תחת זאת, הם נוקטים בגישה רביעית ובחרים להימנע מזיהוי עם הארגון.

דקלה הרחיבה בראיון שלה על מאבק הקשור בפתיחת מרכולים בשבת, אותו הוביל הארגון:

"למשל כל נושא פתיחת המרכולים בשבת - אני כן מסכימה עקרונית עם המאבק אבל אני לא אאבק בעצמי נגד זה. אני כן אפעל כחלק מתפקידי בצוות משאבי אנוש ואראה מי מגיע להפגנה ומי מחלק פלאיירים, אני אעשה את הדברים שמאחורי הקלעים, אבל אני עצמי לא אצא לרחוב ולא אדבר כי אני בעד שמירת שבת ונגד מסחר בשבת אז זה מורכב. לא נוח לי להיות מזוהה אקטיבית עם המאבק הזה". (דקלה, דתיה, בעלת תפקיד בארגון)

דקלה ציינה בדבריה כי מאבק זה איננו משקף את השקפת עולמה. למרות זאת, התפקיד אותו מילאה באחד מצוותי הארגון באותה העת דרש ממנה לעזור בניהולו, וכך עשתה. כלומר, דקלה בחרה למלא את התפקיד שלה בארגון, במקביל לזה שברמה האישית היא בחרה שלא להיות בחזית המאבק. דקלה נוקטת באסטרטגיה של השתתפות מאחורי הקלעים. דוגמא נוספת הובאה בדבריה של אביב, אשר יזמה פעילות הקשורה בהכשרת מסעדה לקראת חג הפסח:

"ביקשתי ממישהו דתי בארגון להצטרף לאירוע של הכשרת מסעדה לפסח ללא הרבנות, והוא לא הסכים ואמר שקשה לו עם זה. למרות זאת הוא כן אמר לי מה הדרך הכי טובה לעשות את זה מבחינה הלכתית ואפילו התייעץ עם שני רבנים. והוא ממש סירב ששמו יופיע בכל הקשר, אפילו בתוך השיח בארגון לא ציינתי שקיבלתי אינפורמציה, מידע וגיבוי ממנו. שלא לדבר על הרבנים שהוא דיבר איתם. אז זה מקום שגם לדתיים הליברליים היה קשה איתו". (אביב, חילונית, בעלת תפקיד בארגון)



גם כאן מתוארת האסטרטגיה של השתתפות מאחורי הקלעים. האדם הדתי סייע בנושא, אך דרש שמעורבותו לא תהיה ידועה לאיש בארגון ומחוצה לו. בהמשך הריאיון של דקלה, היא מסבירה את החשיבות של שימוש באסטרטגיה זו ליציבות הארגון:

"אם אתה מאמין בארגון ורוצה שהוא יהיה ארגון בעל כוח, פועל, יציב ועמיד, אז אתה לא יכול לעשות את המשחקים האלה או לשבור את הכלים על כל דבר שלא מתאים לך. זה גבול עדין. זה גם לא אומר שכל דבר שיקרה בארגון אני אגיד 'אמן', ממש לא... (...). אבל אני שם, אני לא אשבור את הכלים על כל דבר... צריך קצת לבחור את המלחמות. ומה שאני לא בוחרת אז אני אהיה שם מאחור ואתמוך". (דקלה, דתיה, בעלת תפקיד בארגון)

ניתן לראות כי בעלי תפקידים ומקורות ידע בארגון נדרשים להכריע בסוגיות שונות בין הזהות האישית שלהם ובין תפקידם בארגון, בדומה לממצאיו של ווטסון (Watson, 2008). ניתן לראות כי במסגרת יחסי הגומלין הללו הם בוחרים לבצע את תפקידם, אך עושים זאת בצורה סמויה שאינה רומסת את זהותם האישית. נדמה כי מצב זה תואם את גישת הביניים אשר מתוארת במחקרו של ווטסון (Watson, 2008). גישה זו גורסת כי במצב של התנגשות בין התפקיד וזהותו של הפרט הוא איננו בוחר בחירה דיכוטומית באחד המרכיבים בלבד, אלא נדרש לעבודת זהות בכדי ליישב את הקונפליקט. עבודת זהות זו באה לידי ביטוי במקרים שתוארו בבחירה למלא את דרישות התפקיד, אם כי באופן מוסווה אשר מקטין את המתח הזהותי.

