



משתיקה לשיחה

יהודים וערבים במקומות עבודה:
**כלים להיות מי שאני
ולשמור על היחד**

יהודים וערבים במקומות עבודה: כלים להיות מי שאני ולשמור על היחד

מאז פרוץ המלחמה באוקטובר 2023 נתונים האזרחים בישראל במצב שניתן להגדירו כטראומה קולקטיבית מתמשכת. האירוע הטראומטי מתרחש זה חודשים אחדים והוא עדיין לא הסתיים. משום כך כלל הציבור במדינת ישראל מתמודד עם רגשות סוערים ומציפים, והן בקרב יהודים והן בקרב ערבים ניכרים חשש ממשי לביטחון האישי ותחושות של כעס ופחד.

באווירה החברתית הטעונה והמורכבת בשל המלחמה ערבים ויהודים נדרשים להמשיך לעבוד יחד, להיפגש במקום העבודה ולפעול בשיתוף פעולה. הקונפליקט שמחוץ למקום העבודה זולג אל תוך המרחב התעסוקתי ומעורר קשיים ומתחים בין עובדים השייכים לקבוצות חברתיות שונות.

כדי להתמודד באופן המיטבי עם המתח ועם התחושות הקשות שחווים הן עובדים ערבים והן עובדים יהודים בתקופה זו, נדרש לאפשר לכל אחת מהקבוצה להביע את קולה באופן אותנטי שאינו פוגע בקבוצה האחרת. מסמך זה מציע לכם - העובדות והעובדים, ערבים ויהודים - כלים להתנהלות במקום העבודה במצבי קונפליקט. כלים אלה יאפשרו לכם לנהל תקשורת אפקטיבית, מכבדת, סובלנית ובטוחה יותר כדי להימנע ממתחים או מנתק העלולים לפגוע במרקם היחסים בין שתי הקבוצות לטווח הארוך.

כלים והצעות להתמודדות מיטבית במקום העבודה:

01 אשרור עצמי: בתקופה מורכבת זו כדאי לזכור את היכולות ואת הכישורים שלכם כעובדות וכעובדים וכן את המקצועיות ואת הערך שאתם מוסיפים לארגון. נבחרתם לתפקיד לא במקרה, והעמיתים במקום העבודה מכבדים אתכם ורואים בכם חלק חשוב מהארגון. כדאי גם להיזכר ביכולותיכם וביתרונותיכם כצוות: היזכרו בתקופות מתוחות קודמות שבהן הצלחתם להתמודד יחד עם האתגר שנוצר והתגברותם על הקושי. האם גם אז חשבתם שלא תצליחו להתגבר על הקושי ולהמשיך הלאה? היזכרו מה עזר לכם להתמודד יחד באותה תקופה ואמצו כלים אלה גם עתה.

02 הביטו במתרחש מנקודת מבט של זמן: היזכרו בשבוע הראשון של המלחמה - האם באותו שבוע עלו בדמיונכם תרחישים גרועים יותר מאלה שהתרחשו בפועל במקום העבודה? האם חששתם שמקום העבודה יהפוך גם הוא לזירת קרב שלא ניתן יהיה לתפקד בה? ניתן לשאוב תקווה מכך שלמרות הקשיים הרבים שמציבה תקופת המלחמה, מקומות עבודה שבהם צוותים מגוונים המשיכו לעבוד ולתפקד; יהודים לצד ערבים הצליחו לעמוד במשימות המשותפות של הארגון על אף הקונפליקט והמתח.

03 תקשורת אפקטיבית ומכבדת: נסו לנהל שיחות שבהן תתאפשר הקשבה הדדית. מומלץ לשתף בתחושות וברגשות במסגרת גבולות השיח באופן שלהלן:
◀ **זמנו אפשרות להיכרות אישית בשיחות המשותפות:** שתפו את הנוכחים בנושאים אישיים, למשל איך אתם חווים את התקופה בבית עם הילדים והמשפחה. כל הצדדים מתמודדים עם

הקשיים שהביאה איתה המלחמה, והשיתוף עשוי להגביר תחושות של הזדהות ושותפות גורל בין העובדים מכל הקבוצות.

◀ **השתמשו במונחים של צרכים:** שאלו את עצמכם מה הצורך שבגיבו אתם מרגישים כך או אחרת, התמקדו בצרכים שלכם בלי להאשים את האדם שמולכם ובלי למתוח עליו ביקורת. נסו להבין מה הצורך של עמיתכם כאשר הוא מבטא את עצמו במהלך השיחה. הימנעו מלבוא בדרישות או באיומים ונהגו בסובלנות ובכבוד.

◀ **בחרו מילים וניסוח:** כדאי לבחור מילים ואמירות אותנטיות, אך כאלה המכבדות את הצד השני ואינן פוגעות בו. הימנעו מדיבור מכליל המאשים את כלל הקבוצה שאינכם משתייכים אליה. במקום "אתם" או "כולכם", נסו לראות את הפרט העומד מולכם. אל תניחו שהעובד או העובדת הנמצאים מולכם מזדהים או מסכימים עם המדיניות או עם המעשים של חברים אחרים בקבוצתם.

