



# יהודים, ערבים והימים הלאומיים בצל המלחמה

המלצות מעשיות ליצירת סביבת עבודה תומכת לצוותים  
יהודים וערבים בימים הלאומיים 2024

אפריל 2024

# המלצות מעשיות ליצירת סביבת עבודה תומכת לצוותים יהודים וערבים בימים הלאומיים 2024

בחודש מאי יחולו כמה ימים לאומיים מרכזיים – יום השואה, יום הזיכרון, יום העצמאות וכן יום הנְפָּקָה. בימים אלה עולים אל פני השטח המתחים ביחסים בין יהודים וערבים בישראל בכלל ובמרחבים שבהם נפגשים יהודים וערבים בפרט, משום שבהם מציינים את האירועים הטראומטיים בהיסטוריה של שני העמים. השנה, תשפ"ד 2024, המורכביות מתעצמות בשל אירועי שבעה באוקטובר 2023, בשל המלחמה המתנהלת מאז ועקב הטראומה הקולקטיבית בקרב שתי קבוצות הלאום. המלחמה מזכירה לכל אחת מהקבוצות טראומות קולקטיביות קודמות, ואליהן מצטרפת חרדה שמא יתרחשו שוב: בקרב הציבור היהודי העלה הטבח בעוטף עזה את זיכרון השואה, ובקרב הציבור הערבי עולה זיכרון הנכבה, הפחד מגירוש ומנְפָּקָה שנייה. יום הזיכרון לחללי צה"ל ולנפגעי פעולות האיבה צפוי להיות כואב במיוחד עקב הצטרפות משפחות רבות למעגל השכול. לפיכך ציון הימים הלאומיים מתרחש השנה באווירה רגשית טעונה ורוויית מתח יותר מבכל שנה אחרת.

המתחים הגלויים והסמויים סביב הימים הלאומיים נוכחים בכל המרחבים המשותפים ליהודים וערבים, כולל כמובן במקומות העבודה. עובדים יהודים וערבים חווים את הימים באופן שונה. יתר על כן, גם בתוך כל קבוצה יש תתי-קבוצות של בעלי גישות שונות – לדוגמה, יהודים עשויים לחוש כלפי יום העצמאות רגשות שונים, המושפעים גם מעמדתם כלפי המלחמה, כלפי הממשלה ועוד. באופן דומה, גם בחברה הערבית בישראל נשמעים קולות רבים ומובעות תפיסות שונות לגבי המציאות בעזה ובישראל ולגבי הדרכים ליישוב הסכסוך. המורכבות בין הקבוצות השונות גם בתוך כל קבוצה כשלעצמה עשויה לעורר מתחים, קונפליקטים ותהליכים של השתקה. עובדים מקבוצות המיעוט עשויים שלא לבטא את דעתם האמיתית מחשש מפני הדרה או דחייה. לעומתם, עובדים מקבוצות הרוב עשויים לחוש שעמדתם היא הנורמה המקובלת, ותחושה זו עלולה להוביל להדרה של קולות אחרים ולפגיעה בתחושת השייכות של עובדים ערבים מקבוצות מיעוט. מורכבות זו מצריכה מודעות מצד מנהלי הארגון והתמודדות מקצועית מיטבית.

**מרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי**, הוא ארגון חברתי-אקדמי ייחודי, המפתח ומגיש ידע אקדמי חדשני בפסיכולוגיה חברתית כדי לקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות החברתיות השונות בישראל. המרכז מציע לכם מסמך זה כדי לסייע למנהלים ולמנהלות להתמודד עם הרגשות ועם ההתנהגויות העשויים להתעורר סביב הימים הלאומיים, להציג את השינויים הפסיכולוגיים-חברתיים שחווים עובדות ועובדים בימים מורכבים אלה ולהציע כלים להתמודדות באופן קשוב ומכבד עם האתגרים המתעוררים בארגונים מגוונים.

## מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה זו?

השנה, יותר מתמיד, עובדים ועובדות יהודים וערבים זקוקים לתשומת ליבם של מעסיקיהם בימים הלאומיים מסיבות אלה:

**תחושת האיום והפחד, גם של יהודים וגם של ערבים, הגיעו לשיאן בחצי השנה האחרונה.** לצד תחושות אלה, עובדת ועובדים יהודים רבים חשים גם כאב וצער על האזרחים והחיילים שקיפחו את חייהם וזעם על האובדן ביישובי עוטף עזה. גם בקרב עובדות ועובדים מהחברה הערבית יש כאב, צער וכעס בשל ההרס ברצועת עזה ובשל ההרג של אזרחים חפים מפשע רבים, שהם בני עמם ולעיתים בני משפחותיהם. יתר על כן, הם נתפסים כחשודים או לעיתים כגורם מאיים, אף שמדובר בעמיתים ערבים אזרחי ישראל שלא היה להם כל קשר להתקפה ואף שהתנגדו לה, יש ביניהם אנשים שאיבדו בני משפחה וחברים ולחלקם קרובים או חברים נעדרים או חטופים.

**הזהות הקבוצתית-לאומית בולטת ביחס לזהויות האחרות:** בכל שנה בימים הלאומיים, והשנה מאז שבעה באוקטובר, מתחזקת הזהות הלאומית על חשבון זהויות אחרות המשותפות לאנשים במקומות עבודה כגון מגדר, גיל, אתניות ואף זהות ארגונית ומקצועית. השנה הזהויות המשותפות נחלשו כבר בחצי השנה האחרונה ונפגע חוסנם של הצוותים בבואם להתמודד עם תקופה זו, שלא כבשנים עברו.

**קושי להכיל זהויות מנוגדות:** המלחמה מחזקת את הזהות הלאומית ומגבירה את הנטייה לחלק את האנשים לקבוצות מנוגדות של "אנחנו" מול "הם" – יהודים מול ערבים. בשל חרדה מועצמת זו אנו רואים את העובד שלצידנו קודם כול כחלק מקבוצה שאנו מתקשים לחיות לצידה ולא כיחיד שלו תפיסות וזהויות מורכבות. החלוקה הזו גורמת לנו לראות את קבוצת החוץ באופן שלילי והומוגני ("הם לא רוצים להיות חלק מאיתנו" או "הם לא מסוגלים להבין את החוויה שלנו") וכן מפחיתה את יכולתנו לרחוש אמפתיה: לעמוד במקומו של האחר, לחוש את כאבו או לכל הפחות לתת לגיטימציה לכאב שלו.

## כיצד יוצרים סביבת עבודה תומכת? הנה כמה המלצות:

- 01 היו ערים לעובדה שמשמעות הימים הלאומיים שונה עבור כל אחת מקבוצות הלאום.** אמנם שני הצדדים חיים באותה מציאות, אך לעיתים הם מפרשים אותה באופן שונה מאוד. ודאו כי צוותי הניהול מודעים למדיניות הארגון ומכירים את הכלים והמסרים המקובלים בו.
- 02 הכשירו את הקרקע בארגון לקראת התקופה והפגינו גמישות כלפי הנהלים המקובלים בארגון לגבי הנוכחות בימים הלאומיים.** עבודת ההכנה לקראת מועדים אלה עשויה להיות חיונית בצוותים מגוונים.
  - ◀ בארגונים שבהם מתכנסות קבוצות שיח או שנהוג לשוחח על המגע בין הקבוצות, הקדישו זמן לשיחות ולהיערכות לתקופה הזו. בארגונים שבהם לא מקובל לעסוק ביחסים בין הקבוצות, גלו רגישות מוגברת והיו קשובים להתנגדויות ולמורכבויות ששיח מסוג זה עשוי לעורר.
  - ◀ נקטו מדיניות אחידה וגמישה כלפי כל העובדים, יהודים או ערבים, שאינם מרגישים נוח להיות נוכחים בזמן הטקסים השונים, למשל עובדים ערבים שאינם חשים נוח לעמוד בהישמע הצפירה של יום הזיכרון או עובדים יהודים ממשפחות שכולות שאינם רוצים לחוות יום זה לצד עמיתיהם הערבים מפני שהוא רגיש ואישי מדי עבורם. התחשבו ככל האפשר בבקשות של עובדים – יהודים או ערבים – להיעדר מהעבודה בימים אלה או לעבוד במתכונת היברידית.