### **קווים אדומים**

לצד אסטרטגיות ההתמודדות השונות שתוארו, עלה בראיונות רבים נושא הגבול העליון. כלומר הנקודה שבה הפרט כבר לא יהיה מוכן להבליג או להתמודד עם המתרחש, מכיוון שיחוש כי נחצה קו אדום אשר אחריו אין לו עוד מקום בארגון. כפי שהראיתי, חלק גדול מהמרואיינים תארו כי גם כאשר אינם מזדהים עם פעילות כלשהי של הארגון, אין זה אומר בהכרח כי הדבר יגרום להם לקום ולעזוב. זהו דבר מובן, שכן המרואיינים שנבחרו למחקר זה הם הרי חברים בארגון. עם זאת, בראיונות הבהירו המרואיינים כי לא ייקחו חלק בארגון בכל מחיר.

"אני לא אקבל כל עמדה. למה, התחתנתי עם 'עירנו'? (...). אם החליטו משהו שנראה לי לא הגיוני, אז תמיד אני יכול ללכת, זה אופיו של ארגון מתנדבים. אם יבקשו ממך להיות חלק ממשוה שלא נראה לך ראוי את תגידי ביי!". (אלי, חרדי, פעיל בארגון)

מהראיונות עולה כי אירוע או נושא נקודתיים לא יגרמו לחברי הארגון לעזוב אותנו, זאת לעומת דרכי פעולה מתמשכות או מדיניות של הארגון שעלולות לגרום לעזיבה של פרטים :

"יש דברים שבהם לא אקח חלק. אני לא יודע אם אעזוב את הארגון, זה תלוי כמה הנושא חמור מבחינתי. אני למשל לא אצמד במצעד הגאווה ולא תומך בו. אבל זה שהארגון צעד שם עם חולצות, לקח חלק והיה שותף בו, זה לא גרם לי לקום ולעזוב. זה שהארגון מעודד פתיחת עסקים בשבת זה לא משהו שגורם לי לעזוב. אני חושב שמה שהיה גורם לי לעזוב זה אולי אם דרך הפעולה והמדיניות של הארגון הייתה אלימות, פעולות לא חוקיות, חוסר כבוד, חוסר קבלה של או פעולה נגד מגזרים בעיר בצורה ישירה - דבר שהיה עשוי לגרום לי לעזוב את הארגון. בין אם מגזר ערבי או מגזר חרדי". (עומר, דתי, פעיל בארגון)

בראיונות עלו דוגמאות רבות הקשורות לפלורליזם וקבלה של מגזרים בתוך העיר. ניתן לראות זאת גם בדבריהם של אוהד ודוד :

"אם היו מחליטים ש'עירנו' מתערבת ודורשת שיהיו בכל אירוע נשים על הבמה הייתי אומר שזה לא מתאים וכנראה גם קם והולך, כי זה נוגד את תפיסת העולם שלי. עזבי אותי כפרט שאני משתדל לא לשמוע שירת נשים. בצורה פשוטה - אני כן מאמין בפלורליזם וזה היה מבחינתי כבר קו אדום ב'לא פלורליזם'. זו דוגמא שהייתי יכול לדמיין. אני חושב שאם יקרה דבר שיגרום לי לעזוב זו לא תהיה החלטה קונקרטיה אחת אלא רצף של דברים, הצטרפות של דברים שיובילו לזה". (אוהד, דתי, מראשי הארגון)

"מבחינתי קו אדום הוא ניסיון מאוד בוטה לכפות ערכים ליברליים על חרדים, אם 'עירנו' הייתה מתעקשת ש'מצעד השרמוטות' יעבור במאה שערים. אם היו מחליטים שבאופן חוקי צריך להוריד את המחיצה בכל בתי הכנסת בירושלים - אני הייתי פורש. ולא בגלל שיש לי בעיה שיורידו את המחיצה אלא שאני רואה בזה כפיה של ערכים של חברה שלא מעוניינת בזה, חברה שרוצה לחיות אחרת". (דוד, חרדי, פעיל בארגון)

