



המלצות למעסיקים

להתמודדות עם אתגרים במקומות
עבודה המשותפים ליהודים וערבים
בעיתות הסלמה ולאחריהן



הקדמה

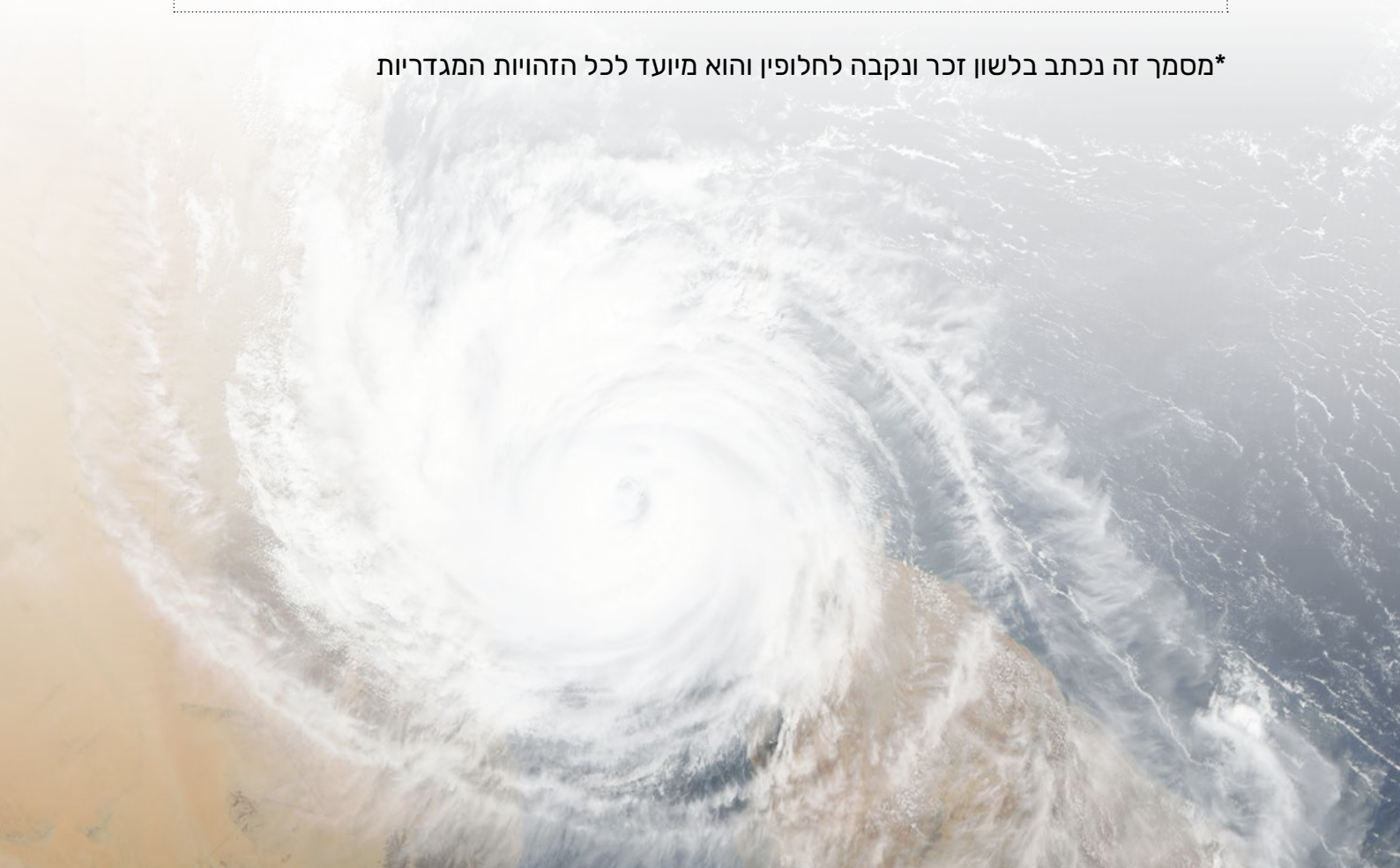
שוק התעסוקה הוא המרחב שבו נפגשים אנשים מכלל הקבוצות החברתיות בישראל, לעיתים מדי יום ביומו ולעיתים בתדירות נמוכה יותר. חלקם פוגשים לראשונה במרחב זה אנשים מקבוצות השתייכות שונות. הוכח שמפגש בין אנשים מקבוצות מגוונות במקומות עבודה, המנוהל בדרך נכונה, תורם רבות לאפקטיביות של הארגון.

