



من الصمت إلى الحوار

اليهود والعرب في أماكن العمل:
أدوات للمساعدة في
المحافظة على الهوية،
والبقاء معا في الوقت ذاته

اليهود والعرب في أماكن العمل: أدوات للمساعدة في المحافظة على الهوية، والبقاء معا في الوقت ذاته

منذ اندلاع حرب أكتوبر 2023، يعيش مواطنو إسرائيل في حالة يمكن وصفها على أنها صدمة جماعية متواصلة. فهذا الحدث الصادم مستمر منذ عدة شهور ولم ينتهِ بعد. لهذا السبب، يواجه معظم سكان دولة إسرائيل مشاعر عاصفة وغامرة، وسواء أكانوا يهودا أم عربا، فإن هناك قلقا حقيقيا بشأن أمنهم الشخصي، إلى جانب مشاعر الغضب والخوف.

في ظل هذه الأجواء الاجتماعية المشحونة والمعقدة الناجمة عن الحرب، فإن العرب واليهود مطالبون بمواصلة العمل معا، والالتقاء في أماكن العمل، والتعاون. إن النزاع القائم خارج مكان العمل يتغلغل إلى مكان العمل، ويتسبب في خلق مصاعب وتوترات بين الموظفين المنتمين إلى فئات اجتماعية مختلفة.

من أجل ضمان مواجهة أمثل للتوتر والمشاعر الصعبة التي يعيشها كل من الموظفين اليهود والعرب في هذه المرحلة، بات من الضروري السماح لكل فئة بالتعبير عن صوتها بطريقة أصيلة لا تسيء إلى الفئة الأخرى. تقترح هذه الوثيقة عليكم، كموظفات وموظفين عربا ويهودا، أدوات لمواجهة حالات الصراع في أماكن العمل. ستتيح هذه الأدوات لكم تواصلنا ناجعا، قائما على الاحترام والتسامح، وأكثر أمانا، مع تلافي التوترات أو القطيعة، التي من شأنها أن تضر بنسيج الحياة بين الفئتين على المدى البعيد.

أدوات ومقترحات من أجل التعامل الأمثل في مكان العمل:

01 **تأكيد الذات:** في مثل هذه الفترة المعقدة، من المفيد أن يتذكر الإنسان قدراته ومهاراته كموظف، إلى جانب المهنية والقيمة التي يضيفها إلى المؤسسة. لم يأت من قبيل الصدفة اختياركم لهذه الوظيفة، وزملائكم في مكان العمل يحترمونكم ويرون فيكم جزءا هاما من المؤسسة. يُنصح أيضا أن نتذكر قدراتنا ومزايانا كطاقم: عليكم أن تتذكروا فترات التوتر السابقة التي نجحتم فيها كطاقم في مواجهة التحدي وتغلبكم على الصعوبات. فهل كنتم تعتقدون أن ذلك أيضا أنكم لن تتجحوا في التغلب على المصاعب، والاستمرار؟ عليكم أن تتذكروا الأمور التي ساعدتكم على المواجهة معا في تلك الفترة، وتبني الأدوات التي استخدمتموها آنذاك، الآن أيضا.

02 **دعونا نضع الأمور في سياقها الزمني:** تذكروا الأسبوع الأول من الحرب: هل كنتم في ذلك الأسبوع تتخيلون سيناريوهات أسوأ مما حصل بالفعل في مكان العمل لاحقا؟ هل خشيتم من أن يتحول مكان العمل هو أيضا إلى ميدان معارك لن يمكن العمل فيه؟ من الممكن أن نستمد الأمل من أن أماكن العمل التي فيها طواقم قائمة على التعدد، رغم المصاعب الكثيرة التي تفرضها مرحلة الحرب، قد واصلت العمل والإنجاز؛ لقد نجح اليهود إلى جانب العرب في تنفيذ المهمات المشتركة الخاصة بالمؤسسة، رغم النزاع والتوتر.

03 **التواصل الناجع والقائم على الاحترام:** حاولوا خوض محادثة تتيح الإصغاء المتبادل. يُنصح بإشراك الآخرين بالمشاعر، في إطار قيود الحوار، على النحو التالي:

« اخلقوا فرصة للتعرف الشخصي خلال الأحاديث المشتركة: أشركوا الحاضرين في مواضيع شخصية، مثلا: كيف تمررون بهذه المرحلة في المنزل مع الأطفال والأسرة. إن جميع الأطراف تواجه المصاعب التي تسببت بها هذه الحرب، ومن شأن الإشراف فيها أن يزيد من مشاعر التضامن وشراكة المصير بين الموظفين من جميع الفئات.