ניתן לראות כיצד באופן טבעי הדוגמאות של אוהד, אשר מגיע מרקע דתי, ושל דוד, אשר מגיע מרקע חרדי, קשורות בכפייה של ערכים על הציבור הדתי או החרדי בעיר. זהו קו אדום מובהק מבחינתם. באופן דומה, חברים חילוניים בארגון הצביעו על כפיית ערכים על הציבור החילוני בעיר כקו אדום :

"הקו אדום שלי הוא בנושאי דת ועיר. לכיוון החילוני כמובן. למשל אם פתאום הייתה מתקבלת החלטה ארגונית שלא פועלים יותר לסייע לעסקים להיות פתוחים בשבת. ברגע

שהארגון יפסיק לדאוג לחילונים בעיר... שהארגון יתחיל להתעסק בסגירת עסקים בשבת  
אז אני חושב שהוא כבר לא יהיה אותו הארגון. אבל נראה לי שכבר כמה חודשים לפני אני  
אשים לב ואחתוך...". (יקיר, חילוני, פעיל בארגון)

בדומה לאוהד, יקיר אינו מתייחס לקו האדום כאירוע בודד ונקודתי, אלא כתהליך אשר כולל רצף  
של החלטות ואירועים.

ניתן לראות כי מרבית המרואיינים תיארו חוסר סובלנות או חוסר הכלה של האחר כקו אדום.  
המרואיינים אומנם נטו לתת דוגמאות שמגיעות מעולמם וקשורות לתפיסתם הדתית, החברתית  
והתרבותית. אך הם עדיין ציינו כי גם מקרים שהיו פוגעים בתפיסות עולם שונות משלהם לא היו  
מקובלים עליהם. ניתן לשער כי ישנו קשר בין עצם ההשתתפות בארגון הטרוגני ובין הצבת חוסר  
סובלנות כקו אדום.

לסיכום, הראיתי כי כאשר החברים בארגון מגיעים לנקודות קיצון מבחינת הווייתורים הערכיים  
שהם נדרשים להם, הללו נוקטים מספר אסטרטגיות: (1) הרחקה ומזעור חשיבות. (2) הימנעות  
מזיהוי עם הארגון. (3) השתתפות מאחורי הקלעים. אסטרטגיות אלה הן חלק מעבודת הזהות  
האינטנסיבית אשר נדרשת ממשתתפים בארגונים הטרוגניים (Essers & Benschop, 2009), בכדי  
להצליח ולשמר זהות אישית שהולמת בעיני הפרט את התפיסה העצמית שלו (Snow & Anderson,  
1987). בנוסף, מרבית המרואיינים מציינים כי לא יישארו בארגון בכל מחיר, ותיארו את המצבים  
והתהליכים שיגרמו להם לחדול את השתתפותם בו בעיקר ככאלה אשר קשורים בחוסר סובלנות.

## פרק רביעי: דיון ומסקנות

מחקר זה בחן את אופן ניהול השונות בארגון חברתי-התנדבותי ואת צורת התמודדות הפרטים בארגון עם אתגר הגיוון. מטרת המחקר הייתה לבחון את צורת ניהול השונות בארגון מחד, ואת תהליכי הזהות שעוברים החברים בארגון מאידך. נקודת המוצא של המחקר הייתה כי ההטרונגיות של הארגון מציבה אתגר בפניו ובפני חבריו, והללו נדרשים לפתח אסטרטגיות ופרקטיקות להתמודדות עם אתגר זה.

המחקר מחולק לשני רבדים, הרובד הארגוני והרובד הפרטי. ברובד הארגוני נבחנו גבולות מדיניות הגיוון, מחירים ורווחים ארגוניים שנובעים מהגיוון, ופרקטיקות בהם משתמש הארגון לניהול השונות. ברובד הפרטי נחקרו המוטיבציות של חברי הארגון לקחת בו חלק, היחסים בין קבוצות זהות שונות בתוך הארגון, ואסטרטגיות התמודדות זהותיות של הפרטים בארגון.

