

מרחבי עבודה משותפים

עובדים יהודים וערבים בארגוני עבודה בישראל

השסע היהודי-ערבי הוא שסע מרכזי בחברה הישראלית. מחקר המדיניות שלפנינו בוחן כיצד מתבטא קונפליקט זה במרחבי עבודה משותפים ליהודים וערבים אזרחי ישראל, תחום שלא זכה לתשומת לב מחקרית רבה.

אסף דר

עורכת הסדרה:
נשרין חדאד חאג'י-יחיא

מחקר
מדיניות
142


המכון הישראלי
לדמוקרטיה



המכון הישראלי
לדמוקרטיה

מרחבי עבודה משותפים

עובדים יהודים וערבים
בארגוני עבודה בישראל

אסף דר

מחקר חדיניות 142

תאי 2020

Shared Work Spaces: Jewish and Arab Workers in Israel

Asaf Darr

עריכת הטקסט: קרן גליקליך
עיצוב הסדרה והעטיפה: סטודיו תמר ברדיין
ביצוע גרפי: אירית נחום
הדפסה: גרפוס פרינט, ירושלים

מסת"ב: 1-297-519-965-978

אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לתרגם, לאחסן במאגר ידע, לשדר או לקלוט
בכל דרך או אמצעי אלקטרוני, אופטי או מכני או אחר – כל חלק שהוא מהחומר
בספר זה. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בספר זה אסור בהחלט אלא
ברשות מפורשת בכתב מהמוציא לאור.

© כל הזכויות שמורות למכון הישראלי לדמוקרטיה (ע"ר), 2020
נדפס בישראל, תש"ף/2020

המכון הישראלי לדמוקרטיה

רח' פינסקר 4, ת"ד 4702, ירושלים 9104602
טל': 02-5300888
אתר האינטרנט: www.idi.org.il

להזמנת ספרים:

החנות המקוונת: www.idi.org.il/books
דוא"ל: orders@idi.org.il
טל': 02-5300867 ; פקס: 02-5300800

כל פרסומי המכון ניתנים להורדה חינם, במלואם או בחלקם, מאתר האינטרנט.
הדברים המובאים במחקר מדיניות זה אינם משקפים בהכרח את עמדת המכון הישראלי
לדמוקרטיה.

המכון הישראלי לדמוקרטיה

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא מוסד עצמאי א־מפלגתי, מחקרי ויישומי, הפועל בזירה הציבורית הישראלית בתחומי הממשל, הכלכלה והחברה. יעדיו הם חיזוק התשתית הערכית והמוסדית של ישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית, שיפור התפקוד של מבני הממשל והמשק, גיבוש דרכים להתמודדות עם אתגרי הביטחון מתוך שמירה על הערכים הדמוקרטיים וטיפוח שותפות ומכנה משותף אזרחי בחברה הישראלית רבת הפנים.

לצורך מימוש יעדים אלו חוקרי המכון שוקדים על מחקרים המניחים תשתית רעיונית ומעשית לדמוקרטיה הישראלית. בעקבותיהם מגובשות המלצות מעשיות לשיפור התפקוד של המשטר במדינת ישראל ולטיפוח חזון ארוך טווח של תרבות דמוקרטית נכונה לחברה הישראלית ולמגוון הזהויות שבה. המכון שם לו למטרה לקדם בישראל שיח ציבורי מבוסס ידע בנושאים שעל סדר היום הלאומי, ליזום רפורמות מבניות, פוליטיות וכלכליות ולשמש גוף מייעץ למקבלי ההחלטות ולציבור הרחב.

המכון הישראלי לדמוקרטיה הוא זוכה פרס ישראל לשנת תשס"ט על מפעל חיים – תרומה מיוחדת לחברה ולמדינה.

התוכנית לחברה הערבית בישראל

התוכנית לחברה הערבית בישראל שבמכון הישראלי לדמוקרטיה שואפת לקדם שותפות אזרחית רב־ממדית בין יהודים לערבים המבוססת בראש ובראשונה על ערך השוויון. מחקרי התוכנית מכוונים לאיתור החסמים בדרך לשותפות שוויונית מעין זו ולזיהוי הגורמים שיתרמו לקידומה. התפיסה העומדת ביסוד המאמץ המחקרי היא שדרושה התבוננות פנימית מעמיקה בחברה הערבית, בד בבד עם איתור ואבחון המוקדים החיצוניים שעשויים לסייע להשתלבות מלאה של האזרחים הערבים בזירה האזרחית, החברתית והפוליטית בישראל. התוכנית שואפת לבסס את המכון הישראלי לדמוקרטיה כמוקד ידע משמעותי בסוגיות הרלוונטיות לקידום יחסי יהודים־ערבים, מתוך התמקדות בקידום ערכי הדמוקרטיה כפי שהם באים לידי ביטוי ביחסי רוב ומיעוט.

סדרת מרחבים משותפים

המרחבים המשותפים לאזרחים היהודים ולאזרחים הערבים הם הזירה שבה נבחן חוסנה החברתי של מדינת ישראל. מרחבים אלו הם מיקרוקוסמוס של החברה בישראל, שכן התמורות המתחוללות בהם משקפות את המציאות החברתית והפוליטית המורכבת של המדינה. הסדרה מתמקדת בשוק העבודה ובאקדמיה ובודקת את ההזדמנויות, את החסמים ואת האתגרים הגלומים במפגשים שבין יהודים וערבים. ההמלצות מבוססות הממצאים בכל מחקר בסדרה מגובשות מתוך אמונה שיישומן יכול לבשר שינוי לטובה, לרכך סטראוטיפים, ובעיקר – להפוך את המרחבים המשותפים ליהודים ולערבים למרחבים שמכוננים ומעצבים מציאות חדשה טובה ומכילה יותר לכלל האזרחים בישראל.

עורכת הסדרה: ד"ר נסרין חדאד חאג'יחיא. הסדרה רואה אור במסגרת הפעילות של התוכנית לחברה הערבית בישראל.

עוד בסדרה:

מרחבי עבודה משותפים: מה השפעתם על טיב היחסים בין ערבים ויהודים?
מאת: ח'אלד אבו־עסבה

יחסי סטודנטים יהודים וערבים בקמפוסים אקדמיים כמנוף לצבירת הון משלב
מאת: אילן שדמה

(המחקר נעשה במימון משותף של המכון הישראלי לדמוקרטיה, המכללה האקדמית עמק יזרעאל ומרכז תמי שטינמן למחקרי שלום שבאוניברסיטת תל אביב.)

תוכן העניינים

9	תודות
11	תקציר
19	הקדמה
21	פרק 1. מפגשים בין־קבוצתיים: רקע תאורטי ומחקרי
21	1.1 תאוריית המגע החברתי והתאוריה של ניהול שונות
28	1.2 יחסים בין עובדים מקבוצות אתניות/לאומיות/דתיות שונות בארגוני עבודה באזורי סכסוך
33	פרק 2. מרחבי עבודה משותפים בישראל
35	2.1 מבט היסטורי־חברתי על מפגשים בין ערבים־פלסטינים ויהודים בעולם העבודה בתקופת המנדט
38	2.2 מגזר הרפואה והסיעוד
45	2.3 מגזר הייצור
47	2.4 מגזר ההיי־טק
82	פרק 3. המחקר
82	3.1 שיטת המחקר
87	פרק 4. ממצאים – מגזר הרפואה והסיעוד
88	4.1 מוקד מתח ראשון: אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי
98	4.2 מוקד מתח שני: דעות גזעניות של מטופלים כלפי חברי הצוות הרפואי
103	4.3 מוקד מתח שלישי: שימוש בערבית (וברוסית) בבית החולים
111	4.4 נושאים אנליטיים שעלו מתוך המחקר בבית החולים

119	פרק 5. ממצאים – מגזר הייצור
	5.1 מוקד מתח ראשון: אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע
120	או מבצע צבאי
125	5.2 מוקד מתח שני: דעות או התנהגות פוגעת של עמיתים על רקע דתי
	5.3 מוקד מתח שלישי: תהליכי קבלה, קידום וסגרגציה עיסוקית
132	בתוך המפעל
137	5.4 נושאים אנליטיים כלליים במגזר הייצור

140	פרק 6. ממצאים – מגזר ההיי־טק
142	6.1 כניסתם של עובדים ערבים למגזר ההיי־טק בישראל
147	6.2 מוקדי המתח בסביבת העבודה בחברות הרב־לאומיות

	פרק 7. מודל סופי: התוויית מדיניות להתמודדות עם מתחים
180	אתניים־לאומיים ודתיים במקום העבודה
	7.1 המלצות ברמת המדינה ומשרדי הממשלה ליצירת מרחבי
181	עבודה משותפים
	7.2 המלצות ברמת ארגון העבודה במגזר הפרטי או הציבורי
183	להתמודדות עם גורמי המתח האתניים־לאומיים העיקריים
192	7.3 המלצות פרטניות לכל מגזר

נספחים

197	נספח 1. המודל של שאלון ניטור תעסוקתי הוגן – דוגמה
198	נספח 2. שאלון לרופאים ערבים העובדים כמיעוט במחלקות מעורבות
203	נספח 3. שאלון לעובדים ערבים במגזר ההיי־טק בישראל
206	נספח 4. משותפי המחקר בשלושת המגזרים

211	רשימת המקורות
-----	----------------------

תודות

היזומה לפרויקט מרחבי עבודה משותפים לעובדים יהודים וערבים היתה של המכון הישראלי לדמוקרטיה, וכך גם המימון. תודות מיוחדות לעו"ד אלי בכר ולד"ר נסרין חדאד חאג'־יחיא שניהלו את המחקר מראשיתו מטעם המכון, הקימו ועדת היגוי רחבה לפרויקט וסייעו באופן פעיל לאיתור אתרי מחקר ולפתרון בעיות לוגיסטיות ותקציביות. תודה גם לד"ר דנה בלאנדר שהעירה הערות מועילות מאוד על גרסאות שונות של הצעת המחקר, דוחות הביניים וכמובן הספר הסופי, וסייעה לחידוד של ממצאי המחקר ומסקנותיו. תודה גם לחברי ועדת ההיגוי שתרמו את הערותיהם המועילות בפגישותינו.

תודה רבה לעוזרי המחקר לפרויקט פדווא אפטימה ומחמוד כנאענה על ניהול הראיונות, התכתוב הקפדני שלהם והניתוח הראשוני, וכן על סיועם הרב בכתיבת סקירת הספרות המקיפה ועל הערותיהם המועילות מאוד על טיוטותיו. הגב' אפטימה גם סייעה באיתור אחד מאתרי המחקר ועל כך תבוא עליה הברכה. תודה לרונון לשם על סיוע במציאת אתרי מחקר.

תבוא הברכה גם על העורכת הלשונית קרן גליקליך שעמלה על כתב היד והבאתו לדפוס.

לבסוף, תודה מיוחדת לכל המרואיינים במסגרת המחקר ומנהלי הארגונים שבהם בוצעו הראיונות, שתרמו מזמנם והסכימו לחשוף לפנינו את עולם העבודה שלהם ולגעת בנושאים רגישים ומורכבים.

ת ק צ י ר

פרויקט המחקר של מרחבי עבודה משותפים מרחיב את תפיסת הדמוקרטיה אל תוך מקומות העבודה בישראל ומתמקד בעבודה המשותפת של עובדים יהודים וערבים אזרחי ישראל, ביחסים הנוצרים ביניהם ובאופן שבו הם מנהלים את המתחים המלחללים למקום העבודה מתוך הספּרה הפוליטית. המחקר מתבסס על ההנחה כי שוויון דמוקרטי מהותי וחיים משולבים מותנים ביצירה של מרחבי עבודה משותפים שבהם כל עובד ועובדת חשים שהם אזרחים שווי זכויות, וכי ליצירה של מרחבי עבודה המכבדים ומשתפים יהודים וערבים יש גם תרומה כלכלית ברורה. ואכן, בשנים האחרונות הוגדר שילובם הגובר של בני המיעוט הערבי בישראל בכלל המגזרים הכלכליים משימה לאומית, במטרה להגביר את הצמיחה הכלכלית, את היזמות ואת היצירתיות המאפיינת צוותי עבודה מגוונים.

פרויקט המחקר של מרחבי עבודה משותפים בחן את מציאות העבודה היום־יומית בארגוני עבודה בישראל, מדינה שיש בה סכסוך מתמשך ולעיתים אלים בין יהודים לערבים. המחקר בדק אם ומתי הסכסוך חודר מהספּרה הפוליטית־חברתית אל תוך מקום העבודה, והאם הוא מאיים על מרקם היחסים בין עובדים יהודים לערבים. מערך המחקר כלל השוואה בין שלושה מגזרים כלכליים שבהם מתקיימים מפגשים תכופים ומתמשכים בין עובדות ועובדים יהודים וערבים: רפואה (בית חולים ציבורי גדול בצפון הארץ), ייצור (מפעל ייצור של חומרי ניקוי) והיי־טק (שתי חברות רב־לאומיות, האחת ישראלית והאחרת זרה). ממצאי הפרויקט היו מסד למודל יישומי ליצירת מרחב עבודה משותף לעובדים יהודים וערבים. המודל מבטיח לעובדים ממוצא אתני־לאומי־דתי מובחן שוויון

זכויות בסיסי בין עובדים בתפקידים זהים, ויכולת התמודדות גבוהה עם מתחים חיצוניים שמקורם בסכסוך האתני-לאומי החודרים למקום העבודה ומאיימים על מרקם היחסים בין העובדים היהודים והערבים. אף שהמחקר התמקד ביחסים בין עובדים יהודים לערבים, זכתה להתייחסות גם קבוצה שלישית, של יוצאי מדינות ברית המועצות לשעבר, הדוברים רוסית.

המלצות למשרדי הממשלה

המחקר של מרחבי עבודה משותפים לא עסק בארגוני ממשלה, ורק מגזר אחד משלושת המגזרים שנחקרו היה במגזר הציבורי. עם זאת מהממצאים עולים כמה צעדים חשובים למשרדי הממשלה שיכולים לסייע מאוד ביצירת מרחבי עבודה משותפים הוגנים, שוויוניים ומכילים מבחינה חברתית.

(1) על משרדי הממשלה הרלוונטיים לאמץ להלכה ולמעשה גישה התומכת ביצירה של צוותי עבודה מגוונים מבחינה אתנית בארגוני עבודה בישראל. יתרונה של מדיניות זו עולה ממחקרים המצביעים על היתרונות החברתיים והכלכליים של צוותים כאלה בכל הדרגים הארגוניים. מהמחקר עולה שצוותים מגוונים אתנית יצירתיים ויעילים בפתרון בעיות יותר מצוותים הומוגניים, ומכאן שבמגוון יש משום פוטנציאל לתרום לפריון הכלכלי.

(2) על משרדי ממשלה האמונים על שוויון אזרחי בין יהודים וערבים, בעיקר שוויון בתעסוקה, למסד סקר שנתי שבוחן תהליכי קידום והכשרה מקצועית במגזרי תעשייה שונים. סקר כזה יאפשר לסקור לאורך זמן את שיעורי העובדים הערבים המתקדמים לעמדות ניהול ואת שיעורם בקרב היוצאים להכשרות מקצועיות. הסקר חשוב גם כדי להעביר למעסיקים את המסר בדבר מחויבותם של משרדי הממשלה ליצירת מרחבי עבודה שוויוניים.

(3) בדומה להכשרות שניתנו לעולי ברית המועצות לשעבר, מומלץ ליצור קורסים ללימוד עברית וכן קורסים של הכשרה ניהולית לעובדים ערבים במגזר הציבורי והפרטי. הקורסים בעברית מיועדים בעיקר לתושבי מזרח ירושלים המשתלבים במידה גוברת בחברות ההיי־טק. קורסי הניהול יעזרו לעובדים ערבים מוכשרים להתקדם בביטחון לעמדות של ניהול ביניים. מעסיקים יוכלו להפנות מועמדים

מוכשרים לניהול להירשם לקורסים אלה, וכך להגביר את הסיכוי שעובדים ערבים יבחרו במסלול הקידום הניהולי על פני זה הטכני.

(4) בדומה למצב בצפון אירלנד, מומלץ שהמשרד לשוויון חברתי יתקין תקנה שתחייב משרדי ממשלה, ארגונים ציבוריים וחברות גדולות (המעסיקות יותר מ־500 עובדים) למנות נציבה לעניינים בין־אתניים. נציבה זו תהיה הכתובת הראשונה לביורר טענות של עובדים, יהודים או ערבים, נגד עמיתים לעבודה או לקוחות שנהגו, לפי הטענה, באופן מפלה או גזעני במהלך העבודה. נציבה כזאת יכולה לגשר ולפתור ביעילות מתחים בין עובדים יהודים וערבים וכן לבטא מחויבות ניהולית גבוהה ליצירת מרחבי עבודה משותפים.

ממצאים והמלצות לארגונים

הממצאים וההמלצות מובאים לפי ארבעת מוקדי המתח העיקריים שנמצאו בכל המגזרים.

1. מתח שמקורו באירועים ובמתחים חיצוניים החודרים למקום העבודה

אירועים אלימים על רקע אתני־לאומי מחוץ למקום העבודה, כמו פיגועי התאבדות או מבצעים צבאיים, מחלחלים למקום העבודה ומסכנים את מרקם היחסים בין העובדים היהודים והערבים. בהקשר זה נמצאו שני מאפיינים עקריים:

א. הערות פוגעניות או גזעניות רבות יותר. ככלל בהשוואה לימים של שגרה בעיתות של מתח מוגבר העובדים הערבים נחשפים להערות פוגעניות או גזעניות רבות יותר על רקע מוצאם הן מצד עמיתים יהודים, והן מצד לקוחות – במגזרים שבהם יש מפגש ישיר עימם. בבית החולים הציבורי – הארגון היחיד מהארגונים שנחקרו שיש בו מפגשים ישירים עם לקוחות (מטופלים) – נמצא כי חברי סגל רפואי ערבים נחשפים כמעשה של שגרה להערות פוגעניות ואף גזעניות בעיקר מצד מטופלים ובני משפחותיהם, אבל בעיתות של מתח חיצוני מוגבר מספר ההערות עולה. חברי הסגל הערבים מצפים מעמיתיהם היהודים לתמיכה ברורה

לשמע הערות כאלה, ומהנהלה למדיניות ברורה שכוללת צעדים משמעותיים או משפטיים נגד מטופלים שמתנהגים באופן גזעני או פוגעני. בפועל דווקא בבית החולים הציבורי זיהינו אזורים אפורים רבים שבהם רופאים ואחיות, יהודים וערבים כאחד, מעדיפים להתעלם מהערות גזעניות ואף להיענות ככל האפשר לבקשות כגון אלה של יולדות יהודיות לקבל חדר ללא יולדות ערביות, במטרה להימנע מקונפליקט. אחת הסיבות להימנעות זו היא חוסר האמון של חברי הצוות הרפואי הערבים בתמיכתה של ההנהלה הבכירה במקרים של עימות עם מטופלים.

ההמלצה: בעיתות של מתח אתני-לאומי מוגבר מעורבות ההנהלה ותגובתה המהירה לגילויים של פוגענות או גזענות כלפי עובדים בני קבוצת מיעוט הן קריטיות. כך בבתי החולים על ההנהלות להבהיר לחברי הסגל הרפואי שבמוסד ציבורי אין כל מקום לגזענות או להערות פוגעניות על רקע אתני-לאומי, ולהבטיח ששלטים ברורים באזורי הטיפול יבהירו גם למטופלים שבבתי החולים בישראל יש אפס סובלנות לאלימות מילולית ולגזענות. עוד על ההנהלות לעודד את חברי הצוות הרפואי היהודים לתמוך בגלוי בעמיתיהם הערבים כאשר מטופלים מתבטאים כלפיהם בפוגענות או בגזענות. אנו ממליצים לאמץ את המדיניות הברורה והלא-מתפשרת כלפי פוגענות או גזענות שנוקטות ההנהלות בחברות ההיי־טק שנחקרו. האכיפה הקפדנית והמהירה של מדיניות ברורה זו יצרה אמון רב של העובדים הערבים בארגון ובהנהלה הבכירה בו, והביאה לידי תחושה עמוקה של שייכות לארגון המעסיק. עוד אנו ממליצים למסד תהליכים של בירור וגישור – מיסוד שקשור גם ליצירת פונקציה ארגונית של נציב/ה לענייני בין-אתניים שהזכרנו לעיל (המלצה 4).

ב. החרפה של שיחות פוליטיות במקום העבודה בעקבות אירועים חיצוניים. אירועים אלימים בספרה הפוליטית מעוררים לא פעם שיחות פוליטיות במקום העבודה, ואלה מחריפות לעיתים ויוצרות קרע בין העובדים היהודים והערבים. רובם המוחלט של המרואיינים בשלושת המגזרים, יהודים וערבים כאחד, העדיפו להימנע ככל האפשר משיחות פוליטיות, אבל רובם גם גרסו שאי-אפשר למנוע שיחות כאלה, שחלקן מתבצעות במרחב המקוון. העובדים היהודים והערבים בכל המגזרים לא תמכו באיסור מינהלי מוחלט על שיחות פוליטיות, אבל חיפשו מנגנונים לריסון ולמניעת משבר ביחסים בין הקבוצות האתניות-לאומיות.

ההמלצה: על ארגוני עבודה לאמץ את המדיניות שאוכפת ההנהלה באחת מחברות ההיי־טק שנחקרו, ולפיה אם אחד הצדדים בשיחה פוליטית במובהק מבקש להפסיק אותה, על השותפים לשיחה לכבד בקשה זו. כך אפשר למנוע החרפה של שיחות פוליטיות ויצירת משבר מתמשך ביחסים בין עמיתים ממוצא אתני־לאומי שונה. מומלץ לגבש קוד אתי ברור בנוגע להתבטאויות ראויות ולא ראויות בין חברי צוות מעורב, גם בשעת מחלוקת או כשאירוע חיצוני אלים מאיים על מרקם היחסים הקולגיאליים. נכון יהיה ליישם קוד זה גם בנוגע להתבטאויות בקבוצות ובחשבונות ברשתות החברתיות דוגמת פייסבוק ווטסאפ הקשורות לעבודה. חשוב שההנהלה, בשיתוף העובדים, תציג כללים ברורים בנוגע להתבטאויות של עובדים בקבוצות שבהן חברים עובדים בלבד או בקבוצות שבהן מתנהל סידור העבודה של צוותי העבודה.

2. מתח שמקורו בשימוש בשפה אחרת מעברית במקום העבודה

השימוש בשפות אחרות מעברית, כמו ערבית ורוסית, הופך לעיתים למוקד של מתח בין עובדים מרקע אתני־לאומי שונה. המחקר גילה הסכמה רחבה בקרב העובדים שהעברית היא המכנה המשותף בין ערבים, יהודים ילידי הארץ ועובדים דוברי רוסית, ומן הראוי להשתמש בה בזמן עבודה משותפת. עם זה נמצא כי כל הגבלה גורפת על השימוש בערבית או ברוסית בקרב עובדים דוברי השפה, כמו למשל בזמני הפוגה בעבודה, נתפסה בעיניהם כדחייה של מוצאם וחוסר קבלה של תרבותם המובחנת.

ההמלצה: על ההנהלות של ארגוני עבודה בישראל לכפות שימוש בשפה העברית רק כשצוותי עבודה מגוונים מבחינה אתנית־לאומית עובדים יחד, וזרימת העבודה עלולה להיפגע משיחות שאינן מובנות לכל הנוכחים. בכל מקרה אחר חשוב לשמור על זכות הבחירה של עובדים בני קבוצת המיעוט בכל הנוגע לשימוש בשפת אימם. אין לאסור איסור גורף על שימוש בשפות אחרות מעברית במקום העבודה. על ההנהלה לטפל במהירות וביעילות במקרים שבהם עובדים יהודים מעירים לעובדים ערבים או לעובדים דוברי רוסית על השימוש בשפת אימם, במצבים שבהם אין פגיעה בזרימת העבודה. הטיפול המהיר והפומבי במקרים כאלה יבהיר לכל העובדים שהשימוש בשפות אחרות מעברית לגיטימי כל זמן שאינו פוגע בבטיחות ובזרימת העבודה התקינה.

פעולה מהירה של ההנהלה גם מחזקת את תחושת השייכות של חברי קבוצת המיעוט לארגון. בארגונים גדולים ההנהלה יכולה להציע לעובדים יהודים המעוניינים בכך קורסים בסיסיים בערבית מדוברת. קורסים כאלה יפחיתו את החשש של העובדים היהודים מעצם השימוש בשפה הערבית, וגם יאפשרו היכרות ראשונית עם תרבותה של החברה הערבית בישראל. במקביל ההנהלה גם יכולה להציע לעובדים הערבים קורסים לשיפור העברית.

3. מתח שמקורו בתחושות של יחס לא שוויוני בנוגע לתהליכי קידום והכשרה מקצועית

בכל המגזרים דיווחו עובדים ערבים כי מוצאם משפיע על סיכויי הקריירה שלהם. ההשפעה הנתפסת הנמוכה ביותר של המוצא על סיכויי הקריירה התגלתה במגזר הציבורי-רפואי, לאחריו בהיי-טק ולבסוף במגזר הייצור, שבו הרגישו העובדים הערבים חסרי סיכוי כמעט להתקדם למשרות ניהול. בחברות ההיי-טק נמצא שבעיני המהנדסים הערבים דווקא מנהלי צוותים – ולא המנהלים הבכירים – הם המכשול העיקרי לקידומם. מהנדסים ערבים שכן התקדמו בחרו בשיטתיות את הקידום הטכני על פני זה הניהולי, בעיקר מתוך תחושה של חוסר הכשרה מתאימה וחשש לנהל קבוצה גדולה של מהנדסים יהודים.

ההמלצה: על ארגונים גדולים למסד תהליכי קידום פורמליים ופומביים ולהעביר מסר ברור לכלל העובדים שסיכויי הקידום שלהם קשורים בכישרונם ובחריצותם המקצועית, ולא במוצאם. למנהלי ארגונים גדולים בכל המגזרים מומלץ ליצור קבוצה מובחרת של עתודה ניהולית ערבית ולהכשיר אותה לניהול צוותים כבר משלב מוקדם בקריירה. בחברות ההיי-טק מומלץ להכשיר מנהלי צוותים לרגישות תרבותית ולזיהוי עובדים ערבים בעלי פוטנציאל ניהולי כבר בשלבי ההעסקה המוקדמים. לעובדים אלה יש להצמיד מנטור בעל ניסיון ניהולי כדי שידריך אותם כיצד לרכוש את הכישורים הנדרשים לתפקידי ניהול. על ההנהלה הבכירה לעודד עובדים ערבים להגיש מועמדות ליתפקידי ניהול צוותים ולתפקידי ניהול בכירים.

4. מתח שמקורו בהכרה בזרות אתנית-לאומית-תרבותית מובחנת של הערבים אזרחי ישראל

המחקר התמקד בחגים ובמועדים של העובדים היהודים והערבים. בכל מקומות העבודה בכל שלושת המגזרים צוינו חגים ומועדים יהודיים בלבד. המרוויינים הערבים ראו בהתעלמות מחגיהם וממנהגיהם הדתיים, מוסלמיים ונוצריים כאחד, עוד ביטוי לחוסר הנכונות של מקום העבודה להכיל אותם ואת זהותם האתנית-לאומית-דתית המובחנת.