החרפה במערכות היחסים בין קבוצות בישראל עלולה להשפיע ישירות על חוסנם של צוותים מגוונים ועל היכולת של מנהלים ומנהלות לשמר יחסי עבודה שוויוניים, מכבדים וסובלניים. המתח בין ערבים ליהודים, למשל במהלך האירועים האלימים במאי 2021 ואחריהם וכן המתח בין חרדים וחילונים בתקופת התפרצות הקורונה, השפיע ישירות על מערכות היחסים במקומות העבודה ועורר קונפליקטים סמויים וגלויים.

גם בעיתות שגרה שוררת מתיחות בין קבוצות חברתיות שונות ולאודווקארקבעיתות הסלמה. במחקר שערך מרכז אקורד בעקבות אירועי מאי 2021 ([ממצאי המחקר כאן](#)). נמצא שהרגשות והתפיסת השליליות של יהודים וערבים כלפי הקבוצה השנייה נותרו בעינם גם חודשים לאחר האירועים. לצד זאת, הממצאים מעידים גם על תהליך של התאוששות מסוימת בקרב שתי האוכלוסיות, בין היתר בזכות עבודה משותפת ובזכות מפגש חיובי תדיר בין הקבוצות. ממצא זה מדגיש את החשיבות הרבה של הקדשת תשומת לב ליחסים בין קבוצות בעיתות שגרה.

מדריך זה נועד להרחיב את הידע של מנהלים ומנהלות ולהעניק להם כלים להתמודד עם אתגרים העולים בתפקוד של צוותים מגוונים וביחסים בין העובדות והעובדים מקבוצות שונות, בעיקר בין קבוצות של יהודים לקבוצות של ערבים, ובייחוד בתקופות של הסלמה במצב הביטחון אך גם בעיתות שגרה.

*מסמך זה נכתב בלשון זכר ונקבה לחלופין והוא מיועד לכלל הזהויות המגדריות



מה משפיע על התנהגותנו כלפי חברי קבוצה אחרת?

התנהגות של אנשים ונשים מקבוצות חברתיות שונות, לדוגמה ערבים ויהודים, מושפעת ממפגש בין הרגשות שהם חשים כלפי הקבוצה השנייה, בין העמדות והתפיסות המוצהרות והלא-מוצהרות שהם מחזיקים אלה כלפי אלה וכלפי עצמם, ומנקודות המבט השונות שלהם על המתרחש במציאות. כל אחד מהיבטים אלה משפיע על מערכות היחסים ומקבל משמעות ועוצמה שונה בעיתות שגרה או בזמן החרפה במצב הביטחון. המדריך מבוסס על מודל אשר פותח במרכז אקורד, והוא מאפשר למנהלות ומנהלים להבין את דפוסי ההתנהגות בצוותיהם, הבנה שתסייע להם לפעול באופן מקצועי ולנהל את מערכות היחסים באופן מיטבי. המודל מארגן תובנות מרכזיות מתוך ספרות המחקר בנושא ההתמודדות עם יחסי יהודים וערבים במרחבים המשותפים בעיתות הסלמה ולאחריהן, לצד מידע מעשי וניסיון ביעוץ לארגונים ובליויי שלהם בתחום זה. המודל מאפשר למפות את מערכות היחסים על שני צירים:

- 01 ציר ההתנהגות:** הנטייה של אנשים ונשים להתקרב לקונפליקט ולעסוק בו או להתרחק ממנו;
- 02 ציר הרגשות-תפיסות:** מנעד הרגשות והתפיסות (שליליים או חיוביים) המתעוררים ביחס לקבוצה השנייה.

