



לחשוב על היום שאחרי

כיצד להתמודד עם הדרישה להרחיק עובדים
ערבים ממקומות עבודה בזמן מלחמה?

נובמבר 2023

הקדמה

מאז שבעה באוקטובר 2023 נתונים כלל התושבים בישראל במצב שניתן להגדירו כטראומה קולקטיבית מתמשכת (האירוע הטראומטי טרם הסתיים). אזרחים יהודים וערבים רבים חשים בעת הזו דאגה רבה לקיומם וחוששים לביטחונם האישי. במציאות הזו יהודים וערבים נפגשים במרחבים שונים: במקומות העבודה, בבתי הספר ובגני הילדים, במערכת הבריאות, באקדמיה ובמרחב הציבורי. תחושות הפחד מובילות עובדים, לקוחות והורים לפנות למעסיקים בדרישה להרחיק עובדות ועובדים ערבים רק על בסיס השתייכותם ללאום הערבי.

מדריך זה מבקש להציע למעסיקים כלים ניהוליים להתמודדות עם מצבים שבהם לקוחות או עובדים דורשים בתקופה זו להרחיק ממקום העבודה עובדים ועובדות בני החברה הערבית. הוא מיועד גם לאזרחים שנקלעים בימים אלה לדיונים על המשך העסקה של עובדות ועובדים ערבים בסביבתם הקרובה.

במסמך זה נעסוק בתופעה זו ולא במצבים שבהם עולה דרישה להרחיק או להשעות עובדים ערבים עקב מעשה ספציפי שביצעו (לעיתים בשל פרשנות שגויה) כמו הבעת תמיכה בטרור. אשר למצבים אלה, אנו ממליצים להיעזר במדריך שלנו בנושא [ניהול גבולות השיח הנורמטיבי](#).

ראשית, חשוב לציין שהפסקת עבודתו של אדם (באופן זמני או קבוע) רק בשל השתייכותו הלאומית או הדתית אינה חוקית, ופעולה שלא כחוק חושפת את המעסיק לתביעה פלילית ואזרחית. יתרה מכך, מעשה זה פוגע בכבודם של העובדים והעובדות מהחברה הערבית ובזכותם לתעסוקה הוגנת ולפרנסה. היא פוגעת גם בכלכלת ישראל ומסכנת את מרקם היחסים העדין שנבנה במשך שנים, כפי שכתב [שר הפנים משה ארבל במכתבו לראשי העיריות במהלך המלחמה באוקטובר 2023](#): "החלטות מעין אלו מרסקות את מרקם החיים המשותפים במדינה, פוגעות לא רק בפרנסתם של אותם עובדים, וכן של עובדים רבים אחרים שאינם ערבים, אלא בעיקר בכבודם ובזכותם החוקתית לשוויון". יתר על כן, מעשה זה עלול להוביל להעמקת המשבר החברתי אם עובדים ועובדות מהחברה הערבית יגיעו לסף יאוש, יחושו הדרה עקב תפיסתם כאויב. [ראו דבריו של מנכ"ל המשרד לשוויון חברתי בעניין זה](#): "אני מאוד מודאג ממסרים רבים של מקומות עבודה שקוראים לעובדים ערבים ישראלים לא להגיע. יש כאן פגיעה דרמטית בכל המובנים... אנחנו במו ידינו שולחים אותם להתנגד למדינה".

בתקופה שבה שוררת תחושה של ערעור ושל אובדן ביטחון, מעסיקים נדרשים להפגין מנהיגות ולקבל החלטות מורכבות תוך התמודדות עם שיח סוער בציבור. המעסיקים אחראים לרווחת העובדים והעובדות, ליכולתם להתפרנס, לכבודם ולביטחונם האישי.

מה מניע את התופעה הזו מבחינה רגשית?

עובדים ולקוחות, המבקשים להרחיק מסביבתם או מסביבת קרוביהם עובד או עובדת מהחברה הערבית, עושים זאת בדרך כלל מתוך תחושות קשות של פחד וחרדה. פחד זה נובע מהאירועים המזוועים שהתחוללו בשבעה באוקטובר. לצד הדאגה והפחד מתחזקת הנטייה לראות את החברה הערבית כמקשה אחת, ללא הבחנה בין ערבים שהם אזרחי או תושבי ישראל לבין מחבלי החמאס ותומכיו. נטייה זו טבעית בזמן משבר או קונפליקט, ובעיקר במצב של טראומה קולקטיבית: נחלשת היכולת לראות את האדם נותן השירות או המטפל הערבי כאדם נפרד ולא כחלק מהקבוצה שנתפסת כמסוכנת. גם תחושות של כעס והיעדר אמון מופנות לכלל החברה הערבית.