ההמלצה: אף שהדומיננטיות של חגים יהודיים בארגוני עבודה מובנת מעצם היותה של ישראל מדינה יהודית, במרחבי עבודה משותפים יש מקום לציין בפומבי גם חגים נוצריים ומוסלמיים כגון חג המולד ועיד אל פיטר, וכן את הנוביגוד הרוסי. מומלץ להשתמש בציון החגים והמועדים כמנוף להגברת ההיכרות ההדדית בין עובדים יהודים וערבים למשל על ידי קיום ארוחת איפטר במהלך חודש הרמדאן בלויית הצגה של כמה ממנהגי הצום או החג על ידי אחד העובדים. מומלץ למנהלים לשלוח ברכות אישיות וקולקטיביות לקראת חגים של בני הקבוצות האתניות-לאומיות השונות, וכן להעניק שי לחג גם במועדים של חגים לא יהודיים. חשוב להקפיד על מתנות שמתאימות למוצא ולדת (למשל לא לתת בקבוק יין לעובד מוסלמי) וכן למנהגי החג של בני הקבוצה האתנית-לאומית המובחנת. מומלץ מאוד להקצות מקום תפילה ייעודי הן ליהודים והן למוסלמים.

ה ק ד מ ה

יהודים וערבים אזרחי ישראל עובדים זה לצד זה בארגוני עבודה רבים ובמגזרים מגוונים כמו רפואה, סיעוד, שירות, הוראה, מפעלי תעשייה והיי־טק. מפגשים חברתיים במקום העבודה המשותף הם מרכיב חשוב בתשתית הדינמית של היחסים בין אזרחי ישראל חברי קבוצת הרוב היהודית לקבוצת המיעוט הערבית־פלסטינית, שכאן תכונה בדרך כלל "ערבים אזרחי ישראל". במקום העבודה המשותף, שאינו יכול להיות מבודד מאירועים המתרחשים סביב, בא לידי ביטוי גם הסכסוך האתני־לאומי־דתי המתרחש בספרה הציבורית־פוליטית. סכסוך זה מציב אתגר גדול לפני עובדים הבאים מרקע אתני־לאומי שונה. ואולם למרות חשיבות הנושא, מרחב העבודה המשותף והדינמיקות הנוצרות בין יהודים לערבים אזרחי ישראל העובדים בצוותים מעורבים זכו עד היום לתשומת לב מחקרית מועטה בלבד.

מחקר זה בא למלא לקונה מחקרית זו, והוא מתמקד בדינמיקות היחסים בין עובדים יהודים וערבים אזרחי ישראל במקומות עבודה מעורבים. המחקר נעשה בכמה שלבים: בשלב הראשון נסקרה הספרות העוסקת ביחסים בין קבוצות רוב ומיעוט אתני בדגש על המחקרים העוסקים בישראל ובמיקוד בכל אחד מהמגזרים שנבחרו – רפואה וסיעוד, תעשייה והיי־טק – שלושה מגזרים עיקריים בכלכלה הישראלית. בשלב השני בוצעו 61 ראיונות עם עובדים יהודים וערבים בניסיון להבין את חוויית העבודה המשותפת שלהם וללמוד ממנה. ובשלב השלישי גובש מודל לסביבת עבודה מקבלת ומשתפת לעובדים ערבים בצוותי עבודה מעורבים.

אף שהמחקר התמקד ביחסים בין עובדים יהודים לערבים, זכתה להתייחסות גם קבוצה שלישית, של יוצאי מדינות ברית המועצות לשעבר, הדוברים רוסית.

פרק 1 סוקר את התאוריות העיקריות העוסקות במפגשים בין קבוצות אתניות וכן את הכתיבה המחקרית על מפגשים בין בני קבוצות אתניות/לאומיות/דתיות במקומות עבודה ברחבי העולם. פרק 2 מוקדש לסקירה מקיפה של מחקרים אמפיריים על יחסי יהודים וערבים העובדים במרחב עבודה משותף בארגונים ישראליים, שנעשו בדיסציפלינות מגוונות כמו עבודה סוציאלית, מדע המדינה, סוציולוגיה והיסטוריה. השאלות העיקריות שעלו מתוך זרמי המחקר הנסקרים בפרקים אלה באו לידי ביטוי בשאלונים שהכנו ושבהם השתמשנו במחקר האמפירי האיכותני – ראיונות עם עובדים במרחבי עבודה משותפים (ראו נספחים 2 ו-3). לאחר פרק 3, שמוקדש לתיאור של שיטת המחקר וקורפוס המחקר, עובר הספר להצגת ממצאי המחקר האמפירי המקיף על מרחבי עבודה משותפים בישראל. פרק 4 מציג בשיטתיות את ממצאי המחקר במגזר הבריאות, ומבוסס כולו על נתונים שנאספו בשתי מחלקות בבית חולים ציבורי גדול בצפון הארץ שבו צוותים רפואיים מגוונים מבחינה אתנית/לאומית/דתית. פרק 5 מציג את הממצאים העיקריים במגזר הייצור ומתבסס על מחקר במפעל ייצור בינוני בצפון הארץ שבו כוח עבודה מגוון. פרק 6 כולל את הממצאים ממגזר ההיי־טק, שבו נחקרו שתי חברות רב־לאומיות בישראל – האחת זרה והאחרת מקומית. לבסוף, פרק 7 מציג את המודל הסופי ליצירת מרחבי עבודה משותפים ליהודים וערבים ומציע דרכי התמודדות מגוונות עם מתחים אתניים/לאומיים/דתיים שונים במקומות עבודה בישראל.

מפגשים בין-קבוצתיים: רקע תאורטי ומחקרי

שני גופי ספרות רחבים מאוד עוסקים במפגשים בין קבוצות רוב לקבוצות מיעוט בארגונים: תאוריית המגע החברתי (social contact theory) והתאוריה של ניהול גיוון (מכונה לעיתים גם ניהול שונות) בכוח העבודה (diversity management)¹. לאחר סקירה תמציתית של המחקרים העיקריים במסגרת כל תאוריה, תוצג גם הביקורת העיקרית על כל אחת מהן ותיבחן הרלוונטיות של הממצאים שנמצאו במחקרים הרבים – שרובם נעשו בחברות מערביות מפותחות שאין בהן סכסוך אתני-לאומי-דתי פעיל כמו בישראל – לחקר של יחסי יהודים ערבים במרחבי עבודה משותפים בישראל. לאחר מכן תוצג הספרות שעניינה יחסים בין קבוצות אתניות-לאומיות-דתיות באזורי סכסוך בכלל בדגש על ספרות שעניינה יחסים בין עובדים (בעיקר עובדים סוציאליים ועובדי ייצור) פרוטסטנטים וקתולים באירלנד.

1.1

תאוריית המגע החברתי והתאוריה של ניהול שונות

שני גופי ספרות רחבים מאוד רלוונטיים לפרויקט המחקר של מרחבי עבודה משותפים בישראל: תאוריית המגע החברתי והתאוריה של ניהול שונות. תאוריית המגע החברתי, שראשיתה באמצע שנות החמישים של המאה ה-20, מניחה שבתנאים מסוימים מפגשים חברתיים בין קבוצות חברתיות השונות זו מזו יפחיתו את הדעות הקדומות ההדדיות בקרב חבריהן. תאוריה זו צמחה מתוך הפסיכולוגיה והפסיכולוגיה החברתית, ורמת הניתוח של הדעות הקדומות נעשית ברמת הפרט ולא ברמה של הקבוצה, הארגון או אוכלוסייה שלמה.

1 על אף הרצון לשמור על אחידות מושגית, בשל ההקשרים השונים בסקירת הספרות נעשה שימוש בשני המושגים.

תרומתה של ספרות זו למחקר על מרחבי עבודה משותפים טמונה בדגש שהיא שמה על מפגשים בין־אתניים כבסיס להפחתה של רמת הדעות הקדומות.

התאוריה של ניהול שונות לעומת זה מציעה מגוון של מודלים מבניים שמטרתם לשפר את שילובם של בני קבוצות מיעוט ומהגרים בקרב קבוצות הרוב בארגוני עבודה ובכלכלה בכלל. ככלל התאוריה אינה מתעניינת בתפיסות הסובייקטיביות של העובדים, אלא מנתחת ניתוח אובייקטיבי מבנים ותהליכים ארגוניים שמביאים לידי אפליה, למשל בקידום של נשים או בני מיעוטים. תאוריה זו, שהורתה בארצות הברית, עוסקת רבות במהגרים למדינה זו וכן בעובדים ממוצא אפרו־אמריקאי ובנשים, ומחפשת את הגורמים המבניים המעכבים את קבלתם לעבודה ואת קידומם. לגוף הספרות הנסקר עד כה רלוונטיות רבה למחקר על מרחבי עבודה משותפים בישראל, שכן עולה ממנו שדעות קדומות, אפליה ואף גזענות עשויות להיות מוטמעות במבנים ארגוניים ובתהליכים פורמליים. מכאן שכדי ליצור לעובדים הערבים סביבת עבודה משתפת ומקבלת, לא יהיה די במפגשים חברתיים שוויוניים בין עובדים יהודים לערבים – כמו שמדגישה תאוריית המגע החברתי – אלא יהיה צורך גם בשינוי של מבנים ותהליכים ארגוניים פורמליים. אסקור כעת בקיצור את שני גופי הספרות הללו בהתמקדות במסקנות העולות מהם בנוגע למרחבי עבודה משותפים.

1.1.1 תאוריית המגע החברתי (social contact theory)

את גוף הידע הראשון ייסד אלפורט (Allport) בשנת 1954. אלפורט טען שבתנאים מסוימים מפגשים בין חברי קבוצות חברתיות יתרמו לירידה ברמת הדעות הקדומות של חברי כל קבוצה בנוגע לחברי הקבוצה האחרת. התנאים הם: (א) תמיכה פורמלית במפגשים של גורמים סמכותיים כמו מנהלים; (ב) סטטוס דומה של חברי הקבוצות החברתיות המשתתפות במפגש (לדוגמה, כולם חברים באותו ארגון ובעלי תפקידים דומים בו); (ג) אווירה בסיסית של שיתוף פעולה בין חברי הקבוצות ושיתוף המשתתפים בעיצוב תוכן המפגש; (ד) יצירת מטרות משותפות לחברי הקבוצות המקיימים את הקשר ביניהם.

בשישים השנים ויותר שחלפו מאז פורסמה לראשונה הטענה הבסיסית של תאוריית המגע החברתי נכתבו אלפי מאמרים בנושא. כך למשל פותחו מודלים מורכבים הכוללים משתנים מתערבים רבים בתהליך ההפחתה של רמת הדעות

הקדומות (כדוגמת סביבת המפגש, גיל הנפגשים והבדלי דת). התאוריה גם יושמה בהקשרים חברתיים רחבים, כגון מפגשים בין מהגרים לקבוצות רוב ילידיות.

לתאוריה זו חיוניות רבה, הניכרת לא רק במספר המחקרים שהיא מייצרת, אלא גם בביקורתיות הצומחת מתוכה, שהביאה לידי בחינתה מחדש ולחידושה מבפנים. חלק מהביקורת כלפיה רלוונטי במיוחד לפרויקט המחקר שלנו, למשל זו הטוענת שהתאוריה מוטה מדי לכיוון משתנים המעודדים תוצאות חיוביות של מפגשים בין־אתניים/תרבותיים/לאומיים, ולא תוצאות שליליות. הטענה היא שיש מצבים שבהם מפגשים בין־אתניים/תרבותיים/לאומיים מגבירים דווקא, ולא מפחיתים, את רמת הדעות הקדומות. בין היתר נמצא שמפגשים שנכפים על בני קבוצת המיעוט או כאלה שבמובן אינם זוכים לתמיכה של המנהלים הישירים – נועדים לכישלון. עוד נטען שהמדידה של ההפחתה ברמת הדעות הקדומות מתייחסת כמעט תמיד לבני קבוצת הרוב, בשעה שהשפעתם של המפגשים על תפיסותיהם של חברי קבוצות המיעוט – הן את חברי קבוצת הרוב והן את עצמם – כמעט שלא זכתה להתייחסות (Pettigrew and Tropp, 2006). ביקורת נוספת נוגעת לנטייתם של החוקרים מגישה זו להישען על דיווחים רטרוספקטיביים של משתתפים במפגשים לעיתים לאחר פרק זמן ארוך.

בשנים האחרונות מוצגת גם ביקורת הן מתוך גישה זו והן מחוצה לה הנוגעת לחוסר בתאוריה של רמת הביניים (middle-range theory) – היכולה לקשר הפחתה ברמת הדעות הקדומות ברמת הפרט (רמת המיקרו) לירידה ברמת הסכסוך הקולקטיבי בין קבוצות אתניות/לאומיות/דתיות (רמת המקרו). בהקשר זה נטען שחוסר היכולת לקשר בין רמת המיקרו למקרו פוגע ביכולתה של התאוריה לטפל בניהול מתחים אתניים/לאומיים ברמה המצרפית.

מה אפשר ללמוד מגוף ידע זה על המחקר של מרחבי עבודה משותפים?

אחדים מהמחקרים שנעשו מתוך תאוריה זו עוסקים במפגשים חד־פעמיים יזומים, ואילו במקרה שלנו מדובר במפגשים יום־יומיים שנכפים על המשתתפים מעצם העסקתם בחברה בעלת כוח עבודה מגוון. עם זאת ממצאים של מחקרים אלה משליכים על המחקר של מחקרי עבודה משותפים בכמה היבטים:

(1) תאוריית המגע החברתי מנבאת שההשפעה הכללית של מפגשים משותפים בין עובדים יהודים לערבים, בתנאים מסוימים, תביא לידי הפחתה ברמת הדעות הקדומות ביניהם.

(2) התאוריה קובעת שכדי שתושג ירידה ברמת הדעות הקדומות: (א) על ההנהלה לתמוך באופן חד־משמעי בעצם ההעסקה של העובדים הערבים; (ב) על ההנהלה להיות מחויבת ליצור סביבת עבודה שוויונית ולא מפלה; (ג) על העובדים הערבים והיהודים להיות בעלי סטטוס עיסוקי דומה, בניגוד למצב שבו העובדים הערבים מרוכזים בתחתית ההיררכיה, והעובדים היהודים נמצאים בתפקידי סמכות – עיסוקית או ניהולית.

(3) שורה של משתנים מתערבים (כמו תנאים שוויוניים של המפגש, הסכמה לעצם קיומו או תמיכה מוסדית בו) המשפיעים על רמת הדעות הקדומות נלקחו בחשבון בבניית שאלון המחקר וכמובן בגיבוש המודל הסופי.

(4) בתנאים מסוימים עצם המפגש בין עובדים יהודים וערבים יכול להביא לידי החרפה דווקא של רמות הדעות הקדומות בין חברי הקבוצות.

1.1.2 גישת הניהול של גיוון בכוח העבודה (diversity management) וניהול של שונות תרבותית

מור־ברק מגדירה "ניהול גיוון" (diversity management) כך: "הפעולות הארגוניות שנועדו להכליל עובדים מרקעים שונים לתוך המבנים הארגוניים הפורמליים והבלתי פורמליים באמצעות מדיניות מכוונת ומגוון תוכניות שונות" (Mor Barak, 2014: 218). לפי מור ברק המטרה של ניהול גיוון בארגונים היא לשפר את שילובם של בני קבוצות מיעוט ומהגרים בקרב בני קבוצת הרוב בארגוני עבודה ובכלכלה בכלל, ולתת הזדמנויות שוות לקבוצות מגוונות מתוך התחשבות בעמדות ובצרכים של יחידים וקבוצות מקרב העובדים. לטענתה, שונות תרבותית מועילה לארגון ומעשירה את ביצועיו רק כשהיחס לתרבות המיעוט איננו מתנשא, ובעיקר איננו מפלה, שכן כשאנשים מקבוצות מיעוט מופלים לרעה בקבלה לעבודה, במבחני מיון, בקידום בעבודה וכדומה, אין שום יתרון אמיתי לריבוי תרבויות במקום העבודה.

הספרות שעניינה ניהול שונות בארגוני עבודה נולדה בארצות הברית בשנות השישים של המאה ה־20, בתקופה שאופיינה בתנועות חברתיות שעניינן שוויון

זכויות לנשים ולשחורים. היקף המחקר והכתיבה בזרם מחקרי זה הואץ בשנות השבעים לאחר שארגוני עבודה רבים החלו לעבוד בצוותים. בניגוד לעבודה יחידנית או עבודה על יד קו ייצור, עבודת צוות דורשת מעובדים מרקע אתני/תרבותי/דתי שונה לעבוד יחדיו, לתאם את פעולותיהם ולשתף פעולה בקבלת החלטות. הגישה של ניהול השונות נחשבת זרם אקטיביסטי במובן שהיא בעלת מצע חברתי ברור, שעיקרו יצירת ארגונים שוויוניים המתייחסים לנשים ולבני מיעוטים כמו שהם מתייחסים לגברים או לבני קבוצת הרוב.

לגישה של ניהול שונות השפעה יישומית רבה שכן היא מפתחת מודלים האמורים להגביר את יעילותם של צוותי עבודה מעורבים וכן להילחם בתופעה של אפליה מבנית בארגוני עבודה. כך למשל מחקרים מגוף ספרות זה סייעו להחדרתו של המושג "תקרת הזכוכית" – שעניינו עיכוב קידום של נשים לעמדות ניהול – למרכז של השיח הציבורי־פוליטי בארצות הברית ובאירופה.

את הקטגוריות של שונות נהוג לחלק לקטגוריות עיקריות ומשניות. העיקריות כוללות: מוצא אתני, מוצא גזעי, שיוך למגדר מסוים ונטייה מינית. הקטגוריות המשניות כוללות: השכלה, אמונה דתית, הכנסה וותק בעבודה.

בשנים האחרונות הגיוון האתני/תרבותי/דתי של כוח העבודה ברוב מקומות העבודה בעולם המערבי מתרחב כפועל יוצא של הגלובליזציה הגוברת, וכן בשל שינויים תעסוקתיים, דמוגרפיים, תרבותיים ומשפטיים. כך למשל בשנים האחרונות, בעקבות גלי הגירה גדולים מסוריה, מאפגניסטן ומאפריקה, מספר חסר תקדים של קבוצות מיעוט מוסלמיות משתלב באירופה. במקביל לשינויים אלה מפתחים ארגוני עבודה במערב מודעות גוברת לערכו הרב של הגיוון לעסקיהם ולמחויבותם המשפטית כמעסיקים בעקבות חוקים שנחקקו במערב אירופה ובארצות הברית בנוגע לטיפול שווה במועמדים ממוצא אתני־לאומי מגוון.

גם ספרות המחקר הסוציולוגית והכלכלית עוסקת במידה גוברת בשילובם של מהגרים בכלכלות מערביות מפותחות. חשוב להבחין שבהקשר זה שני מושגים מתארים תופעה זהה: האחד – ניהול גיוון, צמח בספרות של מינהל עסקים; והאחר – ניהול של שונות תרבותית, מאפיין יותר כתיבה סוציולוגית על הנושא.

אסטלנד (Estlund, 2003) למשל מציעה דרכים מעשיות שבהן החוק יכול לשמש ליישום דפוסים שוויוניים והוגנים בעולם העבודה ולסייע בניבוי אסטרטגיה חדשה להתמודדות עם האתגרים העמוקים ביותר העומדים לפני החברה האמריקאית בכל הנוגע לגיוון תעסוקתי. החוקרת מתעניינת במשמעותם של יחסי עבודה בכוח עבודה מגוון בחברה דמוקרטית המפולגת על ידי הבחנות תרבותיות של מגדר וגזע. לדעתה את האינטראקציות במקום העבודה מגבילים כורח וכוח כלכליים, ולעיתים קרובות גם אסדרה משפטית. אינטראקציות אלה מתקיימות הרחק מהאידיאל האזרחי של אזרחים חופשיים ושווים המתרועעים מרצון לשם מטרת משותפות, שכן בסופו של דבר הבחירה לעבוד היא פרי של כורח כלכלי, והמפגשים הבינגזעיים או התרבותיים במקום העבודה נכפים על רבים מהעובדים. עם זאת האינטראקציות במקום העבודה הן שמסייעות להפוך את פרויקט האינטגרציה הגזעית, שרבים מכריזים לעיתים קרובות על שאיפתם אליו, להצלחה יחסית במקומות עבודה. בארצות הברית, קובעת החוקרת, עובדים לבנים ושחורים נאלצים להסתדר ביניהם בתוך חלוקת העבודה המפעלית, לא בלי חיכוך, אבל לעיתים קרובות במידה מפתיעה של הצלחה.

האנט ועמיתיו (Hunt, Layton and Prince, 2015) טוענים שהגיוון התעסוקתי משפר את תדמית החברה המעסיקה, משום שהאחריות החברתית המגולמת בגיוון נותנת לגיטימציה לארגונים העומדים בתנאי החוק ובדרישות משפטיות לגיוון. פיטינסקי (Pittinsky, 2016) סבור שאחת הסיבות המשכנעות ביותר לשאיפה לגיוון במקום העבודה היא התועלת החברתית המובהקת שהוא מביא: הוגנות, הזדמנות לקידום על פי כישורים ויכולת ומקסום הערך הכלכלי והחברתי של האזרחים.

תועלת חברתית השתקפה גם במחקר שבחן את הקשר בין רמת הגיוון והסובלנות של אזור גאוגרפי מסוים בארצות הברית כלפי קהילות ממגוון אתני מבחינה חברתית ותרבותית, ובין פיתוח וחדשנות טכנולוגית באותו אזור (Florida and Gates, 2001). לשם כך השתמשו החוקרים במפקד האוכלוסין של 50 המדינות המאוכלסות ביותר בארצות הברית בשנת 1990. המחקר מצא שאנשים בתעשיות ההיי-טק נמשכים למקומות הידועים בליברליות שלהם ובפתיחות כלפי קהילות מגוונות, שכן קהילות אלה מקבלות בברכה את המהגרים, את ההומואים, את האומנים ואת בעלי החשיבה החופשית והופכות את האנרגיה ואת הרעיונות שלהם לחדשנות ולהון.

עוד עלה במחקר שגיוון ההון האנושי הוא מרכיב עיקרי בהצלחה בתעשיית ההיי־טק. כך למשל נמצא שהערים שבהן שיעורם של תושבים שאינם ילידי ארצות הברית הוא הגבוה ביותר, דורגו כמרכזי הטכנולוגיה המשגשגים ביותר. שמונה מתוך עשרת אזורי המטרופולין שבהם השיעור הגבוה ביותר של תושבים ילידי חוץ היו גם בקרב 15 המדינות הטכנולוגיות המובילות בארצות הברית: לוס אנג'לס, ניו יורק, סן פרנסיסקו, סן דייגו, שיקגו, יוסטון, בוסטון וושינגטון.

לכאורה נראה ששכירת עובדים מרקע אתני/לאומי/דתי מגוון מגדילה את מאגר המועמדים ונותנת יתרון למפעל שוויוני בגישתו על פני מפעל מפלה או אף גזעני. אלא שלפי היגיון כלכלי זה חברות מפלות או גזעניות היו אמורות להיעלם בגלל חוסר יעילות כלכלית וחוסר אפשרות לעמוד בתחרות השוק. ואולם נדמה שמבחן השוק הכלכלי לא הספיק כדי למגר אפליה וגזענות כלפי נשים, מיעוטים ואנשים עם מוגבלויות. ספרות המחקר מעלה שהגיוון מעמיד לפני הארגונים אתגר מתמשך, והם חייבים להשקיע משאבים כדי לנהל אותו ביעילות רבה יותר שתאפשר ניצול ההחזר הפוטנציאלי מכוח עבודה מגוון וניצול היתרון התחרותי שאפשר להפיק מגיוון זה.

מה אפשר ללמוד מגוף ידע זה על המחקר של מרחבי עבודה משותפים?

(1) אחת התרומות העיקריות של ניהול השונות היא הקביעה שהמנגונים היוצרים גישה מפלה כלפי נשים או מיעוטים יכולים להיות מוטמעים במבנים ובתהליכים ארגוניים, ולכן קשה כל כך להיאבק בהם ולשנות דפוסים של אפליה. המחקר של מרחבי עבודה משותפים יתייחס הן להיבטים הקשורים באינטראקציות בין עובדים ממוצא שונה במקום העבודה, והן בתפיסותיהם של העובדים את המבנים והתהליכים הארגוניים.

(2) חשוב לבדוק את היחסים בין עובדים יהודים לערבים לא רק בהיבט הקולגיאלי, אלא גם בהיבט ההיררכי, שכן מהמחקרים עולה שעמדותיהם של הממונים על העובדים ועל הארגון עצמו בנוגע לקידום של בני קבוצות מיעוט ישפיעו על ניהול יחסי העבודה השוטפים. בעקבות תובנה זו בחנו במחקר הן את ההיבט הקולגיאלי וכן את ההיבט ההיררכי, בין מנהלים לעובדים.

1.2

יחסים בין עובדים מקבוצות אתניות/לאומיות/דתיות שונות בארגוני עבודה באזורי סכסוך

האם הספרות הענפה היוצאת מתפיסות של תאוריית המגע החברתי וזו שעוסקת בניהול שונות בארגונים רלוונטיות למחקר על מרחבי עבודה משותפים ליהודים וערבים? מצד אחד מסקנותיהן הכלליות של תאוריות אלה ישימות כמובן לטביבת המחקר שלנו. יש סיבה טובה לצפות שעצם המגע החברתי בין יהודים לערבים במקומות עבודה ישפיע על רמת הדעות הקדומות שלהם וייצור מצע של היכרות הדדית, שיוכל לבוא לידי ביטוי גם מחוץ לשעות העבודה. כמו כן מגע חברתי בהקשר שלילי, כמו במצב של חוסר תמיכה של ההנהלה ליצירת אינטראקציה שוויונית והוגנת, עלול להחמיר דווקא את רמות הדעות הקדומות. עוד סביר להניח שגם בסביבת המחקר שלנו נמצא היבטים של אפליה וגזענות בחלק מסביבות העבודה הן במישור הבין-אישי והן ברמה המבנית-אובייקטיבית.

מצד שני קיימים הבדלים ברורים בין סביבת המחקר בישראל ובין סביבת המחקר בארצות הברית או במדינות אירופה. מהגר מקסיקני לארצות הברית מעוניין מאוד להשיל מעליו את זהותו הלאומית המקסיקנית, להתאזרח ולהיטמע בהצלחה בחברה האמריקאית. למהגר כזה אין כל סכסוך לאומי או דתי עם אזרחי ארצות הברית האחרים. בישראל המצב שונה כמובן לחלוטין. הערבים אזרחי ישראל הם מיעוט ילידי גדול, והיהודים הם ברובם מהגרים וצאצאי מהגרים שהגיעו לארץ במאה השנים האחרונות. זאת ועוד, בשעה שערבים ישראלים רבים מעוניינים להצטרף כחברים שווים לכלכלה הישראלית, על מגזריה, הם אינם זונחים לרגע את זהותם הלאומית הערבית-פלסטינית. יתרה מכך, הם אינם מוותרים גם על זהותם האתנית והדתית, השונה מזו של הרוב היהודי. נוסף על כל אלה בין יהודים לערבים קיים מתח שמקורו בסכסוך הישראלי-פלסטיני האלים, סכסוך שאינו קיים ברקע של רוב המחקרים על ניהול שונות או מגע חברתי. ההכרה שניתוח של מדינות במצבי לחימה וסכסוך מחייב מסגרת תאורטית אחרת עולה ממחקרים שנעשו בשנים האחרונות, בעיקר על צפון אירלנד ועל ישראל.

