

המלצות לארגונים

להתמודדות עם האתגרים שמזמנים
ימי זיכרון ומועדים לאומיים בשנת 2023



- מרץ 2023 -

האוניברסיטה העברית בירושלים
THE HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM
الجامعة العبرية في اورشليم القدس



אקורד • אֶכּוֹרֵךְ • aChord

פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי
علم النفس الاجتماعي للتغيير الاجتماعي





כתבו: אזהאר סעדי | ד"ר רונה שטיין | עינת לוי | רון גרליץ

יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל ולנפגעי פעולות האיבה וכן יום העצמאות, שהוא יום הנִכְפָּה עבור אזרחיות ואזרחים ערבים רבים, מציפים כמה מהסוגיות הרגישות והמורכבות ביותר במארג היחסים בין יהודים וערבים בישראל. ימים לאומיים אלה מעלים אל פני השטח את הקונפליקט היהודי-ערבי ואת האירועים הטראומטיים בהיסטוריה של שני העמים. השנה, תשפ"ג 2023, הם אף מדגישים את המחלוקת האזרחית הקשה בין הקבוצות בחברה בישראל ביחס לרפורמה המשפטית. המתח והמשבר הפוליטי החמור אינם פוסחים על מקומות העבודה.

מרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי, הוא ארגון חברתי-אקדמי ייחודי, המפתח ומנגיש ידע אקדמי חדשני בפסיכולוגיה חברתית כדי לקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות החברתיות השונות בישראל.

מסמך זה נועד להקנות למנהלות ומנהלים ידע על השינויים הפסיכולוגיים-חברתיים הבאים לידי ביטוי בימים אלה ולהציע להם כלים להתמודדות עם האתגרים המתעוררים בארגונים שבהם עובדים יחדיו יהודים וערבים, יהודיות וערביות.

לפיכך עובדות ועובדים, הרגילים לעבוד יחדיו ובימים כתיקונם אינם מייחסים חשיבות רבה להבדלים לאומיים או דתיים ואף פוליטיים, עלולים לחוש בתקופה זו כי חברי קבוצת החוץ מאיימים על ערכי הליבה שלהם. תהליך זה מוקצן עוד יותר בשל החשיפה לתהודה שיצרות הרשתות החברתיות, המגבירות את ההזדהות עם קבוצת הפנים.

תחושת האיום של הקבוצות השונות מגיעה לשיאה. עובדות ועובדים יהודים, משני צידי המתרס הפוליטי, חשים איום ממשי על עתיד המדינה וחוששים מפני פגיעה בזכויותיהם. הם אף חשים איום סמלי על תפיסת הערכים הליברליים או השמרנים שאיתם הם מזדהים. עובדות ועובדים ערבים חשים **איום ממשי** מהקצנה נוספת של המתיחות הביטחונית ומההשפעות עליהם ועל קבוצת ההשתייכות שלהם; חלקם גם חשים **איום סמלי** על זהותם ועל ערכיהם עקב הזדהותם הלאומית עם העם הפלסטיני.

בהיעדר תחושת מסוגלות להתמודד עם האיום הנתפס, **פוחתת יכולתם של כל הצדדים לחוש אמפתיה** או סולידריות עם עובדים מקבוצות שנתפסות כאחראיות ליצירת האיום. למעשה, פוחתת היכולת של כולנו לעמוד במקומו של האחר, לחוש את כאבו ומכאן לבקש תיקון של המצב.

מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה זו?

הדגשת הזהות הקבוצתית-לאומית על חשבון זהויות אחרות: בתקופה שבה חלים יום הזיכרון ויום העצמאות באים לידי ביטוי ביתר שאת נקודות המבט והנרטיבים השונים – ואף המתנגשים – של האזרחיות והאזרחים היהודים והערבים במדינה. לעומת ימי שגרה, שבהם עובדות ועובדים עשויים להשתייך לקבוצות על פי מאפיינים כגון מגדר, גיל, אתניות או זהות ארגונית ומקצועית, בתקופה זו גוברת חשיבותה של הזהות הקבוצתית-לאומית ואף הדתית, והיא עלולה להאפיל על הזהויות האחרות. בימים אלה של משבר פוליטי גם מתחדדת **הזהות הפוליטית** (תמיכה ברפורמה המשפטית, התנגדות לה או אדישות כלפיה), השפעתה על תודעת העובדות והעובדים ניכרת, והזהות הפוליטית מתחדדת וגוברת על זהויות משותפות אחרות.