נוסף על כך, ברשתות החברתיות [מופץ מידע כוזב](#) (fake news) על כוונה של אזרחים ערבים לפגוע ביהודים. מידע כוזב זה זוכה לתהודה נרחבת ויש בו סכנה ממשית משום שהוא מעצים את הפחד, מעורר בקשות להרחיק עובדות ועובדים ערבים ממקומות העבודה ומקשה על מקבלי ההחלטות ועל אזרחים אשר מתמודדים עם בקשות אלה.

מה יכולים לעשות מעסיקים ונותני שירות המעסיקים עובדים ערבים?

בימים קשים אלה נודעת חשיבות רבה לתפקידה של מנהיגות אחראית בעולם העבודה. עליה לוודא שהחלטות מתקבלות על בסיס מידע מוצק ואמין, תוך התחשבות בעובדים ובלקוחות, בזכויות הפרט ובעתיד המשק והחברה בישראל – ולא על בסיס מנעד הרגשות שתואר למעלה. חשוב גם לזכור שפיטורים או הרחקה של עובדים ערבים עקב השתייכותם לקבוצה מסוימת מאששים את הפחד של הלקוחות ושל העובדים היהודים במקום להפחיתו. בכוחה של מנהיגות לחזק את תחושת המסוגלות להתמודד עם חזרה לחיי יום־יום מקצועיים משותפים. עליה להשיב את האמונה שהחברה הערבית אינה מקשה אחת ושיש לראות כל אדם לגופו, זאת באמצעות ההבחנה בין הרגשות השליליים הקשים כלפי האחראים לאירועים הנוראים של שבעה באוקטובר לבין העובדים והעובדות הערבים שכלל אינם אחראים להם ואינם קשורים אליהם.

המלצות וקווים מנחים:

הכירו במצוקה הרגשית ובפחד של עובדים ולקוחות יהודים וערבים - אל תתעלמו מהם. הקצו להם מקום והסבירו כי במציאות הנוכחית הפחד הוא טבעי והנעם בתקופה הזו מובן.

ברוח זו ניתן לפרסם מסרים כמו "כולנו חווים הרבה דאגה ופחד"; "אנו שותפים לדאגה העמוקה לילדינו בימים אלה". הזכירו שכולם, ערבים ויהודים, חווים כעת ערעור של תחושת הבטחון והמוגנות שלהם. הדבר חשוב במיוחד בענפים שבהם מטפלים באוכלוסיות חסרות ישע (חינוך, טיפול בקשישים, אנשים עם מוגבלות ועוד), והמשפחות חוות חשש כבד אף יותר.

הגדירו קו ניהולי ברור המחייב לא לפטר עובדים בשל היותם ערבים:

◀ **הבהירו את מדיניות הארגון** שלכם בדבר העסקה של עובדים ועובדות מקצועיים ללא תלות בהשתייכותם לקבוצה מסוימת ואת מחויבותכם ליחס שוויוני לכלל העובדים. הדגישו שאין בכוונתכם לפטר או להרחיק עובדים רק כי הם משתייכים לחברה הערבית. הזכירו לעובדים וללקוחות את ערכי החברה ואת מחויבותה לשוויון כלפי כלל העובדים והעובדות.

◀ **העניקו תחושת ביטחון לעובדים וללקוחות ושמשו מקור סמכות ועוגן.** תוכלו להזכיר את קיומם של אמצעי אבטחה ולפרסם מספרי טלפון שניתן לפנות אליהם במקרה הצורך. חובתכם לשמור על כולם במרחב התעסוקתי, יהודים וערבים כאחד.

◀ **הגדירו את גבולות השיח בארגון** באופן שמאפשר לבודד מקרים של התנהלות לא חוקית או לא נורמטיבית של עובדים יהודים או ערבים המצריכה התערבות משמעתית וטפלו בהם. היעזרו [במדריך שלנו בנושא זה](#).

הגבירו את היכולת של העובדות, העובדים והלקוחות לראות את השונות במה שנתפס כקבוצה אחת אחידה ("הם, הערבים"):

◀ **אפשרו להכיר אישית את כל חברי הצוות:** היכרות אישית מציגה את הפרט בשלמותו ולא רק את היותו חלק מקבוצה. בעולמו של כל פרט יש משפחה, רגשות ותקוות. ניתן להציע **שכל חברי הצוות יציגו את עצמם לקהל הלקוחות** (בכתב או בעל פה). [ראו למשל כאן דוגמה למכתב שכתבה מורה ערבייה לתלמידיה](#)). במסגרת טיפולית או חינוכית ניתן לשלוח סרטון שבו כל אנשי הצוות מציגים את עצמם באופן אישי. הכלילו בהיכרות זו גם את אנשי הצוות במעטפת הארגונית כמו נהגי הסעות. הצגה עצמית עשויה לכלול פרטים אישיים ומשפחתיים, ניסיון מקצועי ורצוי לצרף תמונה. במקומות עבודה שבהם הקשר בין העובדים ללקוחות אינו מתמשך (למשל בתי מרקחת, בנקים), אפשר לתלות מסרים כמו "תודה לצוות המסור שלנו"; "הכירו את הצוות שלנו".

