ניהול הגיוון ויחסי יהודים ערבים - בזמן מלחמה

אוקטובר 2023

אנו נמצאים בימים של מלחמה. ימים אלו מאופיינים בחששות לביטחון אישי, שלנו ושל משפחותינו, חששות לביטחון התעסוקתי וכן חששות מהעתיד לבוא. במרחבי עבודה משותפים ליהודים ולערבים ובארגונים מגוונים, נוספים על החששות הללו אתגרים להמשך עבודה משותפת, חשש להגיע למקום העבודה ואפילו חשדנות הדדית.

מנהלות ומנהלים חווים בעצמם את האתגרים הללו, וצריכים מחד לשמור על תפקוד העובדים, קיום המשימות ופעילות הארגון ומצד שני לתת מענה לצרכים ולחששות העובדים - אלו התמודדויות ניהוליות חדשות הנובעות מהמצב.

בארגון מגוון, התקופות האחרונות והמצב העכשווי הדגישו את הצורך בקיומם של כלים המאפשרים להתמודד עם הסוגיות הללו. בתקופה כזו חשוב לזכור שהשיח שנוצר בארגון משפיע על היחסים והשותפות בארגון גם לעתיד לבוא.

בצוות התוכנית לניהול הגיוון, הכללה ושייכות, נוסחו עקרונות והמלצות שמטרתם לסייע בהתמודדות הראשונית עם התבטאויות בע"פ וברשתות החברתיות של עמיתים ואנשי צוות, שייתכן ויש להן פרשנויות שונות, המקשות על המשך עבודה משותפת, כבימי שיגרה, גורמות לאי הגעה למקום העבודה, הימנעות משיח, פגיעה באפקטיביות, אי תפקוד ועוד.

עקרונות לתגובה ולשיח

הבחנה בין הסתה להזדהות

אנחנו נמצאים בתקופה של מתיחות גבוהה מאוד וחשש שמקורו על פי רוב הישרדותי. קחו בחשבון שהערנות הרגשית הזו עשויה לפגוע ביכולתנו להבחין בין מקרי הסתה מובהקים שאותם יש לגנות, להוקיע ולטפל משמעתית, לבין תמיכה ודאגה כלפי חפים מפשע, שזהו אקט אנושי שמצופה מכלל בני האדם ללא קשר לתרבותם, זהותם, מינם או גילם.

שיחה מבררת

אם יש חשד להתבטאות שאין יכולת מובהקת להגדירה - זמנו לשיחה אישית. ההמלצה מתייחסת גם לזימון של הפונה וגם של האדם שהתבטא ו/או פרסם התבטאות כלשהי (שיחות אישיות נפרדות). השיחה צריכה להיות אישית, נינוחה ולאפשר שיח מתוך נקודת מוצא מבררת וסקרנית, שמטרתה ללמוד במה מדובר. כדאי לקיים את השיחה בעזרת עקרונות של "דיאלוג אפקטיבי ומוגן".

בירור מדורג

בכל מקרה מומלץ לייצר מהלך בירור מדורג ולא להזמין באופן מיידי לשימוע או לשיחת נזיפה, כל עוד לא הובהרו כל הפרטים. חוסר אמון או פגיעה בתחושות ההכללה והשייכות עלולים לגבור כאשר עובדים נקראים לשימוע או שיחת נזיפה לפני שקיבלו אפשרות להסביר את עצמם. הדבר עלול להשפיע, כאמור, גם על היחסים העתידיים.

מתן קרדיט

עם כל הקושי שטמון בתקופה זו, פעמים רבות מה שבאופן אוטומטי מתפרש אצלנו באופן שלילי, כהסתה או כתמיכה - עלול להיות פירוש שגוי שהוא תוצר של פחד וחרדה מבלי שיש לו תימוכין במציאות. על כן, שיחה אישית תאפשר לברר את הדברים ולספק את הפרשנויות המדויקות לסיטואציה הספציפית.