04 **הכירו בכך שעמיתכם מתקשה לראות את נקודת המבט שלכם** ושגם אתם מתקשים להבין את נקודת המבט שלו. הזכירו לשניכם שכדי לעשות זאת, מוטב להתרחק מעט מהתחושות הקשות של העת הנוכחית, ושעם חלוף הזמן תוכלו להביט מנקודת מבט רחבה יותר על המצב ועל המורכבות של האחר.

05 **אל תתמודדו לבדכם:** כדי להתמודד עם סיטואציות מורכבות אנו זקוקים לתמיכה של הדומים לנו. היעזרו בעמיתים מקבוצת הזהות שלכם כדי לא להתמודד לבד עם הקונפליקט. כך תקבלו נקודת מבט נוספת על החוויה האישית שלכם וגם תבינו אם הקונפליקט אישי או קולקטיבי. תוכלו ליזום שיחה אישית עם המנהל או המנהלת הישירים או עם גורם במחלקת משאבי אנוש כדי לשתף אותם בתחושות וברגשות המלווים אתכם בימים אלה. מעסיקים רבים אינם ערים לפחד העצום שחווים העובדות והעובדים הערבים ולקושי שלהם להגיע למקום העבודה המשותף. ייתכן שגם עובדים יהודים חשים מצוקה אך אינם מדברים עליה וכדאי לשוחח על כך עם הגורמים הרלוונטיים בארגון.

06 **הציבו גבול לתוקפנות:** מומלץ לא להגיב על תוקפנות ישירה בתוקפנות ובאלימות. שקפו בדרך מכובדת את ריבוי נקודות המבט הקיימות במצב הנוכחי, ואם אתם חשים שנחצה גבול המקשה עליכם להמשיך בשיחה, תוכלו לבחור להמשיך לקיימה במועד אחר או לסיימה. נסו להימנע מלענות מתוך תחושות של כעס ועלבון. המתינו שהרוחות יירגעו ואז תוכלו לשוב ולדבר על התחושה הלא נוחה שהתעוררה. אם תרגישו שחשוב לשני הצדדים להמשיך לקיים את השיחה, אפשר להסב את השיחה מעיסוק בסוגיה עצמה לחשיבה משותפת על התנאים המתאימים לכולם לקיים אותה באופן המיטבי (לדוגמה, שתיית קפה יחד אחרי העבודה, הגדרת זמן להמשך השיחה וכד'). אם מתנהלות שיחות פוגעניות ותוקפניות בקבוצת הווסטאפ הארגונית, מומלץ להעביר את התקשורת לשיחות פנים-אל-פנים שבהן אין מקום לפרשנות שגויה. דווחו לגורמים במחלקת משאבי אנוש על המתח שנוצר וכיצד הוא בא לידי ביטוי. תמיד תוכלו לפנות אל ממונה גיוון או אל גורם במחלקת משאבי אנוש כדי שסייעו בפתרון הקונפליקט בנוצר.

הכירו את נורמות השיח הנהוגות בארגון הן בעיתות שגרה והן בעיתות הסלמה. היעזרו במרחב בטוח לשיחות אישיות וקבוצתיות שבמהלכן אפשר לשתף ברגשות ובתחושות באותנטיות, להפגין רגישות ולנהוג בהתאם לנורמה המקובלת.

מדוע אנו זקוקים לכלים מיוחדים להתנהלות במקום העבודה בתקופה זו?

גורמים פסיכולוגיים-חברתיים שונים משפיעים על היחסים בין הקבוצות השונות בזמנים בהם הקונפליקט מועצם. למשל, עובדים מסוימים בוחרים להימנע מקשרי גומלין עם חברי הקבוצה השנייה, יש הנוהגים בחשדנות ומרבים לשתוק ואילו אחרים מתעמתים בגלוי, למשל באמירות בוטות או בהתנהגות פוגענית כלפי עובדים אחרים.

עובדים ערבים

עובדות ועובדים ערבים המועסקים במקומות עבודה מגוונים הם בדרך כלל מיעוט בארגון שבו רוב העובדים - וגם ההנהלה - הם יהודים. גם בימי שגרה נדרשים העובדים הערבים להתמודד עם אתגרים הנוגעים לתחושת ההשתייכות שלהם לארגון וליכולתם להביע קול אותנטי בו, על אחרת כמה וכמה בתקופת מלחמה.

עובדים ערבים רבים מתמודדים עם הקושי הטמון בניהול זהות מורכבת: מחד גיסא הם מחזיקים בזהות ערבית, חלקם גם בזהות פלסטינית, ומאידך גיסא הם אזרחים במדינת ישראל ומועסקים בארגון בעל זהות ישראלית. זהות מורכבת זו מציבה בפניהם קושי רגשי היות שהם שותפים לכאב של תושבי עזה החפים מפשע המותקפים כעת ומתמודדים עם תנאי מחיה קשים מנשוא, לצד הצער והכאב שהם חשים כלפי הציבור היהודי עקב המתקפה האיומה שחווה.