יש להדגיש כי דרך התמודדות אחת לאו דווקא טובה יותר מהאחרת אלא תלויה בכמה גורמים, למשל קבוצת ההשתייכות ומיקומה ביחסי הכוח. לדוגמה, עובדים ערבים בתת-ייצוג במקום העבודה יתקשו לבטא את עמדותיהם יותר מעובדים יהודים, והם ייטו להתנהגות מוכוונת-הימנעות. גם אישיותם של העובד והעובדת ומיקומם במדרג הארגוני עשויים להשפיע על נטייתם להתקרבות או להתרחקות.

המודל מאפיין ארבעה דפוסי התנהגות על צירים אלה. בהמשך המסמך תוכלו לאתר את דפוסי ההתנהגות המאפיינים את הצוות שלכם, להבין את התהליכים הרגשיים והתודעתיים שמכוונים התנהגויות אלה ולקבל המלצות לדרכי פעולה שיסייעו לכם לנוע על הצירים הללו ולשפר את מערכות היחסים בין הקבוצות בזמן החרפת המצב וגם בזמן שגרה. באותו ארגון ואף באותו צוות עשויים לבוא לידי ביטוי כמה דפוסי התנהגות ולכן כדאי להכיר את כולם ואף לשלב בין ההמלצות שאנו מציעים בקשר לדפוסים השונים.

- 01** קראו את ארבעת הדפוסים המתוארים כאן.
- 02** בחרו בדפוס המאפיין במידה הרבה ביותר את ההתנהגות של צוותכם.
- 03** עיינו בהסבר על רגשות העובדים והעובדות ובהמלצות הרלוונטיות לדפוס שנבחר.

*בכל דפוס מתואר מגוון של דוגמאות להתנהגויות. ייתכן שלא כל הדוגמאות באות לידי ביטוי בארגונכם, אך בכל זאת הן מצביעות על דפוס התנהגות.

*צוות תעסוקה במרכז אקורד מזמין אתכן ואתכם לפנות אלינו להתייעצות ולהדרכה הן בעיתות הסלמה והן בעיתות שגרה. achord@huji.mail.ac.il

כיצד מתנהגים עובדות ועובדים בתקופות הסלמה?

אלה ארבעת דפוסי ההתנהגות בצוותים מגוונים במקומות עבודה בזמן הסלמה ולאחריה על פי מודל אקורד:

התנגשות (קונפליקט גלוי): במצב זה תהיו עדים לשיח מרובה ויכוחים, לשתוף בתכנים מתסיסים, לאמירות גנאי או ליציאה מקבוצת הווטסאפ של הצוות. בישיבות צוות מתנהלים ויכוחים העלולים להפריע לביצוע העבודה, ונשמעים ביטויים של חוסר כבוד כלפי חברי צוות אחרים. ייתכן כי חברי הצוות מסרבים להתרועע זה עם זה, וסוגיות או אירועים שנויים במחלוקת או שאלות פרובוקטיביות מועלים באופן יזום ופעיל. [מדוע זה קורה ומה עלינו לעשות?](#)

התכנסות (קונפליקט סמוי): במצב זה שוררת שתיקה בקבוצת הווטסאפ של הצוות – גם בענייני עבודה. נוצרות קבוצות ווטסאפ נפרדות לפי קבוצות הלאום ונצפית יציאה מקבוצת הווטסאפ המשותפת (לא באופן הפגנתי אלא מתוך רצון להתרחק מהשיח). בישיבות הצוות אין ויכוחים גלויים, אך חברי הצוות מסרבים לעבוד עם חברי וחברות הקבוצה השנייה. נוצרת תחושה שהצוות הניהולי אינו מודע או אדיש במכוון לצרכים המיוחדים של קבוצה אחת (לרוב קבוצת המיעוט). עובדות ועובדים מהצוות נעדרים מאירועים חברתיים שהופעה בהם אינה בגדר חובה, אך באים לאירועים של החברים והחברות בקבוצה שלהם. ניכרת הימנעות מקשרי גומלין ספונטניים, ובזמן ההפסקות או הארוחות כל קבוצה מכונסת לעצמה. [מדוע זה קורה ומה עלינו לעשות?](#)

