



מאי 2021

המלצות לארגונים – כיצד להתמודד עם האתגרים שמזמנת ההסלמה הביטחונית ליחסים בין עובדים ערבים ויהודים

תקופות של הסלמה ביטחונית מאופיינות בהחרפה של המתחים השוררים בין עובדים ערבים ויהודים
במקומות עבודה משותפים ובהקצנה של הקונפליקטים במערכות היחסים.

מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה זו?

בתקופות של הסלמה ביטחונית מתחדדות מאוד הזהויות הלאומיות של כל אחד ואחת מאיתנו:
יהודים נוטים להזדהות יותר עם הסבל והאובדן של היהודים, וערבים נוטים להזדהות יותר עם הסבל
והאובדן של בני עמם, האזרחים הערבים והפלסטינים בעזה, ירושלים המזרחית והגדה המערבית.
במושגים פסיכולוגיים-חברתיים, הזהות הפרטיקולרית הלאומית של כל צד מתעצמת ולעומת זאת
החלק המשותף של הזהות הארגונית נחלש. ההתחזקות של הזהות הלאומית מגבירה את הנטייה
לחלק את העצמי והזולת ל"אנחנו" ו"הם", או במושגים פסיכולוגיים-חברתיים: ל"קבוצת הפנים"
לעומת "קבוצת החוץ". יתרה מכך, עם ההתחזקות של הזהות הלאומית, גוברת גם הנטייה לתפיסה
של קבוצת החוץ כקבוצה הומוגנית ("הם כולם חושבים ומתנהגים אותו דבר"; "הם כולם רוצים להרוג
אותנו").

בקרב מי שנמצאים בטווח הגאוגרפי של אזורי העימות, עלולים להתעורר פחדים מפני פגיעה
בגוף או ברכוש. לפחדים אלה מתווספים רגשות של כעס אותם חשים גם מי שאינם נתונים לאיום
ממשי. בהקשר של יחסים בין קבוצות, נוצר רגש מבוסס-קבוצתי: זהו מצב שבו אדם חווה רגש
כלשהו בשל השתייכותו לקבוצה מסוימת או בשם חברים אחרים בקבוצתו. במילים אחרות, אנחנו
יכולים לכעוס על כך שפגעו בבני קבוצתנו, גם אם אנחנו באופן אישי לא נפגענו.

הפרשנות שכל צד מעניק לסיטואציה ולאירועים מתעצבת מתוך נקודת המבט הייחודית
לקבוצתו הוא, ומושפעת במידה רבה מהתקשורת שאליה הוא נחשף. חשוב להבין שערבים ויהודים
לרוב חשופים למידע תקשורתי שונה ולפרשנות שונה של המצב. כך קורה, שיהודים מגיעים לעבודה
לאחר שראו בתקשורת בעיקר את הסבל והנפגעים של הצד היהודי, ואילו הערבים שפוגשים אותם
במקום העבודה ראו בעיקר את הסבל והנפגעים של הצד הערבי בישראל ומחוצה לה. לכך
מתווספות גם חוויות החיים האישיות השונות כגון הידיעה על חברים ובני משפחה שמשרתים בצבא
או כאלה שנפגעו מההפצצות (בעזה או בתוך ישראל).

העלייה בזהות הלאומית, בהזדהות עם קבוצת הפנים וברגשות השליליים העוצמתיים מלווה
גם בירידה באמפתיה כלפי קבוצת החוץ, כלומר ביכולת להזדהות עם מצבו של האחר, להבין את
החוויה הרגשית שלו ואולי אף להרגיש אותה. היכולת של כל צד להיות אמפתי כלפי סבלו של האחר



היא זו שעשויה לעודד את שני הצדדים לנסות להקל על סבל הזולת. אלא שלצערנו, ובאופן טראגי יש לומר, יכולת זו הופכת למצרך נדיר בתקופות של עימות אלים.

- לנוכח זאת, אנו מציעים שלושה עקרונות מנחים שחשוב להדגיש בשיח הניהולי:
- הכרה בקיומם של נרטיבים שונים בכל הקשור לסכסוך בקרב ערבים ויהודים.
 - הגברת אמפתיה ורגישות כלפי הצד האחר, ערבים ויהודים כאחד.
 - חיזוק השייכות והזהות הארגונית המשותפת.

המלצות לפעולה

1. התייחסו לתקופה ולרגישותה בפלטפורמות הארגוניות ועודדו שיח סובלני ומכבד תוך מודעות לאתגרים, למורכבויות ולחוויות הקשות של כל אחד ואחת, ללא קשר לזהות הלאומית. תקשרו לעובדות ולעובדים את ציפיית ההנהלה לכבוד הדדי ולשמירה על מרקם היחסים שנבנה לאורך השנים ("בואו נשמור על אחווה וידידות ועל יחסים טובים בין העובדות והעובדים בחברה גם בתקופה זו").
 2. נהלו שיח צוותי וארגוני באופן שייטן לגיטימציה לנקודות מבט ונרטיבים שונים על המצב ("חשוב לזכור שאנשים שונים חושבים אחרת, אין אמת אחת, אין צד אחד שצודק").
 3. אפשרו מרחב בטוח להשמעת קולות שונים. מנעו מצבים של השתקה, גינוי או זלזול, וטפלו מיידית בכל התבטאות לא ראויה כגון הסתה מכלילה ופוגענית.
 4. לעתים בתקופות הסלמה, מופעלות סנקציות חמורות יותר, כגון נזיפה או איום בפיטורים, כלפי התבטאויות של ערבים לעומת אלו של יהודים. זכרו שסנקציות כאלה אסורות לחלוטין.
 5. הודיעו על מדיניות של דלת פתוחה והזמינו את העובדות והעובדים לשתף אתכם ברגשות, ובפרט באלו הקשורים ליחסים בין העובדות והעובדים הערבים והיהודים בארגון.
 6. הקפידו על נוכחות מוגברת במרחבים הפיזיים ובמרחבים הווירטואליים כגון רשתות חברתיות וקבוצות ווטסאפ.
- אנו מאמינים שיש למנהלות ומנהלים אחריות ויכולת לשמור על מערכת היחסים שבין עובדים יהודים וערבים במקומות העבודה המשותפים, גם בעת הסלמה. מרכז אקורד מזמין אתכם להעזר בתובנות ובהמלצות שפרשנו בפניכם.

השתתפו בחשיבה ובכתיבה: סמא צפורי, ד"ר רוני שטיין, אדהם אגבאריה, ד"ר אורנית רמתי דביר, רון גרליץ.