



# סערות תת-קרקעיות: דפוסי התנהלות של צוותים יהודים וערבים במצבי קונפליקט ומלחמה - ההיבטים הסמויים מן העין

מרץ 2024





## מבוא

אחת מההשלכות של אירועי שבעה באוקטובר 2023 ושל המלחמה שמתנהלת מאז היא הקיטוב ביחסים בין יהודים לבין ערבים. קיטוב זה מוצא את דרכו גם למקומות עבודה מכיוון שהמלחמה משפיעה עמוקות על האופן שבו אנשים תופסים את המציאות וחוויים אותה. פרט לפגיעה בחיי אדם ולתחושת האיום המרחף על הקיום, התערערו אצל רבים תפיסות, אמונות ואמון ביחס לדברים שהיו ברורים מאליהם, ורבים מהצוותים שבהם עובדים יהודים וערבים חוו טלטלה ביחסים. על מנעד דפוסי היחסים בתוך צוותים אפשר לקרוא בהרחבה במדריך [הזה](#).

בחודשיים הראשונים למלחמה בלטו ביטויים גלויים של הקונפליקט בין יהודים לערבים במקומות עבודה (למשל, אלימות מילולית או ויכוחים קולניים ואף דרישה להרחקת עובדים ערבים). הנהלות של ארגונים רבים התגייסו כדי לטפל בדפוסים אלה באופן אפקטיבי והגון, וטוב שעשו כך.

מאז דצמבר 2023 ומתוך הניסיון שלנו במרכז אקורד בליווי של עשרות ארגונים, אנו עדים למקרים רבים יותר שבהם דפוס היחסים מאופיין ב"התכנסות" – העובדות והעובדים בארגון חווים רגשות שליליים זה כלפי זה אך נוטים להימנע מהתמודדות עם הנושא או מהתקרבות אלה לאלה באופן כללי. דפוס יחסים זה משליט "שקט תעשייתי" עבור ההנהלות, אך חשוב מאוד להבין שהוא כרוך גם במחירים אישיים וארגוניים ארוכי-טווח.

**במסמך זה נסביר את התפיסות ואת הרגשות העשויים להוביל להתנהגויות של הימנעות בקרב חברות וחברים בצוות ונציגי המלצות מעשיות כיצד להמשיך לנהל את הצוותים ולשמר את תחושת ההכללה בארגון.** כמנהיגות ומנהיגים בארגונים, יש בידכם את היכולת להשתית תרבות ארגונית מכלילה שתאפשר לארגון לממש את יעדיו. אם תתוודעו שינויים שהתחוללו בקרב העובדים, תוכלו לנקוט צעדים שיעזרו להם לשקם את היחסים ולהמשיך לתפקד כצוות.



## מדוע חשוב להתמודד גם עם דפוסי הימנעות בצוות?

כאשר נוצר דפוס הימנעות והיום-יום נחוזה כקונפליקט מתמשך, טבעי שמנהלות ומנהלים יתלבטו אם לעודד שיח מכליל, מתוך חשש "לעורר שדים מרבצם" ולהסתכן בהחמרת המצב. הנהלות עשויות להתפתות להמשיך להתנהל כרגיל לנוכח התחושה ש"עכשיו הכול בסדר", בעיקר אם התחושה היא שאין כלים ואין ידע נגיש כדי לפתור את הבעיה בדרך נכונה ובלא לאבד שליטה. יחסים שאינם מנוהלים בתוך הארגון סופם שינהלו את הארגון – רגשות שליליים והימנעות בין הקבוצות עלולים לא רק למחוק הישגים לקידום הגיוון וההכללה, אלא אף לפגוע בנורמות של הארגון, בתפקודו התקין וביכולתו לממש את מטרותיו.