צפון אירלנד ידעה היסטוריה של אלימות וסכסוך פוליטי דתי מתמשך בין קתולים לפרוטסטנטים, והשלכותיו של הסכסוך על מקומות עבודה בצפון אירלנד נדונו במחקרים נוספים. ככלל החוקרים נוטים להסכים כי על מעסיקים להקדיש תשומת לב רבה יותר להשפעות העבר וההווה של סכסוך פוליטי אלים זה על מקומות העבודה, לפתח אסטרטגיות מתאימות לתמיכה ולהדרכה, לאמץ שינויים שיתאימו להקשר החברתי החדש וכן להתוות מדיניות ונהלים שמתייחסים לכיתותיות במקומות עבודה (Hargie, Dickson and Nelson, 2003; Campbell and McCrystal, 2005; Ramon et al., 2006).

כך למשל הארג'י, דיקסון ונלסון (Hargie, Dickson, and Nelson, 2005) חוקרים מאוניברסיטת אולסטר בצפון אירלנד, מרבים לעסוק בנושא מתוך התחום של תקשורת בין־אישית, ארגונית ובין־תרבותית, ושורת המחקרים שפרסמו עסקה ביחסים ובאופני תקשורת בין קתולים לפרוטסטנטים בארגונים במדינה. אחת האסטרטגיות שעליה המליצו החוקרים כדי להתמודד עם המתחים הבין־דתיים במקום העבודה, היא למנות במקומות העבודה "קצין הטרדה" – איש קשר בעל הכשרה גבוהה וידע בתחום הטרדות והיחסים הבין־דתיים, שמשמיתו תהיה לפתור כל אירוע על רקע אתני־דתי בשלב מוקדם ולתמוך בעובדים המעורבים בו. קצין הטרדה זה הוא גם הכתובת לפנייות ולתלונות של עובדים, בדומה לנציב הטרדה מינית בארגונים גדולים. המחברים גם ממליצים להכשיר עובדים להתמודד עם דיון בנושאים רגישים ביחסים בין קתולים לפרוטסטנטים ועם בעיות בין־קבוצתיות הצצות בעבודה, ולהרבות באירועים חברתיים מחוץ לעבודה כדי לקרב בין חברי שתי הקבוצות.

במחקר אחר נבחנו חוויותיהם של עובדים צעירים במקומות עבודה בבלפסט, בצפון אירלנד, ויחסיהם עם עמיתים ותיקים יותר (Dickson et al., 2009). החוקרים המליצו למקומות עבודה ללוות ולהדריך עובדים חדשים בכל הנוגע למדיניות החברה בעניין הבדלים בין קתולים לפרוטסטנטים; להכשיר מנהלים לתקשורת יעילה כדי להפחית את הניכור בין שתי הקבוצות, שמתמיד בארגונים רבים; לכלול הדרכה לעובד בנוגע לצורות התבטאות מקובלות יותר או פחות; ולהקדיש תשומת לב רבה יותר לנושאים הקשורים לשינויים רב־תרבותיים בכוח העבודה בארגונים.

במחקר נוסף, הנשען גם הוא על תאוריית המגע החברתי, בחנו החוקרים את יחסי העובדים הקתולים והפרוטסטנטים במפעל תעשייה בבלפסט (Dickson and Hargie, 2006). המחקר נערך שנים אחדות לאחר הסכם "יום השישי הטוב" ב־1998, שהביא את הסכסוך האלים בצפון אירלנד אל סופו הפורמלי. עם זה, למרות הרגיעה היחסית ביחסים בין שתי הקבוצות, נכח הסכסוך בספרה הפוליטית ובמקומות העבודה. ההנהלה עדיין הייתה רגישה מאוד לגילויים של הסכסוך במפעל וניסתה למנוע כל ביטוי שלו על רצפת הייצור. מלאכה זו לא עלתה בידם, וקבוצות עובדים הביעו את זהותם הלאומית־דתית (אירית־קתולית או פרוטסטנטית־אנגלית) באמצעות חולצות עם סיסמאות, דגלים ומזכרות שהביאו איתם לעבודה. ההנהלה הצהירה לפני החוקרים שרמה מסוימת של ביטוי הקונפליקט, שאותו הם הגדירו "רמה נסבלת", אך הייתה במפעל, והוסיפו שרמת המתח הלאומי־דתי ירדה בהדרגה בעקבות חתימת חוזה השלום (הסכם יום השישי הטוב), שנחתם כמובן לפני עריכת המחקר. מהמחקר עלה שלאחר חתימת ההסכם המפגש החברתי על רצפת הייצור בין פרוטסטנטים לקתולים אך הביא לידי ירידה הדרגתית ברמת הדעות הקדומות בין חברי הקבוצות. ואולם תאוריית המגע החברתי אינה מספקת כלים תאורטיים כדי לבחון אם השינוי ברמת הדעות הקדומות כלפי האחר גם הפחיתה את עוצמת הסכסוך הפוליטי בין חברי שתי הקבוצות בצפון אירלנד.

בשל קווי הדמיון בין הסכסוך הישראלי־פלסטיני לסכסוך הפרוטסטנטי־קתולי התעניינו חוקרים ישראלים במתרחש במקומות עבודה בצפון אירלנד במטרה להשוות את המציאות שם עם המתרחש במקומות עבודה בישראל. במחקר משווה שנערך בצפון אירלנד, בישראל וברשות הפלסטינית, שמבחינה תאורטית נשען על תאוריית המגע החברתי, בחנו רמון ושותפיה את היחסים הנוצרים בין עובדים סוציאליים ממוצא אתני/לאומי/דתי שונה במצבים של סכסוך אלים ומתמשך (Ramon et al., 2006). החוקרים מזכירים הבדלים בין אתרי המחקר בכל הנוגע להקשר החברתי־תרבותי של הסכסוך, אבל טוענים שדווקא נקודות הדמיון מעניינות במיוחד. כך נמצא שבשלושת האתרים עובדים סוציאליים נוטים לקבל את המצב הפוליטי ואת האלימות הנובעת ממנו כמצב נתון, ובשיחות ביניהם נמנעים מדיון ערכי או פוליטי בסכסוך. עובדים סוציאליים – הן ערבים ויהודים והן פרוטסטנטים וקתולים – מפתחים שיח מקצועי טכני בעיקרו, המעוקר משיפוט ערכי או מעמדות פוליטיות. הם גם נמנעים מלהביע דעות

פוליטיות הן בחברת עמיתיהם והן בחברת מטופלים שיכולים להיות מקבוצתם האתנית או בני קבוצה שונה.

נציבות שוויון הזדמנויות בעבודה בצפון אירלנד (The Equality Commission for equal opportunities in employment in Northern Ireland) היא גוף ציבורי עצמאי שהוקם בשנת 1998 ליישום של חוקי השוויון והמאבק נגד האפליה במדינה. מטרותיו העיקריות של גוף זה הן לבטל את האפליה הלא חוקית, לקדם שוויון הזדמנויות והעדפה מתקנת, ולבחון את ביצוע החקיקה נגד אפליה וחוסר שוויון תעסוקתי. במאי 2016 הוציאה הנציבות מדריך למעסיקים ובו 108 עמודים, המחולקים ל־19 פרקים ו־11 נספחים שמטרתו קידום הזדמנויות שוות בעבודה. המדריך אינו מטיל חובה משפטית על מעסיק כלשהו, ואי־עמידה בהוראותיו לא תהפוך מעסיק לאחראי בהליך משפטי; אבל ערכו טמון בעובדה שהוראותיו נובעות במידה רבה מהוראות הקודים הסטטוטוריים הקיימים בפועל, והן מייצגות את המלצותיה של נציבות השוויון בכל הנוגע לשיטות עבודה.

המדריך מספק הדרכה מעשית כיצד למלא כל אחד מהחוקים נגד אפליה בכל הנוגע למועמדים לעבודה ועובדים בפועל, וכיצד לקדם שוויון הזדמנויות בעבודה. בפרקים הראשונים מוצגים החוקים נגד אפליה וחוקי השוויון הסטטוטוריים, ופרקים אחרים מתייחסים לקידום שוויון הזדמנויות וקידום סביבת עבודה טובה והרמונית. הנספחים כוללים מודלים הממחישים את המדיניות של שוויון הזדמנויות בעבודה, ואת הצורך לנקוט מדיניות שוויונית בשכירת עובדים וכן לכתוב ולמסד נהלים שקופים וברורים בנוגע לקידום, ולהקפידי ליישם. אחד המודלים הוא המודל של שאלון ניטור תעסוקתי הוגן (Fair Employment Monitoring Questionnaire Model) (נספח 1). מודל זה מאפשר לנציבות לעקוב אחר דפוסים של העסקה הוגנת ולא הוגנת באמצעות שאלונים שהמתקבל לעבודה ממלא. בין היתר כולל השאלון נתונים שקשורים בדת (הקהילה הפרוטסטנטית, הקהילה הקתולית, קהילה אחרת) ובמגדר. כך יכולה הנציבות להתעדכן מייד ובכל זמן בנוגע לייצוג הולם של עובדים קתולים ופרוטסטנטים ו/או גברים ונשים בשוק העבודה ובעמדות ניהול.

מה אפשר ללמוד מגוף ידע זה על המחקר של מרחבי עבודה משותפים?

(1) עובדים בני קבוצות אתניות שונות מוצאים דרכים יצירתיות להביע את זהותם האתנית-לאומית במקום העבודה.

(2) קשה מאוד למחוקק ביטויים של סכסוך פוליטי במקום העבודה, ולכן אולי במקום לנסות ולמנוע השפעות כאלה, מוטב לקבל אותן ולפתח דרכי התמודדות פנים ארגוניות איתן.

(3) בני מיעוטים שונים שעובדים יחדיו בארגונים באזורי סכסוך פעיל נוטים לפתח דפוס של שתיקה, השתקה ויצירה של שיח טכני ולא ערכי. המחקר מבליט עובדות אלה דווקא בנוגע לעובדים פרופסיונלים כמו עובדים סוציאליים.

(4) הניסיון שנרכש בצפון אירלנד יכול להיות רלוונטי גם להקשר הישראלי, כמו למשל יצירת פונקציה בארגונים גדולים של נציב קבילות בנושאים אתניים-לאומיים, וכן שקיפות של תהליכי הקידום.

מרחבי עבודה משותפים בישראל

השסע היהודי-ערבי הוא שסע מרכזי בחברה הישראלית, ובמידה רבה מעצב את מציאות חיינו. הנתונים על יחסי יהודים-ערבים בישראל מוכיחים שמדובר בשסע עמוק (סמוחה, 2001) וביחסים קונפליקטואליים ומורכבים, המאופיינים בעוינות, בדחייה, בחוסר אמון, בניכור ובחוסר רגישות (פרס ובן-רפאל, 2006; Enosh and Ben-Ari, 2013). כך למשל ממדד הדמוקרטיה הישראלית של המכון הישראלי לדמוקרטיה עולה כי בשנת 2015 גם בציבור היהודי וגם בציבור הערבי דורג המתח בין יהודים לערבים בישראל כמתח החזק ביותר, ו-65% מהיהודים ו-82% מהערבים סברו שהיחסים בין יהודים לערבים אינם טובים. ביסוד המתחים עומדת שאלת מעמדו של המיעוט הערבי, השונה מקבוצת הרוב הדומיננטית מבחינה אתנית, לאומית, תרבותית, דתית ולשונית. חשוב גם לומר שמדד הדמוקרטיה מספק מבט מורכב יותר על ניהול היחסים האתניים היום-יומיים, הכולל נכונות לקבל טיפול רפואי מרופאים בני קבוצת המיעוט האחר וכן נכונות לקבל הפעלת סמכות מצד מנהל או מנהלת בני קבוצת המיעוט האחר (סמוחה, 2012).

השסע בין יהודים לערבים הוא רב-ממדי ומבוסס על השתייכות אתנית-לאומית-דתית שונה של היהודים והערבים. מובן שהן הרוב היהודי במדינת ישראל בגבולות 1967 והן המיעוט הערבי-פלסטיני בשטח זה אינם עשויים מקשה אחת. בקרב היהודים קיימות חלוקות משנה לדתיים וחילונים, לאשכנזים ומזרחים וכן הבחנה חברתית-תרבותית בין יהודים ותיקים לעולים ממדינות ברית המועצות לשעבר או לעולים מאתיופיה. בשל מרכזיותו של הסכסוך כתיבה סוציולוגית רבה עסקה בגילוייו בשוק העבודה הישראלי, בין היתר בתחומים של ריבוד ואי-שוויון (Semyonov, 1988; Semyonov and Yuchtman-Yaar, 1992; Yonay and Kraus, 2001), סוציולוגיה פוליטית והיסטורית (Lockman, 1993; Shalev, 1992; De Vries, 1994; Bernstein, 1998; 2000) ושוק העבודה (Lewin-Epstein and Semyonov, 1994).

מהמחקרים שעניינם ריבוד ואי-שוויון בדגש על שוק העבודה כגורם מרכזי עולה שבישראל יש סגרגציה תעסוקתית עמוקה וכן כלכלה אתנית (Yonay and Kraus, 2001). המציאות הכלכלית ופרקטיקות הייצור שבתוכה מכוננות וממסדות

גבולות של חלוקת עבודה בין עובדים יהודים לפלסטינים – הן ערבים אזרחי ישראל וכן תושבי השטחים – והסגרגציה בחלוקת העבודה מביאה לידי שעתוק של גבולות תרבותיים, דתיים ופוליטיים שקיימים בחברה כולה. כך אליטות תרבותיות או חברי קבוצת הרוב היהודי בישראל מוצאים דרכים לשמר ולחזק את עליונותם הפוליטית והתרבותית דרך שליטה בספרה הכלכלית ובמוקדי כוח בארגוני עבודה. שליטה זו תורמת בתורה ליצירת חלוקת עבודה המשעתקת את מבני הכוח החברתיים והתרבותיים.

אחד המאפיינים של יחסים בין עובדים יהודים לעובדים ערבים באותו ארגון – מאפיין המגביל את קיומו של דיאלוג בין אתני-לאומי – הוא נטייתם של עובדים יהודים וערבים להיות בעמדות לא שוויוניות באותו ארגון (כ"ץ ואחרים, 2005). יהודים נוטים להימצא בעמדות המאפשרות הפעלת סמכות במידה רבה יותר מזו של עמיתיהם הערבים. לפי תאוריית המגע החברתי כאמור, מפגשים בין-אתניים שיש בהם הבדלי סטטוס ברורים בין חברי הקבוצות עלולים להגביר – ולא להפחית – את רמת הדעות הקדומות.

יחסים כלכליים בין יהודים לערבים פלסטינים נחקרו גם מזווית אנתרופולוגית והיסטורית (Rosenfeld, 1978). בין היתר נבחנו מפגשים בין הקבוצות בעולם העבודה בכללו כמו למשל יחסים חברתיים בין דייגים יהודים וערבים בעכו (גורנוסטייב, 2005). בסקירת הספרות בעמודים הבאים אתמקד בפרסומים המאפשרים מבט אל נבכי הקשרים שנוצרו בין עובדים יהודים וערבים מתקופת המנדט ועד ימינו בתוך ארגוני עבודה. אפתח בגוף ידע מפותח וחשוב של הסוציולוגיה ההיסטורית המתאר ומנתח את דפוסי היחסים בין עובדים יהודים וערבים במרחבי עבודה משותפים בתקופת המנדט הבריטי ולאחר מכן אפרט את מאפייניהם של שלושת המגזרים שנבחרו למחקר זה: מגזר הרפואה והסיעוד, מגזר הייצור ומגזר ההיי-טק.

2.1 מבט היסטורי-חברתי על מפגשים בין ערבים-פלסטינים ויהודים בעולם העבודה בתקופת המנדט

ממחקרים בתחום הסוציולוגיה ההיסטורית עולה שכבר בתקופת המנדט החלה להתעצב הפרדה מבנית בין המשק היהודי למשק הערבי (הורוביץ וליסק, 1977; ליסק, 2003; חלמיש, 2005), בעיקר ביוזמתם של בני המיעוט היהודי, שחתרו להגשמת הערך של עבודה עברית. שלטונות המנדט הבריטי לעומת זה גילו שוויוניות רבה בשכירת עובדים למגזר הממשלתי, שכלל את משרדי הממשלה, חברת הרכבות, בתי הזיקוק, נמל חיפה ועוד. בארגונים ממשלתיים ניתן היה אפוא למצוא שיתוף פעולה בין עובדים יהודים וערבים שנהנו מסטטוס עיסוקי דומה.

גם במגזר הפרטי וגם הממשלתי יש תיעוד של שיתופי פעולה החוצים את השסע האתני-לאומי. מפגשים בין עובדים יהודים לערבים במקומות עבודה כמו מפעל נשר בחיפה או שירות הרכבות המנדטורי הביאו גם לידי שיתוף פעולה על רצפת הייצור, בעיקר בנושאים של סכסוכי עבודה. אוסצקי-לזר (2000) למשל חקרה את התמודדותה המורכבת של הנהגת הסתדרות העובדים הארץ ישראלית, שהוקמה ב־1916, עם קבלת הפועלים הערבים לתוך הארגון במעמד שווה ובמסגרת זהה לעובדים היהודים, שכן בין הערכים המרקסיסטיים האוניברסליים ובין הרעיון של עבודה עברית יש מתח מובנה. בין היתר היא מסבירה כיצד נוצרה ההבחנה וההפרדה המבנית בתוך ההסתדרות בין העובדים היהודים לעובדים הערבים.

רוב המחקרים ההיסטוריים על תקופת המנדט המצביעים על עבודה משותפת ועל רמה מסוימת של שיתוף פעולה בין פועלים ערבים ויהודים – למרות ההפרדה המבנית – מתמקדים בעיר המעורבת חיפה, שהייתה מרכז לפעילות של תעשיות ממשלתיות כמו הנמל, בתי הזיקוק ומפעל נשר (Shalev, 1992; De Vries, 1994; Bernstein, 1998; 2000). כך למשל עסקה ברנשטיין (1995א) במפגשים בין פועלים יהודים לערבים במפעל נשר בחיפה – ארגון בבעלות

יהודית שבנייתו החלה בשנת 1923, ובו עסקו פועלים יהודים בעבודות זהות לאלה של כמה מעמיתיהם הערבים. בין היתר היא מזכירה שיתוף פעולה מעניין בין פועלים יהודים, פועלים ערבים-פלסטינים וקבוצת פועלים מצרים מיומנים שהחברה הבלגית שייצרה את המכונות למפעל המלט החדש הביאה להרכבת המכונות. בשם הערך של עבודה עברית בתחילה התנגדו העובדים היהודים לייבוא העובדים המצרים המיומנים, ואלה הגיעו למורת רוחם, אלא שעד מהרה גברו האינטרסים המעמדיים המשותפים לכלל העובדים אל מול ההנהלה על השסע האתני-לאומי-דתי. כך בשנת 1925 פרצה שביתה משותפת לשלוש הקבוצות – היהודית, הערבית-פלסטינית והמצרית – על רקע סכסוך בנוגע לתנאי העבודה. מעניין לציין שהפועלים המיומנים המצרים הכירו היטב את פעילותם של איגודים מקצועיים במצרים, ובכל הנוגע לתודעה מעמדית ויכולת ארגון לא נפלו מעמיתיהם היהודים, שראו בעצמם את נושאי הדגל המעמדי.

עובדים יהודים וערבים שיתפו פעולה ועבדו יחד גם בתחום העיתונאות. כך למשל סיקרו כתבים ערבים ויהודים אירועים כלל ארציים, כתבים יהודים מהעיתון היהודי "הבוקר" מתל אביב הצטרפו לעיתונאים ערבים מעיתון הערבי "אל-דפאע" מיפו באזורים הערביים לסיקור של המתרחש, ולהפך – עיתונאים ערבים הצטרפו ליהודים בביקורים באזורים יהודיים. עבודה משותפת זו התנהלה בשנים 1935-1948 ואף בימי המתיחות בין שני העמים (צפרוני, 1994).

הבריטים היו כאמור שוויוניים למדי בגיוס עובדים יהודים וערבים, ומפגשים בין עובדים בני קבוצות אלה בסביבת עבודה ממשלתית היו חזון נפרץ. במחקר על יחסי העבודה בין עובדים יהודים לערבים בחברת הרכבות המנדטורית הצביע לוקמן (Lockman, 1993), בדומה לברנשטיין, על שיתוף פעולה מוגבל בין האיגוד היהודי לאיגוד הערבי-פלסטיני. שיתוף פעולה זה נבע מחולשתם של האיגודים אל מול המעסיק רב הכוח, השלטון הבריטי הקולוניאלי. לוקמן מתאר יחסי ידידות אישיים שנרקמו הן בין הפועלים היהודים והערבים שעבדו יחד, והן בין מנהיגי האיגודים הנפרדים. גילויי הידידות כללו למשל השתתפות הדדית בלוויית של פועלים שנפטרו והתרגעות משותפת של מנהיגי איגוד יהודים וערבים על חוף ימה של תל אביב לאחר פגישה עם הנהלת הרכבת. ממצאים אלה אנקדוטליים, ואין ללמוד מהם על היקף הקשרים החברתיים בין עובדים יהודים לערבים; אבל הם מאששים את חשיבותו של מחקר על מרקם החיים המשותף

בין ערבים־פלסטינים ליהודים במקום העבודה – לא רק ברמה המוסדית, אלא גם ברמת האינטרסים המשותפים של פועלים כבני מעמד חברתי זהה, ויחסי הידידות האישיים הנרקמים ביניהם תוך כדי עבודה.

לב גרינוברג (1995), סוציולוג פוליטי בהכשרתו, מתאר כיצד בשנת 1931 פרצה שביתה של ארגון הנהגים היהודי־ערבי אל מול מעסיקים יהודים וערבים ומול ממשלת המנדט. הוא גם מזכיר כי נוסף על השביתה ברכבת שמתח לוקמן, התקיימו שביתות משותפות לעובדים יהודים וערבים בדואר ובטלגרף בתקופת מלחמת העולם השנייה. השביתות החלו במחאה נגד הממשלה על תנאי העבודה וכן כחלק מהמאבק על העתיד הכלכלי שלאחר המלחמה ועל עתיד העובדים בבירוקרטיה הממשלתית. אל השביתה הצטרפו גם עובדי רכבת ערבים ויהודים בחיפה ובערים אחרות (De Vries, 2004).

עוד דוגמה לשיתוף פעולה בין עובדים יהודים וערבים היא השביתה שפרצה בנמל חיפה בשנת 1932, מייד בתום העונה העמוסה של יצוא ההדרים (Bernstein, 1963-162: 2000). בשביתה פתחו ימאים ערבים שעבדו עבור קבלנים ערבים בנמל, על רקע המעבר מתשלום שכר על בסיס חודשי לתשלום על בסיס יומי. הימאים, שתפקידם היה להשיט סירות קטנות עמוסות ארגזי תפוזים אל האוניות העוגנות במים העמוקים ובחזרה, עזבו את הנמל במחאה על הצעד החד־צדדי של מעסיקיהם וישבו בבית קפה בעיר התחתית. שישה ימאים יהודים, כולם בני קיבוצים שעבדו עימם, שמעו על השביתה והצטרפו לשובתים בבית הקפה. הימאים הערבים הופתעו מגילוי הסולידריות של עמיתיהם היהודים, הרימו אותם על כתפיהם והובילו אותם אחר כבוד דרך שוק הירקות לאות הוקרה. ברנשטיין (שם) – שבספרה מדגישה ומדגימה דווקא את יצירת החיץ העיסוקי בין יהודים לערבים ברמה המוסדית – מספרת שהשביתה לא הצליחה לפתור את סוגיית השכר, אבל הביאה לידי שיתוף פעולה בין ימאים ערבים ליהודים ולהקמת איגוד מקצועי מאוחד. בסופו של דבר נכשלה היוזמה מצמחה מהשטח ומתוך חוויית העבודה המשותפת בעקבות התערבותם של נושאי תפקידים רשמיים: הם העדיפו מודל מוכר של יחידות מקצועיות נפרדות ליהודים ולערבים בתוך איגוד מקצועי משותף על פני איחוד מלא. ברנשטיין מדווחת שבשעה שיחסי הידידות והקרבה בין ימאים יהודים לערבים נמשכו לאחר השביתה, ברמה המוסדית הוסדרה סגרגציה עיסוקית, והאיגוד נכשל לבסוף.

חשוב להבחין כי בספרות המחקר יש הבלטה מסוימת של שיתוף פעולה וסולידריות בין פועלים יהודים לערבים שכן ממצאים אלה עומדים בסתירה למצופה, בהינתן הסכסוך הפוליטי המר. עם זה מובן שאין בכוונת החוקרים לטעון ששיתוף פעולה ממצה או מגדיר את אופי היחסים, ומצויה התייחסות גם לאנטגוניזם בין-קבוצתי וליצירת מגזרים כלכליים מופרדים, מעין כלכלה אתנית, מתקופת המנדט, נקודה שאותה מדגישה ברנשטיין במחקרה.

מה אפשר ללמוד מגוף הידע הסוציולוגי-היסטורי?

(1) בשעה שבתקופת המנדט נוצרה הפרדה מבנית בין המגזר היהודי והערבי, מבט אל חיי היום-יום המשותפים במפעלים המעסיקים כוח אדם מעורב חושף גם מקרים רבים של חברויות, שיתוף פעולה ותמיכה הדדית.

(2) השסע המעמדי – ההשתייכות של עובדים יהודים וערבים לאותו מעמד חברתי של שכירים – היה בסיס למקרים אחדים של שיתוף פעולה מוסדי בין ערבים ויהודים, כמו במקרה של השביתה בנשר ושביתת הנהגים.

(3) המחקר ההיסטורי מתעד חברויות שנוצרו בין עובדים יהודים וערבים במקומות עבודה, חברויות שלא היו יכולות להתקיים ללא המפגש הבין-אתני-דתי-לאומי.

2.2

מגזר הרפואה והסיעוד

אנשי חינוך, סוציולוגים ואנתרופולוגים חוקרים בשני העשורים האחרונים יחסים בין-אתניים של ערבים ויהודים במקומות עבודה במטרה לחשוף את המרקם הדינמי של הסכסוך היהודי-ערבי ולזהות גוונים של יחסים בין-אתניים בהם – כאלה שמחזקים את הסטטוס קוו ואת יחסי הכוחות האסימטריים בין הרוב היהודי למיעוט הערבי בישראל, וכאלה שמערערים עליו. רבים ממחקרים אלה עוסקים במגזר הרפואה והסיעוד, וכן בעובדים סוציאליים, יועצים ארגוניים ופסיכולוגים יהודים וערבים. כמו שיפורט להלן, בדומה לעובדים במגזר הרפואה

והסיעוד, העובדים הסוציאליים נמצאים לעיתים במצב של מתח או עימות בין האתוס המקצועי, המחייב טיפול ללא הבחנה במוצא האתני-לאומי-דתי של המטופל, ובין הנטייה – בייחוד בתקופות אלימות – לחוש הזדהות גבוהה יותר עם הקבוצה האתנית האישית. זאת ועוד, תקופות של אלימות מרה בין יהודים לערבים יכולות לעורר גם כעס כלפי בני הקבוצה האתנית האחרת, ולהקשות על מתן טיפול ראוי והפגנת חמלה כנדרש מעובדים אלה.