התגברות חשיבותה של הזהות הקבוצתית-לאומית או הדתית או הפוליטית מגבירה את הנטייה לחלוקה של "**אנחנו**" לעומת "**הם**", או במושגים פסיכולוגיים-חברתיים – ל"**קבוצת הפנים**" לעומת "**קבוצת החוץ**". יתרה מכך, גוברת גם הנטייה לתפיסה הומוגנית של קבוצת החוץ ("כולם שם חושבים ומתנהגים אותו הדבר").



לעומת זאת, עובדות ועובדים יהודים בעמדת מיעוט במקום העבודה כלפי המשבר הפוליטי – ללא קשר לעמדתם הפרטית כלפי הנושא – יחששו גם הם שהתבטאויותיהם יגבו מהם מחיר. **יש להדגיש שעובדות ועובדים מהחברה החרדית העובדים עם הציבור הכללי** אף יתמודדו עם חשש כבד להדרה ואף עם איום ממשי על מעמדם במקום העבודה. לאורך החודשים האחרונים ניתן לזהות בקרב עובדות ועובדים חרדים את הקושי לבוא למקומות העבודה, את הסתרת זהותם ואת תחושת חוסר השייכות מצידם. יש לצפות שבימים הלאומיים תחושות אלה אף יתגברו.

חשוב להביא בחשבון היבט נוסף והוא **מקום העובד והעובדת ביחסי הכוח** בכלל ובמקום העבודה בפרט. **המיקום ביחסי הכוח מכתוב התמודדות שונה עבור עובדות ועובדים יהודים וערבים**. אם קבוצת הרוב במקום העבודה כוללת יהודיות ויהודים, ברוב המקרים הם יחוו ביטחון רב יותר להביע את קולם, לבטא את מצוקתם ולדרוש תיקון לתחושת העוול שהם חווים ביחסיהם עם קבוצת הערבים. לעומת זאת, **העובדות והעובדים הערבים בסביבה זו יתקשו יותר לבטא את מצוקותיהם (הרגשיות או המעשיות)** והם עלולים לחשוש שהתבטאויותיהם בנושא בכלל ובקשותיהם להיעדרות בפרט יגבו מהם **מחיר חברתי ואף תעסוקתי**.

בנסיבות אלה, מנהלות ומנהלים מהססים:

כיצד להתנהל
בימים אלה?

למה
להתייחס?

מה לומר?

הדרך הנכונה להתמודדות של כל ארגון מתעצבת בסביבתו הספציפית ומושפעת מהדינמיקה בצוותים, מתמהיל הגיוון בארגון, מהתפיסות הניהוליות ומהנורמות בו. אנו מציעים **ארבעה עקרונות מנחים:**

- **חזקו את הזהות הקבוצתית הארגונית** באמצעות חיזוק תחושת השייכות לארגון ובאמצעות הדגשת המשימה המשותפת. הדגישו את ה"ביחד" שמציב חלופה לחלוקה ל"אנחנו" ול"הם" והבליטו אותו.
- **הפגינו אמפתיה ורגישות לצרכים של כלל הקבוצות הלאומיות והחברתיות: טעות היא להפגין אמפתיה כלפי צד אחד** – ויש להפגינה כלפי הקבוצות השונות בעת ובעונה אחת.
- **הכירו בעובדה שליהודים ולערבים נקודות מבט ונרטיבים לאומיים שונים** וכי שניהם לגיטימיים. כל קבוצה צוברת חוויות חיים שונות ואין חוויות האחת מבטלות את חוויות רעותה.
- **המשיכו לנהוג בהוגנות כלפי עובדות ועובדים המחזיקים בעמדות הפוכות משלכם** הן בתחום הפוליטי-אזרחי והן בתחום הלאומי, מתוך הכרה במעמדם ביחסי הכוח בתוך הארגון.