חשוב לזכור שהניסיון להפריד באופן מוחלט בין תפקידו של אדם וזהותו כעובד הארגון לבין זהותו החברתית או הפוליטית גובה מחירים. ראשית, קשה מאוד לנקוט הפרדה כזו – במציאות הישראלית כל אדם חשוף וקשור באופן ישיר למצבי הסלמה חברתיים וביטחוניים, והוא נושא איתו את השפעתם הפסיכולוגית גם למרחב התעסוקתי שבו הוא שוהה רוב שעות היום. שנית, מאחר שחוויה של שתיקה גובה מעובדות ועובדים מחיר – הן פסיכולוגי אישי והן ארגוני – היא חוסמת פרו-אקטיביות, יוזמות וחשיבה יצירתית. ברמת הארגון, גישות מתקדמות בניהול ההון האנושי חותרות ליצירת תחושת חיבור ושייכות בקרב העובדות והעובדים. ארגונים החותרים ליצירת חיבור ושייכות בקרב העובדים חייבים לפתח יכולות ניהול לשם התמודדות עם התערערותן של תחושות אלה ולא להימנע מעיסוק בהן.

# גורמים אפשריים לדפוס התנהגות המתבטא בהימנעות

כמה גורמים עשויים להביא לידי התנהגות המתבטאת בהימנעות בין חברי הצוות: רגשות שונים, עומס רגשי וקוגניטיבי על העובדות והעובדים, צנזורה עצמית והשתקה וכן נורמות ארגוניות.

## א. רגשות

מאז שבעה באוקטובר עובדים ועובדות בישראל חווים קשת של רגשות עזים, והדבר טבעי. המחקרים שערכנו במרכז אקורד מאז פרוץ המלחמה מעידים על התגברות תחושות שונות – כעס, שנאה, ייאוש, פחד – וכן על הפחתה של ממש באמון בין יהודים לערבים. יתר על כן, עובדים מעידים על תחושות של מבוכה, של עלבון ושל אכזבה מהתנהלותם של עמיתות ועמיתים.

חלק מרגשות אלה מובילים להתנהגות המתבטאת בהימנעות מקשר עם עובדות ועובדים מהקבוצה השנייה. **ייאוש ופחד** הם שני רגשות דומיננטיים בתקופה זו. חלק מהפחדים שעובדים חשים הם פחד בשל האיום על קיומם דוגמת החשש להגיע למקום העבודה או חשש מפני פגיעה בהעסקתם. במחקרים שנערכו במרכז אקורד בספטמבר ובנובמבר 2023 נמצא שרמת הפחד של מנהלים ועובדים יהודים מפני עובדים ערבים עלתה כמעט פי שניים מאז תחילת המלחמה. עובדים ערבים מעריכים שיהודים מפחדים מהם יותר מאז תחילת המלחמה, אך לא חל שינוי ברמת רגשותיהם החיוביים והשליליים כלפי יהודים. תחושות של ייאוש נובעות מההכרח של עובדים להוכיח את מהימנותם או מהצורך להתמודד עם ההחרפה ביחסים בין הקבוצות, המתבטאת גם במקום העבודה. רגשות אלה עשויים להוביל להתנהגות המתבטאת בהימנעות כי הם משתקים את יכולתו של האדם או את רצונו להתמודד עם סיטואציות מורכבות.

אשר לקשרי הגומלין בין הקבוצות, עובדים ועובדות חוששים לשוחח עם עובד או עם עובדת מהקבוצה השנייה על החוויות והרגשות שמלווים תקופה זו, חשש שמוביל לניתוק ולהימנעות משיחות באופן כללי. **במחקר** שערכנו גילינו כי החשש של עובדים ערבים שמא יתנהגו כלפיהם באופן סטראוטיפי ושמא יסבלו מגילויי גזענות בעבודה משפיע במידה רבה על כוונתם ועל נכונותם לעבוד בארגון שרוב עובדיו יהודים. אנו מזהים – בעיקר בקרב עובדות ועובדים ערבים – חשש להתנהג באופן אותנטי מחשש לסנקציות מצד הארגון (הרחקה, פיטורים או פגיעה בהערכה המקצועית כלפיהם), מהתנהגות מיקרו-אגרסיבית ומהתפרצות של ויכוחים ללא שליטה.

