



מדריך לארגונים להתמודדות עם האתגרים שמתעוררים בזמן מועדים לאומיים בארגונים שבהם עובדים יחדיו יהודים וערבים

כתבו: אזהאר סעדי, ד"ר רוני שטיין, ד"ר אורנית רמתי דביר, רון גרליץ

יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל ונפגעי פעולות האיבה ויום העצמאות – הוא יום הנִכְפָּה עבור אזרחים ערבים רבים – מציפים כמה מהסוגיות הרגישות והמורכבות ביותר שמאפיינות את היחסים בין יהודים וערבים בישראל, לרבות במקומות עבודה. השנה מורכבות זו מודגשת ביתר שאת מכיוון שערב יום הזיכרון, המצוין השנה ב-3 במאי, מתלכד עם חג אל פיטר (עיד אל פיטר). זהו אחד משני החגים החשובים באסלאם, המציין את סיומו של חודש הרמדאן והנחגג במשך שלושה ימים (שחלים השנה בין 2.5 ל-5.5). בנוסף לכך, אנו מציינים שנה לאירועים האלימים שפקדו את החברה הישראלית במאי 2021, והשבועות האחרונים היו גם הם רצופי פיגועים ומעשי אלימות.

מדריך זה נועד להקנות למנהלות ומנהלים ידע על השינויים הפסיכולוגיים-חברתיים שמאפיינים ימים אלו, ולכוון אותם להתנהלות שתסייע להם להתמודד טוב יותר עם האתגרים שמתעוררים בארגונים שבהם עובדים יחדיו יהודים וערבים.

מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה זו?

בתקופה בשנה שבה מציינים את יום הזיכרון ויום העצמאות מתחדדת עוד יותר נוכחותם של נקודות המבט והנרטיבים השונים, ואף המתנגשים, של האזרחים היהודים והערבים במדינה. מבחינה פסיכולוגית-חברתית מתחדדת הזהות הקבוצתית הלאומית. בעוד שבימים "רגילים" עובדות ועובדים משתייכים לקבוצות על פי מאפיינים כגון מגדר, גיל, אתניות או זהות ארגונית ומקצועית, ולא דווקא לפי הזהות הלאומית שלהם, הרי שבתקופה זו חשיבותה של הזהות הקבוצתית-לאומית ואפילו הדתית עולה, ולא אחת היא אף מאפילה על יתר הזהויות.

הדגשתה של הזהות הקבוצתית-לאומית מגבירה את הנטייה של האנשים להבחין בין העצמי והזולת, בין "אנחנו" ו"הם", או במושגים פסיכולוגיים-חברתיים – בין "קבוצת הפנים" ל"קבוצת החוץ". במקביל גם גוברת הנטייה לתפיסה הומוגנית של קבוצת החוץ ("הם כולם חושבים ומתנהגים אותו דבר"). מכיוון שכך, עובדות ועובדים מקבוצות שונות, שרגילים לעבוד יחד ואינם מייחסים חשיבות רבה להבדלים לאומיים בימים כתיקונם, עלולים לחוש בתקופה זו כי חברי קבוצת החוץ קוראים תיגר על ערכי הליבה שלהם. אם לנקוט במושגים פסיכולוגיים-חברתיים, הם חשים מאוימים, בין שהאיום אמיתי או סימבולי, על ידי חבריהם לעבודה המשתייכים לקבוצה הלאומית האחרת.

חשוב לקחת בחשבון שני היבטים נוספים. הראשון הוא שיחסי הכוח בין הקבוצות מכתבימים התנהגות שונה של כל אחת מהן. במקרה שקבוצת הרוב במקום העבודה היא של יהודים, ברוב המקרים הם יחוש יותר ביטחון להביע את קולם, לבטא את המצוקה שלהם ולדרוש את התיקון לתחושת העוול שהם חווים. לעומתם, עובדים ערבים יתקשו לבטא את מצוקותיהם (הרגשיות או הפיזיות) ועלולים לחשוש יותר מהמחיר החברתי והתעסוקתי שייגבה מהם בשל התבטאויותיהם או בקשתם להיעדר מהעבודה.