באשר לבחינת גבולות מדיניות הגיוון של הארגון, הממצאים מעלים כי עיקר מאמצי השילוב מתמקדים על הרצף החילוני-דתי, ואכן מרבית החברים בארגון משתייכים לקבוצות אלה. יתרה מכך, המשתתפים החילוניים והדתיים בארגון מגיעים מהקצוות המתונים של קבוצת השייכות שלהם. בנוסף, עלה כי ייצוגן של האוכלוסיות הערבית והחרדית בארגון הוא מינורי, וכי שילובן בארגון הוא מותנה. דהיינו, קבלת הערכים והנורמות הבסיסיים של הארגון מהווה תנאי להשתתפותם בתוכו. ניתן ללמוד כי ישנו פער בין הצהרות הארגון לגבי גבולותיו, לבין הצלחת השילוב בפועל.

בכדי ליישם בהצלחה את מדיניות הגיוון, הארגון עושה שימוש במגוון כלים פרקטיים, כאשר בממצאים עלו שלוש פרקטיקות מרכזיות. הראשונה היא הימנעות מקיצוניות ככלי לשמירה על הלכידות. נמצא כי הארגון בוחר שלא לנקוט עמדות חריפות וקיצוניות במגוון נושאים, זאת על מנת לשמור על תחושת הנוחות ויכולת ההזדהות של חבריו עם מדיניותו. הארגון אמנם משלם מחיר בדמות עמדות שהן לעיתים פשרניות, אך פרקטיקה זו נדרשת בכדי לאפשר לחבריו השונים לדור בכפיפה אחת. הפרקטיקה השנייה שנמצאה היא מנגנון קבלת ההחלטות הדמוקרטי של הארגון. יכולת ההשפעה השוויונית של חברי הארגון במגוון נושאים היא חיונית במרחב הטרוגני, ומעמיקה את הלגיטימציה של הכרעות הארגון בקרב חבריו. הפרקטיקה השלישית שאותה היא רכות עם אנשי הקצוות בארגון. אמנם נמצא כי שילוב חרדים וערבים בארגון הוא מותנה, אך כאשר אלו נכנסים לשורות הארגון הם זוכים ליחס מיוחד וסלחני. הארגון רואה בקבוצות אלה מיעוט סמלי

וכפועל יוצא מייחס חשיבות יתרה לייצוגן בשורותיו. על כן, הארגון מפנים כי שילובן הוא מאתגר, ונכון להקל עליהן ולאפשר להן השתתפות סלקטיבית בפעילויותיו.

הפרקטיקות הללו מהוות ביטוי מוחשי למחויבות הארגון למדיניות הגיוון שלו. ממצאי מחקר זה מהווים תרומה לספרות על פרקטיקות בארגונים, שכן ספרות זו מתמקדת בארגונים עסקיים וציבוריים ואינה עוסקת בארגונים חברתיים-וולונטאריים. המחקר הנוכחי הוסיף רובד נוסף בכך שבחן יישום של פרקטיקות במגזר השלישי, והוא מהווה קריאת תיגר ומזמין בחינה עתידית של הרלוונטיות שלהן גם לארגונים עסקיים וציבוריים.

בדיקת המחירים והרווחים הארגוניים מתהליך השילוב העלתה כי המחיר המרכזי ש'משלם' הארגון הוא עיכוב בתהליכי קבלת ההחלטות וגיבוש המדיניות. נמצא כי עיקר המחלוקות סבות סביב נושאים הקשורים בדת ובמרחב הציבורי העירוני, ולכן נצפו עיכובים בעיקר בתחום זה. זהו פועל יוצא ישיר של מדיניות השילוב ושל הקבוצות המרכזיות המיוצגות בארגון. לצד זה, עולה כי הגיוון מאפשר לארגון להגיע לעמדות עומק ולגבש מדיניות בנושאים מורכבים. עמדות העומק הללו, מאפשרות בתורן לקבוצות נרחבות במרחב העירוני להזדהות עם מדיניות הארגון. יכולת זו משמעותית ביותר עבור הארגון ומנהיגיו, ולכן הם נכונים לשלם את מחיר האיטיות.