עמידה מן הצד: במצב זה השיחות בווטסאפ בנושאי עבודה הן שגרתיות אך ניכרת הימנעות משיחות על נושאים אישיים או על סוגיות הקשורות לזהות. החברים והחברות מפעילים צנזורה עצמית. הצוות הניהולי מנסה למנוע כל דיון העלול לגעת בסוגיות מורכבות. בישיבות הצוות אין ויכוחים גלויים, העבודה עשויה להתנהל באופן שגרתני בדרך כלל, אך כל קבוצה נמנעת מלבקש סיוע מחברי הקבוצה השנייה. הצוות הניהולי מנסה להיות קשוב ומגיב לצרכים של העובדים והעובדות משתי הקבוצות. החברים והחברות בצוות ממשיכים להשתתף באירועי החברה אך ללא קשרי גומלין עם הקבוצה השנייה. בקשרים בלתי פורמליים ניכרת הימנעות משיחה על כל נושא העלול להוביל לקונפליקט ואף משיחות על נושאים אישיים. [מדוע זה קורה ומה עלינו לעשות?](#)

שיתוף פעולה: במצב זה מתנהלות בישיבות הצוות ובקבוצות הווטסאפ

שיחות ערות על התחום המקצועי והאישי. דיונים בסוגיות של זהות או פוליטיקה (בעיקר סוגיות המשפיעות על מקום העבודה) מתנהלים מתוך כבוד הדדי. ניכר רצון לעריכת דיונים מסוג זה והחברים והחברות עשויים להתייחס בהומור לסוגיות אלה. עבודת הצוות יעילה וחוצה את גבולות הקבוצה. הצוות הניהולי פועל להבין את הצרכים של העובדים והעובדות משתי הקבוצות. החברים והחברות משתתפים באירועי הקבוצה השנייה ורוצים להכירה. יש קשרים בלתי פורמליים רבים והשיחות נסבות הן על נושאים אישיים והן על נושאים פוליטיים. [מדוע זה קורה ומה עלינו לעשות?](#)



מה מתרחש בקונפליקט גלוי?

במצב של קונפליקט גלוי אנשים נוטים להתקרב לקונפליקט ולעסוק בו, ודעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה שליליים. לכן הם חותרים לעימות עם הקבוצה השנייה. בציר הרגשות, **שנאה וכעס** הם הרגשות המניעים המרכזיים בקונפליקט גלוי. אף ששנאה וכעס הם שני רגשות המניעים לפעולה, הם שונים בתכלית גם אם הם באים לידי ביטוי דומה בהתנהגות. אנשים ונשים החשים **כעס** חשים שנעשה להם עוול, אך הם לא איבדו את אמונתם ביכולת לתקן. החתירה להתקרבות נועדה אפוא ליצור תיקון אל מול הקבוצה השנייה. לעומתם, אנשים ונשים החשים **שנאה** צברו חוויות ועמדות שבגינן הם מאמינים שהצד השני רע במהותו ולכן הם אינם מאמינים שהוא או המצב עשויים להשתנות לטובה.

מה כדאי לעשות?

◀ **מסרים מטעם הארגון:** התבטאות פומבית של הנהלת הארגון היא איתות המעודד נורמות מכבדות וממתנות. הוציאו מכתב פומבי מראש הארגון והעבירו מסרים ברוח זו בישיבות הצוות ובקבוצות הוויטסאפ.