היבט נוסף הוא הקושי לחוש אמפתיה לצד האחר בנוכחות של קונפליקט גלוי. הימים הלאומיים מנכיחים את הסכסוך היהודי-ערבי ואת האירועים הטראומטיים בהיסטוריה של שני העמים. באופן טבעי, בתקופה כזו פוחתת היכולת שלנו להיכנס לנעליו של האחר, להבינו ולחוש את כאבו, וגובר הצורך שלנו לתקן את האחר. בין היתר נובע הדבר מכך שבתקופה זו – יותר מתמיד – אנו מתקשים לראות את הפרספקטיבה של האחר, שכן כל צד נחשף למסרים שונים מאוד ברשתות החברתיות, דבר המקשה גם הוא בתורו על האפשרות לפתח אמפתיה כלפי האחר.

בתוך קלחת זהותית-לאומית-פסיכולוגית-חברתית זו, עלולים עובדות ועובדים ומנהלות ומנהלים יהודים וערבים בארגונים לחוות כעס וטינה כלפי קולגות שלהם מהקבוצה השנייה, דה-לגיטימציה ואף צורך להסתיר את זהותם. התוצאה הכוללת עשויה להיות פגיעה במרקם היחסים בין יהודים וערבים, עד כדי הימנעות מאינטראקציה או לחלופין התעצמות קונפליקטים וחציית קווים אדומים. ביטויים אלה צפויים לפגוע בהישגי הארגון שכבר פעל ופועל לקידום הגיוון שבקרבו ולהשאיר משקעים לעתיד.

לאור זאת, עולות השאלות:

כיצד ראוי שמנהלות ומנהלים יפעלו? מה עליהם להגיד ולמה עליהם להתייחס? כיצד כדאי להם להתנהל בימים האלה?

הדרך הנכונה להתמודדותו של כל ארגון מתעצבת בהקשר הספציפי שלו ומושפעת מהדינמיקה בצוותים, מהתפיסות הניהוליות ומהנורמות הארגוניות.

אנו מציעים שלושה עקרונות מנחים שתופסים לכל הארגונים:



להפגין אמפתיה ורגישות לצרכים של כלל העובדות והעובדים, מהקבוצות הלאומיות והחברתיות השונות.



להכיר בכך שנקודות המבט של יהודים וערבים הן לא תמיד זהות וכי הם אוחזים בנרטיבים לאומיים שונים. אך יש לזכור כי שניהם לגיטימיים וכי מציאות חיים של האחד לא מבטלת את מציאות חיוו של האחר.



לחזק את הזהות הקבוצתית הארגונית באמצעות חיזוק תחושת השייכות הארגונית והדגשת המשימה המשותפת. כך נוכל להדגיש ולהנכיח את ה"ביחד" ולהציב אלטרנטיבה לחלוקה ל"אנחנו" ו"הם".



המלצות קונקרטיות לפעולה בימים הלאומיים

01 קיימו עבודת הכנה עם העובדים לקראת המועדים האלה

מתיחות פוליטית סביב השסע הלאומי היא חלק ממצואות חיינו לאורך השנה כולה, אך היא מתגברת לקראת הימים הלאומיים. משום כך מומלץ לקיים עבודת הכנה לקראת מועדים אלה ולהסביר לעובדים ולעובדות על המורכבויות שתקופה זו מזמנת.

