



## ניהול המפגש בין אנשי צוותים יהודים וערבים בארגוני בריאות בתקופת מלחמה

מערכת הבריאות בישראל הייתה תמיד דוגמה לחיים משותפים, לגיוון ולהכללה גם בזמני משברים חברתיים ופוליטיים. המלחמה שפרצה בשבעה באוקטובר משפיעה על החברה הישראלית בכל זירות החיים ועלולה לפגוע במרקם היחסים שהלכו ונבנו בעיתות השגרה.

על אף ההלם, העצב הגדול, הכאב והכעס, מנהלות ומנהלים אמורים להתמודד לא רק עם צורכי הטיפול הדחופים והשגרתיים, אלא גם להוביל את צוותיהם – חלקם מעורבים וכוללים יהודים וערבים, ורבים מהחברות והחברים בהם שונים מאוד בעמדותיהם, בתפיסות העולם שלהם ובחוויותיהם האישיות. ניהול נכון של המפגש במקום העבודה עשוי לשמר את התחושה החשובה כל כך של יציבות ושל עבודה משותפת ללא פגיעה במשימה המרכזית – מתן טיפול רפואי איכותי. במסמך זה נציע כמה כלים בסיסיים שיעזרו לכם לנהל את הצוותים בתקופה קשה זו.

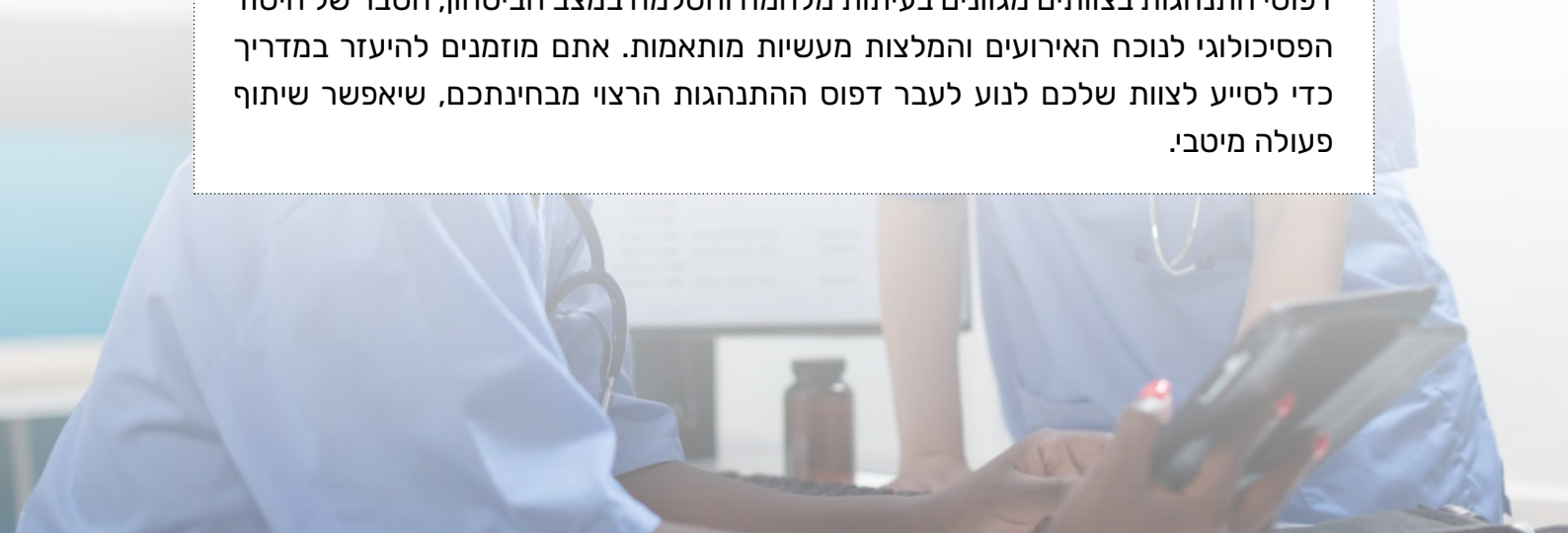
### מה קורה בצוותים?

מאז שבעה באוקטובר אנו רואים דפוסי התנהגות שונים בצוותים והם מצריכים התייחסות שונה והערכה מחודשת מדי פעם בפעם.

ייתכן שצוותים חווים "התנגשות", כלומר קונפליקט גלוי. בה בעת חלק מהעובדות והעובדים חווים פחד קיומי, גם היהודים וגם הערבים. החשיפה לרשתות החברתיות עלולה להעצים רגשות קשים אלה. ההקצנה באמצעי תקשורת לא פסחה גם על עובדות ועובדים בארגוני בריאות, ואנו עדים לתלונות על התבטאויות של עובדים ועובדות בחשבונותיהם הפרטיים שעוררו זעם בציבור, כעס בקרב הצוותים וצורך בפעולה ניהולית מיידית.

לצד רגשות של "התנגשות", עובדות ועובדים רבים מרגישים מתח סמוי מול עמיתים מהקבוצה השנייה – עלבון על שעמיתים שלהם לא יצרו קשר ולא הביעו אמפתיה, קושי לדבר בגלוי על הרגשות ועל העמדות וחשש מקרע ביחסים ביום שאחרי המלחמה.