כיצד עושים זאת? הנה כמה המלצות מעשיות

1 ארגנו עבודת הכנה מוקדמת עם העובדים לקראת המועדים האלה

מתיחות סביב השסע הלאומי היא חלק ממצואות חיינו לאורך השנה כולה, אך היא גוברת לקראת הימים הלאומיים. עבודת הכנה לקראת מועדים אלה חיונית, ובה יש להסביר לעובדים ולעובדות על המורכבויות שתקופה זו מזמנת.

2 שדרו מסרים מכבדים המכירים בנקודות המבט השונות ובנרטיבים השונים

2

מסרים של דרגי הניהול בישיבות ארגון או בשיחות צוות ובשיחות אישיות מבססים את הנורמות הרצויות בארגון. למסרים אלה נודעת השפעה רבה על התנהגות העובדים והעובדות.

מסרים רלוונטיים:

- אנו מציעים למנהלות ולמנהלים להביע במפורש שהם מכירים בכך שהמשמעות של יום הזיכרון ויום העצמאות – הוא יום הנכבה עבור אזרחים ערבים רבים – שונה לחלוטין עבור כל קבוצה ואף מנוגדת.
- שימו לב שהשנה יחול חג אל-פיטר בין יום השואה ליום הזיכרון. מורכבות זו עלולה להביא לידי אי הבנה בין עובדות ועובדים מקבוצות שונות. למשל, שמחה בשל חג אל-פיטר עשויה להתפרש כחוסר כבוד ליום הזיכרון שחל באותה העת.
- עובדים ועובדות מתייחסים למועדים האלה מזוויות חיים שונות וחווים רגשות שונים. אף ששני הצדדים חיים באותה מציאות, לעיתים הם מפרשים אותה באופן שונה מאוד.
- באחד הצדדים עלולה להתעורר ציפייה שהצד שמנגד יזדהה עם רגשותיו, אולם ציפייה זו לא תיענה. למשל, יהודים חוגגים בשמחה את יום העצמאות לעומת ערבים שחווים אותו כיום זיכרון לנכבה, כלומר לאסון.
- בשנה זו אנו בעיצומה של תקופה רגישה יותר מבכל שנה אחרת. התבטאויות שבדרך כלל היו מתקבלות בהבנה עלולות ל עורר כעס וקיטוב. מציאות זו מחייבת אותנו במשנה זהירות ועלינו להקפיד שגם בימים אלה יהיה הארגון מכיל ומכבד עבור כל עובד ועובדת בארגון.

3 קדמו מדיניות גמישה כלפי הנהלים המקובלים בארגון לגבי נוכחות בימים הלאומיים ובחגים וכלפי עמידה בהישמע צפירת הזיכרון.

3

פרקטיקות רלוונטיות:

- אפשרו לעובדות ולעובדים המעוניינים בכך להצניע את נוכחותם ולא לבלוט בימים אלה, ובפרט בזמן הצפירה. לדוגמה, הגדירו מרחב נפרד לעובדים הערבים שבו יוכלו להתכנס ולא לעמוד בזמן הצפירה או לחלופין מרחב לעובדים היהודים שבו יעמדו יחדיו. צעד מעין זה יאפשר לעובדים הערבים לא לעמוד בעת הישמע צפירה, להישאר במקומם ולא לנקוט צעד אקטיבי של הימנעות.
- התחשבו ככל האפשר בבקשות של עובדים יהודים או ערבים, מטעמים שונים, להיעדר מהעבודה בימים אלה.
- ודאו כי העובדים ערים לאפשרויות העומדות לרשותם.

4 היו נוכחים במהלך הימים הלאומיים

4

היו ערים למתרחש במרחב הפיזי והדיגיטלי, נטרו ואתרו התנהגויות החורגות מהנורמות וטפלו בהן מייד. הגבירו בעובדים את תחושת השייכות ואת הלכידות הארגונית (הדגישו כללים משותפים, משימות משותפות) ותנו לגיטימציה לנוכחותן של הזהויות השונות, של נקודות המבט המגוונות ושל הנרטיבים השונים.

אנחנו מקווים ששימוש במדריך זה מסייע לכם להתמודד עם אתגריה של תקופה מורכבת זו. אם הארגון שלכם חווה מורכבות או משבר, אנו מזמינים אתכם לפנות אלינו למרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי, ונוכל לסייע לכם להתמודד עימו. דוא"ל לפנייה: achord@mail.huji.ac.il