ברמת הפרט, נמצאו שתי תנועות מקבילות. התנועה הראשונה היא של הרחבה, כלומר הרחבת העצמי, קבלה של אוכלוסיות אחרות והשלמה עם עמדות ודעות אשר זרות לקבוצת השייכות של הפרט. ומנגד, תנועה שנייה של סגירה אשר כוללת את הגבולות שמציב הפרט, ניהול משא ומתן על הזהות שלו ובחינה היכן הוא מוכן לעשות פשרות ואיפה עוברים הקווים האדומים שלו.

בחינת המוטיבציה של הפרטים להשתתף בארגון, מעלה כי החברים בו מזדהים עם מטרותיו הגדולות ורואים בו מקום למימוש עצמי ורעיוני. לאור זאת, הם נכונים לעשות ויתורים, אותם הם תופשים כקטנים וזניחים למול הרעיון הגדול ולמול הרווח מעצם ההשתתפות בארגון. יתרה מכך, חברי הארגון מבינים כי עצם ההשתתפות בארגון הטרונגי גוזרת באופן ישיר דרך של פשרה.

הפשרה והויתור, אפוא, היא כורח המציאות בארגון. ממצאי המחקר מעלים הבדל מהותי בתפישת הויתור שמקיימות שתי הקבוצות המרכזיות בארגון, החילונים והדתיים. הויתור של החילונים נחוה כויתור פרטי, כלומר התחשבות אישית בעמיתיהם הדתיים בסוגיות כגון כשרות ושבת. לעומת זאת, הויתור של הדתיים בשורות הארגון נתפס כויתור ערכי ורעיוני, כאשר הם נדרשים להתגמש בעמדותיהם בנושאים הקשורים לצביון הדתי במרחב הציבורי. ניתן לקבוע כי בשונה

מחבריהם החילוניים, הוויתור של החברים הדתיים הוא למעשה וויתור זהותי, מפני שהללו נאלצים למתוח את גבולות הזהות של קבוצת השייכות שלהם. רוב ספרות הגיוון איננה עוסקת במגוון דתי בארגונים, ועל כן היבט זה מהווה חידוש ביחס למחקר.

במסגרת המחקר, נמצאו שלוש אסטרטגיות התמודדות מרכזיות של הפרטים בארגון עם הוויתורים הערכיים שהם נדרשים להם בארגון ההטרוגני. האסטרטגיה הראשונה היא הרחקה ומזעור חשיבות. כאשר הארגון נוקט פעולה שאיננה מתיישבת עם עולם הערכים של חלק מחבריו, הללו סבורים כי הפעולה איננה משליכה עליהם ובוחרים להמעיט בחשיבותה. אסטרטגיה שנייה, אשר עלתה כרווחת במיוחד בקרב קבוצות המיעוט, היא הימנעות מזיהוי עם הארגון. לחברים אלו ישנו קושי גדול להיות מזוהים עם הארגון בקרב קהילותיהם, ולכן בוחרים להימנע כלפי חוץ משיוך אליו. האסטרטגיה השלישית שנמצאה היא השתתפות מאחורי הקלעים, כאשר בעלי תפקידים ומוקדי ידע בארגון משתתפים בביצוע משימה שנוגדת את השקפתם, אך עושים זאת בצנעה או מבלי שמעורבותם תהיה ידועה. בהמשך ישיר, נמצא כי הקווים האדומים של חברי הארגון נוגעים בעיקר לעמדות של חוסר סובלנות של הארגון כלפי סקטור כזה או אחר. חברי הארגון מציינים כי לא החלטה בודדת היא שתגרום להם לעזוב את שורתיו, כי אם התנהלות ומדיניות מתמשכת. אסטרטגיות אלה מהוות חידוש של מחקר זה. בנוסף, נושא זה טומן בחובו בחינה של נקודת המבט של היחיד על מדיניות הארגון, תחום אשר זוכה לעיסוק מועט במחקר.