במרכז אקורד כתבנו **מדריך מפורט למנהלות ולמנהלים** להתמודדות שכולל אפיון של ארבעה דפוסי התנהגות בצוותים מגוונים בעיתות מלחמה והסלמה במצב הביטחון, הסבר של היסוד הפסיכולוגי לנוכח האירועים והמלצות מעשיות מותאמות. אתם מוזמנים להיעזר במדריך כדי לסייע לצוות שלכם לנוע לעבר דפוס ההתנהגות הרצוי מבחינתכם, שיאפשר שיתוף פעולה מיטבי.





## מה לעשות?

◀ **הביעו מסרים מטעם הארגון:** התבטאות פומבית של הנהלת הארגון היא איתות המעודד נורמות מכבדות וממתנות. הוציאו מכתב פומבי מהנהלת הארגון ובטאו מסרים ברוח זו בישיבות הצוות ובקבוצות הווטסאפ.

**01** הכירו בכאב – הכאב והשכול עצומים והם עלולים להתעצם בתקופה הקרובה. עלינו לזכור שהמניע להתנהגויות של עמיתינו, יהודים וערבים, הוא בסופו של דבר כאב שכל אחד רוצה למצוא דרך לרפא וכי אנשים שונים מביעים כאב וצער בדרכים שונות.

**02** השתמשו בשפה מכילה "אנחנו" – כל העובדות והעובדים בארגון, המקדמת נורמות ברורות המסבירות איך "אנחנו" (כולנו בארגון) פועלים ופועלות. הדגישו שאותן נורמות חלות על כולם והדגישו את הזהות המקצועית המשותפת: מתן טיפול רפואי איכותי. בישיבות צוות הדגישו שכולם משתייכים למקום העבודה ונשארים בו.

**03** ככלל, אסור לכלות את הזעם זה בזה ובפרט לא במקומות העבודה. מנעו שימוש בשפה גזענית, בגינוי או בזלזול, וטפלו מייד בכל התבטאות לא ראויה כגון ביטויי שנאה והסתה מכילה ופוגענית. הגדירו את גבולות השיח הנורמטיבי באמצעות שימוש במודל הרמזור (**קראו כאן**): מודל הרמזור מציע כלי אבחון לביסוס נורמות שיח בזמן של מתח ואלימות ומאפשר להדגיש את הנורמה החברתית המקובלת שעליה מתבססים גבולות השיח.

### להלן דוגמה:

#### עובדים יקרים

כולנו נמצאים במתח רב, העצבים של כולנו חשופים, ואנחנו מודאגים וכואבים. בזמנים אלו חשוב במיוחד לשים לב שאנחנו שומרים על גבולות שיח מכבד בתוך בית החולים ומחוצה לו. הובאו לידיעתנו מספר התבטאויות לא ראויות של עובדים. לידיעתכם, הוקמה בבית החולים ועדה ייעודית, "ועדת גבולות השיח". כל התבטאות בעייתית, אם בינינו פה בשטח ואם ברשתות החברתיות, תיבחן על ידי הוועדה. זכות כולנו להתבטא בחופשיות, אך גם לשיח יש גבולות. אמירות אלימות, אמירות המתפרשות כשאיפה או כתמיכה בשפיכות דמים, כנקמה או כתמיכה בארגוני טרור – יטופלו בחומרה. אנו מבקשים מכולם לגלות איפוק לשובת עתיד משותף לכולנו.

**מי שנחשף לביטויים מעין אלו מתבקש לעדכן את xxx במשאבי אנוש.**

**04** הדגישו כי בתקופת הסלמה יהודים וערבים מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את נקודת מבטו, ולכן דווקא בתקופה זו יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלומם ולרווחתם של כלל העובדות והעובדים.

**05** הדגישו כי התקופה הנוכחית, שבה הרגשות קשים ורבי-עוצמה, אינה העיתוי לפעול לליבון חוסר הסכמה אמיתי ועקרוני לגבי סוגיות פוליטיות, וכי בעתיד יהיו עוד הזדמנויות לדיונים בסוגיות שבמחלוקת.



◀ הנחו מנהלות ומנהלים ישירים ליצור מרחב בטוח לשיחות אישיות עבור הזקוקים לכך או היעזרו לשם כך במנהלי משאבי אנוש. צרו מיוזמתכם קשר, כי ייתכן שחלק מהעובדים והעובדות לא ירגישו נוח להעלות צרכים וחששות. הקפידו להפגין נוכחות במרחבים הפיזיים ובמרחבים הווירטואליים, כגון ברשת החברתית של הארגון ובקבוצות הוואטסאפ של הצוותים.

אנחנו מאמינות שבכוחה של במנהיגות בארגון הבריאות לא רק להשתית חוסן לצוותים, למטופלים ולארגון, אלא גם להשפיע על חוסנה של החברה כולה. צוות היועצות והיועצים במחלקת תעסוקה באקורד זמין עבורכם להתייעצות ולסיוע מידי. צרו איתנו קשר בדוא"ל: [achord@mail.huji.ac.il](mailto:achord@mail.huji.ac.il) או חפשו אותנו בפייסבוק ובלינקדאין: [מרכז אקורד](#).

תודה לד"ר מורית בארי, ד"ר אריאל להמן, פולינה פקר, ליטל קסלמן והדס שליט על הערותיהן ותרומתן למסמך