◀ استخدموا مصطلحات تعبر عن الاحتياجات: اسألوا أنفسكم ما هي الحاجة التي تدعوكم إلى الشعور بما تشعرون به، ركزوا على احتياجاتكم من دون اتهام من يقف قبالتكم ومن دون توجيه الانتقادات إليه. حاولوا فهم حاجة زميلكم حينما يعبر عن نفسه خلال الحوار. امتنعوا عن تقديم المطالب أو التهديدات، وليكن تصرفكم قائما على التسامح والاحترام.

◀ اختاروا كلماتكم وعباراتكم: ننصح باختيار كلمات ومقولات صادقة، لكنها تنطوي على احترام الطرف الآخر ولا تمثل مساسا به. امتنعوا عن الحوار القائم على التعميم والذي ينطوي على اتهام إلى مجمل الفئة التي لا تنتمون إليها. وعليكم، بدلا من استخدام كلمة "أنتم" أو "جميعكم"، أن تروا الفرد الواقف أمامكم. لا تفترضوا بأن الموظف أو الموظفة الواقفين أمامكم يتماهون أو يتفقون مع السياسات أو مع الأفعال التي يتبناها ويمارسها أعضاء آخرين من الفئة التي ينتمون إليها.

04 اعلموا بأن زميلكم يلاقي مصاعب في فهم وجهة نظركم، وأنكم أنتم تلاقون مصاعب في فهم وجهة نظره. على الطرفين أن يذكرنا نفسيهما أنه من المستحسن، لكي ينجح الأمر، الابتعاد قليلا عن المشاعر الصعبة التي تفرضها المرحلة الراهنة، وعليهما أن يتذكرا أنهما سيتمكنان مع مرور الوقت من امتلاك وجهة نظر أكثر اتساعا بشأن الوضع القائم، وبشأن تعقيد الآخر.

05 لا تواجهوا الأمر بمفردكم: لكي نواجه المواقف المعقدة، نحن بحاجة إلى دعم من يشبهوننا. عليكم الاستعانة بزملائكم من الفئات التي تنتمون إليها لكيلا تواجهوا الصراع وحدكم. هكذا ستكون لديكم وجهات نظر إضافية متعلقة بتجربتكم الشخصية، وهكذا ستفهمون أن كان الصراع شخصيا أم جماعيا.

يمكنكم المبادرة إلى محادثة شخصية مع مديركم أو مديرتكم المباشرين، أو مع شخص في قسم الموارد البشرية لكي تشركوهم بالمشاعر والأحاسيس التي تراققكم في هذه الأيام. لا يدرك الكثير من أرباب العمل المخاوف الهائلة التي يعيشها موظفونهم وموظفاتهم العرب، والمصاعب التي يلاقونها في القدوم إلى مكان العمل المشترك. يحتمل أيضا أن الموظفين اليهود يشعرون بالضييق من دون أن يتحدثوا عنه، وينصح بالتحدث عن الأمر مع الجهات ذات العلاقة في المؤسسة.

06 ضعوا حدا للعدوانية: يُنصح بعدم الرد على العدوانية المباشرة بالعدوانية والعنف. عليكم أن تعكسوا، بطريقة محترمة، تعدد وجهات النظر الموجودة في المرحلة الحالية، وإن كنتم تشعرين بأن خطأ أحمر ما قد تم تجاوزه، وهو ما يخلق أمامكم مصاعب في الاستمرار بالمحادثة، فيمكنكم اختيار مواصلة إجراء المحادثة في موعد آخر أو حتى إنهاؤها. حاولوا الامتناع عن الرد بدافع الغضب والشعور بالإهانة. عليكم الانتظار إلى أن تهدأ الأجواء، وعندها سيمكنكم العودة للتحدث عن الشعور غير المريح الذي ثار. إن شعرتم بأنه من المهم بالنسبة للطرفين مواصلة إجراء المحادثة، فيمكن تحويل المحادثة من الانشغال بالقضية نفسها إلى التفكير المشترك بشأن الظروف التي تلائم الجميع لإجراء الحوار على الوجه الأمثل (مثلا: احتساء القهوة معا بعد العمل، تحديد وقت لمدة الحوار، إلخ). إن كان هناك حوار مؤذي وعدواني يدور في مجموعة الواتساب التابعة لمكان العمل، فينصح بتحويل الاتصال إلى المحادثة وجها لوجه، حيث لا مكان لإساءة التفسير. عليكم إبلاغ قسم الموارد البشرية بشأن التوتر الناشئ. وكيف تم التعبير عنه. يمكنكم دائما التوجه إلى المسؤول عن التنوع أو أي جهة أخرى في قسم الموارد البشرية لكي يساعدكم في حل الصراع الناشئ.