רגשות דומיננטיים נוספים שאנו מזהים הם **מבוכה וחרדה** מעצם המפגש עם עובד מהקבוצה השנייה. עובדים שהיו רגילים לשוחח בפתיחות עם חברי הקבוצה השנייה עלולים להרגיש כעת אי-נוחות מכך. הם אינם בטוחים איך לשוחח על סוגיות מסוימות, מה אפשר לשאול ומה לא ואילו אמירות עלולות לגרור תגובה שלילית. לדוגמה, עובדות יהודיות מהססות לשתף עובדות ערביות בקשיים היום-יומיים שהן חוות כאשר בן או בת הזוג שלהן משרתים במילואים. החשש הוא שעצם הזכרת הצבא, המשימות בעזה או הכאב האישי שתקבל בהיעדר אמפתיה ואף תוביל לחיכוך. עם זאת, בצוותים שבהם נראה דפוס הימנעות נבחין לעתים גם בפתיחות – אדם יהיה מוכן לקיים קשרי גומלין או להיחשף לנקודת מבט אחרת משלו אם תינתן לו ההזדמנות, אך הוא לא ייזום בעצמו את האינטראקציה.

## ב. עומס רגשי וקוגניטיבי

העומס הרגשי העצום והשחיקה שאנו חווים הופך את ההקשבה לאדם מהקבוצה השנייה למשימה מאתגרת יותר מבעבר. אפשר להשוות את התחושה לצורך ב"סגירת יישומים" לא הכרחיים במחשב או ביישומון כאשר הסוללה שלהם מתרוקנת.

סיבה נוספת לקושי לשוחח עם אנשים מהקבוצה השנייה בתקופה זו היא הצורך בבהירות והקושי להכיל מורכבות. שיחות עם חברים וחברות מהקבוצה השנייה עלול להציף במידע חדש ולערער את התפיסות שבן השיח זקוק להיתלות בהן כרגע, למשל האיכות והמוסריות של קבוצת הפנים.

## ג. צנזורה עצמית והשתקה

בתקופה זו אנו מזהים שתיקות הנובעות ממקורות שונים. חלקן נובעות מצנזורה עצמית: אני בוחרת (במודע או שלא במודע) לשתוק כדי לא לעורר קונפליקט או כדי לא להסתבך בעבודה או מתוך הפנמה של תחושת דיכוי ופחד. צנזורה עצמית עשויה להיות גם אסטרטגיות של שיח – למשל, שתיקות רועמות מבטאות כעס, עלבון או פגיעה רגשית. לעיתים אנו שותקים כדי לא לפגוע ברגשות האחר באמירה שעלולה להתפרש באופן לא נכון ואולי אף לפגוע. לפעמים אנו שותקים כדי להימנע משיתוף פעולה עם אדם אחר המבקש לקדם שיח או לפתור קונפליקט בינינו. לעומת זאת, השתקה נובעת מגורם חיצוני – כמסר ישיר או עקיף המונע מאנשים להביע עמדה או לשתף בחוויה אישית. המסר עשוי להגיע ישירות מהארגון, למשל, "אצלנו לא מדברים על פוליטיקה", או באופן עקיף, למשל בדיון נשמעת עמדה אחת דומיננטית והדינמיקה אינה מאפשרת להביע עמדה שונה. אם כן, יחסי הכוח בין הקבוצות החברתיות משפיעות על דפוסי השתיקה בארגון. ידוע שעובדים מקבוצות מיעוט בארגון, שגם בעיתות שגרה מתקשים להביע את קולם באופן אותנטי, חווים בתקופה הנוכחית חשש מועצם להביע את עמדתם בנוגע למלחמה – אם זו דעת מיעוט – מחשש לשלם מחיר כבד יותר.

יש לזכור שבתרבות השיח הישראלית, הרגילה בהשמעת דעות וקולות, שתיקה היא החריג ולא הנורמה, ולכן היא מעוררת אי-נוחות בהשוואה לתרבויות שרואות בשתיקה דבר חיובי, למשל לצורך גיבוש מודעות קשובה.