◀ **ודאו כי העובדים ערים לאפשרויות העומדות לרשותם.** מנו איש צוות שישימש כתובת זמינה להתייעצות ולתמיכה עבור העובדים בנושא הימים הלאומיים.

### **03 שדרו מסרים מכבדים המכירים בנקודות המבט השונות ובנרטיבים השונים:**

ממצאים מהמחקר המשותף שערכנו במרכז אקורד עם מיזם קו אימפקט בינואר 2024 מוכיחים שמסרי הארגון והאופן שבו עובדים תופסים התנהגות נורמטיבית משפיעים על נכונותם לעבוד עם עובדים מהחברה הערבית. עוד הראה המחקר כי האמון שרוחשים היהודים לערבים הוא גורם חשוב ברצון להמשיך ולעבוד יחד. הפעולות והמסרים שלהלן עשויים להשפיע במידה רבה על התנהגות העובדים והעובדות, ומומלץ להביאם לידי ביטוי בארגון.

◀ **הכירו ברגשותיהם של העובדים** משתי הקבוצות ותנו להם לגיטימציה ומרחב בטוח לבטא את קשייהם. תחושת הכלה ותמיכה מצד המנהלים והארגון עשויה לתרום רבות לחוסן האישי והארגוני ולסייע לעובדים להתמודד עם המתחים ועם הקשיים. הציפייה להזדהות רגשית ולשותפות בתחושות שמעוררים הימים הלאומיים בקרב כל אחת מהקבוצות לא תוכל להתממש תמיד.

◀ **נרמלו את הסיטואציה – הסבירו לעובדים ולעובדות שתקופה זו מזמנת אתגרים מורכבים, ועלול להתרחש בה נתק בין יהודים וערבים בישראל בשל הקושי ההדדי להבין ולקבל את נקודות המבט השונות ביחס לנושאים רגישים וגוברת הנטייה של כל אחד לראות את המציאות רק דרך הנרטיב של קבוצת הפנים שלו.** הסבירו שאתם ערים לעובדה שאירועים טראומטיים כמו מלחמה עלולים להוביל לתהליך של התחזקות הזהות הלאומית. זהות זו נעשית מרכזית – היא מאפילה על זהויות משותפות אחרות ולכן עלולה להקשות על העובדים לשתף פעולה.

◀ **הזכירו שגם לפני המלחמה עובדים שונים החזיקו בדעות שונות בתוך כל קבוצת לאום, ולמרות ההבדלים הצליחו לעבוד יחד בשיתוף פעולה.** מסר זה מספק אישוש לחוויית המסוגלות של הצוות להתמודד עם התקופה. **הדגישו** שכמו בעבר גם בעת הנוכחית אתם בטוחים שתימצא הדרך להמשיך ולעבוד יחד באופן מכבד, קשוב ורגיש, ושאתם, מנהלי הארגון, מייחסים חשיבות רבה למשימה משותפת זו.

אנו מקווים ששימוש במדריך זה יסייע לכם להתמודד עם אתגריה של תקופה מורכבת זו. אם הארגון שלכם חווה מורכבות או משבר ואתם מעוניינים ללמוד כיצד לתכנן נכון את האירועים סביב ימים אלה, אנו מזמינים אתכם לפנות אלינו למרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי, ונוכל לסייע לכם לצלוח את התקופה הזו מחוזקים.

דוא"ל לפנייה: [achord@mail.huji.ac.il](mailto:achord@mail.huji.ac.il)

## **האם תמליצי/ לעמיתות ועמיתים שלך לקרוא את המסמך?**

לא

כן

המדריך נכתב על ידי הצוות המקצועי של **מרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי.**

השתתפו בכתיבת מדריך זה: אזהאר סעדי, מיכל שוסטר, אומייה פאעור מסרי, עינת לוי, רון גרליץ  
עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | עיצוב גרפי: שני צדוק, אור ליבנה