דגשים לעבודת ההכנה:

- מציאות החיים וחוויות החיים של העובדים והעובדות הערבים והיהודים אינה זהה, והם אף חווים רגשות שונים הגם שכולם חיים באותה מציאות, הפירושים שכל קבוצה מעניקה לה יכולים להיות שונים, ומשום כך עלולות להיווצר אי-הבנות בין עובדות לעובדים מקבוצות שונות. לדוגמה, רגש של שמחה בעיד אל פיטר עשוי להתפרש כחוסר כבוד ליום הזיכרון שחל באותו היום ולרגש שיום זה מעורר אצל האחר. כך יכולה להתפרש גם שמחתם של העובדים היהודים ביום העצמאות בשעה שחבריהם הערבים חווים אותו כיום זיכרון לנכבה, כלומר לאסון.
- כידוע, החברה הערבית מורכבת מקבוצות שונות, ולכן לא כולם חוגגים את אותם החגים. עיד אל פיטר הוא חגם של המוסלמים, ולכן יש לקחת בחשבון שלא כל העובדים הערבים בחברה חוגגים אותו. מומלץ לבדוק מראש מי מקרב העובדים הערבים אכן חוגג את עיד אל פיטר ולאחל לו חג שמח.

02 שדרו מסרים מכבדים המכירים בנקודות המבט והנרטיבים השונים

העבירו מסרים לביסוס הנורמות הארגוניות הרצויות, ובראשן הכלה של כלל העובדות והעובדים, מתן מקום ולגיטימציה לנקודות המבט והנרטיבים השונים של יהודים וערבים ומענה לצרכים הייחודיים של כל קבוצה. אנו מציעים למנהלות ומנהלים להביע בצורה מפורשת את המסר שהם מכירים בכך שליום הזיכרון וליום העצמאות, הוא יום הנִפְקָה עבור אזרחים ערבים רבים, יש משמעות שונה לחלוטין ואף סותרת עבור יהודים וערבים.

נוסף על כך, יש להכיר במורכבות שיוצרת החפיפה בין עיד אל פיטר ויום הזיכרון. חשוב להעביר את המסרים ברמה הארגונית בישיבות הצוות, ובמידת הצורך גם ברמה פרטנית לעובדים, העשויים לחוות אי-נוחות בתקופה זו.

03 קדמו מדיניות גמישה לגבי פרקטיקות ארגוניות הקשורות לנוכחות בימים הלאומיים ובחגים ולעמידה בצפירת הזיכרון

דוגמאות

- בררו מראש מיהם העובדים הערבים החוגגים את עיד אל פיטר והמעוניינים לנצל את זכותם להיעדר מהעבודה בימים אלה.
- נסו להתחשב ככל האפשר בבקשות של עובדים יהודים או ערבים להיעדרות מהעבודה בימים אלו או בזמני הצפירה. זכרו שהצפירה היא סיטואציה קשה ורגישה עבור חלק מהעובדים, וכדאי לכבד את



בקשתם להימנע ממנה. הדבר חשוב במיוחד במקרה שיש עובד בודד או קבוצה קטנה מאחת הקבוצות (למשל עובד ערבי יחיד בצוות יהודי או להפך).

• אפשרו לעובדות ולעובדים המעוניינים בכך "להוריד פרופיל" ולא לבלוט בימים אלו, ובפרט בזמן הצפירה. לשם כך מומלץ להכין מראש מרחב משותף נפרד לעובדים הערבים, שבו יתאפשר להם לא לעמוד בצפירות, או לחלופין מרחב משותף לעובדים היהודים, שבו יעמדו יחדיו. צעד מעין זה יאפשר לעובדים ערבים שמבקשים לא לעמוד בצפירה להישאר במקומם ולא לנקוט צעד אקטיבי של הימנעות.

04 היו נוכחים

היו ערים למתרחש במרחב הפיזי והדיגיטלי, נטרו ואתרו התנהגויות שחוצות קווים אדומים, וטפלו בהן מייד. הגבירו את תחושת השייכות והלכידות הארגונית ותנו לגיטימציה לנוכחותם של נקודות המבט והנרטיבים השונים ושל מגוון הזהויות.

אנחנו מקווים ששימוש במדריך זה מסייע לכם בהתמודדות עם תקופה מורכבת זו. אם הארגון שלכם חווה מורכבות או משבר נוסף אנו מזמינים אתכם לפנות אלינו למרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי כדי שנוכל לסייע לכם להתמודד עימו.

דוא"ל לפנייה: achord@mail.huji.ac.il