מאחורי הממצאים עומדת הדינמיקה הכפולה שבין הארגון לחבריו. מצד אחד, ישנה תנועה של ציפייה מלמעלה בתוך הארגון לתרבות של רב גוניות. הדבר בא לידי ביטוי במטרות הארגון, במדיניותו ובעמדות אשר מושמעות על ידי מנהיגיו, המבטאות מחויבות לגיוון. בתגובה, ישנה הפנמה בפועל של החברים בארגון והטמעה של הרעיון ככזה שמשרת את האינטרסים הפרטיים שלהם. אותם פרטים אמנם נדרשים לפשרות ברמה האישית, אך מפנימים כי באמצעות הריבוי הם מצליחים לקדם אינטרסים שלהם ושל הקבוצה. מנגד, חברי הארגון מהקבוצות השונות, וביניהן קבוצות המיעוט, משנים בתורם את המרחב הארגוני בעצם השתתפותם בו. הארגון נאלץ להתאים את עצמו לחבריו, ולצורך כך מאמץ פרקטיקות שמתחשבות במגוון ומאפשרות לכלל הפרטים שבו לבוא לידי ביטוי. זוהי התנועה מלמטה.

ייחודיותו של מחקר זה נעוצה בכך שהוא מתמקד בארגון חברתי, בעוד שמרבית המחקרים עד היום עסקו בארגונים עסקיים או ציבוריים. מאפייני הארגון החברתי שונים במהותם מארגונים עסקיים וציבוריים, ולכן גם דרכי ההתמודדות והפרקטיקות הן ייחודיות. העובדה שמדובר בארגון וולונטארי

ולא במקום עבודה עם יחסי עובד ומעביד, מאפשרת לפרטים מרחב תמרון גדול יותר מזה שמתואר בספרות לגבי ארגונים עסקיים וציבוריים. זאת מכיוון שבארגונים חברתיים וולונטאריים ההיררכיה הארגונית גמישה יותר, ובנוסף, אין למתנדב תלות כלכלית וחשש מפיתורין או סנקציות אחרות.

חידוש נוסף של המחקר מבוסס על כך שהוא מתמקד בארגון אשר מושתת לכתחילה על ערך הגיוון, ולא כזה שעושה שימוש פונקציונאלי צר במשאב ההטרוגניות. הארגון מתייחס למגוון כערך, ולא דווקא ככלי להשגת מטרות רווחיות או קבלת לגיטימציה בלבד. חשיבות הגיוון עבור הארגון עלתה פעמים רבות במהלך הראיונות, ונדמה כי חברי הארגון מפנימים את ערך הגיוון אשר הארגון חורט על דגלו. מכיוון שהשונות הינה ערך מרכזי עבור הארגון, הוא צועד כברת דרך ארוכה ומשמעותית יותר בכדי לממש רעיון זה ביחס לארגונים שמשתמשים בשונות ככלי ותו לא.

חשוב לעמוד על שינוי יסודי במציאות הישראלית. החברה הישראלית, אשר בעבר נשענה על רעיון כור ההיתוך, עוברת תהליך של הפנמה עמוקה של המגוון שבתוכה. אחד הביטויים הבולטים של תהליך זה הוא נאום "ארבעת השבטים" של נשיא המדינה ראובן ריבלין בכנס הרצליה 2015. הנשיא קבע בדבריו כי אין בישראל עוד שבט אחד הגמוני, כי אם ארבעה שבטים נבדלים – חילוני, דתי לאומי, חרדי וערבי. גם בשוק העבודה הישראלי מתחוללות תמורות משמעותיות, כאשר כיום ברור כי האתגר המרכזי לעתידה של הכלכלה הוא שילובן של האוכלוסיות הערבית והחרדית. מגמות עומק אלו הופכות מחקר זה לרלוונטי במיוחד. ביכולתו של חקר מקרה זה להאיר את הדרך עבור ארגונים שונים המבקשים לשלב בשורותיהם מגוון של אוכלוסיות.

בסימו של המחקר, נותרות עדיין שאלות רבות משקל עליהן יוכלו לענות מחקרים עתידיים. ארגונים חברתיים נושאים שני מאפיינים ייחודיים - העיסוק בנושאי צדק חברתי מחד, וההשתתפות ההתנדבותית בחלק מארגונים אלה מאידך. הללו מאפשרים למחקר לחשוף רובד חדש של ניהול שונות ושל התמודדות של הפרטים שבו. על כן, יש להמשיך ולבחון האם אסטרטגיות דומות מיושמות גם בארגוני מגזר שלישי נוספים. כיוון מחקר נוסף יוכל לחשוף האם שיטות הפעולה שהוצעו במחקר עשויות להיות רלוונטיות גם לארגונים שאינם התנדבותיים, בין אם ארגוני מגזר שלישי ובין אם ארגונים עסקיים וציבוריים.