בתתי-הפרק הבאים אתמקד בספרות העדכנית המתארת יחסי יהודים וערבים בתחום של ייעוץ ארגוני בישראל במגזר השירותים ובקרב עובדים פרופסיונליים יהודים וערבים.

2.2.1 עבודה פרופסיונלית וסמי-פרופסיונלית ויחסי יהודים וערבים

בספרות העוסקת בייעוץ ארגוני אפשר לזהות שני זרמים מובחנים. הראשון – עניינו הניסיון לשפר את היחסים בין יהודים לערבים אזרחי ישראל במסגרת עמותות של המגזר השלישי. כך למשל קבוצת יועצים יהודית-ערבית מטעם ארגוני המגזר השלישי ומכוני פיתוח וייעוץ ארגוני מצביעים בכתיבתם על חשיבות המפגשים בין ערבים ליהודים בארגונים ובעסקים ומנסים לשפר את הדיאלוג בין הקבוצות כאמצעי לשיפור איכות היחסים ביניהן, בארגוני עבודה ובחברה בכלל (כ"ץ ואחרים, 2005). המטרות שהציבה קבוצת היועצים היהודית-ערבית שכתבה את המאמר חשובות, לדוגמה: "לברר איך הקיום וההדרה של יהודים ופלסטינים במרחב משותף משפיעים על משימת הארגון, תרבותו ופעולתו" (שם: 48).

כחלק מזרם כתיבה ייעוצי זה תיארה דובר (2004) את התמודדותו של ארגון שירותי ישראלי המעסיק יהודים וערבים עם הסכנות המוחשיות שבפניהן עמדו העובדים בצאתם לשטח לתת שירותים ללקוחות בעיצומה של האינתיפאדה השנייה, בתחילת שנות האלפיים. הכותבת עמדה על המתח שנוצר בין ההיכרות הקרובה והחיובית ברובה בין עובדים יהודים לערבים, ובין היחס החשדני של הרוב היהודי כלפי ההופעה החיצונית של מיעוט מהעובדים הערבים, שבעיני חלק מהיהודים "נראים כמו חמסניקים" (שם: 82). חשיבות עבודתה של דובר היא במבט מהחוץ אל הפנים: לצד החשיפה של שיתוף פעולה יום-יומי בין עובדים ערבים ליהודים בארגון, עומדת הכותבת על האתגרים הקשים שמציב

המאבק הלאומי, משום שבתקופת הפיגועים הקשה לחלחל המציאות האלימה לתוך הארגון ופגעה במרקם היחסי העדין בין העובדים היהודים לערבים. הכותבת מצביעה על צורך מחקרי חשוב – חקירת השפעות הנובעות מהספרה הפוליטית על מציאות העבודה המשותפת בארגוני עבודה – מטעמים מעשיים: לאפשר התמודדות אמיצה וישירה עם בעיות תפקודיות בין יהודים לפלסטינים בתוך ארגוני עבודה.

זרם המחקר השני אקדמי במהותו. כך למשל עסק מחקרו של שושנה (Shoshana, 2016) בעובדים פרופסיונלים יהודים וערבים בדגש על גזענות יום-יומית ו"תוקפנות ברמת המיקרו" כמו שזו באה לידי ביטוי בשימוש במושגים גזעניים כלפי ערבים הרווחים בשפה העברית. בין היתר ניסה שושנה להבין כיצד השימוש במושגים כמו "עבודה ערבית" או "לבוש ערבי" משפיע על עובדים פרופסיונלים ערבים הנחשפים לביטויים אלה בשיחות יום-יומיות עם עמיתים. המחקר בדק האם, מתי ובאילו מצבים פרופסיונליים ערבים-פלסטינים אזרחי ישראל נתקלים במושגים כאלה בקרב עמיתיהם היהודים, כיצד חשיפה זו משפיעה עליהם, וכיצד הם מגיבים. מהמחקר עלה שהם אכן נפגעים לשמע מושג גזעני מפיו של עמית, גם אם הדבר נעשה באופן אוטומטי. התגובה הרווחת היא שתיקה והתעלמות, בדומה לתגובה שנמצאה בקרב העובדים הפלסטינים תושבי הרשות הפלסטינית בחברה הרב-לאומית שחקרו איילון וקונדה (Ailon and Kunda, 2009), כמו שיפורט בהמשך.

בחירתם של העובדים הפרופסיונלים לשתוק ולהתעלם מהשתקת זהותם הלאומית-דתית – ולא להגיב ולהתעמת – נתפסת בעיני חוקרים אחדים כמצב לא רצוי המשמר דפוסים של אפליה וגזענות, גם אם לא מכוונת או מודעת. במחקרים על עובדים סוציאליים ופסיכולוגים נמצאה גם נטייתם של העובדים הפרופסיונלים לאמץ שיח מקצועי, טכנוקרטי וא-פוליטי ביניהם, כדי להימנע ממתחים בין העובדים היהודים לערבים (Bar-On, 2001).

2.2.2 יחסים בין יהודים לערבים במגזר הרפואה והסיעוד

קשת ופופר-גבעון ערכו כמה מחקרים שעניינם יחסים בין רופאים יהודים וערבים וכן אחיות יהודיות וערביות. במחקר המתבסס על 13 ראיונות עם אחים ואחיות

ערבים העובדים בבתי חולים ציבוריים בישראל (Keshet and Popper-Giveon, 2016) ביקשו החוקרים לעמוד על חוויית העבודה של המרואיינים כמשתייכים למיעוט אתני-לאומי-דתי בבית חולים ציבורי בישראל. מהמחקר עלה כי סביבת העבודה מגוונת מבחינה אתנית-לאומית-דתית הן בצוות הרפואי והן בנוגע לקשר עם המטופלים, וכי יחסי העבודה והיחסים עם המטופלים שזורים בסכסוך האתני-לאומי-דתי בין יהודים לערבים-פלסטינים.

המרואיינים – שישה גברים ושבע נשים, כולם מוסלמים למעט נוצרי אחד – הצביעו על כמה יתרונות של התעסוקה כאחים ואחיות. ראשית, למקצוע הסייעוד ביקוש רב, ומועמדים ערבים בעלי השכלה מתאימה יכולים למצוא בו עבודה. שנית, את הידע שהם רוכשים בבתי החולים הציבוריים הם מביאים לקהילותיהם וכך הם תורמים לה; ושלישית, הם תורמים לקהילתם ביכולתם להיות מתורגמנים לעת מצוא ולתקשר עם מטופלים ערבים שאינם דוברי עברית. כמו כן הם קשובים ורגישים יותר לתרבות הערבית ולערכיה, ויכולים למנוע פגיעה אפשרית במטופלים הערבים מצד חברי צוות רפואי או מנהלים בבית החולים – יהודים שאינם מכירים את התרבות.

לצד היתרונות המוצהרים ציינו המרואיינים גם שורה של קשיים. אחדים מהם כלליים וקשורים לטבעה של עבודת הסייעוד, הכרוכה בחשיפה רבה לסבל אנושי ולמוות; ואחרים מקורם במתחים אתניים-לאומיים-דתיים. הקושי והאתגר הגדול ביותר שעליו הצביעו המרואיינים הוא ההתמודדות עם הערות מפלות ואף גזעניות של מטופלים המסרבים למשל לקבל טיפול מאח או מאחות ערבים. המרואיינים הזכירו הערות גזעניות כמו "לך לעזה", ואף ציינו מקרים חריגים של אלימות פיזית כלפיהם כמו למשל בן משפחה של מטופל שתקף אח ערבי באגרופים. מרואיינים אחדים אף ציינו שקל לזהות את המוצא האתני-לאומי-דתי של האחים והאחיות הערבים בשל שמם ושם משפחתם המופיע על המדים. בכל הנוגע ליחסים בתוך הצוות הרפואי ציינו המרואיינים יחסים קולגיאליים וטובים, אבל ציינו גם מוקדים של מתח עם עמיתים יהודים, בעיקר כשהמצב הפוליטי מתוח – בייחוד כשיש אירועים חריגים ואלימים כמו פיגועים או פעולות צבאיות ישראליות בעזה.

גם בחירתם של האחים והאחיות הערבים לשתוק בתגובה למצבים פוגעניים ו/או גזעניים עלתה בראינות. כך למשל תיארה אחות ערבייה התבטאות חריגה

של עמית למקצוע יהודי שציין שצריך למחוק את עזה (בזמן מבצע צבאי ישראלי). האחות ריסנה את רצונה להגיב בחריפות על אמירה גורפת זו ובחרה לשתוק. עוד עלה מהמחקר שהרופאים הערבים נחשפים להערות גזעניות של מטופלים פחות מעובדי הסיעוד. הכותבות מסבירות הבדל זה באינטרקציה הפחותה שלהם עם המטופלים או בסטטוס העיסוקי הגבוה יותר שלהם, המרסן את המטופלים הגזענים מפני התבטאויות מעליבות (שם).

במחקר אחר, שיישם תובנות מתוך התאוריה של המגע החברתי, שאלה דסיוויליה (Desivilya, 1998), פסיכולוגית ארגונית בהשכלתה, האם עבודה משותפת בצוותי עבודה מעורבים במגזר הרפואי יכולה להפחית את רמת הקיטוב החברתי בין ערבים ליהודים. הכותבת גם ביקשה לגזור מסקנות כלליות יותר בנוגע לפוטנציאל של עבודה משותפת לתרום להפחתה של רמת הסכסוך בין ערבים ליהודים, ואולם בכך ביקשה לגזור מסקנה מנתוני מיקרו לרמת המקרו ללא תאוריה מקשרת (middle-range theory). המחקר התבסס על 46 ראיונות עם חברי צוותים רפואיים מעורבים בבית חולים ציבורי גדול (12 רופאים ואחיות ערבים ו־34 יהודים) וראיונות בשתי מרפאות אמבולטוריות (14 רופאים ואחיות ערבים ו־12 יהודים).

הכותבת מציגה שני וקטורים מנוגדים שלדעתה מעצבים את היחסים בין רופאים ואחיות יהודים וערבים. האחד מבוסס על היחסים האנטגוניסטיים בין קבוצות אלה בספרה הפוליטית. וקטור זה פועל להגדלת הקיטוב והדעות הקדומות גם בתוך צוות העבודה המעורב. הווקטור השני הוא הווקטור המקצועי, שעיקרו הדמיון בהשכלה, בעיסוק ובסטטוס העיסוקי של אחיות ורופאים יהודים וערבים. לווקטור זה לדעתה פוטנציאל להפחתה של רמת הסכסוך ברמת צוות העבודה. לתפיסתה, הזהות המקצועית המשותפת של חברי הצוות יכולה לתרום לפתרון של בעיות משותפות ולהתמודדות עם סכסוכים חיצוניים.

בהתאם למסורת של תאוריית המגע החברתי, התמקדה החוקרת בשורה של משתנים המאפשרים הפחתה של רמת הסטראוטיפים הבין־קבוצתיים או מגבילים אותה. משתנים אלה כוללים את תפיסות המרואיינים את מטרות הקבוצה; אופי התמריצים בעבודה – תמריץ אישי מול תמריץ צוותי; הערכת עמיתים של יכולתו המקצועית של הצוות; דפוסי האינטראקציה (זרימת

תקשורת, שיתוף פעולה, ההיקף והעוצמה של העימותים והדרכים לנהל אותם); האקלים הבין-אישי הכללי בתוך צוות עבודה משותף; השפעתם של פיגועי טרור על אווירת הצוות והתפקוד המקצועי; התפיסות והעמדות של החברים בנוגע להשפעות של השסע הלאומי-דתי על איכות הטיפול הניתן לאוכלוסיית מטופלים ערבית ויהודית; והערכתם של המרואיינים את השפעתה של אינטראקציה מקצועית משותפת של צוות רפואי מעורב דו-לאומי על היחסים הכלליים בין יהודים לערבים בישראל.

ככלל זיהתה דה-סיוויליה הסכמה רחבה בקרב חברי צוותים מעורבים כי אחדים מהמטופלים היהודים ובני משפחתם מביעים דעות מפלות וגזעניות כלפי חברי הצוות הערבים. מעניין לציין כי כשנשאלו חברי צוות רפואי ערבי אם יעדיפו לעבוד בצוות הומוגני או הטרוגני מבחינה אתנית-לאומית, הם העדיפו צוות הטרוגני. אחד ההסברים, לדעת הכותבת, הוא שתפיסות סטראוטיפיות שלפיהן הרמה המקצועית של חברי צוותים ערבים נחותה יותר לחלה גם לתפיסה העצמית של אחדים מחברי הצוות הרפואי הערבי, ולכן הם מעדיפים לעבוד עם עמיתים יהודים.

המשתתפים הערבים ביטאו תחושה של אפליה סביב הזדמנויותיהם לקידום, שבעקבותיה לדעתה הם חותרים למצוינות: כך הם מקווים להגביר את הלגיטימיות של תביעתם להזדמנויות לקידום מקצועי שווה עם היהודים. בתקופת איסוף הנתונים היו מקרים רבים יחסית של טרור ערבי וכן מעשי נקם של יהודים, וכל המרואיינים דיווחו כי התקפות הטרור לא השפיעו ישירות על עבודתם. עם זאת כמה משתתפים יהודים באחת המרפאות האמבולטוריות ציינו כי הרופא הערבי נעדר מהמרפאה למחרת אירוע טרור, כנראה בשל תחושות אי-נעימות ואולי בשל החשש שיהיה מושא להאשמות. עוד דיווחו המשיבים במרפאות האמבולטוריות כי אירועים כאלה משפיעים על האקלים הכולל, בעיקר בצורה של תחושות מתח. הם התמודדו עם השפעה שלילית זו על ידי הפרדת אירוע הטרור ומשמעותו מחובות העבודה ומקום העבודה. בצוותי העבודה המשותפים השתרשה נורמה שעל אירועים טרגיים עכשוויים דוגמת פיגועים אין מדברים בין העובדים היהודים והערבים, אלא בתוך הקבוצה האתנית בלבד. גם כאן עולה נטייתם של עובדים בצוותים משותפים לבחור בשתיקה על פני דיון באירועי השעה האלימים. מדבריהם של כמה רופאים ורופאות בבית החולים

עלה כי צוות האחים והאחיות התקשה מאוד בהתמודדות המיידית עם אירועי טרור. לטענתם, האחים והאחיות הערבים והיהודים הצליחו פחות מהרופאים להפריד בין רכיבים רגשיים ורציונליים. לדעתם רמת ההשכלה הגבוהה יותר של הרופאים תרמה ליכולתם להפריד בין שני היבטים אלה.

חשוב לציין כי במחקרה של דסיוויליה רוב המרואיינות והמרואיינים הערבים הרגישו כי אירועי טרור לא השפיעו על הביצועים שלהם ושל חבריהם בצוות. רובם ציינו שהם העדיפו להתמודד עם מתחים אלה באמצעות הימנעות משיחה בנושא או מהבעת דעה בחברת עמיתיהם היהודים. מרואיינות ומרואיינים יהודים לעומתם, טענו כי בדרך כלל דיברו על הנושא בגלוי, בדומה לדרך שבה הם דנים בנושאים אחרים עם חברי הצוות שלהם. מרואיינים אחדים טענו כי אירועים אלימים בין יהודים לערבים שיפרו דווקא את הלכידות והסולידריות בקבוצת העבודה המעורבת – בעקבות איחוד כל חברי צוות סביב הגינוי של פעולות אכזריות, שסותרות ערכים הומניסטיים.

שאלות העולות מהספרות שעניינה יחסים בין יהודים לערבים בצוותי רפואה משותפים

(1) האם השכלה פרופסיונלית היא אכן משתנה מתערב בכל הנוגע להפחתה של רמת הדעות הקדומות בין רופאים ורופאות יהודים וערבים? האם הסטטוס העיסוקי הנמוך יותר של מקצוע הסיעוד מסוגל להפחית את רמת הדעות הקדומות בין אחים ואחיות יהודיות לערביות פחות מזה שמאפשר הסטטוס העיסוקי של רופאים ורופאות?

(2) כיצד מגיבים אחים ואחיות יהודים החברים בצוות מעורב כשמטופל או משפחתו מביעים דעות פוגעניות או גזעניות כלפי עמית ערבי? כיצד מגיבים רופאים ורופאות יהודים במצבים כאלה? האם קיים דמיון בתגובה בין חברי שתי קבוצות העיסוק? האם יש נטייה להתעלם מההערות בקרב שתי הקבוצות?

(3) האם עובדי סיעוד ורפואה ערבים מצפים שעמיתיהם יגיבו להערות פוגעניות או גזעניות של מטופלים, ואם כן מה מהותה של ציפייה זו?

(4) האם קיימים מצבים שבהם עובדים ועובדות ערבים בצוותים רפואיים מעורבים מביעים דעות פוליטיות או מוסריות בנוגע לאירועים אלימים המתרחשים בספרה הפוליטית? (פיגועים, מבצעים צבאיים בעזה וכדומה).

(5) האם יחסי כוח פוליטיים באים לידי ביטוי גם ביחסי סמכות בין יהודים לערבים בארגוני עבודה?

(6) האם שתיקה היא התגובה האופיינית של עובדים ועובדות ערבים פרופסיונלים הנתקלים בהערות פוגעניות או גזעניות מצד עמיתים?

2.3

מגזר הייצור

בהשוואה למגזר הרפואי שפורט למעלה, או למגזר ההייטק, שיפורט להלן, עד כה זכה מגזר הייצור בתשומת לב מחקרית נמוכה יחסית, ולמרות זאת אפשר לאתר ספרות היסטורית-חברתית בנושא. ממחקרים אלה עולה כי מאמצע המאה ה-20 ניכרת זרימה של עובדים ערבים בכלל ונשים ערביות בפרט לעבודה במפעלים ישראליים, זרימה שהביאה לידי גיוון לאומי, דתי ומגדרי במקומות עבודה. ואכן בשנים אלה החלו גם ניצני מחקרים המנתחים את היחסים בין ערבים ליהודים במרחבי עבודה משותפים. בשנות החמישים והשישים עבדו יהודים וערבים יחד בעיקר במפעלי תעשייה, בתפקידים חסרי זהות עיסוקית ברורה ובעבודה שדורשת מיומנות נמוכה יחסית.

אחד המחקרים הראשונים שהתמקד ביחסים בין יהודים לערבים בישראל (ערבים מוסלמים מהשטחים שנכבשו מירדן במלחמת ששת הימים) בדגש על תפיסותיהם ועמדותיהם, נעשה בשלהי שנות השבעים ותחילת שנות השמונים (Amir et al., 1982). במחקר, שהתבצע ב-13 מפעלי תעשייה, נבדקו שני תנאים של מגע בין קבוצות אתניות בעבודה: מיצובו של העובד בהיררכיה במפעל, והיחס שקיבל העובד הערבי מעמיתיו היהודים. בדומה לגישת המגע החברתי, גם במחקר זה הודגשו התפיסות הסובייקטיביות של הנחקרים. מהמחקר עלה

שהפועלים הערבים תפסו בדרך כלל את מעמדם במפעל ואת יחסם של היהודים כלפיהם כחיוביים.

באמצע שנות התשעים, כעשור וחצי לאחר מחקר חלוצי זה, נערך מחקר שהתמקד בחמישה מפעלי ייצור (Wolkinson and Montemayor, 1998). המחקר בחן את חוויות העבודה של עובדים ערבים ויהודים אזרחי ישראל השותפים למרחב עבודה משותף. המחקר בדק כמה משתנים דמוגרפיים ואת הסטטוס החברתי-כלכלי. בדומה לממצאים שנציג אחר כך, רוב העובדים הערבים והיהודים דיווחו על יחסי עבודה חיוביים בדרך כלל, על עבודה משותפת טובה עם בני הקבוצה האתנית האחרת וכן על שיתופי פעולה ויחסי אמון שנוצרו בין כלל העובדים. במפתיע, ובניגוד לממצאינו במחקר זה, יותר ערבים מיהודים ציינו כי הנהלת המפעל הפגינה רגישות לאמונתם הדתית וגמישות בנוגע להפגנת אמונות דתיות ומנהלים במקום העבודה. רוב המרואיינים הערבים גם ציינו שהנהלות המפעלים שנחקרו העניקו לעובדים הערבים אפשרות להיעדר מהעבודה בחגים. אחדים ציינו שהנהלה הרשתה להם לבחור ביום שישי (למוסלמים) או ביום ראשון (לנוצרים) כיום המנוחה המועדף.

המחקר מסכם כי נכונותה של ההנהלה להכיל את המגוון האתנו-דתי במפעלי הייצור יכולה להעלות את רמת שביעות הרצון בקרב העובדים. המחקר התמקד במפעלי ייצור ובתהליכי עבודה שחייבו שיתוף פעולה וקשר תמידי בין העובדים. בהתאם לממצאים של תאוריית המגע החברתי, מטרה משותפת בתהליך הייצור ותלות הדדית גבוהה מגבירים את הקרבה ההדדית ואת הסולידריות בין העובדים, בלי קשר למוצאם האתני/לאומי המובחן. גם במקרה זה קרבה ותלות הדדית בין עובדים ערבים ויהודים תרמה ליצירת יחסים חיוביים בדרך כלל על רצפת הייצור (ראו גם אפטימה, 2017; וכן דר, 2009).

המחקרים האתנוגרפיים הספורים שנעשו במפעלי ייצור משכילים לחשוף לפנינו את תמונת העבודה, המפתיעה לעיתים, במפעלים המעסיקים עובדים ומנהלים יהודים וערבים. דרורי (Drori, 2000) למשל חקר את מציאות העבודה היום-יומית בחברת טקסטיל בצפון הארץ שהעסיקה בעיקר נשים ערביות ונשים ממוצא דרוזי. הספר מדגיש את היחסים ההיררכיים בין המנהלים, שהם גם גברים וגם יהודים, ובין הנשים הפועלות. במוקד הניתוח של ארגון העבודה, מנגנוני הפיקוח ומבני הכוח במפעלי הטקסטיל עמדה התרבות המקומית – במקרה זה התרבות

הפלסטינית והתרבות הדרוזית. מהמחקר עלה כי המפגש המורכב המערב נשים בתפקידי ייצור הבאות מרקע דתי שונה (מוסלמיות, נוצריות ודרוזיות) ובין המנהלים הגברים היהודים יוצר יחסי גומלין מורכבים. דרורי מסרטט תמונה קשה של יחסים היררכיים המגלמים חוסר כבוד מצד המנהלים, ניצול כלכלי ולעיתים גם אי־צדק ברור כלפי העובדות. מעניינת במיוחד הגמישות הרבה שמפיגה האידיאולוגיה הניהולית, המנכסת בהצלחה ערכים פטריארכליים וערכי משפחה מהתרבויות המקומיות – הערבית־פלסטינית והדרוזית – כדי לחזק את סמכות השליטה של המנהלים הגברים היהודים בעובדות שלהם.

שאלות העולות מסקירת הספרות על יחסים בין יהודים לערבים במפעלי ייצור

- (1) האם עובדי הייצור תופסים את היחסים בין העובדים הערבים ליהודים כחיוביים יותר בהשוואה לעמיתיהם במגזר הרפואי או במגזר ההיי־טק?
- (2) האם בארגוני ייצור יחסי כוח פוליטיים באים לידי ביטוי גם ביחסי הסמכות בין מנהלים יהודים לעובדים ערבים?
- (3) עד כמה עובדי הייצור בוחרים לשתוק בתגובה לאירועים פוליטיים מחוץ למקום העבודה, ועד כמה מתקיימות שיחות על נושאים אלה בין עובדים מקבוצות אתניות־לאומיות שונות?
- (4) עד כמה תופסת הדת מקום מרכזי בשיחות ובדינמיקות הנוצרות בין עובדים יהודים לערבים בארגוני ייצור?

2.4

מגזר ההיי־טק

בעקבות האינתיפאדה הראשונה, שהסתיימה לקראת אמצע שנות התשעים, פחתה מאוד השתתפותם של ערביי השטחים בכלכלה הישראלית, ואולם הערבים אזרחי ישראל המשיכו את תהליך השתלבותם בה. עם זאת במגזרים שלמים, בכללם מגזר ההיי־טק, נותר ייצוגם נמוך מאוד. במטרה להבטיח

צמיחה כלכלית יציבה והקטנה של אי־שוויון המאיים על הלכידות של החברה הישראלית, התעוררה בשנים האחרונות מודעות לצורך בשילובן של קבוצות מיעוט חברתיות כמו חרדים וערבים בכל המגזרים הכלכליים. בין היתר נבחנות דרכים לשילוב גובר של הנדסאים ומהנדסים ערבים במגזר ההיי־טק הישראלי. מאמצים אלה נושאים פירות מסוימים, ובשנים אחרונות השתלבות הערבים בכוח העבודה הטכנולוגי הישראלי עלה בהשוואה לשנים קודמות (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2016).

השתלבותם של ערבים וערביות אזרחי ישראל במגזר ההיי־טק הישראלי, צנועה ככל שתהיה, מעודדת חקירה סוציו־אתנית וניתוח של יחסים במקום העבודה בין יהודים חברי קבוצת הרוב לערבים חברי קבוצת המיעוט. מטרתה של חקירה כזאת לנסות ולהבין כיצד אפשר ליצור סביבת עבודה מקבלת ומכילה לעובד ההיי־טק הערבי, סביבה שתבטיח תעסוקה יציבה ורציפה והזדמנויות קידום דומות לאלה של העמית היהודי. ואכן, השילוב של העובד והעובדת הערביים המיומנים במקצועות כמו רפואה, היי־טק, פסיכולוגיה ועבודה סוציאלית אכן מושך תשומת לב מחקרית גוברת בשני העשורים האחרונים כפי שתואר למעלה (ראו למשל דר, 2009; Bekerman, 2012; Baum, 2010; Ailon and Kunda, 2009; Keshet and Popper-Giveon, 2016; Shoshana, 2016; Darr, 2018).

משלהי המאה ה־20 נעשה מגזר ההיי־טק מגוון יותר בכל הנוגע להרכב העובדים בו. בעקבות העלייה ממדינות ברית המועצות לשעבר הגיעו לישראל טכנאים וטכנאיות וכן מהנדסים ומהנדסות רבים שבהדרגה השתלבו במגזר זה, שעד אותה העת היה הומוגני יחסית בהרכבו החברתי. מתחילת המאה ה־21 גדל גם מספרם של עובדים מארצות זרות כמו הודו, וכן ניכרת עלייה הדרגתית אבל קבועה במספר הערבים והערביות אזרחי ישראל המשתלבים בו. גם הממשלה פועלת לעידוד שילובן של אוכלוסיות מיעוטים – בכללן יהודים חרדים, ערבים אזרחי ישראל ונשים – בהיי־טק הישראלי כדי להבטיח שהשגשוג הכלכלי של המגזר יחלחל לשכבות רחבות ככל האפשר. על פי תחזיות של מתווי המדיניות, שילובם הגובר של חרדים וערבים במגזר ההיי־טק הוא מפתח לצמיחה כלכלית יציבה (שינוול ואחרים, 2015; בן טובים וקוסט, 2017).