## ד. נורמות ארגוניות

נוסף על הרגשות והתפיסות של העובדות והעובדים, לעיתים הנורמות של הארגון נמנעות מפעולות המעוררות שיחות פתוחות בין העובדים על זהותם ותפיסת עולמם (כולל זו הלאומית והפוליטית). על פי תפיסה זו, "הפוליטיקה נשארת מחוץ למקום העבודה". נורמות אלה נובעות ממניעים שונים: ניהול שיחות על פוליטיקה במקום העבודה הוא כר פורה למתח, ולא פעם הדרג הניהולי מבקש לשמר אווירה רגועה ככל האפשר. מניע נוסף הוא רצונו של הארגון להגן על הזהות המקצועית והארגונית המשותפת, שמא "תתפצל" לזהויות נפרדות שאין להן קשר למשימתו של הארגון. כלומר, נוסף על החששות של העובדים, גם דרגי הניהול חוששים שאין להם כלים לנהל שיחות מעין אלה באופן מבוקר אשר יניב תוצאות חיוביות. כאשר לא ברורה מטרותן של השיחות הפתוחות או מה אפשר להשיג באמצעותן, מתעוררת בקרב מנהלי הארגון התחושה שעדיף להימנע מלהיתקל במהמורות מיותרות.

## כיצד נראה דפוס התנהגות המאופיין בהימנעות?

התיאורים להלן יעזרו לכם לאבחן את הדפוס או את הדפוסים המאפיינים את התנהלות הצוות שלכם בתקופה זו. לאחר האבחון נסביר מה הגורמים האפשריים לדפוסים אלה ונציע פעולות ניהול שבאמצעותן ימשיך הצוות לתפקד היטב גם לנוכח האתגרים.

### קונפליקט סמוי

במצב זה עובדות ועובדים נמנעים מעיסוק ישיר בקונפליקט, אך דעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה שליליים. לכן הם מצמצמים את המגע עם חברי הקבוצה השנייה למינימום ההכרחי, מתרחקים זה מזה ונמנעים משיחה על נושאים הקשורים למלחמה.

#### מה הביטויים של דפוס זה?

- ◀ עובדות ועובדים נמנעים מליזום משימות משותפות או משיתוף פעולה עם חברי הקבוצה השנייה. למשל, באחד הארגונים שעבדנו איתם העובדים פנו למנהלת של צוות אחר ולא למנהל שבדרך כלל היה נהוג לפנות אליו.
- ◀ עובדים מעלים תירוצים להימנעות מעבודה עם חבר צוות מהקבוצה השנייה בלא להודות שהסיבה היא היותו יהודי או ערבי.
- ◀ קבוצות ווטסאפ של הצוות שהיו פעילות נהיות שקטות, וייתכן אף שחברות וחברי צוות עוזבים אותן (אך לא באופן הפגנתי או בהצהרה אלא פשוט "נעלמים"). לעיתים נוצרות במקביל קבוצות נפרדות על פי השיוך הלאומי.
- ◀ היעדרות מפעילויות שאינן חובה כגון מעגלי שיח בארגון, פעילות חברתית, טקסים ויוזמות התנדבות, ואפילו הימנעות מיציאה יחד להפסקות כבעבר.

### זהירות מופרזת ("הליכה על ביצים")

במצב יחסים זה, השונה מעט מדפוסי היחסים שתיארנו קודם, הרגשות והעמדות של הצדדים כלפי אנשים מהקבוצה השנייה חיוביים באופן כללי, אך הם עדיין מאופיינים בהימנעות. הצדדים מעדיפים להישאר בקבוצת הפנים שבה הם מרגישים בטוחים, וזאת כדי להימנע מהתחושות הלא-נעימות העשויות להתלוות למפגש עם הקבוצה האחרת. מופעלת צנזורה עצמית לגבי נושאים שונים, אך לצידה יש נכונות להקשיב לצד השני.