## ביבליוגרפיה

זילבר, ת. (1998). *אידיאולוגיה, פרקטיקה ועמימות בארגונים*. מרכז סיוע לנפגעות תקיפה מינית כארגון פמיניסטי (חיבור לשם קבלת תואר דוקטור). האוניברסיטה העברית, ירושלים.

יוסיפון. מ' (2001). "חקר מקרה", בתוך נ' צבר- בן יהושע (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותני: תפיסות, אסטרטגיות וכלים מתקדמים (עמ' 179-217). תל אביב: מופ"ת.

צבר-בן יהושע, נ' (2001). "מבוא", בתוך נ' צבר- בן יהושע (עורכת). מסורות וזרמים במחקר האיכותני (עמ' 13-29). לוד: דביר.

קורח, מ' וחושן, מ' (2019). על נתוניך ירושלים 2019 מצב קיים ומגמות שינוי. מכון ירושלים למחקרי מדיניות, פרסום מספר 503.

שושנה, א' (2006). *ביוגרפיות אלטרנטיביות: על הבניות מחדש של העצמי בקרב "מחוננים טעוני טיפוח" בישראל* (חיבור לשם קבלת תואר דוקטור). האוניברסיטה העברית, ירושלים.

שקדי, א' (2003). "מילים המנסות לגעת – מחקר איכותני – תיאוריה ויישום". הוצאת רמות – אוניברסיטת תל אביב. תל אביב. הדפסה שמינית, נובמבר 2012.

שקדי, א' (2000). "עולמות מתנגשים ומתקשרים: תגובות מורים למחקרים בחינוך". בתוך א' שי וי' בר- שלום (עורכים), המחקר האיכותני בחקר החינוך (עמ' 19-50). ירושלים: המכללה לחינוך ע"ש דוד ילין.

Ailon-Souday, G., & Kunda, G. (2003). The local selves of global workers: The social construction of national identity in the face of organizational globalization. *Organization studies*, 24(7), 1073-1096.

Ainsworth, S., & Hardy, C. (2004). Discourse and identities. The Sage handbook of organizational discourse, 153-173.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage. 2nd edition.

Alvesson, M., Lee Ashcraft, K., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization*, 15(1), 5-28.



- Alvesson, M., & Robertson, M. (2016). Money matters: Teflonic identity manoeuvring in the investment banking sector. *Organization Studies*, 37(1), 7-34.
- Appadurai, A. (1990). Disjuncture and difference in the global cultural economy. *Theory, culture & society*, 7(2-3), 295-310.
- Aronson, D. (2002). Managing the diversity revolution: Best practices for 21st century business. *CRJ*, 6, 46.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Athens, L. (1994). The self as a soliloquy. *Sociological Quarterly*, 35(3), 521-532.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.
- Baumeister, R. F. (1987). How the self became a problem: A psychological review of historical research. *Journal of personality and social psychology*, 52(1), 163.
- Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. *Handbook for Diversity in Organizations*, Oxford University Press, Oxford, 553-574.
- Brown, A. D. (2019). Identities in organization studies. *Organization studies*, 40(1), 7-22.

- Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. John Wiley & Sons.
- Butler, J. (2016). *Frames of war: When is life grievable?*. Verso Books.
- Cassell, C. (1996). A fatal attraction? Strategic HRM and the business case for women's progression at work. *Personnel Review*, 25(5), 51-66.
- Cerulo, K. A. (1997). Identity construction: New issues, new directions. *Annual review of Sociology*, 23(1), 385-409.
- Chr, L. (1979). *The culture of narcissism*. NY.: Warner books.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Crick, N., & Grotpeter, J. (1995). Relational aggression, gender, and social-psychological adjustment. *Child Development*, 66, 710-722.
- Cox, T. (1993). Cultural Diversity in Organizations: Theory. *Research and Practice, San Francisco*, 225-241.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

