



המלצות לארגונים להתמודדות עם האתגרים שמזמנים ימי זיכרון ומועדים לאומיים ליחסים בין יהודים וערבים

כתבו: סמא צפורי, ד"ר רוני שטיין, ד"ר אורנית רמתי דביר, רון גרליץ

יום הזיכרון לחללי מערכות ישראל ונפגעי פעולות האיבה ויום העצמאות מצפים כמה מהסוגיות הרגישות והמורכבות ביותר שמאפיינות את היחסים בין יהודים וערבים בישראל, לרבות במקומות עבודה. השנה מורכבות זו מודגשת במיוחד בגלל ההתלכדות של ערב יום הזיכרון עם הערב הראשון של הרמדאן. מסמך זה נועד להקנות למנהלות ומנהלים ידע על השינויים הפסיכולוגיים-חברתיים שמאפיינים ימים אלו ולכוון אותם להתנהלות המתמודדת עם האתגרים שמתעוררים בארגונים שבהם עובדים יחדיו יהודים וערבים.

מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה זו?

בתקופה בשנה שבה מציינים את יום הזיכרון ויום העצמאות מתחדדת נוכחותם של הנרטיבים השונים, ואף המתנגשים, של האזרחים היהודים והערבים במדינה. מבחינה פסיכולוגית-חברתית מתחדדת הזהות הקבוצתית הלאומית. בעוד שבימים "רגילים" עובדות ועובדים משתייכים לקבוצות על פי מאפיינים כגון מגדר, גיל, אתניות או זהות ארגונית ומקצועית ללא קשר לזהות הלאומית שלהם, הרי שבתקופה זו חשיבותה של הזהות הקבוצתית-לאומית עולה והיא אף עשויה להאפיל על יתר הזהויות.

העלייה בחשיבותה של הזהות הקבוצתית-לאומית עלולה ליצור רגישות ומתיחות בין עובדות ועובדים יהודים וערבים, והדגשתה מגבירה את הנטייה לחלק את העצמי והזולת ל"אנחנו" לעומת "הם", או במושגים פסיכולוגיים-חברתיים – ל"קבוצת הפנים" לעומת "קבוצת החוץ". יתרה מכך, גם הנטייה לתפיסה הומוגנית של קבוצת החוץ ("הם כולם חושבים ומתנהגים אותו דבר") גוברת. מכיוון שכך, עובדות ועובדים שרגילים לעבוד יחד ואינם מייחסים חשיבות רבה להבדלים לאומיים בימים כתיקונם, עשויים לחוש בתקופה זו כי חברי קבוצת החוץ קוראים תיגר על ערכי הליבה שלהם. אם לנקוט במושגים פסיכולוגיים-חברתיים, הם חשים איום סימבולי מצד חבריהם לעבודה המשתייכים לקבוצה הלאומית האחרת.

בתוך קלחת זהותית-לאומית-פסיכולוגית-חברתית זו, עלולים עובדות ועובדים ומנהלות ומנהלים יהודים וערבים בארגונים לחוות כעס וטינה כלפי קולגות שלהם מהקבוצה השנייה, דה-לגיטימציה ואף צורך להסתיר את זהותם. התוצאה הכוללת עשויה להיות פגיעה במרקם היחסים בין יהודים וערבים, עד כדי הימנעות מאינטראקציה או לחלופין התעצמות קונפליקטים וחציית קווים אדומים. ביטויים אלה צפויים לפגוע בהישגי הארגון שכבר פעל ופועל לקידום הגיוון שבקרבו ולהשאיר משקעים לעתיד.

לאור זאת, מנהלות ומנהלים מהססים: מה להגיד? למה להתייחס? איך להתנהל בימים האלה שסביב יום הזיכרון והעצמאות?

הדרך הנכונה להתמודדות עבור כל ארגון מתעצבת בהקשר הספציפי שלו ומושפעת מהדינמיקה בצוותים, מהתפיסות הניהוליות ומהנורמות הארגוניות, ולכן איננו מציעים כאן דרך פעולה אחת.



עם זאת, אנו מציעים שני עקרונות מנחים:



לחזק את הזהות הקבוצתית הארגונית
באמצעות חיזוק תחושת השייכות הארגונית,
קרי להדגיש את ה"ביחד" שמציב אלטרנטיבה
לחלוקה ל"אנחנו" ו"הם" ולהנכיח אותו.



להפגין אמפתיה ורגישות לצרכים של כלל
העובדות והעובדים, מכל הקבוצות הלאומיות
והחברתיות, ולהכיר בכך שליהודים וערבים יש
נרטיבים לאומיים שונים וכי שניהם לגיטימיים.

המלצות קונקרטיות לפעולה בימים הלאומיים

01 שדרו מסרים מכבדים המכירים בנרטיבים השונים

העבירו מסרים לביסוס הנורמות הארגוניות הרצויות, ובראשן הכלה של אנשים ונשים מקבוצות שונות, מתן מקום ולגיטימציה לנרטיבים השונים של יהודים וערבים ומענה לצרכים הייחודיים של כל קבוצה. כך לדוגמה אנו מציעים למנהלות ומנהלים להביע בצורה מפורשת את המסר שהם מכירים בכך שליום הזיכרון וליום העצמאות (הוא יום הנִפְקָה עבור אזרחים ערבים רבים) יש משמעות שונה לחלוטין ואף סותרת עבור יהודים וערבים. חשוב להעביר את המסרים ברמה הארגונית בישיבות הצוות, ובמידת הצורך גם ברמה פרטנית לעובדים העשויים לחוות אי-נוחות בתקופה זו.

02 קדמו מדיניות גמישה לגבי פרקטיקות ארגוניות הקשורות לנוכחות בימים הלאומיים ולעמידה בצפירת הזיכרון, דוגמאות:

- נסו להתחשב ככל האפשר בבקשות של עובדים יהודים או ערבים להיעדרות מהעבודה בימים אלו או בזמני הצפירה. זכרו שהצפירה היא סיטואציה קשה ורגישה עבור חלק מהעובדים וכדאי לכבד את בקשתם להימנע ממנה. הדבר חשוב במיוחד במקרה שיש עובד בודד או קבוצה קטנה מאחת הקבוצות (למשל עובד ערבי יחיד בצוות יהודי או להפך).
- אפשרו לעובדות ולעובדים "להוריד פרופיל" ולא לבלוט בימים אלו, ובפרט בזמן הצפירה. לשם כך מומלץ לייצר מרחב משותף נפרד לעובדים הערבים שבו יתאפשר להם לא לעמוד בצפירות, או לחלופין מרחב משותף לעובדים היהודים שבו יעמדו יחדיו. צעד מעין זה יאפשר לעובדים ערבים שמבקשים לא לעמוד בצפירה להישאר במקומם ולא לנקוט צעד אקטיבי של הימנעות.

03 היו נוכחים

היו ערים למתרחש במרחב הפיזי והדיגיטלי, נטרו ואתרו התנהגויות שחוצות קווים אדומים וטפלו בהן מייד. הגבירו את תחושת השייכות והלכידות הארגונית ותנו לגיטימציה לנוכחותם של הנרטיבים השונים ומגוון הזהויות.