#### מה הביטויים של דפוס זה?

- ◀ קבוצות ווטסאפ של הצוות מתנהלות בענייניות ועוסקות בנושאי העבודה, אך אין בהן השתקפות של יחסים בין-אישיים. למשל, לא נשלחות ברכות יום הולדת או איחולים לחגים כבעבר, אין שיתוף באירועים משפחתיים או בהומור וכדומה.
- ◀ עובדים ועובדות אינם יוזמים שיתוף פעולה עם חברי הקבוצה השנייה, אולם הם אינם נמנעים ממנו במכוון או מנסים לעקוף אותו בשום דרך.
- ◀ עובדות ועובדים באים לאירועים שאינם חובה, אך מורגשת בהם אווירה של מבוכה. אין השתתפות באירועים שמתנהלים באופן ספונטני, ויש תחושה שהקרח עדיין לא נשבר.

# מה כדאי לעשות לנוכח דפוסי התנהגות המאופיינים בהימנעות?

**כצעד ראשון** החליטו אם להתערב ביחסים בין העובדים. אנו ממליצים להנהלת הארגון לעסוק בנושא ולהשקיע מאמץ בשיפור היחסים בין העובדים כדי לשמור על הזהות הארגונית המשותפת. זכרו שגם החלטה להימנע ולמנוע מהעובדים לקיים שיחות על פוליטיקה ועל זהויות בעבודה היא נקיטת עמדה שמחיר בצידה. הגדירו מה הארגון רוצה להשיג בתהליך ומה המשאבים הזמינים בתוכו ומחוץ לו. זכרו שתפקידה של מנהיגות הוא ליצור סביבה בטוחה לכולם.

**כצעד שני** זהו את הדפוס המאפיין את הצוות:

**01** הבחינו מה הנרטיב הדומיננטי בארגון, מי מדבר ומי שותק ואילו שינויים חלו לאחרונה בדינמיקה בין העובדים. הבחנה זו אפשר לבצע בשיחה אישית, בקבוצות מיקוד או בקהילה פנים-ארגונית (למשל של מנהלות ומנהלים בדרג הביניים, שגם הם זקוקים לתמיכה בניהול נכון של דפוסים אלה). בארגונים שבהם נערכים סקרי חיבור בקביעות אפשר להוסיף שאלה על היחסים של העובד או העובדת עם אנשי צוות מקבוצת החוץ (אתם מוזמנים להתייעץ איתנו בנוגע להגדרת מדדים בסקר מסוג זה).

**02** ודאו שאתם, המנהלות והמנהלים, שומעים גם נרטיבים שאינם מועלים בשיחות רחבות יותר של הצוותים. דרך בטוחה לעשות זאת היא באמצעות שיחות אישיות – בין בפגישות עבודה ובין בשיחות הערכה שנתיות. כאשר אתם מדברים עם עובד או עובדת, נסו להבין ממה נובעת השתיקה – האם מדובר בצנזורה עצמית? האם העובד או העובדת ניסו להתבטא אך נחסמו?

**צעד שלישי:** פעלו בכמה רבדים – אישי, צוותי וכלל-ארגוני – כדי להפחית דפוסי הימנעות באופן מבוקר ולא מאיים. להלן כמה המלצות מרכזיות:

## דגשים לשיחה מנהל-עובד:

**01** בשיחות אישיות הביעו לגיטימציה לרגשות שמועלים. אם עובד מביע פחד, אל תבטלו את החשש. אם העובד מתקשה לשתף, אפשר לסייע לו באמצעות שאלות כגון "איך עוברת עליך התקופה הנוכחית?"; "איך הרגשת במפגש? ראיתי שלא דיברת / שלא באת". אם אתם מרגישים שאינכם הדמות הנכונה לנהל שיחה כזו, בקשו מגורם בארגון שאינו דמות הסמכות של העובד לשוחח עימו, למשל גורם מש"א.