חשוב לציין כי בעולם כולו מגזר ההיי־טק מתמודד עם גיוון תרבותי – הן בשל הביקוש לעובדים ועובדות מיומנים, והן בשל התרומה שנמצאה בגיוון תרבותי.

ההיי־טק הוא מנוע צמיחה כלכלי חשוב ברוב הכלכלות המפותחות, ואולם מכיוון שבתעשייה זו מוקד החדשנות משתנה תדיר והמרחק בין מחקר בסיסי ויישומי קצר יחסית במונחי זמן, כדי לעקוב אחר מוקד זה ולתרגם אותו למוצרים ולפנטטים דרושים עובדים מיומנים מאוד וחדורי מוטיבציה. מאפיין זה מביא אפוא בעולם כולו לידי מחסור בעובדים מתאימים בתחומי התכונה והחומרה, ולכן עולה הצורך למשוך כישרונות מרחבי העולם. כבר בראשית שנות התשעים ניכרה אפוא פתיחה של התחום באירופה ובארצות הברית בפני נשים, מיעוטים ומהגרי עבודה ממדינות כמו הודו, קוריאה וסין (Barclay, 1992; Gonzalez, 2015), בין היתר משום שבשונה מתעשיות מסורתיות, ענפים עתירי ידע וחברות היי־טק תלויים בניצול הזדמנויות חדשות ובפיתוח חידושים מוצלחים, ובכך עשויים להפיק תועלת רבה יותר מהגיוון האתני המבטיח הגדלת המאגר הפוטנציאלי של הכישרונות הטכנולוגיים ויכולת התאמה תרבותית של מוצרים לשוקים שונים. עם זה ההטרוגניות הרבה של כוח העבודה מעמיד אתגר גדול לתעשייה זו.

בעמודים הבאים אסקור את הספרות העוסקת בניהול הגיוון האתני/לאומי/דתי במגזר ההיי־טק בעיקר במדינות אירופה וארצות הברית שבהם מתמקדים רוב המחקרים. בייחוד אבחן את המדיניות שנוקטות מדינות להגדלת הגיוון ואת האתגר שמדיניות זו מעמידה, וכן את היחסים הנוצרים בקרב עובדים בסביבת עבודה מעורבת.

2.4.1 מגזר ההיי־טק בעולם: פרספקטיבה של גיוון

במגזר ההיי־טק האתגר הניהולי המרכזי הוא לשכנע את העובדים לתרום מכישרונם ומיצירתיותם לקידום מטרות הארגון. כשעובדים בני קבוצות מיעוט מרגישים דחויים או מופלים, מוכנותם לתרום מכישרונם תפחת. הביקוש הרב לכוח אדם יצירתי ומיומן מאוד הביא לידי חיפוש מתמיד אחר מועמדים מוכשרים, וזה גם המפתח להבנת העניין הגובר של חברות היי־טק גדולות בחקירת הקשרים בין קהילות מיעוט אתניות, גיוון וחדשנות.

גם ספרות המחקר החלה להתמקד מאמצע שנות התשעים בקשר בין ניהול שונות בארגונים ובין רמת חדשנות. בין היתר נמצא במחקרים רבים שהרחבה

של הבסיס האתני/לאומי/דתי במקומות העבודה תורמת ליצירתיות ולחדשנות מוגברת, בייחוד בחברות ובתעשיות שעוסקות בחדשנות כמו תעשיות ההיי-טק. מכאן שתעשייה זו יכולה להפיק תועלת כלכלית רבה מקידום הגיוון: הוא מאפשר להרחיב את מאגר הכישרונות, לייבא רעיונות שמעוגנים במגוון של תרבויות ובמסורות, ובכך גם לבנות תשתית להרחבת בסיס הלקוחות והגדלת הפריץ (Cox and Blake, 1991; Hsieh et al., 2013; Hunt, Layton and Prince, 2015). מספרות המחקר גם עולה שגיוון אתני/לאומי משפר תהליכים של קבלת החלטות בצוותי העבודה ובדרג הניהולי הבכיר ותורם ליכולת התמודדות משופרת בסביבה ובתנאי תחרות המשתנים תדיר (Cox, 1991). גיוון גם מקדם קבלת החלטות אסטרטגיות שמכוונות יותר לחדשנות (Ci-Rong et al., 2016) ולקידום מוצרים חדשים (Pittinsky, 2016), וכן להרחבת ההיצע של הרעיונות והפתרונות האפשריים לבעיות (Jackson, May, and Whitney, 1995; Parrotta, 2015; Hunt, Layton and Prince, 2015; Pozzoli, and Pytlikova 2014). ולבסוף, ממחקרים אחדים עולה שחברות היי-טק שיש בהן גיוון אתני/לאומי נתפסות מושכות יותר בשוק העבודה וכאלה שמסוגלות לזכות בעובדים המוכשרים ביותר (top talent), שהם המשאב העיקרי במגזר זה (Hunt, Layton and Prince, 2015).

מחקרים אחרים, שעסקו ברמה של צוותי העבודה, מצאו שצוותי עבודה מגוונים יעילים יותר בביצועים קבוצתיים וברמת יצירתיות צוותית. הטענה הכללית ביותר בשורת מחקרים זו היא שבכל הנוגע לגיוון בכוח העבודה חברות היי-טק מפיקות תועלת כלכלית רבה יותר מזו שמפיקות חברות ותעשיות מסורתיות בעלות צוותים מעורבים (Prat, 2002; Garnero, Kampelmann, and Rycx, 2014; Pittinsky, 2016; Todaro, Carozzo, and Stirpe, 2017; Mohammadi, Broström, and Franzoni, 2015). כך למשל מחקר רחב היקף ועדכני שעשו מוחמדי ועמיתיו (Mohammadi, Broström, and Franzoni, 2015) מאשש את ההשערות כי עובדים בחברות שבהן מגוון אתני גבוה נוטים יותר לביצועים "רדיקליים חדשניים עדיפים" (superior radical innovation performance). על בסיס מדגם של 3,888 חברות טכנולוגיה שווידות זיהו החוקרים קשר חיובי בין רמה גבוהה של גיוון אתני בכוח העבודה ובין המחזור של החברה שנוצר הודות ל"חדשנות רדיקלית". במושג זה הכוונה לחדשנות שהביאה לידי יצירת שוק חדש ועם הזמן לידי שיבוש של השוק "המסורתי". גיוון אתני לא השפיע על "חדשנות תוספתית" (incremental innovation).

הטענה שצוותי עבודה מגוונים יעילים יותר בביצועים קבוצתיים עלתה גם ממחקר שמצא כי יתרונותיו של הגיוון האתני/לאומי/דתי במקום העבודה עולים ככל שרמת המורכבות והחדשנות של המשימה העומדת לפני צוותי העבודה עולה (Page, 2007). הטענה היא שכאשר מדובר בעובדים טכניים מיומנים, צוותים מרקע מגוון מסוגלים לבצע עיבוד מידע מורכב יותר וליישם אותו טוב יותר מצוותים עם גיוון נמוך. גיוון צוותי עבודה בתחום הפיתוח יוצר גם ביצועים קבוצתיים טובים יותר (Jackson, May and Whitney, 1995), והגיוון של קהילות ממציאים מסייע להעלות את מספר הפטנטים האישיים (individual patenting) (Nathan, 2014).

במחקר אחר (Hunt, Layton and Prince, 2015) חוזק הקשר בין גיוון אתני ובין ביצועים כלליים של חברות היי-טק. החוקרים התבססו על דוחות כספיים ומערכי נתונים (datasets) של 366 חברות ציבוריות במגוון רחב של תעשיות בבריטניה, בקנדה, בארצות הברית ובמדינות אמריקה הלטינית. נמצא קשר מובהק סטטיסטית בין צוות מגוון יותר מבחינה אתנית ומגדרית ובין ביצועים פיננסיים טובים יותר. כך למשל מהמחקר עולה שלחברות שהצוות המוביל שלהן מגוון מבחינה מגדרית סיכוי הגדול ב־15% להניב תשואות פיננסיות מעל החציון של התעשייה כולה.

פיטינסקי (Pittinsky, 2016) סבור שהסיבה לקשר החיובי בין גיוון ובין ביצועים טובים יותר, המגדילים את שורת הרווח של חברות, היא שעובדים מרקע אתני/לאומי/דתי שונה נוטים להציע סוגים שונים של פתרונות לאתגרים טכנולוגיים. עוד הוא סבור שגיוון יכול לעודד רגשות חיוביים הנובעים מהיכולת להכיר את האחר, ואלה מניבים יצירתיות וכושר המצאה רבים יותר, שכן רגשות חיוביים הופכים את האנשים לפתוחים ויצירתיים יותר. מהמחקר גם עולה שמנהלים המעוניינים לנצל את הכוח החיובי של הגיוון האתני בצוותי העבודה חייבים להכיר גם דעות קדומות שליליות של קבוצה אתנית/לאומית אחת כלפי רעותה, להתמודד עימם ולקדם את הרגשות החיוביים כלפי חברי קבוצות אחרות. חברה שעושה כן עשויה לצפות כי המגוון במקום העבודה ישפר את יכולתה לחדשנות על ידי עידוד הרגשות החיוביים.

במחקר מאוחר יותר העוסק גם הוא בצוותי עבודה מגוונים ובביצועים ארגוניים (Todaro, Carozzo, and Stirpe, 2017), התייחסו החוקרים גם להיבט של ניהול

סכסוכים כשבחנו את ההשפעה של גיוון וניהול סכסוכים על עבודה בצוותים ועל ביצועים ארגוניים. מהסקר שנערך בקרב 107 חברות היי־טק ברזילאיות קטנות עלה ששילוב בין רמות גבוהות של גיוון אתני ובין תשומת לב למנגנונים של ניהול סכסוכים בצוותי העבודה הוא שהביא לידי ביצועים ארגוניים טובים יותר. מסקנות המחקר הן שמנהלים צריכים לספק לחברי הצוותים את ההכשרה הנדרשת כדי להתמודד עם עימותים בזמן אמת ובאופן בונה.

ככלל הספרות מלמדת על התרחבות הגיוון האתני/תרבותי/דתי של כוח העבודה באירופה ובארצות הברית בעיקר בעקבות גלי הגירה גדולים של קבוצות מיעוט מוסלמיות ומהגרי עבודה נוספים בעיקר מדרום־מזרח אסיה המשתלבים בחברות היי־טק. גיוון זה מצריך תשומת לב וניהול יעיל של הגיוון בארגונים כדי להבטיח את ניצול החוזר הפוטנציאלי.

מה אפשר ללמוד מהספרות על ניהול שונות בצוותי עבודה מגוונים בעולם?

(1) פיתוח פרקטיקות של איתור וגיוס כוח עבודה מיומן מקרב אוכלוסיות של מהגרים ומיעוטים מבטיח גישה לכוח אדם מוכשר ומיומן לתעשיית ההיי־טק. כדי להבטיח שילוב כזה על המעסיקים לכוון יותר משאבים לגיוס עובדים מאוכלוסיות אלה.

(2) בנייה וטיפוח של צוותי עבודה הטרוגניים והימנעות מהומוגניות בצוותים אלה תורמת ליצירתיות ולפיריון של הצוות.

(3) הכשרת העובדים בפתרון סכסוכים יכולה לייעל מאוד את העבודה בצוותים מעורבים.

(4) הכרה ונטרול של הדעות הקדומות השליליות של קבוצה אתנית־לאומית אחת כלפי רעותה במרחב העבודה תורמים לגיבוש הצוותים ומקדמים רגשות חיוביים ביניהם.

השתלבות מהגרים ומיעוטים במגזר ההיי־טק במדינות שונות בעולם – הצלחות ואתגרים

בשלהי המאה ה־20 חלה עלייה חדה בביקוש לעובדים מיומנים בחברות לטכנולוגיה מתקדמת בארצות הברית, ובעקבות לחץ שהפעילו החברות הרב־לאומיות הגדולות סיעה הממשלה האמריקאית לתעשיית ההיי־טק לגייס עובדות ועובדים מוכשרים כדוגמת מהנדסים, טכנאים והנדסאים גם ממדינות אחרות. בשנים 1999 ו־2000 אישרה הממשלה האמריקאית את כניסתם של 115,000 מהגרי עבודה והגדילה את מספר אשרות העבודה הזמניות ל־195,000 בכל אחת משלוש השנים העוקבות. מדיניות זו, שכללה מתן אשרות זמניות (H-1B), הייתה פרי הרצון להוביל את תעשיית ההיי־טק העולמית ולהתגבר על המחסור הגובר בעובדים מיומנים בתחום התוכנה והחומרה. התוכנית, המאפשרת להעסיק עובדים זרים על סמך כישוריהם לתקופת זמן מסוימת, מדגימה מדיניות ממשלתית שתרמה להעלאת רמת הגיוון של תעשיית ההיי־טק האמריקאית. מהגרי עבודה אלו נקלטו על פי מיומנותם וכישורי העבודה שלהם (Varma, 2002; Chakravartty, 2006), ורבים מהם קיבלו עם הזמן תארים מתקדמים מאוניברסיטאות בארצות הברית (Varma, 2002), בייחוד בתחומים של הנדסה ומדעי מחשב. כך למשל בשנת 2005 25% מכלל הסטודנטים הבוגרים בארצות הברית היו מהגרים, כשהריכוז הגבוה מתוכם (כ־45%) היה בתחום ההנדסה ובמדעי המחשב (Hart and Acs, 2010).

כיום בכלל הכללות המערביות המפותחות כוח העבודה בתעשיית ההיי־טק עובר תהליך מואץ של גיוון אתני/לאומי/דתי. הביקוש הגובר למהנדסים, לטכנאים ולהנדסאים פתח הזדמנויות חשובות לנשים ולמיעוטים להשתלב בארגונים העוסקים במחקר ופיתוח. כך למשל בשנת 2001 92% מהעובדים ההודים שהועסקו בארצות הברית דרך תוכנית האשרות הזמניות (H-1B) הועסקו בתחום ההנדסה והמחשבים. מהגרים רבים מהודו הועסקו בעמק הסיליקון במפעלי אלקטרוניקה בשכר נמוך יחסית, עובדה שגם יצרה גל מחאה נגד העסקת מהגרים בטענה שהם עוקרים את העובדים האמריקאים מעבודתם בגלל נכונותם לעבוד בזול (Chakravartty, 2006). עם זאת חוקרים מסכימים כי למהגרי עבודה בעלי השכלה והכשרה גבוהה תפקיד חשוב בעידודן של החדשנות, היצרנות והיזמות בייחוד בתעשיות ההיי־טק, והם כרבע מהממציאים בארצות הברית (Huber et al., 2010; Kerr, 2013; Nathan, 2014). ממחקרים

גם עולה שמהגרי עבודה לא רק משתלבים בחברות היי־טק קיימות, אלא הם בעצמם מפתחים חברות הזנק (סטארט־אפ) בארצות הברית, וכך תורמים לצמיחה הכלכלית. פלורידה (Florida, 2002) טוען כי יזמי היי־טק שהם מהגרי עבודה מזהים ומממשים טוב יותר מילידי הארץ הזדמנויות של יזמות ופיתוח חברות הזנק בתחומי התוכנה והחומרה.

לאחר שהשתרשה התובנה שגיוון כוח העבודה בהיי־טק תורם ליצירתיות ולביצועים כלכליים, החלו חוקרים ומנהלים לפתח פרקטיקות של איתור וגיוס כוח עבודה מיומן מתוך אוכלוסיות אלה. כך למשל פיתחה הנהלתה של החברה Hughes Aircraft בארצות הברית דרכים למקסם את מחויבותה לכוח עבודה רב־תרבותי ולהשגת גיוון על ידי הגדלת מספר הנשים והמיעוטים בכוח העבודה שלהם. אסטרטגיה חשובה אחת הייתה עידוד מנהלים בחברה ללוות ולהדריך עובדים חדשים בני קבוצות מיעוט, מהגרי עבודה ונשים. אסטרטגיה נוספת, פרואקטיבית במהותה, הייתה להרחיב את מאמצייה של החברה להבטיח זרימה קבועה של עובדים פוטנציאליים מתאימים על ידי איתור מועמדים מקבוצות מיעוטים ונשים ישירות במוסדות חינוך סמוך לסיים לימודיהם (Barclay, 1992). זאת ועוד, הקרן הלאומית למדע בארצות הברית (National Science Foundation) ערכה מחקר המציג את העלייה בייצוג של נשים, מהגרים ובני קבוצות מיעוט בתחומי המדע וההנדסה בשנים 1991–2010. מהמחקר עלה שמספר מענקי המחקר התחרותיים שקיבלו המיעוטים עלה מ־10% ל־17% במהלך תקופת המחקר (Gonzalez, 2015). ממספרים אלה עולה שלמהגרים, למיעוטים ולנשים משקל גובר בתעשיות עתירות הידע, ועובדה זו צריכה לעודד מעסיקים לכוון משאבים רבים יותר לגיוסם.

ואולם למרות השיפור היחסי בייצוג של מהגרים, מיעוטים ונשים בתעשיות ההיי־טק במדינות המערב, חוקרים רבים סבורים שהשתלבות המיעוטים עדיין מצומצמת. כך למשל בבריטניה ובמקומות אחרים במדינות האיחוד האירופי התעסוקה של שחורים, פקיסטנים וילידי מערב הודו ובנגלדש עדיין בהיקף נמוך (Ford and Whaley, 2003). על פי סקר מקיף שנעשה בשנים האחרונות (Gonzalez, 2015) בכוח העבודה ההנדסי בארצות הברית עדיין שולטים גברים לבנים בני חמישים ומעלה התופסים את עמדות הניהול הבכירות. הסקר העלה כי באחדים מענפי ההנדסה נשים הן 2% בלבד מכוח העבודה, ומהגרים ובני קבוצות מיעוט כ־7%. לטענתו של החוקר, כדי למצוא עוד כישרונות הנדסיים

בקרב קבוצות אלו ולהעלות את שיעור העסקתם בתעשיות ההיי־טק, צריך לעודד גיוון בקרב המהנדסים העתידיים ולקדם חינוך למדע, לטכנולוגיה, להנדסה ולמתמטיקה (STEM – Science, Technology, Engineering, and Mathematics) בקרב נשים ומיעוטים. ממצאים דומים עלו גם במחקר מאוחר יותר (Pittinsky, 2016) שבו תואר עמק הסיליקון כמגזר המגוון במידה המועטה ביותר בכלכלה האמריקאית בכל הנוגע למגדר וגזע. על פי נתונים שהתקבלו ממשרד העבודה, העובדים בעמק הסיליקון הם רובם גברים (83%), לבנים או אסיאתים (94%).

דפוסי הקריירה של מהגרים מאסיה העובדים בתחומי המדע וההנדסה בארצות הברית עמדו במוקד שורה של מחקרים (Saxenian, 1999; 2002; Varma, 2002; Chakravarty, 2006; Hart and Acs, 2010). למרות ההשכלה הגבוהה והיכולת המקצועית שיש לרבים מהם, הם עדיין רחוקים מאוד מלהשיג שוויון חברתי וכלכלי במקומות העבודה בכלל, ובמקצועות המדע וההנדסה בפרט. כך למשל נמצא (Varma, 2002) כי בין מהגרי עבודה ובני מיעוט מאסיה ובין עמיתיהם בני קבוצת הרוב יש פערי שכר לא מוסברים. עוד נמצא כי מהגרי עבודה מאסיה ממדינות כמו הודו מיוצגים באחוזים מזעריים בחברות הממשלתיות. כך, אף שמדענים שהיגרו מאסיה לארצות הברית הם כ־4% מכלל המדענים במעבדה הלאומית ליברמור (Livermore), רק 1% מהם נמצאו בעמדות ניהול. במעבדת לוס אלמוס (Los Alamos) מתוך 99 מנהלים בכירים היה בזמן המחקר רק מנהל אחד שהוא מהגר אסייתי. בדומה לממצא קודם (Saxenian, 1999), מהגרים מהודו ומסין – שהיו 2% ו־6% מכוח העבודה הטכנולוגי בעמק הסיליקון, בהתאמה – ייצגו פחות מ־1% ו־4% מהמנהלים. במחקר עוקב הוסיפה סאקסיניאן (Saxenian, 2002) כי מהגרים הודים וסינים רבים שמתרכזים בעמק הסיליקון, בחרו להקים חברות הזנק על פני העסקה שכירה, בעיקר בגלל תקרת הזכוכית שחסמה את התקדמותם בחברות הגדולות. ממצא זה עולה בקנה אחד עם טענותי של פלורידה (Florida, 2002) כי יזמי ההיי־טק מהגרים לוקחים סיכונים וממהרים לממש ההזדמנויות של יוזמות טכנולוגית בעיקר בעקבות חסמים שהם נתקלו בהם במקום העבודה.

גם מהגרי עבודה הודים לארצות הברית התמודדו עם קשיים רבים לאחר ההגירה ונתקלו במכשולים במקום עבודתם. במחקר שהתבסס על 121 ראיונות עומק עם עובדים הודים שהיגרו לארצות הברית ומועסקים בהיי־טק (Chakravarty, 2006), התמקד החוקר בחוויותיהם של העובדים הללו כשהגיעו לארצות

הברית ובהשתלבותם במקום עבודתם. מהמחקר עולה כי הודים שמגיעים לארצות הברית נוטים להיעזר בחברים ממוצא הודי שכבר נקלטו בתעשיית ההייטק האמריקאית, והם מסייעים להם להשתלב בסגנון העבודה ובחיים האמריקאיים. למרות זאת, רבים ממהגרי העבודה ההודים התקשו להשתלב בחברה האמריקאית, דבר שהשתקף בדיווחים של מרואיינים רבים על הרגשה של בדידות וסגירות חברתית, כשרוב הקשרים החברתיים שדיווחו עליהם היו עם אנשי קהילת המוצא שלהם. את הבדידות הזאת חוו המרואיינים לא רק מחוץ למקומות העבודה, אלא גם בתוכם, שכן הם חשו שנאה כלפיהם בייחוד מצד מתנגדי תוכנית האשרות הזמניות (H-1B). עוד נמצא במחקר שהשנאה כלפי העובדים ההודים גברה בשל העדפתם של המעסיקים אותם: הם נכוונו לעבוד שעות ארוכות יותר מעמיתיהם האמריקאים תמורת שכר נמוך יותר. ואולם למרות הקשיים דיווחו המרואיינים שהם עדיין רואים בתעשיית ההייטק האמריקאית את המקום הטוב ביותר בשבילם.

ממצא עקבי מאוד שעלה מהמחקרים הוא כי למהגרי עבודה הייתה השפעה חיובית על מגזר ההייטק בחברות מערביות מפותחות. עם זה מאחדים ממחקרים אלה (Varma, 2002; Chakravartty, 2006; Hart and Acs, 2010) עולה כי מהגרי עבודה נתקלים במחסומים ובמכשולים שעלולים לעכב את התפתחותם המקצועית, הן בתהליך הקליטה שלהם והן בקריירה שלהם במדינה המארחת. כך למשל קבעה קבוצה של חוקרים (Varma, 2002; Hart and Acs, 2010) שהשפה נחשבת חסם עיקרי הניצב בפני יזמים מהגרי עבודה. זה הסבר מקובל אחד לחוסר הייצוג ההולם של מהגרים מאסיה בעמדות ניהול ובעמדות של קבלת החלטות – היעדר חלק מהכישורים הנדרשים לניהול כמו שליטה מלאה בשפה האנגלית. בניגוד להסבר תרבותי זה, ההסבר השני הוא מבני בעיקרו: הסיבה לייצוג לא הולם של מהגרים אסיאתים טמונה במאפיינים ארגוניים כמו דעות קדומות של המנהלים נגד המהגרים ונטייתם של מנהלים לקדם עובדים הדומים להם מבחינת המוצא ומסלול הלימודים.

לסיכום, השתלבות של מהגרי עבודה ומיעוטים בתעשיות ההייטק במדינות המערב מצומצמת בהשוואה לחלקם באוכלוסייה. עם זאת הביקוש הגובר לעובדים מוכשרים פתח הזדמנויות חשובות למהגרי עבודה ולמיעוטים להשתלב בארגונים שעוסקים במחקר ופיתוח. חוקרים רבים מסכימים כי מהגרי עבודה בעלי השכלה גבוהה והכשרה תורמים תרומה גדולה לחדשנות, ליעילות וליזמות,

בין היתר גם בתעשיות ההיי־טק; ואולם הם עדיין רחוקים מלהשיג שוויון חברתי וכלכלי במקומות העבודה. עובדים אלה מיוצגים בעמדות ניהול בשיעורים מזעריים, ביחס לשיעורם באוכלוסייה, ונתקלים בתקרת זכוכית שחוסמת את קידומם, והם מתקשים להשתלב בחברה המארכת, במקום העבודה ומחוצה לו. ממצאים אלה מבליטים את החשיבות של יצירת מרחבי עבודה משותפים המבוססים על הזדמנויות שוות, בהתחשבות בעמדות ובצרכים המגוונים של יחידים וקבוצות בקרב העובדים. יחסים בין עובדים מרקע אתני/לאומי/דתי שונה בחברות ההיי־טק בעולם, כולל חברות רב־לאומיות שונות נדונים בפרק הבא.

מה אפשר ללמוד מגוף ידע זה על שילוב מהגרים ומיעוטים במגזר ההיי־טק בעולם?

(1) בניית תוכנית פיתוח קריירה לכלל העובדים מעלה את סיכוייהם של מהגרי עבודה ומיעוטים להשיג שוויון מעמדי וכלכלי באמצעות הכוונה למסלולים של התפתחות מקצועית וקידום במקום העבודה.

(2) מתן הכשרה ניהולית ותרבותית למהגרי עבודה, וכן לחבריהם לצוות שאינם מהגרים, תורמת מאוד להשתלבותם בצוות העבודה המגוון וכן לסיכויי הקידום שלהם לעמדות ניהול.

(3) ליווי, הדרכה והכוונה של מהגרי עבודה ומיעוטים בתחילת קליטתם במקום העבודה מצמצמים רגשות של ניכור ובדידות חברתית ותורמים להשתלבות זורמת יותר ויעילה. המודל של מנטורים שהארגון ממנה להדרכת עובדים בני מיעוטים בצעדיהם בארגון יעיל במיוחד.