01 השתמשו בשפה של "אנחנו - הארגון", המקדמת נורמות ברורות המסבירות איך "אנחנו" (כולנו בארגון הזה) פועלים ופועלות. הדגישו שאותן נורמות חלים על הכול. הדגישו את הזהות המשותפת: בישיבות צוות הדגישו שכולם משתייכים למקום העבודה ונשארים בו.

02 מנעו שימוש בשפה גזענית, בגינוי או בזלזול, וטפלו מייד בכל התבטאות לא ראויה כגון הסתה מכלילה ופוגענית. (היעזרו במודל הרמזור, ראו להלן)

03 הדגישו שבתקופת הסלמה יותר מבתקופות שגרה, יהודים וערבים מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את נקודת המבט שלו, ולכן דווקא בתקופה זו יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלום ולרווחתם של כלל העובדות והעובדים.

04 הדגישו כי גם אם שורר חוסר ההסכמה אמיתי ועקרוני לגבי סוגיות פוליטיות, התקופה הנוכחית, שבה הרגשות קשים ורבי-עוצמה, אינה העיתוי הטוב ביותר לפעול בנושא, ובעתיד יהיו עוד הזדמנויות לדיונים בסוגיות המטרידות.

◀ **הגדירו את גבולות השיח הנורמטיבי באמצעות שימוש במודל הרמזור:**
מודל הרמזור מציע כלי אבחון לביסוס נורמות שיח בזמן של מתח ואלימות. ומאפשר להדגיש את הנורמה החברתית המקובלת שעליה מתבססים גבולות השיח.

◀ **הקצו מרחב בטוח לשיחות אישיות עם מנהלות ומנהלים ישירים או עם מנהלי משאבי אנוש עבור הזקוקים לכך.** הקפידו על נוכחות מוגברת במרחבים הפיזיים ובמרחבים הווירטואליים, כגון רשתות חברתיות של הארגון וקבוצות ווטסאפ.

מה אין לעשות?

◀ בעיצומו של קונפליקט גלוי אין טעם לנסות לשנות עמדות כלפי הקבוצה השנייה או כלפי סוגיות שבליבת הקונפליקט בין הקבוצות. אם הצוות אינו מורגל בשיחה על נושאי זהות או פוליטיקה, לא מומלץ לקיים דווקא בתקופה זו מעגלי שיחות או שיחות שנועדו להגביר את האמפתיה. הסתפקו בהבנה שאנשים חווים את האירועים בתקופה זו בדרכים שונות ויש להפגין סבלנות כלפי הקשיים האישיים שכל אחת ואחד חווים.

מה מתרחש בקונפליקט סמוי?

במצב של קונפליקט סמוי אנשים ונשים **נמנעים** מעיסוק ישיר בקונפליקט, אך דעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה שליליים. לכן הם מצמצמים את המגע עם חברי הקבוצה השנייה למינימום ההכרחי, הצדדים מתרחקים זה מזה ומסתגרים כל אחד לעצמו ונמנעים משיחה על נושאים הקשורים לקונפליקט.

בציר הרגשות, ייאוש ופחד הם הרגשות המניעים המרכזיים בקונפליקט סמוי. שני הרגשות הללו "משתקים" את ההתמודדות עם הקונפליקט וחוסמים אותה, אך טבעם שונה. אדם החש ייאוש חש חוסר תוחלת במעשים וחוסר יכולת לראות בדמיונו עתיד טוב יותר. לעומת זאת, **פחד** נובע משילוב של תחושת איום (חוסר שליטה במצב מסוים) וחוסר יכולת להתמודד איתה. לכן, כדי להניע אנשים לשיפור היחסים במצב זה, יש להגביר את אמונתם באפשרות של שינוי, באפקטיביות שבפעולה וביכולתם להתמודד עם המתח.

מה כדאי לעשות?