**02** לפני שאתם מציעים נקודת מבט אחרת או מנסים להוציא אדם מדפוס התנהלות המתבטאת בהימנעות, ודאו שאין הוא נתון בהצפה רגשית או מרגיש צורך להתגונן. במצבים כאלה אנשים מתקשים לשמוע נקודות מבט מורכבות או חלופיות לאלה שהם מחזיקים בהן כעת. קודם כול כדאי לאפשר לעובד לדבר על תחושותיו ורק אז להציע בזהירות נקודת מבט אחרת לאירועים.

**03** מומלץ ששיחות המיועדות לשנות נקודות מבט יתנהלו כדו-שיח. הרבו לשאול שאלות פתוחות לפני שאתם מסבירים את נקודת מבטכם או מתווכים נקודת מבט של צד שלישי. כבדו חוסר הסכמה ותנו משוב חיובי על הקשבה ולא דווקא על הסכמה.

## דגשים להתערבות במתח בין שני אנשי צוות או יותר:

כאשר נדרשת התערבות בין עובדים שנמנעים אלה מאלה, התחילו בשיחה אישית עם כל אחד ודברו על ההתנהגות ועל הסיבות לה (חששות, איומים, צרכים). השתמשו בשפה רותמת ולא מאשימה, ובדקו עם העובד על מה צריך לדבר או מה צריך לעשות כדי לצאת מדפוס ההימנעות ולחזור לעבוד יחד. חשוב שתציבו גבולות – איזו התנהגות אינה נוחה אך מקובלת ואיזו אסורה (למשל – אין לעקוף עובד למרות תחושת חשש או אי-נעימות מהאינטראקציה איתו).

## דגשים לשיחות קבוצתיות בין עובדי הארגון:

**01** חברו בין הצוותים בדרך חיובית ובעדינות. אין הכוונה לעודד בהכרח שיחות על מוקדי המתח אלא לחבר בין העובדות והעובדים באופן שיפחית את הרגשות השליליים, יגביר את הרגשות החיוביים ויפחית את העומס הרגשי והקוגניטיבי הכרוך במפגש בין עובדים מהקבוצות השונות. תוכלו לנסות "להחיות" בעדינות את קבוצת הווטסאפ – באמצעות שליחת תמונות מחיי המשרד בליווי מסר מעודד, הוקרה על פעילות מיוחדת של עובדים, ברכות לאירועים משמחים ועוד. חשבו על חיבורים בלתי צפויים בין עובדים שיש להם ערך משמח. חשבו איך ליישם עיקרון זה בארגון שלכם. כמובן, גם פעילויות משותפות (גינון, התנדבות למטרה שכולם יכולים להזדהות עמה) עשויות לסייע לחיזוק הקשרים והשיח.

**02** אל תדחפו את הצוות לעסוק בעמדות קונפליקטואליות בלי שתיצרו לכך מרחב בטוח. עם זאת, אין לחסום יוזמות של הצוות שנועדו להתמודד עם המתח.

**03** אם בארגון שלכם כבר יש תשתיות לשיחות של קבוצות מגוונות (כמו קהילות עובדים או קבוצות ERG), היעזרו בהן כדי לעודד שיחות נוספות ולשמוע קולות שאינם נשמעים כעת במרחב המשותף.

**04** הקפידו ליזום מפגשי שיח בין עובדים מקבוצות שונות – אך רק למעוניינים בכך. זכרו שלעובדים שונים יש צרכים שונים לגבי ניהול שיחה על המצב. סביר שעובדים מסוימים מחכים לאפשרות להקשיב לאחרים ולהשמיע את קולם ועובדים אחרים עדיין אינם מרגישים נוח לעשות זאת. אם תאפשרו להשתתף בקבוצה מסוג זה באופן וולנטרי, תאותו לעובדים האחרים שאינכם חוששים מקיומן של שיחות על נושאים רגישים, שאתם מבינים שהן אינן מתאימות לכולם ושיש להן מקום וזמן מוגדרים. שימו לב – כדי שמפגש ישיר בין קבוצות יוביל להפחתת העמדות השליליות, עליו להיות מחובר למטרה משותפת, יש לנהלו באופן שוויוני ויש להעניק לו תמיכה ממסדית.