◀ **הדגישו כי מרבית תושבי ישראל, יהודים וערבים גם יחד, שואפים לחיות בשלום ובשיתוף פעולה.** סקרים ומחקרים מראים פעם אחר פעם שבקרב הציבור הערבי בישראל יש רצון גורף לחיים משותפים והתנגדות לאלימות בין הקבוצות. ניתן לציין את הנתונים שלפיהם רוב מוחלט בחברה הערבית מתנגד נחרצות לאלימות כלפי יהודים. במחקר של מרכז אקורד מ-18.10.2023 נמצא ש-98% מהנשאלים מהחברה הערבית מתנגדים לאלימות כלפי יהודים. פרסמו מבעי סולידריות ואחוזה בין יהודים לערבים בתקופה זו, דוגמת אחד [מסיפורי ההצלה מעוררי ההשראה של יהודים ע"י ערבים בשבת השחורה](#), חדרי המצב המשותפים, אירוח של משפחות מפונים בכפרים הערבים ואירוע תרומת הדם בשפרעם. [דוגמאות נוספות רבות לסולידריות בין יהודים וערבים תוכלו למצוא כאן](#). בחרו דוגמאות רלוונטיות וקרובות אליכם מבחינה גאוגרפית.

◀ במקומות שבהם הקשר בין הלקוחות או ההורים לבין העובדים מתמשך, **הזכירו את היחסים ששררו לפני האירועים.** הדגישו כיצד התמודד הארגון עם אירועי מתיחות קודמים ואת חוזקה של הקהילה. הזכירו כי בקרוב נרצה להמשיך לחיות ולעבוד ביחד.

גלו גמישות ארגונית:

כאשר מדובר ביחסים פרטניים (למשל קשישה ומטפלת סיעודית), כדאי לחשוב על פתרונות יצירתיים המתחשבים בחשש ואשר אינם פוגעים בתעסוקה של העובדים והעובדות מהחברה הערבית.

ההצעות שהעלינו כאן עלולות לפגוע בעובדים ועובדות מהחברה הערבית משום שהם עשויים להרגיש שעליהם להוכיח את חפותם מבלי שביצעו כל עוול. לכן חשוב ליישם הצעות אלה באופן כולל ושוויוני בקרב כלל העובדים בארגון. לצד ההכרה בפחד הדגישו את מחויבותכם לכלל העובדים שלכם, ללקוחותיכם וליחסים שבין יהודים לערבים בארגון ובחברה.

זמנים אלה אינם רגילים. כתיבת מדריך זה נובעת מחשש רב למרקם החיים ולעתיד החברה בישראל. הרגשות הקשים והחשש של החברה היהודית לצד החוויה של עובדים ועובדות ערבים כי הם חשודים על לא עוול בכפם ושאינן רואים אותם כמי שהם אלא רק כחלק מקבוצה, עלולים להעמיק את המשבר בחברה הישראלית. לאזרחים ולמנהיגים יש היכולת והחובה למנוע הידרדרות זו. בעת משבר זה, החוסן החברתי והאישי שלנו תלוי גם ביכולת של כולנו לתמוך ולחזק זה את זה.

הצעות מפורטות למעסיקים להבנה ולהתמודדות עם היחסים בצוותים יהודים וערבים ניתן למצוא במדריך ייעודי זה של מרכז אקורד.

מרכז אקורד הוא ארגון חברתי-אקדמי ייחודי הפועל באוניברסיטה העברית בירושלים. המרכז מפתח ומנגיש ידע אקדמי חדשני בפסיכולוגיה חברתית כדי לקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות החברתיות השונות בישראל. במסגרת הפעילות שלנו אנו עוסקים בהרחבה ביחסים שבין יהודים וערבים במרחבים שונים בישראל בתקופות שגרה והסלמה.



תודה לכן, צוות מסור
שקט ובריאות לכולם
شكرا لكم، فريق متخصص
السلام والصحة للجميع

השתתפו בכתיבת המדריך: מיכל ברק, ד"ר שירי רזניק, ד"ר נעה ולדן, עינת לוי, אומייה פאעור, רון גרליץ.