מצב זה מקשה על עובדים ערבים לשתף את האחרים ברגשותיהם והם נקלעים לדפוסי הימנעות כגון שתיקה ואף היעדרות ממקום העבודה. עובדים מסוימים בוחרים לשתוק מתוך רצון להימנע מקונפליקט עם עובדים יהודים וכך הם מפעילים מנגנונים של צנזורה עצמית. לעומת זאת, עובדים ערבים אחרים חשים מושתקים ונאלצים לא להביע את קולם עקב תחושה של איום וחוסר אונים ומתוך ההבנה שהבעת עמדות שנובעות מהזהות הפלסטינית או הבעת ביקורת בפומבי נגד מדיניות הממשלה וצה"ל עלולה לסכך אותם. הם חוששים, ולעיתים בצדק, שהבעת קול המנוגד לדעת הרוב בארגון עלולה לעורר תגובות של ריחוק ועוינות מצד עובדים יהודים, להוביל להתקפה ישירה עליהם ובמקרים מסוימים אף לגרום להשעיה או להרחקה ממקום העבודה.

חששות אלה מעוררים בעובדים הערבים הרגשה שהם אינם יכולים להיות הם עצמם, שסביבת העבודה חשדנית כלפיהם וחסרת אמון, ושהבעת אמפתיה לתושבי עזה (שחלקם קרובי משפחתם) עלולה להתפרש כתמיכה בטרור ולשמש עילה לפיטורים.

עובדים יהודים

מאז שבעה באוקטובר עובדים יהודים רבים חשים כאב, צער, פחד, כעס ופגיעה ממשית בתחושת הביטחון שלהם ובאמון כלפי רשויות הממסד. החברים והחברות בקבוצת החוץ הערבית לעיתים נתפסים

כגורם מאיים, אף כשמדובר בערבים אזרחי ישראל שלא היה להם כל קשר להתקפה ואף שהתנגדו לה; גם הנהגתם גינתה בכל תוקף את מתקפת החמאס.

תפיסות מכלילות אלה אופייניות למצבים רוויי חרדה ומתח, שבהם מתעצמת תפיסה מקוטבת של "אנחנו" מול "הם" וניכרת נטייה להתכנס לקבוצת הפנים היהודית ולנסות למצוא בה אמפתיה, נחמה, שייכות והתגברות של תחושת המסוגלות. כל אדם שאינו משתייך לקבוצת הפנים נתפס כאויב פוטנציאלי עד אשר יוכח אחרת. חשדנות זו מובילה פעמים רבות לשיח מסוגר של הקבוצה היהודית במקום העבודה, לחשש מיצירת קשר עם עובדות ועובדים ערבים, להתרחקות ממפגש עימם ולעיתים אף לדרישה שיצהירו בגלוי באיזה צד הם תומכים - "האם אתם איתנו או נגדנו", וזאת כדי להחזיר תחושת ודאות ושליטה בסיטואציה המאיימת.

יתר על כן, בזמן מלחמה רבים מתקשים לחוש אמפתיה לקבוצה שמנגד שכן הם טרודים בצרכים של קבוצתם, בסבל שהיא חווה ובגילויי אמפתיה כלפי חבריה. היכולת להתבונן במתרחש מנקודת המבט של קבוצת החוץ מוגבלת מאוד ונתפסת לעיתים קרובות כבלתי אפשרית. לכן עובדות ועובדים יהודים מתקשים בעת הנוכחית להחזיק תפיסת עולם מורכבת ולהבין את החוויה ואת נקודת המבט של ערבים העובדים לצידם. ההתמקדות הבלעדית בכאב של הקבוצה יוצרת ריחוק בין הקבוצות, עלולה להוביל לפרשנויות שגויות ולנתק בין העובדים ולפגוע קשות במרקם היחסים בארגון.

סיכום

המציאות בימים אלה מחייבת אותנו להתמודד עם אתגרים רבים. בתקופה זו מוטלת אחריות רבה על העובדים היהודים והערבים, המתמודדים עם רגשות עזים. עליהם לשמור על המוטיבציה, על רציפות התפקוד ועל מרקם היחסים בין הקבוצות, שנעשה שביר ונפיץ. לפיכך נדרשת הקפדה על תקשורת אפקטיבית אותנטית ומכבדת, השומרת על גבולות השיח - משימה מורכבת אך אפשרית וחשובה ביותר.



האם תמליצי/י לעמיתות ועמיתים שלך לקרוא את המסמך?

לא

כן

המדריך נכתב על ידי הצוות המקצועי של מרכז אקורד - פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי.

השתתפו בכתיבת מדריך זה: אומייה פאעור־מסרי, אזהאר סעדי, ד"ר מיכל שוסטר,

ד"ר שירי רזניק, פרופ' גיל דיזנדרוק, עינת לוי, ורון גרליץ.

תודתנו נתונה למייסם ג'לג'ולי, מנכ"לית צופן ולסאמי אסעד, מנכ"ל קו משווה על תרומתם לכתיבת מסמך זה.

עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | עיצוב גרפי: שני צדוק, אור ליבנה