07 التعرف إلى المعايير المتبعة في للحوار في المؤسسة، سواء في أوقات الروتين أو أوقات التصعيد. عليكم الاستعانة بمساحة آمنة للمحادثات الشخصية والجماعية، التي يمكن خلالها إشراك الآخرين بالمشاعر والأحاسيس بصدق، وأظهروا التفهم، وتعاملوا وفقا للمعايير المتبعة.

لماذا نحتاج إلى أدوات خاصة للتعامل في مكان العمل في هذه المرحلة؟

تؤثر عوامل نفسية واجتماعية مختلفة على العلاقات بين الفئات المختلفة في الأوقات التي يتفاقم فيها الصراع . فمثلا، يختار موظفون معينون الامتناع عن التفاعل مع أعضاء الفئة الأخرى، وهناك من يتعاملون بتشكك، ويكثرون من الصمت، في حين يقوم الآخرون بالمواجهة بصورة علنية، وذلك مثلا من خلال المقولات الفظة أو السلوك المؤذي تجاه الموظفين الآخرين.

الموظفون العرب

عادة ما يمثل الموظفون والموظفات العرب ممن يعملون ويعملن في أماكن عمل قائمة على التنوع، أقلية في مكان عمل يكون فيه غالبية الموظفون (والمدراء أيضا) من اليهود. وحتى في الأيام العادية، فإن العرب مطالبون بمواجهة تحديات تتعلق بمشاعر الانتماء إلى المؤسسة وقدرتهم على التعبير عن صوت صادق فيها، فكم بالحري أن يحصل هذا في أوقات الحرب.

يواجه الكثير من الموظفين العرب المصاعب الكامنة في امتلاك هوية معقدة: فمن جهة، لديهم هوية عربية، وبعضهم أيضا هوية فلسطينية، ومن جهة أخرى، فهم مواطنون في دولة إسرائيل ويعملون في مؤسسة ذات هوية إسرائيلية. تفرض هذه الهوية المعقدة عليهم مصاعب على صعيد المشاعر لأنهم شركاء في ألم سكان غزة الأبرياء المعرضين للهجوم الآن والذين يواجهون ظروف عيش لا يمكن احتمالها، إلى جانب الحزن والألم الذي يشعرون به تجاه الجمهور اليهودي في أعقاب الهجمة الفظيعة التي مرّ بها .

مثل هذه الحالة تجعل من الصعب على الموظفين العرب إشراك الآخرين بمشاعرهم، ويجدون أنفسهم عالقين في أنماط تتم عن التجنب، مثل الصمت، بل والغياب من مكان العمل. يختار موظفون آخرون السكوت انطلاقا من رغبتهم في تلافي الصراع مع الموظفين اليهود، وهكذا، فهم يطلقون منظومة الرقابة الذاتية. في المقابل، فإن الموظفين العرب الذين يشعرون بأنه يتم إسكاتهم وإجبارهم على عدم التعبير عن صوتهم نتيجة الشعور بالتهديد والعجز، وانطلاقا من إدراكهم أن التعبير عن مواقف نابعة من الهوية الفلسطينية أو التعبير عن انتقادهم العلني ضد سياسات الحكومة والجيش، من شأنها أن تورطهم. إنهم يخشون، وفي بعض الأحيان بصورة مبررة، من أن تعبيرهم عن الصوت المعارض لرأي الأغلبية في المؤسسة قد يثير ردود فعل تتمثل في الإقصاء والعداء من جانب الموظفين اليهود، وأن يؤدي الأمر إلى الهجوم المباشر عليهم، بل وحتى أن يؤدي الأمر، في حالات معينة، إلى وقف عملهم أو إقصائهم عن مكان العمل.

تثير هذه المخاوف لدى الموظفين العرب شعورا بأنهم غير قادرين على أن يكونوا على طبيعتهم، وبأن بيئة العمل تشتبه بهم ولا تثق بهم، وأن التعبير عن التعاطف مع سكان غزة (الذين قد يكونوا من أبناء عائلاتهم) قد يتم تفسيره على أنه دعم للإرهاب، وأن يُستخدم الأمر كذريعة لفصلهم من العمل.