- Essers, C., & Benschop, Y. (2009). Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. *Human Relations, 62*(3), 403-423.
- Featherstone, M. (Ed.). (1990). *Global culture: Nationalism, globalization and modernity* (Vol. 2). Sage.
- Ferdman, B. M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science, 53*(2), 235-263.
- Gergen, K. J. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. Basic books.
- Ghorashi, H., & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management, 29*(1), 78-86.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. London: Aldine Transaction
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: essays on face-to-face interaction*.
- Goffman, E. (2002). *The presentation of self in everyday life*. 1959. Garden City, NY, 259.
- Howland, J. S. (2001). Challenges of working in a multicultural environment. *Journal of library administration, 33*(1-2), 105-123.
- Jewson, N., & Mason, D. (1986). The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review, 34*(2), 307-334.

- Johnston, W. B., & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 71(4), 589-617.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation* Basic Books. New York.
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identity at work. *Organization studies*, 22(1), 59-89.
- Knights, D., & Clarke, C. (2017). Pushing the boundaries of amnesia and myopia: A critical review of the literature on identity in management and organization studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 337-356.
- Knights, D., & Omanović, V. (2015). Rethinking Diversity in Organizations and Society. In *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (p. 83). Oxford University Press.
- Kossek, E. E., & Pichler, S. (2007). EEO and the management of diversity. *Oxford Handbook of Human Resource Management*, The, 251.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Kurowski, L. L. (2002). Cloaked culture and veiled diversity: why theorists ignored early US workforce diversity. *Management Decision*, 40(2), 183-191.
- Mackie, D. M., & Smith, E. R. (1998). Intergroup relations: Insights from a theoretically integrative approach. *Psychological review*, 105(3), 499.

- Mayring, P. (2007). On generalization in qualitatively oriented research. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 8, No. 3).
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.
- Miscenko, D., & Day, D. V. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6(3), 215-247.
- Ng, E. S., & Stephenson, J. (2015). Individuals, Teams, and Organizational Benefits of Managing Diversity. In *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (p. 235). Oxford University Press.
- Ozbilgin, M., & Tatli, A. (2008). *Global diversity management: An evidence based approach*. Palgrave Macmillan.
- Phillips, N., & Hardy, C. (2002). *Discourse analysis: Investigating processes of social construction* (Vol. 50). Sage Publications.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Prasad, P., & Mills, A. J. (1997). Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*, 1.
- Pringle, J. K., & Strachan, G. (2015). Duelling Dualisms. In *The Oxford Handbook of Diversity in Organizations* (p. 39). Oxford University Press.

- Snow, D. A., & Anderson, L. (1987). Identity work among the homeless: The verbal construction and avowal of personal identities. *American journal of sociology*, 92(6), 1336-1371.
- Stone, G. P. (1962). Appearance and the self. *Human behavior and social processes*, 86-118.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human relations*, 56(10), 1163-1193.
- Thomas, W. I. (1937). *Primitive behavior; an introduction to the social sciences*.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Tomlinson, F., & Schwabenland, C. (2010). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- US Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples, GAO-05-90, Washington, DC: GAO, 2005, <http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf> (accessed February 13, 2020).
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.

- Van Laer, K., & Janssens, M. (2014). Between the devil and the deep blue sea: Exploring the hybrid identity narratives of ethnic minority professionals. *Scandinavian Journal of Management, 30*(2), 186-196.
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization, 15*(1), 121-143.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2000). Mass media research: An introduction Wadsworth. Belmont, CA.
- Wright, C., Nyberg, D., & Grant, D. (2012). "Hippies on the third floor": Climate change, narrative identity and the micro-politics of corporate environmentalism. *Organization studies, 33*(11), 1451-1475.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management, 36*(1), 6-38.
- Ybema, S., Keenoy, T., Oswick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. (2009). Articulating identities. *Human relations, 62*(3), 299-322.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization studies, 25*(1), 55-74.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: an analysis of control, agency, and micro-emancipation. *Journal of Management Studies, 44*(8), 1371-1397.

Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, 17(1), 9-29.