- ◀ **מסרים מטעם הארגון:** התבטאות של הנהלת הארגון במצב זה היא איתות המעודד נורמות מכבדות של שיח וקשרי גומלין חיוביים בין העובדים, על אף הקושי והרגשות השליליים. פרסמו מכתב פומבי מהנהלת הארגון והעבירו מסרים ברוח זו בישיבות הצוות.
- ◀ דברו על **זהויות משותפות:** הזכירו לצוותים שלצד היותנו חלק מקבוצה חברתית או לאומית, אנו גם חלק מקבוצות משותפות נוספות: עובדים ועובדות באותה חברה או באותו צוות או הורים, כולם שותפים לדאגה.

01 הזכירו לצוותים תקופות קשות קודמות שבהן הצוות צלח את המשבר יחד ואף יצא מחוזק. העבירו מסר שגם לאחר המשבר עלינו לעבוד יחד.

02 הדגישו את המגוון בקבוצה השנייה – בזמנים שבהם אנו נוטים לראות כל אדם כנציג של קבוצה שלמה, נתעקש לראות כל אדם כפרט (בלי לבטל את זהותו הלאומית) כדי לשמור על היחסים בינינו.

03 הסבירו שכל קבוצה רוצה להפגין את המוסריות שלה. העובדה שיש נרטיבים שונים במרחב היא תולדה של הצורך הזה, וטבעי שערבים ויהודים יחזיקו בעמדות שונות. גבו עמדות שונות וצעדי מחאה לא-אלימים כמו שביתות ועצומות.

04 ראו שהקושי שכולם חווים הן ברמה האישית והן ברמת הארגון טבעי ומובן, והציעו מרחבים בטוחים לשיחות על ההתמודדות עם המצב. כמו כן ציינו שייתכן שעובדות ועובדים מסוימים מתקשים לתפקד והציעו דרכים לעזור להם להתמודד עם האתגרים המקצועיים בלא להניח להם לחוש שאינם טובים דיים.

- ◀ **צרו תשתית לשיח ארגוני:** שנו את שגרות הניהול הנהוגות (ישיבות אישיות, צוותיות, ארגוניות) או צרו חדשות שבהן ניתן ומצופה לדון בסוגיות שבקונפליקט. גבו מסגרות אלו בליווי מקצועי אם הדבר נדרש.

מה אין לעשות?

- ◀ נסו להימנע מעיסוק בשאלה מי אשם באירועי ההסלמה. הימנעו מלחשוף עובדים ועובדות למידע שהם עלולים לתפוס כמאיים או כמסית או כמיועד לשנות את תפיסת עולמם ביחס לקונפליקט. במקום זאת עסקו באתגרים, במורכבויות ובחוויות הקשות של כל אחד ואחת, תהיה אשר תהיה זהותם הלאומית.

מה מתרחש בשקט על פני השטח?

במצב של עמידה מנגד (עמידה מן הצד) אנשים ונשים נמנעים מעיסוק ישיר בקונפליקט, ורגשותיהם ועמדותיהם כלפי הקבוצה השנייה חיוביים באופן כללי. לכן הם מעדיפים להישאר בקבוצת הפנים, להימנע מהמתח במפגש עם הקבוצה השנייה ולא להתערב במצבי קונפליקט. בציר הרגשות, מבוכה וחרדה הן הרגשות המניעים המרכזיים של העמידה מנגד. חרדה, בדומה לפחד, היא רגש משתק עקב תחושת חוסר יכולת להתמודד עם האיום. אדם שמרגיש מבוכה מניח שההתמודדות לא תהיה נוחה אך מאמין שאפשר להגיע לידי הבנה, ומעמדה זו הוא פתוח לשמוע דעות אחרות אם תיווצר לכך הזדמנות, אך הוא לא ייזום זאת. במקרה זה נרצה להגביר את תחושת המסוגלות והביטחון של הצוות להתמודד עם המתח ולהעמיד לרשותם מרחב בטוח לשמוע ולהכיר זה את נקודת מבטו של זה.

מה כדאי לעשות?