ת.ד. 1477 ירושלים 9101401 • טלפון: 02-6728040 • פקס: 02-6721175
info@inclusion.org.il • inclusion.org.il

חופש הביטוי

חופש הביטוי במסגרת היותנו מדינה דמוקרטית נכון לכלל הזהויות הפועלות בארגון, ועל כן תמיכה ו/או הבעת דאגה למתרחש בקרב חפים מפשע אינו מעיד על הסתה לטרור ו/או על תמיכה בטרור. חשוב לעשות הבחנה בין השניים ולאפשר גם תחושות אוורור למי שמשפחותיהם נמצאות באזורי סיכון.

עובדים.ות מהחברה הערבית בישראל חווים גם הם קושי שמתבטא לא פעם בבלבול, מבוכה, בושה, בדידות וחוסר אונים. הם חשים מצוקה כיוון שמפנים כלפיהם אצבע מאשימה, על אף שהם, על פי רוב, מתנגדים עמוקות לאירועי ה-7 באוקטובר. לא לכולם פשוט לצאת בגינוי פומבי והדבר לא מעיד על תמיכתם במעשי הטרור, אלא על מורכבות אישית וחברתית שהם נמצאים בתוכה.

איך פועלים?

- רצוי לבחור באמירה ארגונית ברורה לגבי נושאים טעונים, שיח וסולידריות ארגונית. בקשו מעובדים לגלות איפוק ולהימנע מביטויים טעונים (לא ניתן לאסור) ולהתנהל ברוח זו.

- מומלץ לבדוק בקרב מנהלות.ים האם יש ביכולתם לנהל שיחה אישית רגישה ועדינה בנושא. יש כאלו שחווים קושי ותחושות של הצפה רגשית בעת הזאת ועל כן חשוב לא לאלץ עובד.ת או מנהל.ת שאינם מרגישים בשלים לכך לנהל שיחה מורכבת. עטפו את צוותי הניהול באנשי מקצוע שיוכלו ללוות ולתת מענה תומך.

- בעת הצורך, זכרו כי מטרת השיחה היא בירור מתוך רצון לשמר יחסי עבודה טובים. יש דאגות וצרכים שלא תמיד אנו ערים אליהם ובירור בתום לב עשוי לאפשר לנו מתן מענה הולם.

- זכרו את תפקוד העובדים בימי שגרה ואת היחסים שמאפיינים את המחלקה או האגף המגוון בזמני שגרה ושקלו את הצעדים הננקטים מתוך מחשבה על העתיד הרצוי מבחינתכן.ם

בין הסתה לסולידריות - בניית מדרג ארגוני

בזמן רגיש כמו שאנו נמצאים בו עכשיו, ביטויים שונים, אם בע"פ או כפוסטים ברשתות חברתיות נתפסים כתמיכה במעשי טרור או כהסתה.
כדי לנסות ולהתמודד עם זה, שוחחנו עם ארגונים שונים ואספנו יחד איתם דוגמאות למדרג שלהם שמסייע להבחין בין ביטויים לא לגיטימיים - לכאלה שאולי קשה לקבל, אך הם לגיטימיים.
המלצתינו היא שכל ארגון יבחן מה הקווים האדומים המתאימים לו. ליצור מדרג ארגוני, בהתאם לפעילות הארגון והתרבות הארגונית, שיאפשר לבחור את התגובה הראויה במידה ועולים ביטויים כאלה.

המדרג שלפניכם הוא דוגמה בלבד. הוא אינו בהכרח מייצג את המדרג הנכון לכל ארגון וצוות עובדים.

האמירה	מידת הליגיטימיות	הפעולה
• פרגון לחמאס על פעולת ה-7 באוקטובר • קריאות לשטח את עזה ולא לרחם על ילדים	• לא לגיטימי	• ראוי לטיפול משמעתי, או לפיטורין
• תמיכה בחמאס או בגיהאד האיסלמי	• לא לגיטימי	• שיחה יכולה להבהיר האם מדובר על התבטאות ברוח הסעיף הקודם ולתת הזדמנות לעובד/ת לומר שלא ולהסביר במה מדובר.
• צער על מות ילדים ואנשים בעזה	• לגיטימי (גם אם מורכב בתקופה כזו) במדינה דמוקרטית מותר לשתוק ומותר לבחור למה מתייחסים. מותר גם להצר על הילדים בשני הצדדים. מותר להשוות, גם אם זה מעצבן אותנו.	• שיחה שמטרתה לשמור על יחסים. חשוב לקיימה ברגישות (כולנו "על הקצה" בזמן זה). כדאי להשתמש בכלי של "דיאלוג אפקטיבי ומוגן".
• אמירה כי צריך להימנע מכניסה קרקעית והכי חשוב להחזיר את השבויים	• לגיטימי	