יחסים בין עובדים מקבוצות אתניות/לאומיות / דתיות שונות בהיי־טק בעולם

בתעשיית ההיי־טק אינטראקציות עמוקות בין עובדים ממדינות שונות רווחות יחסית, בעיקר משום שתעשייה זו גלובלית במהותה ופועלת בה גם חברות רב־לאומיות ענקיות המעסיקות מאות אלפי עובדים ברחבי העולם. ככלל, מקומות עבודה הם זירות חשובות לשילוב בין אוכלוסיות ילידיות ובין מהגרים, ובמחקרים נמצא שאנשים שעובדים במקומות עבודה מגוונים נוטים להתחבר עם עובדים לא ילידים יותר מאנשים שעובדים במקומות עבודה הומוגניים (Kokkonen,

בין קבוצות אתניות, גיוון במקום העבודה יעיל יותר מגיוון מחוץ למקומות עבודה, למשל בשכונות מגורים. מסקנה דומה עולה ממחקרם של הרלי ומישל (Harley and Michele, 2012), הקובע כי גיוון אתני בעבודה עשוי להפחית תפיסות שליליות של לאומיות ואזרחות, והוא גם קשור באופן חיובי להצלחה כלכלית של הארגון. במחקר אחר (Ranganathan and Alfaro, 2011) נמצאו עוד גורמים המשפיעים על הפחתת ההשפעות השליליות של עבודה בצוותים מקבוצות לאומיות שונות: במחקר זה, שבדק 93 צוותי פיתוח תוכנה גלובליים המחולקים על פני חמש מדינות (קולומביה, מקסיקו, ברזיל, צרפת ודנמרק), נמצא כי לגיוון לאומי השפעה שלילית על ביצועי הקבוצה כשלחברי הצוות היה ניסיון מועט בעבודה משותפת. ואולם בצוותים שחבריהם היו בעלי רמות גבוהות של קשרי עבודה קודמים עם מיעוטים אתניים-לאומיים לא נמצאה השפעה כזאת. מכאן שעבודה בצוותים מעורבים מחייבת הכנה של העובדים למפגש הבין-אתני. עוד עלה מהמחקר שבצוותי עבודה מגוונים ראוי לשלב עובדים עם ניסיון קודם בעבודה בסביבה מגוונת כזאת, היכולים להעביר חלק מהניסיון שצברו לחבריהם חסרי הניסיון.

באחדים מהמחקרים שסקרנו יש תיעוד של גילויי איבה ומתחים בין עובדים ילידים ובין מהגרים במקומות העבודה המעורבים. רבים ממהגרי העבודה מאסיה לארצות הברית חוו הטרדה מצד הילידים בגלל מוצאם האתני, והם חשו שגישה עוינת זו חוסמת אותם מלהשתלב במקומות העבודה החדשים בארץ הקולטת (Varma, 2002; Chakravarty, 2006). גם מדענים ומהנדסים אמריקאים שהוריהם היגרו מארצות מזרח אסיה ועובדים במעבדות מחקר אמריקאיות דיווחו על תחושת שוליות, ניכור ואף רדיפה במקומות העבודה. חוקרים ומהנדסים אמריקאים רבים ממוצא מזרח אסיאתי העובדים במעבדות לאומיות חשו כי היחס אליהם הוא כאל "עובדים קולים של ההיי-טק" (high-tech coolies).² כך למשל נמצא שמספר המהנדסים (הלא-ילידים) שעזבו את מעבדות הנשק והמחקר הפדרליות כדוגמת לוס-אלמוס במדינת ניו מקסיקו בארצות

2 קולים – מונח ששימש במאה ה-19 ובראשית המאה ה-20 לחיאור פועלים מקומיים לא מיומנים ששכרו חברות מערביות, בעיקר בתחילת שנות ה-20, שהיו בשליטה קולוניאלית.

הברית עלה, וכך גם שיעורי השחיקה שדיווחו העובדים עצמם – שיעורים שעלו מ־2.7% ב־1996 ל־4.1% ב־1999 (Lawler, 2000).

עוד נמצא שקשיי שפה והבדלים תרבותיים מקשים על העובדים המהגרים ביחסיהם עם עמיתיהם במקומות העבודה. הבדלים תרבותיים אלו דרשו ממהנדסים אמריקאים ממוצא אסייתי לנסות ולהתאים עצמם לתרבות הניהול האמריקאית כחלק מניסיון רחב יותר להיטמע בתרבות הארץ המארחת (Lawler, 2000). הבדלים תרבותיים גם מגבירים לעתים את חוסר ההבנה ואת הדאגה של המהגרים בנוגע לדפוסי התקשורת הנהוגים בין עובדים לעמיתיהם, ובין מנהלים לעובדים.

בעקבות בעיות אלה התפתח זרם מחקרי שעניינו איתור הגורמים העשויים לסייע לארגונים להבין ולהפחית את השפעותיהן של אינטראקציות שליליות בין עובדים מהגרים לילידים על הביצועים בצוותים גלובליים. זרם מחקרי זה העלה על סדר היום של מנהלים ובעלי עניין בתעשיות אלה את נושא הכשירות התרבותית של עובדים בצוותים מעורבים. ואכן, חברות היי־טק בארצות הברית החלו לקיים סדנאות והדרכות בנושא של כשירות תרבותית. כך למשל ערכה חברת אינטל בארצות הברית סדנאות אינטגרציה רב־תרבותית – מפגש של יום אחד שבו נפגשו אנשי מקצוע עם מהנדסים מהגרים הנמצאים בעמדות ניהול במפעלי החברה בארצות הברית, במטרה לזהות את הנושאים הבין־תרבותיים במקום העבודה המשפיעים עליהם ישירות. אחרי־זיהוי הנושאים קיבלו המנהלים הכשרה הולמת, נוסף על קורסים בסיסיים כמו ההיכרות עם תרבות העסקים האמריקאית, שיפור המבטא, התמודדות במצבי לחץ, ביטויים ואוצר מילים אמריקאיים במקום העבודה וכתובה טכנית ועסקית (Richards, 1992).

את חשיבותה של המודעות להבדלים התרבותיים המצויים בבסיס נורמות וגישות עבודה שונות בצוותים מגוונים, חקרו גם קרמטום והינדס (Cramtom and Hinds, 2007). החוקרים בדקו כיצד חברי צוותים מגוונים חווים הבדלים תרבותיים עם עמיתים, וכיצד הבדלים אלו עשויים להשפיע על מהלך העבודה. לצורך המחקר רואיינו 181 עובדים ב־12 צוותי פיתוח תוכנה ברחבי ארצות הברית, בגרמניה ובהודו בשתי חברות רב־לאומיות גדולות. לפי עדויות המרואיינים, עמיתים גרמנים הציגו את עצמם ונתפסו בעיני הקבוצות האחרות

כממוקדים יותר במשימות עצמן, העדיפו גישות עבודה ברורות ומתוזמנות והביעו התנגדות לאלתור. העובדים הגרמנים גם רצו אווירת עבודה שקטה ללא הפרעות. העמיתים היהודים לעומת זה תיארו את נורמות העבודה שלהם – בהשוואה לעמיתיהם האמריקאים והגרמנים – כאינטגרציה גדולה יותר של היבטים אישיים ומשימתיים, העדפה לאווירה חברתית רועשת יותר, גמישות רבה יותר ופתיחות לקריאות ביניים ולהפרעות באמצע העבודה. את העמיתים האמריקאים תיארו כל הצדדים כ"דידוטיים" וככלל נגישים בדוא"ל.

המחקרים שתוארו כאן בחנו חוויות ויחסים בין עובדים ילידים ובין מהגרים ממדינות שונות, שבדרך כלל התאפיינו במתח ובאפליה כלפי מהגרי עבודה ומיעוטים, לעיתים אף מתוך גילויי איבה והשמצות אתניות. נוסף על התמודדות עם גישות פוגעניות, נתקלו מהגרי העבודה גם בקשיי שפה והבדלים תרבותיים. בממצאים של מחקרים נוספים התגלתה חשיבותה של המודעות להבדלים תרבותיים וחשיבות הגישור עליהם. עם הזמן החלו מנהלים ובעלי עניין בתעשיות ההיי־טק להתעניין בניהול צוותים מגוונים מבחינה אתנית־לאומית.

מה אפשר ללמוד מהספרות על יחסים בין עובדים מהגרים לילידים בתעשיית ההיי־טק בעולם?

(1) מומלץ לערוך סדנאות אינטגרציה רבת־תרבותיות המגשרות על פערי התרבות בצוותים מעורבים, שכן אלה מסייעות להבין את דפוסי התקשורת ונורמות העבודה השונות בכל קבוצה אתנית־לאומית ולייעל את האינטראקציה. כך למשל מוזכרים בספרות קורסים בסיסיים על תרבות העסקים האמריקאית, שיפור המבטא, התמודדות במצבי לחץ, ביטויים ואוצר מילים אמריקאיים במקום העבודה וכתובה טכנית ועסקית.

(2) הגברה של שיתוף הפעולה בצוותים יכולה להפחית תפיסות שליליות וסטראוטיפיים. ברמה של צוות העבודה חשוב ליצור חלוקת עבודה הכוללת תלות הדדית של עובדים ממוצא אתני־לאומי שונה. תלות זו תחייב שיתוף פעולה, שבתורו יכול להביא לידי הורדה של רמת הדעות הקדומות ההדדיות.

(3) חשוב להכשיר את כל העובדים (ולא רק מהגרים ומיעוטים) לעבודה בצוותים מעורבים.

(4) שילוב עובדים עם ניסיון קודם בעבודה בסביבה מגוונת בצוותי עבודה מעורבים מיעל את העבודה בצוותים אלה ומוסדת רגשות ותפיסות שליליות. מכאן שמומלץ לפזר עובדים עם ניסיון קודם בעבודה בצוותים מעורבים ולהבטיח נציגות שלהם בצוותי עבודה רבים ככל האפשר. כך יחללו התבוננות שרכשו עובדים אלה גם ליתר חברי הצוותים.

2.4.2 ההייטק בישראל: היסטוריה קצרה ומבט לעתיד

הצמיחה של תעשיית ההייטק הישראלית – מנוע הצמיחה העיקרי של המשק – זכתה לתשומת לב רבה בספרות האקדמית והמקצועית הן בתקופות הגאות של מגזר זה והן בתקופות השפל. כך בסוף שנות התשעים ותחילת המאה ה-21 הוסבה תשומת לבם של כלכלנים וסוציולוגים לחקירת הגורמים שתורמו לצמיחתה ולהצלחתה המטאורית של תעשיית ההייטק (טרכטנברג, 2002; Trajtenberg, 1999; Chaifetz, 2002; Kellerman, 2002). מחקרים אלה כללו ניסיונות לזהות את הענפים בתוך תעשייה זו שהובילו את הצמיחה באותה תקופה (Remennick, 2003; Darr and Rothschild, 2004; Cohen-Goldner, 2006; Paserman, 2013).

בניסיון להבין את סוד צמיחתו של מגזר ההייטק הישראלי קשרו החוקרים את הצלחתו גם לקשר המיוחד עם צה"ל – שהיה חממה לפיתוח טכנולוגי והכשרה של כוח אדם וכן לקוח עיקרי לתעשיות אלה (Trajtenberg, 1999; Chaifetz, 2002; Avnimelech and Teubal, 2004; Swed and Butler, 2015; Behar, 2016). עוד עסקה ספרות המחקר בגורמים המייחדים מיזמים ויזמי הייטק ישראליים (Malach-Pines, Dvir, and Sadeh, 2004; Chorev and Anderson, 2006; Dashti, 2008).

ואולם התפתחותה של תעשיית ההייטק לא הייתה לינארית. בשנת 2000 היא נעצרה בעקבות שני משברים עמוקים בכלכלה העולמית (טרכטנברג, 2002), שחברות ההייטק, הפועלות בעיקר בחו"ל, הושפעו מהם יותר. הראשון היה משבר ה־dot.com בשנים 2001-2003, שהביא להפסדים גדולים לחברות הייטק מובילות ולפיטורי אלפי עובדים אמריקאים. רק בשנת 2004, לאחר שלוש

שנים רצופות של נתוני תוצר שלילי ונמוך, נרשם בישראל שינוי חיובי בתוצר עם עלייה של כ-5%, מגמה שנמשכה עד 2007 (Cohen, 2015). המשבר הגדול יותר היה משבר הסאב־פריים הכלכלי הגלובלי שהחל בשנת 2008, יצר משבר נזילות והביא לידי מחנק אשראי במערכת הפיננסית. בשל הסתמכותה של ישראל על יצוא ועל הון זר הושפעה גם היא מהמיתון העולמי, ואולם המשק הישראלי נחלץ ממנו מהר יחסית למדינות אחרות, ובשנת 2010 חידש את הצמיחה, שהתבטאה בעלייה גדולה בתוצר, בירידה באבטלה ובגידול ניכר בסך היצוא של תעשיית ההיי־טק (Berry and Grayeff, 2009; Cohen, 2015).

לאחר סקירה היסטורית קצרה של התפתחות מגזר ההיי־טק בישראל ובעיקר מאפייני כוח האדם שבו, יוצגו הספרות המתארת את הגיוון האתני־לאומי־דתי במגזר זה ולאחריה הספרות המצומצמת מאוד העוסקת ביחסים בין עובדים מקבוצות אתניות־לאומיות שונות בתחום.

צמיחת ההיי־טק בישראל

ישראל מדינה קטנה ומבודדת מבחינה גאוגרפית משוקיה העיקריים, סובלת מקשיים ביטחוניים ומטפחת תרבות שמקדמת ידע וטכנולוגיות חדשות. הבידוד הגאוגרפולטי, ההיעדר היחסי של משאבים טבעיים – להוציא את גילויי הגז הטבעי בעשור האחרון – והאתגרים הביטחוניים הם שעמדו בסיס התפתחותו של מגזר ההיי־טק המקומי. ראשיתו של ענף זה בשנת 1961, עם הקמתה של חברת "אלרון", שבתחילת דרכה פעלה בדירה בחיפה עם שבעה עובדים, ובשנת 1999 כבר העסיקה 7,000. ההקשר הצבאי היה קיים כבר אז, שכן בשנות השישים התמחתה החברה בפיתוח טכנולוגי וייצור אמצעי תקשורת בעיקר בשביל צה"ל (Kellerman, 2002). מלחמת ששת הימים, שבאה אחרי אמברגו הנשק הצרפתי, יצרה סדרי עדיפויות חדשים בתעשיות המחקר והפיתוח (מו"פ) בישראל, בכללן ההיי־טק, שכן הספקת מערכות נשק מתוחכמות נעשתה אחת ממטרות־העל של מערכת הביטחון. כך למשל בתחילת שנות השמונים עמד תקציב המחקר והפיתוח הצבאי על יותר ממחצית המו"פ הכולל בישראל (65% ב־1981, לעומת כ־40% מהמו"פ בשנות השבעים) (Avnimelech and Teubal, 2004). בהכללה אפשר לומר כי בתחילת שנות השמונים התמקדה כלכלת ישראל בחקלאות ובתעשיית נשק ומערכות תקשורת צבאיות, בהשקעה מועטה יחסית במגזר ההיי־טק הפרטי (Chaifetz, 2002). עם זאת גם בשנות השמונים נרשמו יוזמות

פרטיות, והדוגמה הבולטת בהן היא חברת RAD Data Communications, שהקימו בשנת 1982 שני אחים – זהר ויהודה זיסאפל – והתמחתה בייצור ובייצוא של מוצרי תקשורת פשוטים כגון מודמים. מאוחר יותר הקימו האחים את חברת Lannet, אחת מחברות ההזנק הראשונות של ההיי־טק בישראל, שבשנת 1991 הוערכה ב־100 מיליון דולר (Chaifetz, 2002).

בהיעדר שוק הון מפותח חיפשה המדינה דרכים להתערב ולתמוך בתעשייה החדשה. אחת הוועדות הממשלתיות, שהוקמה בשנת 1968, להערכה של תעשיית ההיי־טק הישראלית היא ועדת קצ'לסקי. בין היתר המליצה הוועדה להקים את משרד המדען הראשי במשרד התעשייה והמסחר, שתכליתו העיקרית הייתה ונותרה לתמוך בתעשיית ההיי־טק וליצור שוק השקעות הון סיכון. מאז ועד היום למשרד זה תפקיד מכריע בתמיכה במו"פ (טרכטנברג, 2002; Kellerman, 2002), ויש הרואים בו את אחד הגורמים העיקריים להפיכתו של מגזר ההיי־טק הישראלי מתעשיית אלקטרוניקה שמתמקדת בייצור ביטחוני בשנות השבעים והשמונים, לעמק הסיליקון של המזרח התיכון בשנות התשעים, אז פעלו רוב חברות ההיי־טק באזור תל אביב (Kellerman, 2002).

טרכטנברג (2002) היה מהראשונים שכימתו את הגורמים שתורמו לצמיחתה של תעשיית ההיי־טק הישראלית בשנות התשעים והביאו לידי הגדלת התוצר שלה פי 4.6 בעשר שנים. לטענתו, הגורם הראשון במעלה לצמיחה היה הזמינות של כוח אדם מדעי־טכנולוגי ברמה גבוהה, ולאחר מכן השקעות הממשלה במחקר ובפיתוח בהיקף שהתבקש להתנעת הענף. התערבות ממשלתית נוספת, במחצית השנייה של שנות השמונים, הייתה הפסקת תוכנית פיתוחו של מטוס הקרב הישראלי הלבאי ורכישת מטוסי F16 מארצות הברית. החלטה זו מנעה הוצאות אדירות מיותרות וגם הביאה לידי שחרור של כוח אדם רב ואיכותי, שבמבט לאחור היה קריטי להתפתחותה של תעשיית ההיי־טק האזרחית. זאת ועוד, בראשית שנות התשעים בוצעה שורה של תוכניות תמיכה במדיניות המחקר והפיתוח בישראל כגון תוכנית מגנט לתמיכה בשיתופי פעולה בין פירמות עסקיות ואקדמיה, תוכנית "יוזמה" להקמת קרנות הון סיכון ותוכנית החממות הטכנולוגיות שעוצבה לסייע בקליטת גל העלייה ממדינות ברית המועצות לשעבר. עלייה זו הייתה זרז חשוב שכן רבים מהעולים היו בעלי הכשרה טכנולוגית, בייחוד ברמות מיומנות בינוניות כמו טכנאים.

העלייה הרוסית כללה כמיליון עולים, בהם מתמטיקאים וכימאים רבים וכן עשרות אלפי מהנדסים וטכנאים שהוכשרו במערכת החינוך המקצועי הסובייטית. הגעתם ארצה יצרה היצע עצום של מהנדסים בשוק הישראלי הקטן. מצד אחד, כמו שצוין למעלה, זירז זרם עצום זה של עובדים מיומנים את מגזר ההייטק הישראלי (Remennick, 2003; Kapur and McHale, 2005; Cohen-Goldner, 2013; Paserman, 2006), ומצד אחר מיליון עולים בארץ שבה אוכלוסייה של חמישה מיליון בלבד, יכול היה לסכן את כלכלת מדינת ישראל, שלא יכלה לתמוך בכולם.

התשתית האקדמית והטכנולוגית הקיימת בישראל לא הייתה מסוגלת לקלוט את כל המדענים והמהנדסים שהגיעו מארצות ברית המועצות לשעבר. לכן, הפעילה הממשלה יוזמות כדי להתמודד עם גל זה של מהגרים משכילים. יוזמות אלה כללו הקמת חממות טכנולוגיות במטרה למונע "בריחת מוחות", על ידי הבטחת מקומות עבודה בתעשיית ההייטק הישראלית לפחות לחלק מהעובדים (Darr and Rothschild, 2004). חלק מהעולים המיומנים טכנולוגית עבדו בחברות הזנק שפותחו בחממות הטכנולוגיה, ובכך העניקו לישראל "יתרון יזמי" (Chaifetz, 2002). עוד קיימה הממשלה תוכניות הכשרה מקצועיות בקרב עולים אלו, ייחוד בקרב המשכילים שבהם. חמש מאות מהנדסים מקרב העולים בשנים 1992-1993 (זמן קצר לאחר עלייתם ארצה) עברו קורסים בשפה עברית, קורסים שהציעה המדינה שוב, בהיקף נרחב, גם בשנים 1997 ו-2001 (Remennick, 2003).

בשנות התשעים קרו אפוא במשק הישראלי שני אירועים מקבילים: האוכלוסייה וכוח העבודה גדלו בהיקף ניכר בעקבות העלייה; ומגזר ההייטק כבר היה בתנופת התרחבות והיה מסוגל לקלוט כוח אדם מיומן זה וכך להאיץ את תהליך הצמיחה. ואולם לצמיחה של תעשיית ההייטק תרמו גם גורמים אחרים, הקשורים בכוח העבודה עצמו ובתרבות של חדשנות. ראשית, ישראל היא מהמדינות המובילות בעולם במספר מהנדסים, רושמי הפטנטים ובעלי השכלה גבוהה ביחס לאוכלוסייה; ושנית, ישראלים מצטרפים לכוח העבודה בגיל ממוצע גבוה יותר מבמדינות אחרות, לאחר סיום השירות הצבאי שבו פיתחו מיומנויות בפתרון בעיות, מנהיגות ועבודת צוות, וקיבלו עליהם אחריות גדולה. רבים גם מקבלים תוך כדי השירות השכלה טכנולוגית ברמות שונות ומפתחים רשתות מקצועיות כבר בשלב מוקדם זה בקריירה שלהם (Berry and Grayeff, 2009).

ואכן, בספרות האקדמית על תעשיית ההיי־טק הישראלית הנרטיב הדומיננטי דן ביחסים בין צה"ל ובין מגזר ההיי־טק כשהטענה היא שהתמודדותה של ישראל עם סוגיות ביטחוניות תובעניות היא שתרמה להיותה של ישראל ענק טכנולוגי עם מגזר ההיי־טק מתוחכם וחדשני. חפיץ (Chaifetz, 2002) הראה כיצד צה"ל בוחר את התלמידים המבריקים ביותר בתיכון ומכשיר אותם תוך כדי שירותם הצבאי לעבוד בפיתוח טכנולוגי צבאי. תלמידים אלה, אינטליגנטיים מלכתחילה, רוכשים בצבא ניסיון מעשי בתחומים מורכבים כמו תקשורת נתונים ותוכנה, ולאחר שחרורם מעבירים את הידע החדש לשימוש במגזר הפרטי. חיילים לשעבר נקלטו אפוא בכוח העבודה של ההיי־טק הישראלי, ורבים מהם נהפכו ליזמים. במחקר נוסף (Dashti, Schwartz and Malach-Pines, 2008) נמצא שלרשתות חברתיות תפקיד חשוב במתן תמיכה וסיוע ליזמי ההיי־טק ישראלים שמפגינים הצלחה יוצאת דופן. בהר (Behar, 2016) הצביע על חשיבותה של יחידת המודיעין 8200 של צה"ל, שהיא לדעתו בית הספר הטוב ביותר ליזמות בעולם, שתרמה תרומה ניכרת להקמתם של מאות סטרטאפים ישראליים, כמו למשל Wix – כיום אחת מפלטפורמות הפיתוח המובילות בעולם.

ממצאים דומים הופיעו במחקר מאוחר יותר שערכו סויד ובאטלר (Swed and Butler, 2015). החוקרים ציינו כי המחקר והפיתוח הצבאי זוהה כמשתנה המסביר החשוב ביותר של גאות מגזר ההיי־טק הישראלי מסוף שנות התשעים ועד היום. צה"ל מתפקד כחממה למחקר ופיתוח ולטכנולוגיה מתקדמת, והצטברות של "הון צבאי" במהלך השירות תורמת למשק כולו עם הפיכת החיילים לעובדים במגזר ההיי־טק. השירות הצבאי אינו מביא עמו רק הכשרה מקצועית, אלא גם קשרים וקודים חברתיים שמשפיעים על סגנון הניהול בהיי־טק ועל התרבות הארגונית והתפקודית שלה. הסוציאליזציה הצבאית מטפחת מיומנויות חדשות (הון אנושי), רשתות חברתיות חדשות (הון חברתי), נורמות חברתיות חדשות וקוד התנהגות (הון תרבותי), ולאחר השחרור ממירים אותו החיילים המשוחררים בהיי־טק האזרחי. בחינת הפרופילים של עובדי ההיי־טק הישראליים חושפת לא רק חלק גדול מההון שנרכש בצבא, אלא גם העדפה מוסדית למי ששירת ביחידות טכנולוגיות בצבא. לטענת החוקרים, ההון הצבאי הוא המשתנה המסביר הטוב ביותר לפרופיל של עובד ההיי־טק הישראלי המזוהה כיהודי (95.4%), גבר (65%) וצעיר (75% מתחת לגיל 40) – פרופיל הומוגני מאוד.

כיום, לקראת סיומו של העשור השני במאה ה־21, מצבו של ההיי־טק הישראלי מצביע על עלייה בהשקעות זרות ועל שגשוג כלכלי. מעמדה של ישראל בתעשיית ההיי־טק מתבטא במספר חברות ההזנק שהוקמו בשנים 2013–2017 (4,826) (Online IVC Research Center) ובנוכחותם של תאגידים רב־לאומיים הפותחים מפעלי פיתוח וייצור בישראל כגון אינטל, יבמ, מוטורולה ומיקרוסופט. חברות אלה מספקות לצוותיהן ניסיון בניהול רחב היקף, התמודדות עם פרויקטים גדולים, שיווק והתמודדות עם היצע לקוחות רחב ומגוון יותר (9% מכלל כוח העבודה הישראלי מועסק בתעשיית ההיי־טק, שיעור גבוה במיוחד בהשוואה למדינות בעולם (Swed and Butler, 2015). כבר ב־2009 זיהו חוקרים כי ההתרחבות של תעשיית ההיי־טק יצרה עשרות אלפי משרות בתחומים נלווים כגון משרדי עורכי דין בתחום החוזים הבין־לאומיים והפנסטים, וראיית חשבון (Berry and Grayeff, 2009). כיום עומד היקף הייצור של תעשיית ההיי־טק על יותר מ־40 מיליארד דולר בשנה, שהם כמעט 50% מהיצוא התעשייתי של ישראל (Online IVC Research Center).

על אף חשיבותו הרבה של המגזר לכלכלת ישראל בכללה, הפרופיל ההומוגני של עובדי ההיי־טק כמעט שאינו מביא לידי ביטוי ומיצוי את הכישרון הטמון אצל מהנדסות נשים, ערבים מהנדסים ואף חרדים שנוכחותם במגזר זה מזערית. החוסר הגובר בעובדי היי־טק מיומנים מדגיש גם הוא את חשיבות יצירתה של סביבה המקדמת גיוון אתני־לאומי־דתי בארגוני עבודה בישראל.

גיוון תרבותי והשתלבות מיעוטים בארגוני היי־טק בישראל

גל ההגירה הגדול ממדינות ברית המועצות לשעבר בתחילת שנות התשעים יצר לראשונה כוח עבודה מגוון במגזר ההיי־טק הישראלי. עד הגירה זו התאפיינה כאמור תעשייה זו בהומוגניות רבה של העובדים, רובם ככולם יהודים ילידי ישראל.