◀ **מסרים מטעם הארגון:** התבטאות פומבית במצב זה הוא איתות המעודד להתבטא בכלל ולבטא עמדות חיוביות בפרט כדי להפחית את המתח והחרדה. פרסמו מכתב פומבי מהנהלת הארגון והעבירו מסרים ברוח זו בישיבות הצוות. עודדו הכרה הדדית של הצדדים השונים של הקונפליקט (גם באמצעות סיורים או מצגות או באמצעות שיחות פנימיות בצוות). השתמשו בשפה מפורטת וגלויה וקדמו לגיטימציה של נקודות המבט השונות.

◀ עודדו הכרה הדדית של הצדדים השונים של הקונפליקט (גם באמצעות סיורים או מצגות או באמצעות שיחות פנימיות בצוות). השתמשו בשפה מפורטת וגלויה וקדמו לגיטימציה של נקודות המבט השונות.

01 כל עוד רגשות, עמדות או תפיסות מובעים בניסוח מכבד, הקצו להם מקום בשיח הרשמי והלא-רשמי של הארגון, דוגמת קבוצת הווטסאפ, ארוחות משותפות והפסקות.

02 העבירו מסרים של אמונה ביכולתו של הצוות או של הארגון להתמודד עם המשבר ואף להתפתח מתוכו באמצעות אמון הדדי ובאמצעות ניהול שיחות מורכבות וגלויות לב.

◀ צרו תשתית ללמידה ולשיח ארגוני:

01 שנו את שגרות הניהול הנהוגות (ישיבות אישיות, צוותיות, ארגוניות) או צרו חדשות שיאפשרו מפגש שבו ניתן ומצופה לדון בסוגיות שבקונפליקט. גבו מסגרות אלו בליווי מקצועי אם הדבר נדרש.

02 צרו הזדמנויות להיכרות הדדית, לדוגמה פתיחת ישיבת צוות שבה כל עובד ועובדת בצוות ישתפו את הקבוצה בנכסים התרבותיים שמגוון הזהויות שלהם תורם למרחב התעסוקתי.

03 עודדו שיחות אישיות, אפילו כדי לשוחח על משימות משותפות. המשיכו לעבוד על פרויקטים משותפים והתמקדו במשימות הארגון הקשורות לזהות המשותפת.

מה אין לעשות?

◀ הימנעו מעיסוק מרובה בסוגיות קבוצתיות ברובד הפוליטי והלאומי הדוחק לשיח של "אתם" ו"אנחנו". הימנעו מלדחוק את הצוות לעסוק בקונפליקט בלא להקצות לכך מרחב בטוח. עם זאת, אין לחסום יוזמות של הצוות המנסות להתמודד עם המתח.

מה מתרחש בשיתוף פעולה?

במצב של שיתוף פעולה אנשים נוטים להתקרב לקונפליקט ולעסוק בו, ודעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה חיוביים. לכן הם רוצים לחבור לקבוצה השנייה כדי לפתור יחדיו את הבעיה המשותפת. בשלביו המוקדמים עשוי מצב זה לבוא לידי ביטוי רק בסקרנות, באמפתיה וברצון להקשיב לצד השני.

בציר הרגשות, תקווה ואמפתיה הן הרגשות המניעים המרכזיים בשיתוף פעולה. תקווה נובעת מאמונה בסיסית שהיחסים עשויים להשתנות לטובה. אמפתיה היא היכולת של אדם להעמיד את עצמו בנעלי האחר ולחוש את כאבו. שני הרגשות הללו מניעים להתמודדות חיובית עם המתח. במחקר שערך מרכז אקורד נמצא שבעיתות הסלמה נפגעת במידה רבה היכולת לאמפתיה ופוחתים הביטויים של שיתוף פעולה. נרצה לחזק את המודעות של הצוות ליכולותיו האמפתיות, ואפילו להסביר שהאמפתיה משתקמת ככל שמתרחקים מתקופת ההסלמה. עם זאת, חשוב להכיר בעובדה שלא כל העובדות והעובדים בארגון חשים כעת תקווה או אמפתיה, ואין לצפות לכך מכולם בתוך תקופת ההסלמה.

מה כדאי לעשות?