ת.ד. 1477 ירושלים 9101401 • טלפון: 02-6728040 • פקס: 02-6721175
info@inclusion.org.il • inclusion.org.il

مركز ما بين الثقافات في القدس
המרכז הבין-תרבותי לירושלים
The Jerusalem Intercultural Center

דיאלוג אפקטיבי

דיאלוג אפקטיבי הוא כלי למענה לאמירות המעלות מתחים חברתיים/פוליטיים. יכול להיות: בתגובה להערה שמציפה מתח כזה (פוגעת, גזענית, מעידה על פגיעה בדובר וכד'), או כשמקיימים דיאלוג בעבודה או בקהילה על הנושא, יעיל במיוחד בארגונים מגוונים.

הכלי הוא משמעותי במיוחד כאשר לא רוצים להימנע מלשוחח על נושא טעון, במיוחד כשהמחיר של הימנעות הוא לרוב גבוה יותר מהמחיר של קיום דיאלוג אפקטיבי בנושא.

דיאלוג אפקטיבי הוא מענה ששומר על מערכות יחסים ומאפשר להיות אפקטיבי בטיפול במתחים עצמם. בנוסף, הכלי יעיל בעידוד שינוי ולמידה אצל המעורבים בו.

כתגובה לדברי הצד השני, הבעת דעה נעשית בשני שלבים:

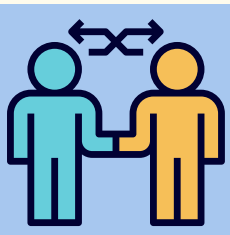
1



יצירת מרחב בטוח לצד השני:

הדגשת ההסכמה עם דברים שאמר הצד השני (ומהם!)
הזדהות עם משהו שהצד השני אמר, אמפתיה, הבנה.
חשוב למצוא ממש הסכמה (ולא להסתפק רק באפשרויות החלשות יותר כמו "אני מבין את הקושי שלך עם...",
"אני שומע מה שאתה אומר שהוא...").

2



"ערעור ידידותי*":

הבעת הפער בינינו בהיקף ובאופן שמאפשר לצד השני להקשיב ולהתחבר.

"ערעור ידידותי*": מושג מתוך מודל של מרכז "רואים רחוק" – מיינדפולנס בהתמרת סכסוכים.

ת.ד. 1477 ירושלים 9101401 • טלפון: 02-6728040 • פקס: 02-6721175
info@inclusion.org.il • inclusion.org.il



مركز ما بين الثقافات في القدس
המרכז הבין-תרבותי לירושלים
The Jerusalem Intercultural Center

דיאלוג אפקטיבי

כללי אצבע לקיום דיאלוג אפקטיבי במענה למתחים חברתיים ופוליטיים בארגון

1



איפוק: "השהיית שיפוט", הבלגה על "טריגרים חמים" ("hot buttons") בדברי האחר. חיפוש הפרשנות החיובית למה שנאמר.

2



ידידותיות: שמירה על מערכות יחסים, מאמץ שלא ליצור אנטגוניזם, שמירה על כבוד הדדי, מאמץ להימנע מ"טריגרים חמים" במידת האפשר.

3



הדדיות: הקשבה משמעותית ואמתית שמנסה ללמוד משהו חדש (ולא רק ללמד ולהטיף).

4



תוצאתיות: בירור מתמיד עם עצמי - "מה אני רוצה ויכול להשיג בשיחה?

ת.ד. 1477 ירושלים 9101401 • טלפון: 02-6728040 • פקס: 02-6721175
info@inclusion.org.il • inclusion.org.il