כאמור למעלה, בכל הנוגע לתעשיית ההיי־טק ההון האנושי נחשב לעמוד השדרה שלה ולמפתח לצמיחתה הכלכלית של כל מדינה בעולם. ההגירה של שנות התשעים סיפקה את הרעב המתמיד של תעשייה זו למשך עשור בערך, והיא גם עודדה חברות רב־לאומיות ענקיות כדוגמת אינטל לפתוח מתקני ייצור

גדולים בארץ – בקריית גת ובהר חוצבים – ולהסתמך על כוח עבודה מיומן ומיומן למחצה שהיה רעב מאוד לתעסוקה. זאת ועוד, מכיוון שישראל היא מדינה קטנה עם שווקים קטנים, מההתחלה חתרו חברות ההיי־טק בישראל לפרוץ לשווקים הבינלאומיים, ובהדרגה נהפכו רבות מהן לחברות גלובליות (Almor and Dashti, Schwartz and Malach-Pines, 2008). אלמור וספרלינג (Almor and Spierling, 2008) טוענות שגם הצלחה בינלאומית זו היא פרי הניסיון שנרכש במהלך השירות הצבאי, שכן הוא העניק ליזמים יתרון תחרותי בשוק העולמי. הצלחתן של חברות מקומיות כגון אלביט וצ'ק־פוינט תרמה גם היא לביקושים הגבוהים בישראל לכוח עבודה מיומן, ביקוש הצובר תאוצה בשנים האחרונות, ובעקבותיו הגיעו לישראל עובדים זרים מיומנים, בעיקר מהודו ומסין. דרך נוספת לפתרון מצוקת המהנדסים בהיי־טק הישראלי היא הכוונת בני נוער ללימודי הנדסה ומדעי מחשב וכן הוספת אוכלוסיות רבות להיי־טק. מאמץ זה כולל מדיניות של הגדלת מספר הנשים המועסקות במשרות הליבה בהיי־טק, העסקה שבשנת 2016 עמדה על כ־26% מכוח האדם במגזר זה (בן טובים וקוסט, 2017). בשנים האחרונות גם ניתן להבחין בניסיון של המדינה לעודד שילוב של אוכלוסיות שכיום אינן מיוצגות בהיי־טק כמו ערבים וחרדים.

בשנת 2016 הגדירו ממשלת ישראל ומשרדי הממשלה את שילובה של אוכלוסיית המיעוטים, בכללם ערבים אזרחי ישראל, בכלכלה הישראלית בכלל ובהיי־טק הישראלי בפרט כמשימה לאומית, שכן פוטנציאל ההון האנושי הגלום בחברה הערבית הוא מקור צמיחה פוטנציאלי חשוב למשק הישראלי. כדי להשיג מטרה זו, נוסחו תוכניות ממשלתיות שמטרתן המוצהרת לנפץ את "תקרת הזכוכית" ולהביא לידי מימושו של פוטנציאל זה. כך למשל בשנים האחרונות מקדמת הרשות לפיתוח כלכלי בשיתוף משרדי ממשלה תוכניות רב־שנתיות להכשרה ושילוב של עובדי היי־טק חרדים וערבים בהיקף של יותר מ־5 מיליארד ש"ח, ומשרדים ומועצות לקידום כלכלי־חברת מעריכים את המצב הכלכלי־חברתי ומתווים מדיניות של שילוב כלכלי־חברתי של הערבים אזרחי ישראל בשוק העבודה הישראלי ובכלכלת המאה ה־21 (דוחות המועצה הלאומית לכלכלה, המשרד לשוויון חברתי ומשרד החינוך מהשנים 2015 ו־2017). היות שהאוכלוסייה הערבית צפויה לגדול מכ־20% כיום לכ־23% בעשורים הקרובים (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2016), השפעתה על המשק הישראלי תהיה רבה יותר. במיוחד נכון הדבר מכיוון שכיום אוכלוסייה זו מאופיינת ברמת שכל

ובהיקף תעסוקה נמוכים יחסית לשאר האוכלוסייה בישראל (ג'בארין, 2010; ישיב וקסיר, 2013; הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2016). אם יתמידו הפערים ויעמיקו, עלולים מאפיינים אלו להשפיע לשלילה על התל"ג הישראלי, המשתקף גם ברמת החיים הממוצעת.

ואכן בשנים האחרונות חלים שינויים רבים במגזרים אלה. בין היתר קיימת עלייה במספר הסטודנטים הערבים שהחלו ללמוד מקצועות היי־טק באקדמיה. בשנת 2016 למשל עמד שיעור הסטודנטים הערבים שלמדו מדעי מחשב והנדסת חשמל מכלל הסטודנטים בתחום על 9.5%, בהשוואה לשנים 1985–2014, אז היה שיעורם 2.3% בלבד (הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2019). גם מספרם של המהנדסים הערבים המועסקים בתעשיית ההיי־טק הישראלית, הולך וגדל – מ־0.5% בשנת 2008 ל־2% בשנת 2016 (משרד האוצר, 2017). זו עלייה ברורה, ועדיין ייצוג המהנדסים הערבים בהיי־טק הישראלי רחוק מאוד מייצוגם באוכלוסייה. חלק מהבוגרים הערבים בהנדסה ובמדעי מחשב אינם מצליחים להשתלב בכוח העבודה בתעשיית ההיי־טק, שכן לבוגר תואר במקצועות הרלוונטיים מהמגזר היהודי סיכוי גבוה פי 1.3 מעמיתו מהמגזר הערבי להשתלב (שם). במטרה לתקן מצב זה בשנים האחרונות פועלים עמותות וארגונים רבים לקידום השתלבותם של מיעוטים בתעשייה זו. דוגמה בולטת היא ארגון צופן, הפועל להגדיל את שיעור העובדים הערבים המועסקים בהיי־טק מ־2% ל־10% לפחות עד 2025, בדגש על סיוע בקבלה לעבודה.

כלכלנים וסוציולוגים ניסו לבחון את הסיבות לפער בשיעור ההשתלבות בין שני המגזרים, היהודי והערבי. בין היתר נמצא שהצעירים הערבים בדרך כלל חסרי ניסיון תעסוקתי בהשוואה למקביליהם היהודים, שצוברים ניסיון בשירותם הצבאי. כמו כן במגזר הערבי חסרות דמויות לחיקוי, והקשרים לעובדים ערבים בתעשייה – המתאפיינת בשיטת הגיוס של "חבר מביא חבר" – מעטים. עוד עולים כהסברים לפער קשיים בידיעת השפה האנגלית והעברית, העדפות שונות בנוגע למיקום הגאוגרפי של מקום העבודה, דעות קדומות, אפליה של מעסיקים, חוסר התאמה של תהליכי גיוס מועמדים מהמיעוט הערבי וחוסר בסניפים של חברות היי־טק מקומיות ביישובים ערבים (ליס־גינסבורג, 2013; משרד האוצר, 2017). ישיב וקסיר (2013) לעומת זה טוענים שההבדלים בתעסוקה בין יהודים

לערבים נובעים בעיקר מאפליה מצד המעסיקים – המעדיפים להעסיק יהודים, ואף מהגרי עבודה, על פני ערבים ילידי ישראל.

ואולם למרות השיעורים הנמוכים יחסית של ערבים בתעשיית ההיי־טק הישראלית, אפשר להבחין במגמה ברורה של עלייה במגוון של כוח האדם מבחינת מגדר ומוצא אתני־לאומי־דתי. מגמה זו משתקפת במספר חברות ההיי־טק בישראל, ובייחוד החברות הרב־לאומיות, המגייסות כוח עבודה מוכשר ללא קשר למוצאו. דוגמה לחברה שמעסיקה ערבים בעלי השכלה אקדמית בהיקף לא מבוטל בהשוואה לשאר החברות היא החברה האמריקאית אינטל. החברה משתמשת במדיניות מעודדת ולא במדיניות של אפליה מתקנת: כך למשל החברה מפרסמת מודעות בערבית ביישובים ובאמצעי תקשורת ערביים, דואגת למראיין ערבי בריאיון הקבלה לעבודה ומעודדת קשרים בין העובדים הערבים ובין קהילותיהם (זליכה, 2009; ישיב וקסיר, 2013).

מה אפשר ללמוד מהספרות על גיוון תרבותי והשתלבות מיעוטים בארגוני היי־טק בישראל על פרויקט מרחבי עבודה משותפים?

(1) הצורך במגוון תרבותי בתעשיית ההיי־טק הוא צורך כלכלי וחברתי מרכזי בחברה הישראלית.

(2) העלאת מודעות בקרב מעסיקים ומנהלים במגזר ההיי־טק הישראלי לחשיבות שילוב אוכלוסיות שאינן מיוצגות בהיי־טק כיום כמו ערבים, דרוזים, חרדים ונשים עשויה לשפר את השתלבותן של אוכלוסיות אלה במגזר זה. דגש על התועלת הכלכלית הישירה האפשרית ברמת הארגון יכולה גם היא לתרום לתהליך.

(3) אימוץ של חברות אחרות את המדיניות שנוקטת אינטל העולמית – המעודדת באופן אקטיבי ערבים להצטרף לחברה – תסייע להנגשה של מגזר ההיי־טק הישראלי למיעוטים ונשים.

יחסים בין עובדים מקבוצות אתניות לאומיות שונות במגזר ההיי־טק בישראל

צוותים בין־תרבותיים נעשו נורמה בתעשיית ההיי־טק בעולם, ותעשיית ההיי־טק הישראלית אינה יוצאת דופן מבחינה זו. גם המחקר האקדמי על מגזר ההיי־טק הגלובלי והישראלי נוטה יותר ויותר לעסוק בניהול שונות. בכמה מחקרים (Zaidman, 2001; Cramtom and Hinds, 2007; Zaidman and Brock, 2009) ניסו חוקרים לבחון את ההבדלים התרבותיים בין חברים בצוות מגוון ואת השפעתם על תהליכי העבודה והביצועים הצוותיים, במטרה ליצור משמעות משותפת ולייעל את הביצועים. אופי העבודה בהיי־טק – כגון ימי עבודה ארוכים, עומס יתר, ביקוש לחדשנות והתחרות הקשה לייצר את המוצרים הטובים והיעילים ביותר – מציב אתגרים לפני הצוותים ולא פעם יוצר בהם מתח (Kunda, 1992), ומהמחקר עולה שצוותים מעורבים רב־תרבותיים מדווחים על רמות מתח גבוהות עוד יותר (Cramtom and Hinds, 2007). כיצד משתקף המתח ביחסים בין עובדים בצוותים מעורבים של יהודים וערבים בהיי־טק הישראלי? מה מוסיף הסכסוך הלאומי־פוליטי בחברה הישראלית הרחבה ליחסים אלו? האם צפוי כי עובדים החווים מציאות של סכסוך מתמשך בספרה הפוליטית ידווחו על רמות גבוהות עוד יותר של מתח ברמת צוות העבודה המגוון? האם המוצא האתני־לאומי־תרבותי מחזק את תקרת הזכוכית שעל העובדים הערבים המבקשים להתקדם למשרות ניהול להתמודד עימה? מה תפקידה של הפרופסיה המשותפת בתיווך השטע האתני־לאומי בתעשייה זו?

אף שמחקרים רבים בחנו את היחסים בין יהודים לערבים במגזרים ובתחומים מגוונים כמו רפואה, ייצור ועבודה סוציאלית, רק מחקרים אחדים חקרו את היחסים בין עובדים מקבוצות אתניות לאומיות במגזר ההיי־טק בישראל בכלל ובכל הנוגע ליהודים וערבים בפרט. כמו שעולה מהמחקרים על היחסים בין יהודים לערבים במקומות עבודה המספקים שירותים פרופסיונליים ומעסיקים עובדים מיומנים ובעלי זהות עיסוקית חזקה כדוגמת פסיכולוגים ועובדים סוציאלליים, שתוארו למעלה, השתייכות לקבוצה פרופסיונלית בעלת זהות חזקה עשויה לתרום ליצירת יחסים קולגיאליים וחיוביים בין עובדים יהודים וערבים במקצוע. עם זאת, כעולה מרוב המחקרים (Wolkinson and Montemayor, 1998; Baum, 2010; Shor and Yonay, 2011; Bekerman, 2012; Shoshana, 2016; Keshet and Popper-Giveon, 2016), גם במקומות עבודה פרופסיונליים

באים לידי ביטוי מתח בין הזהות המקצועית לזהות האתנית-לאומית וכן יחסי כוח א־סימטריים בין הרוב היהודי למיעוט הערבי. מהמחקרים גם עולה התפקיד המורכב של המוצא הלאומי והאתני ביחסים בין העובדים הפרופסיונליים.

ברמת המיקרו וברמת האינטראקציות פנים אל פנים במקומות עבודה מעורבים המספקים שירות פרופסיונלי לשפה תפקיד מרכזי בשמירה על האי־שוויון (Shoshana, 2016). לריסה רמניק (Remennick, 2005) בחנה כיצד דפוסים לשוניים בארגונים משקפים את הסטטוס החברתי הכללי של שפות הרוב והמיעוט בחברות רב־תרבותיות. לטענתה שימוש בשפה בארגונים מסמן את הזהות החברתית, את המעמד בעבודה ואת גבולות הקבוצה. ממחקרה עולה כיצד השימוש הנפוץ שעשו עולים ממדינות ברית המועצות לשעבר בשפה הרוסית הביא לידי עימות ואנטגוניזם הדדי, שכן דוברי העברית ראו בו סימן לבדלנותם ולתפיסתם האנטי־ישראלית של העולים. העולים במחקרה של רמניק העידו על הצורך לגבש מדיניות שפה שוויונית שמכירה בגיוון תרבותי ומכבדת אותו, וביקשו גם לשפר את שליטתם בעברית, אך לא מצאו תמיכה ארגונית בתחום זה. המרוויינים, יוצאי מדינות ברית המועצות לשעבר, ביקשו גם להעלות את תדירותם של המפגשים החברתיים הלא רשמיים העשויים להניב לכידות חברתית, ורצו לקבל עזרה מעמיתים כדי לגשר על פערים תרבותיים ולהקטין את רמת הסטראוטיפים ההדדיים.

למיטב ידיעתי, המחקר הראשון והיחיד שעסק ביחסים בין יהודים וערבים במגזר ההיי־טק הוא מחקרם של גלית אילון וגדעון קונדה (Ailon and Kunda, 2009) שבו בחנו השניים את חשיבותה של הסביבה העסקית הגלובלית ואת מידת השפעתה על מרחב האינטראקציות בין מהנדסים יהודים לערבים בחברות היי־טק בישראל בעיצומו של סכסוך מקומי אלים. המחקר עסק בשאלה האם לחברות רב־לאומיות ולתרבות העסקית שהן מייבאות – האמורה להיות ניטרלית בנושאים של מגדר, לאום ושיוך אתני – יש פוטנציאל לשנות את מרקם היחסים בין ערבים־פלסטינים – אזרחי ישראל ותושבי הרשות הפלסטינית – ובין יהודים בעבודה? לשם כך ניתחו החוקרים מרכיבים אידאולוגיים ומעשיים של חברת היי־טק אירופית רב־לאומית גדולה מאוד שנותנת שירותים בתחום של תקשורת המחשבים ומעסיקה מהנדסים ואנשי תמיכה טכנית יהודים וערבים פלסטינים במרכז שירות גדול בתל אביב וכן בסניף קטן יותר ברמאללה. מובן שבמקרה זה הייתה הפרדה גאוגרפית של ממש בין מקום העבודה של העובדים

היהודים והפלסטינים, והם נפגשו פנים אל פנים לעתים רחוקות בלבד; עם זה לכל העובדים הטכניים היו מנהלים משותפים ממערב אירופה שישבו במטה בתל אביב. השאלה התאורטית העיקרית שהעלה המאמר הייתה אם חברות רב־לאומיות יוצרות משטר תודעתי של קהילה מדומיינת (אנדרסון, 1983) של עובדים, שמתחרה בתכניה ובעוצמתה בקהילה המדומיינת של המדינה שהחברה הרב־לאומית פועלת בה.

אילון וקונדה (Ailon and Kunda, 2009) מתארים כיצד טיפחה ההנהלה של חברת ההיי־טק הגלובלית גישה של "חברה אחת", בעיקר על ידי התעלמות מהבדלים לאומיים והפחתה של חשיפת תרבויות המוצא של העובדים בטקסים ובאירועים הקשורים לעבודה. ובכל זאת היו זירות שבהן זנחה ההנהלה גישה זו ואפשרה לעובדים להשתמש במוצא הלאומי והאתני בתהליכי העבודה. הכותבים מראים כיצד נעשה המוצא הלאומי והאתני של העובד למשאב ניהולי שמודחק או מודגש לפי הצורך, בחברה שפועלת במדינות רבות ומקדמת ערכים של שוויון גלובלי. ניכור הפלסטינים כקבוצה תרבותית ייחודית ניכר בסדנאות חוצות התרבויות ובטקסים הארגוניים. כך למשל במסיבה משותפת לכבוד חנוכה וחג המולד במטה בתל אביב, שבה התארכה משלחת של מנהלים טורקים, מצא את עצמו המנהל הפלסטיני המשתתף היחיד במסיבה שזהותו הלאומית לא זכתה להכרה פומבית, בניגוד מוחלט לזהותם הלאומית של העובדים היהודים והאורחים הטורקים. עוד נמצא כי למרות האידאולוגיה הניהולית המדגישה מדיניות של "חברה אחת" לכל העובדים, בכל האמור לשכר קובעים דווקא הכלכלה ושוקי העבודה המקומיים. כך זכו העובדים הפלסטינים לשכר נמוך במידה ניכרת מזה של חבריהם היהודים. הדבר מעיד על ההשפעה הרבה של ניואנסים פוליטיים ולאומיים על תהליכים במקומות עבודה.

חוקרים אחרים (Zaidman and Brock, 2009) ניתחו תהליכים של העברת ידע בשתי חברות רב־לאומיות לפיתוח תוכנה – בישראל ובסניפים שלהם בהודו. הניתוח נעשה מתוך בחינת צורות של העברת ידע כתוצרים תרבותיים לאומיים. במסגרת המחקר רואיינו 96 עובדים וכן נערכו תצפיות בדיונים לא רשמיים, נותחו מסמכים, ונעשה מעקב אחר שיחות צ'ט מיידיות. נמצא כי הדפוסים של העברת ידע ושיתופו עם עמיתים נגזרים מההקשר הלאומי והתרבותי, המשפיע

על מי מדבר עם מי, איזה סוג של מידע מועבר, ובאיזה מידה אנשים מוכנים לשתף אנשים אחרים ממעמד ומרקע שונים. התרבות המקצועית של תעשיית ההיי־טק העולמית מניחה תהליכים פתוחים של העברת ידע, ואולם מהמחקר עלה כי תהליכי העברת ידע מוטמעים למדי במבנים חברתיים. כך למשל נמצא כי בארגונים הינדיים לעיתים קרובות יש הפרדה בין נשים לגברים, וכי הנורמות של העברת ידע הקשורות לנשים שונות מאלה של גברים. בתרבויות אחרות עשוי הגיל להיות משתנה חשוב. מעבר לקיומו של מבנה חברתי־תרבותי מסוים, מאפיינים ספציפיים של צוותים מעורבים עלולים להתנגש עם הנורמות של תרבות ההיי־טק העולמית, כמו למשל בקרב העובדים הישראלים, הנמנעים מתייעוד שיטתי של עבודתם.

צמד חוקרות ישראליות – נורית זיידמן ואיילה מלאך פיינס, הבאות משתי דיסציפלינות שונות, אנתרופולוגיה ופסיכולוגיה בהתאמה – מתעניינות בחקר צוותים גלובליים דו־לאומיים והאינטראקציות בין עובדים ישראלים והודים העובדים יחד בתעשיית ההיי־טק הישראלית. במחקר שבחן סטראוטיפים בקרב 120 ישראלים ו־80 הודים העובדים יחד בתעשיית ההיי־טק, נבחנו השערות המתייחסות להשפעה של מפגשים בין בני לאומים שונים העובדים יחד על רמת הסטראוטיפים ההדדיים בהתבסס על תאוריית הזהות החברתית (social identity) (Zaidman and Malach-Pines, 2014). מהממצאים עלה כי הן חברי הצוותים הישראלים והן חברי הצוותים ההודים העריכו את קבוצתם התרבותית באופן חיובי יותר מאשר את חברי הקבוצה התרבותית האחרת (העדפה קבוצתית). עוד עלה מהמחקר כי אנשים מתרבויות לאומיות שונות העובדים יחדיו בצוותים דו־תרבותיים מתמודדים הן עם מתחים הנובעים מסביבת העבודה הגלובלית ותרבות תעשיית ההיי־טק, והן עם סטראוטיפים הנובעים מהבדלים נתפסים בין הקבוצות האתניות־לאומיות. מצד אחד התפתחויות טכנולוגיות מהירות ושווקים גלובליים תחרותיים דורשים ערכים כגון מקצועיות ועבודה קשה, ומצד שני בני האדם צריכים לשמור על ערכים ספציפיים הקשורים להבדלים תרבותיים בינם ובין חברי קבוצות אתניות־לאומיות אחרות. החוקרות ממליצות שמנהלים של צוותים דו־לאומיים ייחסו חשיבות מיוחדת לחיזוק ערכים משותפים בקרב חברי הצוות במטרה לפתח זהות קבוצתית חזקה ורמת אמון גבוהה ביניהם. נראה שבמובלע החוקרות ממליצות להדחיק או לפחות

להפחית בחשיבות השונות התרבותית ולנסות להדגיש את המשותף לעובדים מרקע אתני-לאומי שונה, ואולם הדברים אינם נאמרים במפורש.

במחקר של זיימן ומלאך-פינס (שם) שנערך בקרב 120 ישראלים העובדים בהייטק הישראלי בצוותים דו-לאומיים עם עובדים הודים, גם נמצא כי לחצים חברתיים בלתי צפויים הקשורים להבדלים תרבותיים בין חברי הצוות היו עזים ומשמעותיים יותר מלחצים הקשורים לתוכן העבודה היום-יומית. המחקר גם תיעד רמות נמוכות יחסית של שחיקה בצוותים מעורבים, למרות לחצי העבודה הרבים, ואותם הסבירו החוקרות בחשיבות ובמשמעות הגבוהה שייחסו העובדים לעבודה. חשיבות זו מיתנה לטענתן את השפעת הלחץ על שחיקה. החוקרות ממליצות לארגונים ולמנהלים המשתמשים בצוותים רב-לאומיים להתמקד בבעיות תקשורת בין-אישיות העשויות להתעורר. דוגמה להתמקדות כזאת היא הכשרה בין-תרבותית – הכשרת עובדים להכיר ולקבל את המוצא האתני-לאומי השונה של חברים לצוות ולחזק את ההיכרות ההדדית של מנהלים תרבותיים של בני הקבוצות.

מספר המחקרים על יחסים בין עובדים יהודים וערבים במגזר ההייטק בישראל מועט יחסית ומשאיר שאלות רבות ללא תשובה. מאחדים עולה שהסכסוך הישראלי-ערבי מחלחל למקום העבודה ומוצא ביטויים שונים ברמת היחסים בין מנהלים לעובדים ובין עובדים לבין עצמם. למעט המלצות כלליות כמו הגברת הכשירות התרבותית של עובדים בצוותים מעורבים או הדגשת המכנה המשותף ביניהם, אין תיאור מעמיק של אסטרטגיות ההתמודדות של עובדים עם ביטויי הסכסוך הרחב במקום העבודה, ואין המלצות מפורטות כיצד מנהלים בדרגי הניהול השונים יכולים להתמודד עם גילויי סכסוך אלה.

**מה אפשר ללמוד מהספרות על יחסים בין עובדים
מקבוצות אתניות-לאומיות שונות בתעשיית
ההייטק בישראל על הפרויקט של מרחבי עבודה
משותפים?**

(1) לגלובליזציה הפוטנציאל ליצור סביבת עבודה שוויונית יותר הודות לתרבות העסקית השוויונית לכאורה של חברות רב-לאומיות הפותחות סניף בישראל,

עם זה ייתכן שהסביבה הפוליטית המקומית מונעת יצירת סביבה שוויונית בשל תהליכי הגלוקליזציה – התאמת התרבות הגלובלית למציאות החיים המקומית בישראל.

(2) ממחקרים רבים עלה שהביטוי הפומבי של הזהות הלאומית־דתית־אתנית של קבוצת המיעוט מושתק בדרכים שונות כגון התעלמות או מניעת האפשרות להביע דעה פומבית בטקסים ארגוניים.

לוח 1 מציג את ממצאי הסקירה.

לוח 1

מחקרים שבחנו תפיסות, עמדות ואת מערכת היחסים בצוותי עבודה מעורבים (יהודים וערבים) במקומות עבודה בישראל

שנה	חוקרים	אוכלוסיית מחקר	שיטת המחקר	תחום המחקר	מסגרת תאורטית
1982	1. Yehuda Amir 2. Rachel Ben-Ari 3. Aharon Bizman 4. Miriam Rivner	13 מפעלי תעשייה בישראל	כמותי נוסף על תצפיות	פסיכולוגיה ארגונית	תאוריית המגע החברתי
1998	1. Helena Syna Desivilya	מרכז רפואי אזורי גדול ומרפאות אמבולטוריות	משולב - כמותי ואיכותני/ חקר מקרה	פסיכולוגיה	תאוריית הזהות החברתית, מודלים לפתרון סכסוכים, דעות קדומות, קוגניטיביות
1998	1. Benjamin W. Wolkinson 2. Edilberto F. Montemayor	חמישה מפעלי ייצור	משולב - כמותי ואיכותני	סוציולוגיה ארגונית	-
2000	1. Israel Drori	שישה מפעלי טקסטיל	איכותני במשך חמש שנים	סוציולוגיה ארגונית	חרבות ארגונית
2004	1. Shulamit Ramon	עובדים סוציאליים (קבוצה לא מעורבת לעומת קבוצה מעורבת)	משולב - כמותי ואיכותני	עבודה סוציאלית	-
2006	1. Shulamit Ramon, 2. Jim Campbell, 3. Jane Lindsay, 4. Patrick McCrystal 5. Naimeh Baidoun	עובדים סוציאליים	מחקר משווה איכותני	עבודה סוציאלית	תאוריית המגע החברתי

* כל המחקרים המופיעים בלוח מובאים גם ברשימת המקורות.