◀ **מסרים מטעם הארגון:** התבטאות פומבית של הנהלת הארגון במצב זה היא איתות המעודד ביטויים של הקשבה ועשייה משותפת. עם זאת יש להכיר בעובדה שלא כולם יכולים להתגייס לעשייה משותפת בתקופה זו. המשיכו להעביר מסרים ברוח זו מכלל דרגי הניהול.

01 עודדו אנשי צוות שחשים שהם מסוגלים לכך לשוחח על המצב ולנסות להבין ולזהות נקודות מבט מוכרות פחות.

02 תנו לגיטימציה לתחושות ולנקודות המבט של הקבוצה השנייה. עוררו מודעות לקיומם של נרטיבים שונים משום שהכרתם עשויה לעזור בהתמודדות עם נרטיבים מנוגדים. חשוב לשקף את הלגיטימיות של קיום נרטיבים שונים במרחב ולהבהיר שאך טבעי הוא שלאנשים ונשים מקבוצות זהות שונות יהיו תפיסות שונות ואף מנוגדות ביחס למצב בכלל וביחס למצב בעת הסלמה בפרט.

03 חשבו יחד עם החברים והחברות בצוות – באופן אישי או בדיון משותף – על דרכים לדון בסוגיות נפיצות, והגיעו לידי הסכמה על דרכים אלה הן במרחבים הדיגיטליים והן במפגשי פנים-אל-פנים (ניתן להיעזר במודל הרמזור).

מה אין לעשות?

◀ עודדו אנשי צוות המעוניינים לשוחח על סוגיות המעסיקות את שתי הקבוצות לעשות כן. ייתכן שיש בצוות עובדות ועובדים המרגישים רצון ויכולת (הודות לרגשות חיוביים) להתמודד עם המורכבות הזו, וכדאי לעודד אותם.

◀ חשוב להבין שלא כל העובדים והעובדות בצוות יכולים לחוש אמפתיה וסקרנות באותה מידה. רצוי להימנע מיצירת אווירה שיפוטית כלפי החשים רגשות שליליים או החוששים מעימות עם חברי צוות אחרים.

לסיכום

גיוון חברתי המנוהל כהלכה הוא מבורך. הוא מפגיש אנשים ונשים מתרבויות שונות ומטפח את הגמישות המחשבתית להכלת דעות שונות ואף מפתח רגשות חיוביים כלפי אנשים ונשים מקבוצות שונות.

עם זאת, הגיוון גם מציב אתגרים רבים, בייחוד בתקופות משבר. בתקופות אלה מוטלת על המנהלים והמנהלות אחריות רבה, ובכוחם לחזק את היתרונות של הצוותים המגוונים ולהביא לידי צמיחתם מהמשבר. מנהלים ומנהלות טובים יודעים להשתית במקום העבודה אווירה המכילה את כולם ומוכיחים שבחברה מגוונת אפשר לחיות היטב זה לצד זה. צוות המצליח לצמוח גם בשעת משבר מוכיח לחברה כולה שגם היא עשויה לקבל את כל הקבוצות השונות שבה וגם היא עשויה לצמוח מהמשבר הפוקד אותה.

צוות היועצים והיועצים במחלקת תעסוקה באקורד מזמין אותך לפנות אלינו להתייעצות או להזמנת סדנה או מפגש לצוות הארגון. צרו איתנו קשר בדוא"ל: achord@huji.mail.ac.il או חפשו אותנו בפייסבוק: [מרכז אקורד](#)

הרחבה לגבי המודל שפותח באקורד להתמודדות עם יחסי יהודים וערבים במרחבים המשותפים תוכלו [לקרוא כאן](#).

פיתוח וכתיבה: עינת לוי, דר' נועה ולדן, דר' אריק שומן, דר' רונה שטיין, דר' מיכל שוסטר, אזהאר סעדי, דר' דנה אלכסנדר, דר' אורנית רמתי דביר, דר' יוסי חסון, רון גרליץ ופרופ' עירן הלפרין.
עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | **עיצוב גרפי:** שני צדוק