## מסרים ארגוניים:

מסרים מהנהלת הארגון יעזרו להפחית את החסמים הרגשיים שעליהם הצבענו קודם (למשל: פחד, ייאוש, מבוכה) וישדרו לעובדות והעובדים ששימור היחסים הוא חלק מסדר היום של הארגון:

**01** מסר לעידוד השמעת קול: "אצלנו שואלים 'מה שלומך' ובאמת רוצים להקשיב".

**02** חשיפה מתמדת למידע חיובי על תפיסות ומעשים – מיזמים חשובים שעובדים עוסקים בהם, הוקרה על מאמצים מיוחדים או על התנדבות, מעשים טובים שאנשי צוות עשו בתקופה האחרונה.

**03** מסרים המגבירים את האמון באפשרות של שינוי לטובה, באפקטיביות שבפעולה וביכולת של הצוותים להתמודד עם הרגשות הקשים שעולים. מסרים לדוגמה:

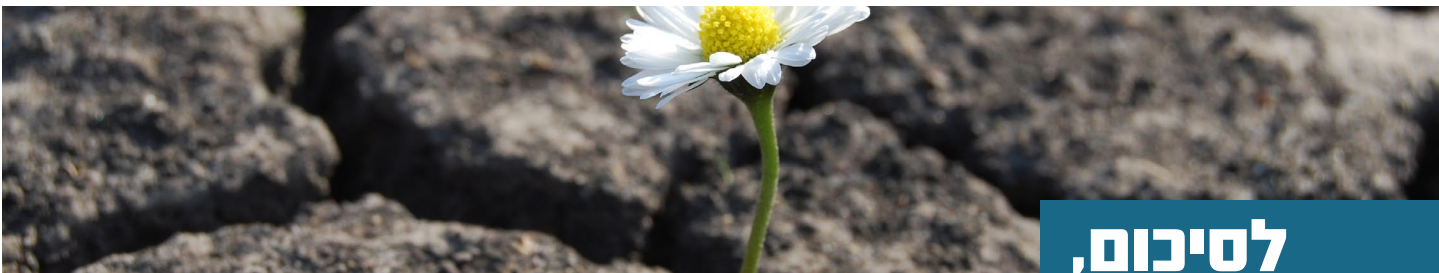
◀ בארגון שלנו התגברנו יחד על תקופה עמוסה באתגרים, ונצליח גם בעתיד.

◀ הצלחנו יחד, ממשיכים יחד.

◀ על אף כל האתגרים שהיו בתקופה האחרונה, ההירתמות של כולם ומה שהצלחנו לעשות רק מחזקים אותנו.

◀ יחד, היחסים בינינו חזקים יותר והוכחנו לעצמנו שאנחנו מסוגלים.

**04** שדרו מסר של הצורך של כולם להתגמש בהתנהגויות ובתגובות לנוכח הקשיים, אך לתקופת זמן מוגבלת.



## לסיכום,

אף שנראה שהמתח בין העובדים שכך, אנו יודעים שהוא מסתתר בשכבות תת-קרקעיות. מחקרים בפסיכולוגיה חברתית מראים שמגע חיובי בין קבוצות עשוי להפחית תחושות שליליות. לכם, המנהלות והמנהלים, תפקיד חשוב – להחזיר את דפוסי ההתנהלות של הצוותים לאלה שהיו לפני תחילת המלחמה ואף להקרין את המגע החיובי אל מחוץ לארגון.

אתם מוזמנות ומוזמנים להתייעץ איתנו בכל שאלה והתלבטות, וכמובן לקרוא את [המדריך המלא](#) על דפוסי יחסים בין עובדות ועובדים בתקופות של הסלמה ומלחמה.

המדריך נכתב על ידי הצוות המקצועי של [מרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי](#).

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

לא

כן

השתתפו בכתיבת מדריך זה: ד"ר מיכל שוסטר, עינת לוי, רון גרליץ, אומייה פאעור־מסרי, אזהאר סעדי, ד"ר נועה ולדן וד"ר שירי רזניק | עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | עיצוב גרפי: שני צדוק