الموظفون اليهود

منذ السابع من أكتوبر، يشعر العديد من الموظفين اليهود بالألم، والحزن، والخوف، والغضب، والضرر الحقيقي اللاحق بشعورهم بالأمن، والثقة تجاه السلطات والمؤسسة الرسمية. ينظر هؤلاء، أحيانا، إلى من ينتسبون إلى المجموعة الخارجية، من العرب، بوصفهم عنصر تهديد، رغم أنهم عرب من مواطني إسرائيل لا توجد لديهم أية علاقة بالهجوم، بل وأنهم قد عارضوه؛ كما أن قيادتهم قد أدانت، بقوة، هجوم حماس.

هذه التصورات القائمة على التعميم، هي تصورات نموذجية للمواقف المليئة بالقلق والتوتر، حيث يتفاقم التصور المستقطب المتمثل في "نحن" في مواجهة "هم" وحيث يبدو من الواضح الميل إلى الانتظام في المجموعة الداخلية اليهودية ومحاولة العثور على التعاطف، والعزاء، والانتماء، وزيادة شعور القدرة. كل من لا ينتمي إلى المجموعة الداخلية يُنظر إليه بوصفه عدوا محتملا إلى أن يتم إثبات العكس. هذا التشكك يؤدي في الكثير من الأحيان إلى خطاب مغلق للفئة اليهودية في مكان العمل، والخشية من التواصل مع الموظفين والموظفات العرب، وتلافي اللقاء معهم، بل وفي بعض الأحيان مطالببتهم بأن يعلنوا بصورة صريحة عن الجانب الذي

يؤيدونه: "هل أنتم معنا أم ضدنا؟"، وذلك من أجل استعادة مشاعر اليقين والسيطرة على الوضع المنطوي على التهديد. علاوة على ما تقدم، يلاقي الكثيرون، في أوقات الحرب، مصاعب في التعاطف مع المجموعة المقابلة، بسبب انشغالهم باحتياجات الفئة التي ينتمون إليها، والمعاناة التي مرت بها، ومظاهر التعاطف تجاه أعضائها. إن القدرة على التأمل فيما يحصل من وجهة نظر المجموعة الخارجية تكون شديدة المحدودية، وفي الكثير من الأحيان يتم اعتبارها مستحيلة. لذا فإن الموظفين والموظفين اليهود يلاقون مصاعب في المرحلة الراهنة في تبني تصورات معقدة وفهم تجربة ووجهة نظر العرب الذين يعملون معهم. إن هذا التركيز الحصري على آلام الفئة الخاصة بنا يخلق تباعدا بين الفئات، من شأنه أن يؤدي إلى تفسيرات خاطئة وانقطاع للتواصل بين الموظفين، وأن يؤدي إلى خلق ضرر خطير لنسيج العلاقات في المؤسسة.

الخلاصة

يتطلب منا الواقع في هذه الأيام مواجهة العديد من التحديات. وخلال هذه الفترة، فإن هناك مسؤولية كبيرة ملقاة على عاتق الموظفين اليهود والعرب، ممن يواجهون هذه المشاعر القوية. إن على هؤلاء الحفاظ على الحافظ، وعلى استمرارية الأداء، وعلى نسيج العلاقات القائم بين الفئات، وهو نسيج صار هشاً وقابلاً للتمزق. وبناء عليه، فإن هناك حاجة إلى الالتزام بالتواصل الناجع والصادق والقائم على الاحترام، والذي يلتزم بحدود الحوار، وهذه المهمة، رغم تعقيدها، إلا أنها ممكنة، وشديدة الأهمية.



هل تنصح/ين زملائك وزميلاتك بقراءة هذا الدليل الإرشادي؟

لا

نعم

تمت كتابة هذا الكراس الإرشادي من قبل الطاقم المهني في مركز أكورد- علم نفس اجتماعي من أجل التغيير الاجتماعي.

شارك في صياغة هذا الكراس الإرشادي: أمية فاعور - مصري، أزهار سعدي، د. ميخال شوستر، د. شيري رزنيك، البروفيسور غيل ديزنترك، عينات ليفي، ورون غارليتس.

شكر وتقدير ليسم جلجولي - المدير العام لتسوفن، وسامي أسعد - المدير العام لكاف مشفيه على إسهامهما في كتابة هذه الوثيقة.

التحرير اللغوي للعبرية: د. نجاما باروخ؛ | تصميم: شاني تصادوق، أور ليفانا