



יהודים וערבים נפגשים במקומות עבודה בתקופת מלחמה הצעות למעסיקים להתמודדות בימים הראשונים של המלחמה

המלחמה שפרצה אתמול פוגשת את החברה הישראלית בכל זירות החיים, ועלולה לחולל שמות במרקם היחסים שהלכו ונבנו בעיתות השגרה, במיוחד במרחבי התעסוקה המשותפים. על אף ההלם, העצב הגדול, הכאב והכעס, מנהלות ומנהלים חוזרים היום להוביל את הצוותים שלהם – חלקם מעורבים וכוללים יהודים וערבים, ורבים מהם שונים מאוד בעמדות, בתפיסות העולם ובחוויות האישיות שלהם. ניהול נכון את המפגש במקום העבודה, יכול להפוך אותו עבור העובדים כמקום בטוח, כעוגן של יציבות וכמפלט מהחשיפה האינטנסיבית לתכנים ברשת שרבים מהם מסיתים וקשים. במסמך זה נציע כמה כלים בסיסיים שיעזרו לכם לנהל את הצוותים בתקופה קשה זו.

מה קורה בצוותים?

קיימים דפוסי התנהגות שונים בצוותים שונים, דפוסי התנהגות שונים מצריכים תגובה שונה. בימים הקרובים, יתכן שצוותים רבים יחוו "התנגשות", כלומר יוצר קונפליקט גלוי. אנשים במצב זה מונעים בעיקר משני רגשות: כעס ושנאה. שניהם רגשות המניעים לפעולה – רצון לבטל את הצד השני, למחוק אותו או לדרוש ממנו תיקון מידי. יש אנשים שגם חשים השפלה לאור מתקפת הפתע – תחושה שמלבה את הרצון בנקמה כדי לחוות שיקום של תחושת השליטה. במקביל, חשוב לקחת בחשבון שעובדים ועובדות גם חווים פחד קיומי. גם היהודים וגם הערבים. עם זאת, מעסיקים רבים לא מודעים לפחד העצום שחווים העובדים הערבים, חשש מתגובת הציבור היהודי במקומות ציבוריים ואף במקומות עבודה שבהם אינם חשים בטוחים. החשיפה לרשתות החברתיות עלולה להעצים רגשות אלו, שכן הרשתות מלאות במסיתים שקוראים לפעולות קיצוניות. ההקצנה התקשורתית מגיעה לחברה שסועה גם בצד היהודי וגם בצד הערבי. הקרקע פורייה ליוזמות נקמה, אבל אסור לתת לה לחלחל פנימה.

במרכז אקורד כתבנו [מדריך מפורט](#) למנהלות ולמנהלים להתמודדות עם עתות הסלמה בטחונית, שכולל אפיון של ארבעה דפוסי התנהגות בצוותים מגוונים, הסבר של היסוד הפסיכולוגי והמלצות מעשיות מותאמות. יתכן גם שבמקום העבודה שלכם תבחינו בדפוסי התנהגות אחרים כגון קונפליקט סמוי בין העובדים, אתן ואתם מוזמנים להעזר במדריך עכשיו ובשבועות הקרובים.





מה לעשות?

◀ הקצו מרחב בטוח לשיחות אישיות עם מנהלות ומנהלים ישירים או עם מנהלי משאבי אנוש עבור הזקוקים לכך. צרו קשר באופן פרואקטיבי, יתכן שחלקם לא ירגישו בנוח להעלות צרכים וחששות. הקפידו לנכוח במרחבים הפיזיים ובמרחבים הווירטואליים, כגון ברשתות החברתיות של הארגון ובקבוצות הווטסאפ שלו.

◀ **מסרים מטעם הארגון:** התבטאות פומבית של הנהלת הארגון היא איתות המעודד נורמות מכבדות וממתנות. הוציאו מכתב פומבי מהנהלת הארגון והעבירו מסרים ברוח זו בישיבות הצוות ובקבוצות הווטסאפ.

01 הכירו בכאב - הכאב והשכול הם עצומים ועלולים עוד להתעצם בתקופה הקרובה. אנחנו צריכים לזכור שמאחורי כל ההתנהגויות של העמיתים שלנו, יהודים וערבים, נמצא בסופו של דבר כאב שכל אחד רוצה למצוא דרך לרפא וכי אנשים שונים מביעים כאב וצער בדרכים שונות.

02 השתמשו בשפה מכלילה "אנחנו" - כל העובדות והעובדים בארגון, המקדמת נורמות ברורות המסבירות איך "אנחנו" (כולנו בארגון הזה) פועלים ופועלות. הדגישו שאותן נורמות חלות על כולם והדגישו את הזהות המקצועית המשותפת. בישיבות צוות הדגישו שכולם משתייכים למקום העבודה ונשארים בו.

03 אסור לכלות את הזעם זה בזה באופן כללי, ובפרט לא במקומות עבודה. מנעו שימוש בשפה גזענית, בגינוי או בזלזול, וטפלו מייד בכל התבטאות לא ראויה כגון ביטויי שנאה והסתה מכלילה ופוגענית. (העזרו במודל הרמזור, ראו להלן)

04 הדגישו כי בתקופת הסלמה יהודים וערבים מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את נקודת המבט שלו, ולכן דווקא בתקופה זו יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלומם ולרווחתם של כלל העובדות והעובדים.

05 הדגישו כי התקופה הנוכחית, שבה הרגשות קשים ורבי-עוצמה, אינה העיתוי לפעול וללבן חוסר ההסכמה אמיתי ועקרוני לגבי סוגיות פוליטיות, וכי בעתיד יהיו עוד הזדמנויות לדיונים בסוגיות שבמחלוקת.

◀ **הגדירו את גבולות השיח הנורמטיבי באמצעות שימוש במודל הרמזור (קראו כאן):** מודל הרמזור מציע כלי אבחון לביסוס נורמות שיח בזמן של מתח ואלימות. ומאפשר להדגיש את הנורמה החברתית המקובלת שעליה מתבססים גבולות השיח.

אנחנו מאמינות שבידיה של המנהיגות הארגונית ליצר חוסן, לא רק לצוותים ולארגון, אלא גם להשליך על חוסנה של החברה כולה. צוות היועצות והיועצים במחלקת תעסוקה באקורד זמין עבורכם להתייעצות ולסיוע מידי. צרו איתנו קשר בדוא"ל: achord@huji.mail.ac.il או חפשו אותנו בפייסבוק ובלינקדאין: [מרכז אקורד](#)