		ממצאים	משתנים נחקרים
התמודדות המיעוט	יחסי כוח ויכולת הכללה	יחסים	
	עמדות חיוביות חלחלו לנושאים אחרים שלא קשורים ישירות לעולם העבודה.	עמדות חיוביות בקרב פועלים ערבים שתפסו את מעמדם במפעל או את היחס של היהודים כלפיהם כחיוביים.	יחסים בין-אתניים בדגש על תפיסות ועמדות
הימנעות	ההצלחה מרוחקת בגבולות "המקומיים" של הצוותים	הצלחתו של דו-קיום מקצועי בין צוותים רפואיים משותפים	הערכת הצלחתו של דו-קיום מקצועי בין צוותים רפואיים יהודים וערבים
		יחסי עבודה חיוביים, שיחופי פעולה ואמון	חוויות עובדים בהתייחסות לשוני דמוגרפי, סטטוס וגורמי טיפול בעבודה
שתיקה	הכוח ניתן בידי מנהלים גברים יהודים	יחסים המשותחים על ניצול וחוסר כבוד וצדק. התרבות בישראל נבנית סביב מגדר, עיסוק והיררכיות אתניות	יחסים בין פועלות טקסטיל ערביות - מוסלמיות ודרוזיות - ובין מנהלים גברים יהודים
שתיקה	ערבים הרגישו דחויים, נתקלו בחשדנות ובעוינות	קבוצות לא מעורבות: הגברה ניכרת של המתח והעוינות; קבוצות מעורבות: רמה גבוהה של מתח, אבל פחות עוינות	השפעת האינתיפאדה השנייה על יחסים בין עובדים סוציאליים ערבים ויהודים
הימנעות בשיחות מדיון ערכי או פוליטי	נטייה לקבל את המצב הפוליטי ואת האלימות הנובעת ממנו כמצב נתון		היחסים הנוצרים בין עובדים סוציאליים ממוצא אתני-לאומי-דתי שונה במצב של סכסוך אלים ומתמשך



שנה	חוקרים	אוכלוסיית מחקר	שיטת המחקר	תחום המחקר	מסגרת תאורטית
2007	1. Catherine Durnell Cramtom 2. Pamela J. Hinds	שתי חברות היי-טק רב-לאומיות	ראיונות ותצפיות	ניהול	
2009	1. Nurit Zaidman 2. David M. Brock	שתי חברות רב-לאומיות לפיתוח תוכנה, בישראל ובסניפיהן בהודו	ראיונות ותצפיות, ניתוח מסמכים ומעקב אחר שיחות צ'ט מיידיות	אנתרופולוגיה	
2009	1. Galit Ailon 2. Gideon Kunda	חברת היי-טק ישראלית-פלסטינית גלובלית	איכותני/חקר מקרה	סוציולוגיה ארגונית	-
2010	1. Nehami Baum	עובדים סוציאליים (קבוצה מעורבת)	איכותני	עבודה סוציאלית	תאוריות ניהול ותאוריית המגע החברתי
2011	1. Eran Shor 2. Yuval Yonay	שחקני כדורגל פלסטינים אזרחי ישראל	איכותני/ניתוח תוכן	סוציולוגיה של ספורט	-
2011	1. בהאא זועבי	ילדים יהודים וערבים המשחקים במועדוני כדורגל דו-לאומיים	כמותי	סוציולוגיה של ספורט	תאוריית המגע החברתי

* כל המחקרים המופיעים בלוח מובאים גם ברשימת המקורות.

ממצאים		משתנים נחקרים	
התמודדות המיעוט	יחסי כוח ויכולת הכללה	יחסים	
	הבדלים תרבותיים-חברתיים הגבירו את המתח בין צוותים מעורבים. המתח התבטא בפיתוח נורמות גישה (approach norms) של כל עובד לעמיתו מתרבות אחרת	הבדלים תרבותיים-חברתיים באינטראקציה בחוך 12 צוותי פיתוח תוכנה הפזורים ברחבי ארצות הברית, גרמניה והודו	
	ההליכי העברת ידע מוטמעים למדי במבנים חברתיים. מאפיינים ספציפיים של צוותים מעורבים עלולים להתנגש עם הנורמות של תרבות ההיי־טק העולמית	ההליכי העברת ידע בחברות היי־טק	
	דחיקת הזהות וניכור מצד הצד הפלסטיני	נעשה שימוש במוצא הלאומי והאתני בתהליכי עבודה	הסביבה הבינלאומית ומידת השפעתה על מרחב האינטראקציות בין יהודים לערבים בחברות גלובליות
העובדים הערבים הורחקו מהשיחות עם עמיתיהם היהודים על הפיגוע	ערבים הרגישו מודרים ומושפלים	המתח גבר ופגע בקשרים, יהודים ביטאו עוינות או חשד	השפעת הטרור באינתיפאדה השנייה על יחסי הגומלין והאינטראקציה בין ערבים ליהודים ועל רגשותיהם וחווייתיהם של ערבים
תגובה מתונה וזהירה	תחום הספורט משקף את נטיותיה של החברה הרחבה יותר, עוזר לשמור על הדומיננטיות החברתית של קבוצות הגמוניות	ביטוייהם והתנהגויותיהם של שחקני כדורגל ערבים אזרחי ישראל מפוקחים בעקביות ומושקפים באמצעות השיח התקשורתי שבו שולטים יהודים	האם הצלחתם הספורטיבית של שחקנים ערבים אזרחי ישראל בספורט הישראלי מגשרת על פערים אתניים או מנציחה אותם ואת הדומיננטיות של הרוב היהודי?
	נמצא כי השינוי העיקרי בהפיסותיהם של המשתתפים התרחש בשנה הראשונה לפעילותם המשותפת	שינוי חיובי משמעותי בשלושת המדדים: (א) הפחתה ברגשות שליליים כלפי הצד השני; (ב) הגברה של ידידות וקרבה חברתית לצד השני; (ג) הפחתה בסטראוטיפים שליליים כלפי הצד השני	שינוי חברתי בקבוצות ספורט מעורבות לאורך זמן; השפעת המגע החברתי בין ילדים יהודים וערבים המשחקים במועדוני כדורגל דו־לאומיים על שינוי בתפיסת "הצד השני"



שנה	חוקרים	אוכלוסיית מחקר	שיטת המחקר	תחום המחקר	מסגרת תאורטית
2012	1. Zvi Bekerman	בית ספר דו־לשוני	איכותני	סוציולוגיה של החינוך	תאוריית המגע החברתי
2013	1. Guy Enosh 2. Adital Ben-Ari	סטודנטים בבית ספר לעבודה סוציאלית	כמותי במערך ניסוי	עבודה סוציאלית	תאוריית המגע החברתי
2014	1. Ayala Malach-Pines 2. Nurit Zaidman	צוותים גלובליים דו־לאומיים, ישראלים והודים העובדים יחד בהיי־טק הישראלי	משולב - כמותי ואיכותני	אנתרופולוגיה ופסיכולוגיה	תאוריית הזהות החברתית
2016	1. Avihu Shoshana	ארגוני עבודה פרופסיונליים	איכותני	סוציולוגיה של החינוך/ השפה	-
2016	1. Yael Keshet 2. Ariela Popper-Giveon	אחים/ות ערבים בבתי חולים ציבוריים בישראל	איכותני	סוציולוגיה של הרפואה	-

* כל המחקרים המופיעים בלוח מובאים גם ברשימת המקורות.

		ממצאים	משתנים נחקרים
התמודדות המיעוט	יחסי כוח ויכולת הכללה	יחסים	
מתיחות טופלה בניסיון שלא להגיע לידי עימות גלוי	המורים היהודים היו שולטים ודומיננטיים וערבים היו פסיביים	למרות יחסי כבוד בין המורים, לעיתים הייתה מתיחות ביניהם	יחסים בין מורים ערבים ויהודים בבית הספר
		קשר חיובי ומובהק סטטיסטית בין מדד ההכשרה לרבי-תרבותיות ובין הנטייה לייחס מסוכנות ועוינות של יהודים לערבים ולהפך	הזיקה בין ייחוס עוינות ומסוכנות לבני קבוצת המיעוט ובין סוציאליזציה לכשירות תרבותית
		חברי צווחים ישראלים והודים העריכו את קבוצתם התרבותית באופן חיובי יותר מחברי הקבוצה התרבותית האחרת (העדפה קבוצתית)	הסטראוטיפים בקרב 120 ישראלים ו-80 הודים שעובדים יחד בתעשיית ההיי-טק
שתיקה	הגמוניה של הרוב	ביטויי גנאי וגזענות גלויה וסמויה, וכן מיקרו אלימות	השפה והביטויים היום-יומיים של יהודים כלפי ערבים
שתיקה	דחייה, תגובות סטראוטיפיות, עמדות גזעניות ואף תוקפנות מצד מטופלים ובני משפחותיהם	האחים/ות הערבים הרגישו שהמטופלים (ברובם יהודים) תופשים אותם באופן סטראוטיפי. הרגשה של מתח ואי-נוחות תוך כדי עבודה עם עמיתיהם היהודים	חוויות העבודה של אחים/ות ערבים בבתי חולים ציבוריים בישראל הנשלטים על ידי יהודים

פרק 3

המחקר

השסע האתני-לאומי בין אזרחי ישראל היהודים והערבים מקבל ביטוי יום-יומי ביחסי העבודה בין עובדים בצוותי עבודה מעורבים. עובדה זו אינה מפתיעה, משום שעובדים מביאים איתם למקום העבודה את דעותיהם הפוליטיות, את אישיותם הייחודית ואת תפיסת עולמם המוסרית. בנוסף ישראל נמצאת בעימות אתני-לאומי פעיל ואלים, ואירועים קשים מחוץ לעולם העבודה מקבלים ביטוי מידי גם בתוכו. למרות הסגרגציה התעסוקתית העמוקה בשוק העבודה הישראלי, צוותי עבודה משותפים לעובדים ערבים ויהודים קיימים במגזרים מרכזיים כמו ייצור, שירותים, רפואה, בניין ובעת האחרונה גם במגזר ההיי־טק. כשהסכסוך נעשה אלים, כדוגמת פיגועים ופעולות צבאיות, האתגר בניהול יחסי עבודה תקינים בין עובדים יהודים וערבים מתעצם. השאלות העיקריות ששאלנו את עצמנו כשיצאנו לפרויקט היו: מהם המוקדים העיקריים שסביבם השסע היהודי-ערבי מקבל ביטוי במקום העבודה? על איזה היבטים עיקריים בחיי העבודה המשותפים מוקדים אלה משפיעים? ולבסוף, כיצד עובדים בצוותי עבודה משותפים מתמודדים עם הניהול היום-יומי של גילויי העימות האתני-לאומי, וכיצד הנהלת הארגון יכולה לתרום לניהול מתחים אלה.

3.1

שיטת המחקר

המחקר מרחבי עבודה משותפים השוואתי במהותו ומתמקד בשלושה מגזרים: רפואה, ייצור והיי־טק. בכל מגזר נבחר ארגון או ארגונים מייצגים, ובאלה נערכו הראיונות. במגזר הרפואה נבחר בית חולים ציבורי גדול בצפון הארץ. הראיונות נערכו בשתי מחלקות גדולות מאוד בבית החולים, המעסיקות עשרות חברי צוות רפואי הכולל אחיות ורופאים יהודים וערבים (מחלקות אלה נבחרו בין היתר משום שהועסקו בהן מספר גדול יחסית של אחיות ורופאים ערבים). בסך הכול רואיינו 20 חברי צוות רפואי, אחיות ורופאים, חלקם בעמדות ניהול רפואי כמו סגנית אחות ראשית ואחות ראשית או מנהל או סגן מנהל מחלקה (לנוסח השאלון ראו נספח 2). מידע על המחקר הועבר להנהלות של שתי המחלקות, והן

פנו לחברי הצוות הרפואי, הציגו את מטרות המחקר וביקשו להשתתף. שמות המשתתפים הפוטנציאליים הועברו למנהל המחקר, פרופ' אסף דר, ומשלב זה ואילך הוא שניהל את התקשורת עימם. חשוב לציין שכאשר דיברו חברי הצוות הרפואי על חלוקות אתניות-לאומיות במקום העבודה, הם הבחינו בין שלוש קבוצות מובחנות: יהודים, ערבים ורוסים. בהצגת חומר הראיונות הבחנות אלה נשמרות במידת האפשר, אבל הדגש בניתוח הוא על יחסי יהודים וערבים. את הראיונות בבית החולים ביצעו פרופ' אסף דר ועוזרת המחקר פדווא אפטימה.

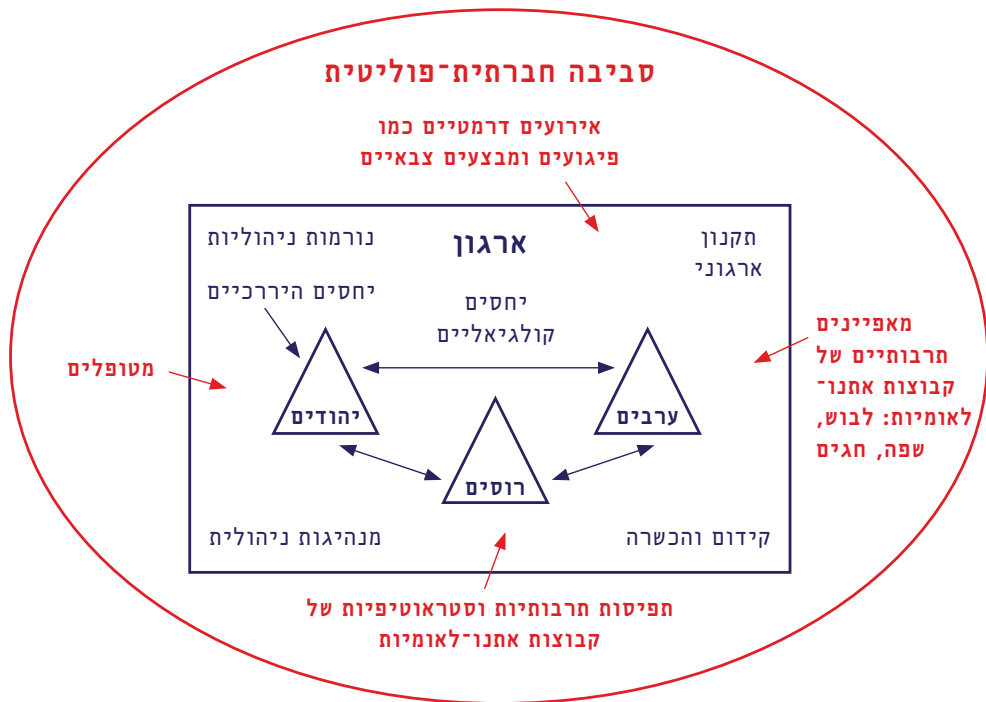
במגזר הייצור נבחר מפעל בינוני בצפון הארץ המעסיק כוח עבודה מגוון, כשבאולם הייצור יש רוב לעובדים ערבים, כמקובל במגזר זה. המפעל שהסכים להשתתף במחקר בינוני בגודלו ומעסיק יותר מ-100 עובדי ייצור במגוון תפקידים. לאחר קבלת אישורו העקרוני של מנכ"ל המפעל, הועבר תיאור כללי של המחקר ומטרותיו לאשת הקשר בארגון, והיא שהפיצה אותו לעובדים וגייסה מתנדבים לראיונות. האחראי האקדמי על המחקר העביר למנהלי המחלקות ולמנכ"ל המפעל את התמהיל הרצוי של מרואיינים ערבים ויהודים (12 מרואיינים ערבים ו-8 יהודים בכל אתר מחקר). בסך הכול רואיינו 20 עובדים יהודים וערבים העובדים יחד בעבודת משמרות על קו הייצור וכן מנהלי קו. את הראיונות ביצעו פרופ' אסף דר ופדווא אפטימה עוזרת המחקר.

במגזר ההיי-טק רצינו להתמקד בעובדים בחברות גדולות שלהן פוטנציאל גדול יותר של העסקת עובדים ערבים ושימורם לאורך זמן. על אף הקושי הצפוי במציאת ארגוני היי-טק גדולים שיסכימו שנראיין את עובדיהם, נתקלנו גם בסקרנות ובעניין רב בפרויקט, שמקורם בעובדה שחברות גדולות לא מעטות כבר קולטות עובדים מיומנים ערבים. תהליך זה ניזון לא מעט מתחרות גוברת ומהידלדלות של מאגר העובדים הפוטנציאליים בעקבות התחרות עליהם. בסופו של דבר התקיימו 21 ראיונות בשתי חברות רב-לאומיות. האחת היא חברת היי-טק אמריקאית המעסיקה עשרות אלפי עובדים בפרישה גלובלית, שלה סניפים גם בישראל. העובדים שרואיינו, יהודים וערבים, עוסקים בעיקר בתפקידים של מחקר ופיתוח וכן בלוגיסטיקה. החברה השנייה היא חברה רב-לאומית ישראלית המעסיקה אלפי עובדים, שגם לה סניפים רבים ברחבי העולם. גם כאן רואיינו עובדים העוסקים בעיקר בתחום פיתוח והנדסת התוכנה, אך גם כאלה בתחום בקרת האיכות. בסך הכול רואיינו 18 מרואיינים ערבים ו-3 יהודים. 11 מתוך המרואיינים הגדירו עצמם במשרות ניהול. את הראיונות במגזר ההיי-טק ביצעו פרופ' אסף דר ועוזר המחקר מחמוד כנאענה.

תרשים 1 מציג את הנחות היסוד התאורטיות העומדות בבסיס מודל ההעסקה השוויוני וההוגן לעובדים ערבים ויהודים בצוותי עבודה משותפים. במוקד המחקר נמצאים צוותי עבודה משותפים והאינטראקציות בין חבריהם. את האינטראקציות בין חברי צוות מעורב מעצבים לא רק העובדים המשתתפים, אלא גם הארגון המעסיק שבו מתקיימת האינטראקציה. הארגון מכתוב מדיניות פורמלית ולא פורמלית במגוון נושאים שקשורים לניהול היחסים בין עובדים יהודים וערבים, ובכך מגביל צורות אינטראקציה מסוימות ומאפשר אחרות. המנהלים הם שאמונים על יישום מדיניות הארגון, ברמה הפורמלית והבלתי פורמלית. לבסוף, ארגון העבודה עצמו מתקיים בתוך סביבה חברתית-תרבותית פוליטית שבה יש ייצוג רב לסכסוך הערבי-ישראלי. הסביבה הרחבה מעצבת גם היא מגוון של עמדות ודעות של העובדים בצוותי עבודה משותפים, והיא גם המקור למוקדי המתח העיקריים שזיהינו.

תרשים 1

רמות הניתוח של המודל ויחסי הגומלין ביניהן



בהתאם למודל התאורטי, גם המודל המחקרי שלנו מתמקד בשלוש רמות של יחסים: מוקד אחד הוא היחסים הנוצרים ברמת הקבוצה, למשל באינטראקציות בין חברי הצוות; הרמה השנייה היא הרמה ההיררכית, הכוללת את הארגון ואת המנהלים הנמצאים בקשר עם הכפיפים היהודים והערבים. ולבסוף, בסביבות עבודה שבהן יש קשר עם לקוחות או עם מטופלים, הסביבה החברתית-פוליטית הרחבה פורצת אל הארגון גם דרך ניהול היחסים הללו.

האחראי האקדמי על המחקר, פרופ' אסף דר, ועוזרי המחקר פדווא אפטימה ומחמוד כנאענה, עברו הכשרה אתית מתאימה, והמחקר כולו קיבל את אישורה של ועדת האתיקה של הפקולטה למדעי החברה באוניברסיטת חיפה. כל המרואיינים קיבלו הסבר על זכויותיהם האתיות, בכלל זה שמירת אנונימיות, זכות הבחירה להשתתף במחקר והזכות שלא להשיב על אחדות מהשאלות או על כולן. עוד עודכנו המרואיינים בדבר זכותם להפסיק את הריאיון בכל שלב בלי שהדבר ישפיע עליהם בכל דרך שהיא, וכן שאת המחקר עורכים המכון הישראלי לדמוקרטיה ואוניברסיטת חיפה, ושביית החולים, המפעל התעשייתי ושתי חברות ההיי־טק שנבחרו מספקים רק גישה למחלקות ולמרואיינים. כל המרואיינים חתמו על טופס השתתפות מדעת במחקר, והעובדים בבית החולים ובמפעל התעשייתי קיבלו תלוש שי לחנות סטימצקי בשווי 100 ש"ח עם סיום הריאיון כהבעת הוקרה על תרומתם למחקר. במחקר במגזר ההיי־טק לא חולקו תלושי שי.

במטרה ליצור סביבת ריאיון נוחה ותקשורת יעילה ומדויקת יותר עם המרואיינים, הוצגה לכל המרואיינים הערבים האפשרות להתראיין בשפת אמם. מעניין לציין שהרופאים והאחיות הערבים העדיפו להתראיין בעברית, ואילו המרואיינים הערבים במפעל הייצור העדיפו להתראיין בערבית, למעט מקרה אחד של אחראי משמרת ערבי שהתראיין בעברית. ייתכן שהדבר נובע משליטה חלקית של עובדי הייצור בעברית, בניגוד לרופאים ולאחיות, הרגילים מבית החולים שהעברית היא השפה המשותפת לחברי הקבוצות האתניות־לאומיות השונות. עברית היא גם השפה שבה לומדים כל תלמידי הרפואה והסיעוד, למעט אלה שרכשו את השכלתם בחו"ל. במגזר ההיי־טק העדיפו אחדים מהמרואיינים הערבים להתראיין בערבית- בעיקר כמה עובדים ממזרח ירושלים, הדוברים ערבית ואנגלית, אבל עברית ברמה בסיסית בלבד. פירוט הראיונות בשלושת המגזרים מופיע בלוחות 2-4 (ראו נספח 4). כל הראיונות הוקלטו ותוכתבו,

ותעתיקי השיחות היו החומר לניתוח המוצג כאן. המיון הראשוני נעשה על סמך קטגוריות תיאוריות כלליות כגון "אירועים חיצוניים שהם נושאי שיחה בין העובדים", "תיאור של אינטראקציות עם מטופלים" ו"מקרים שבהם הנחקרים מתייחסים לשימוש בשפות שונות בעבודה". השלב השני כלל מיון משני בתוך כל קטגוריה, והוא שמשתקף במבנה של הפרקים הבאים.

המבנה ההשוואתי של המחקר יאפשר לנו לפתח מודל העסקה שוויוני ומקבל לעובדים יהודים וערבים המבוסס על מוקדי מתח משותפים בשלושת המגזרים הנחקרים והשפעותיהם על מארג היחסים בין העובדים היהודים לערבים. המודל, המבוסס על המחקר ההשוואתי שערכנו, גם מאפשר להציג את מאפייניו הייחודיים של כל מגזר, ובכך להציג למעסיק המעוניין להטמיע אותו אפשרות להתאימו למגזר שהארגון פועל בו. לדוגמה, בקרב הצוות הרפואי הייתה האינטראקציה עם מטופלים מוקד חשוב למתח, בשעה שמפגשים כאלה לא התקיימו במפעל הייצור או במגזר ההיי־טק, שבו התמקדנו במהנדסי מחקר ופיתוח ובמקצועות תומכי פיתוח. עם זאת, המסקנות בדבר מפגשים עם מטופלים רלוונטיים גם למגזרים אחרים שנותנים שירותים.

בעמודים הבאים מוצגים המוקדים העיקריים של המתח האתני־לאומי במקום העבודה כמו שאלה באו לידי ביטוי בתשובותיהם של המרואיינים. עוד מוצגים דפוסי ההתמודדות של עובדים עם מתחים אלה. הממצאים יוצגו לפי מגזרים: מגזר הרפואה, מגזר הייצור ומגזר ההיי־טק. במטרה להציג מבנה אנליטי ברור של הממצאים הראשוניים נפתח כל פרק בהצגת מוקדי המתח האתני־לאומי העיקריים שנמצאו בכל מגזר והשפעתם על סוגי יחסים הנוצרים במקום העבודה. בסוף כל פרק, המסכם את הממצאים במגזר אחד, מובא ניתוח ברמה אנליטית גבוהה יותר של אסטרטגיות ההתמודדות של העובדים הערבים והיהודים עם מוקדי הסכסוך. עוד מוצגות כמה קטגוריות משניות שעל פי תפיסתנו יהיו חלק ממודל ההעסקה האינטגרטיבי שנציע בפרק האחרון. לאחר מכן מפורטות הקטגוריות שהופיעו בשלושת אתרי המחקר, שיהוו את הבסיס ליצירת המודל להתמודדות עם מתחים אתניים־לאומיים במקום העבודה.

ממצאים - מגזר הרפואה והסיעוד

במגזר הרפואה זיהינו שלוש קטגוריות עיקריות העוסקות במוקדי המתח האתני-לאומי בעבודה: (א) בזמן אירוע דרמטי ואלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי בעזה; (ב) כשמטופלים מעירים הערות פוגעניות, ואף גזעניות, כלפי רופאים, רופאות, אחים ואחיות ערבים; (ג) השימוש בשפה הערבית בבית החולים. בניתוח כל קטגוריה אנו מתייחסים לביטויים של מוקדי המתח בשלושה סוגי יחסים מובחנים: (א) יחסים בין אנשי הצוות הרפואי למטופלים ובני משפחתם; (ב) יחסים קולגיאליים בין חברי הצוות הרפואי המעורב לבין עצמם; (ג) יחסים היררכיים בין העובדים לממונים עליהם. המסגרת האנליטית להצגת ממצאי המחקר מוצגת בלוח 2.

לוח 2

הקטגוריות העיקריות לפי מוקדי המתח וסוגי היחסים במקומות עבודה מעורבים במגזר הרפואה

יחסים מרכזיים	יחסים קולגיאליים	יחסים בין הצוות למטופלים ובני משפחתם	סוג יחסים מוקדי מתח
כיצד מגיבה ההנהלה לאירועים חיצוניים אלימים וכיצד משפיעה תגובתה על היחסים בינה ובין הצוות הרפואי?	כיצד אירועים חיצוניים אלימים משפיעים על היחסים בצוות הרפואי?	כיצד אירועים חיצוניים אלימים מתבטאים ביחסים עם מטופלים ובני משפחתם?	אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי
כיצד מגיבה ההנהלה להתבטאויות גזעניות של מטופלים?	כיצד חברי הצוות הרפואי מגיבים כשמטופל תוקף מילולית חבר צוות אחר?	כיצד הערות גזעניות מפי מטופלים משפיעות על היחסים עם הצוות הרפואי?	דעות גזעניות של מטופלים כלפי חברי הצוות הרפואי



יחסים קולגיאליים	יחסים היררכיים	יחסים בין הצוות למטופלים ובני משפחתם	סוג יחסים מוקדי מתח
מה יחסה של ההנהלה הבכירה לשימוש שעושה הצוות הרפואי בשפה אחרת מעברית?	כיצד מתבטא המתח סביב השימוש בערבית (וברוסית) ביחסים בצוות הרפואי?	כיצד מתבטא המתח סביב השימוש בערבית (וברוסית) ביחסי הצוות הרפואי עם המטופלים?	שימוש בערבית (וברוסית) בבית החולים

לוח זה הוא הבסיס להצגת הממצאים שעלו ממגזר הרפואה, ובעמודים הבאים נפרט ונדגים את משמעותו כל אחד מתשעת התאים בלוח למודל ההעסקה שאנו מעוניינים לפתח.

4.1

מוקד מתח ראשון:

אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי

4.1.1 השפעת אירועים אלימים חיצוניים על היחסים בין הצוות הרפואי למטופלים

חברי הצוות הרפואי – רופאים ורופאות, אחים ואחיות – דיווחו בראיונות שבזמנים רגילים מטופלים ומטופלות נוהגים להעיר הערות פוגעניות או גזעניות כלפי חברי צוות רפואי ערבים וכן כלפי חברי צוות ממוצא רוסי רק לעיתים רחוקות. עם זה מהראיונות עולה כי בזמנים של אירועים אלימים רמת המתח בינם ובין המטופלים עולה, והערות המטופלים הנגועות בגזענות מתרבות ולא פעם קשורות לאירועים אלה. אחדים מהמראיינים במחקר ציינו שלאחר פיגוע הם מרגישים במבטים מאשימים שמטופלים וחברי צוות יהודים מפנים אליהם, כאילו בשל מוצאם הערבי המקרה באחריותם. כך למשל סיפר רופא שמייד לאחר שביצע למטופל פרוצדורה רפואית הוא טען שהכאיב לו בכוונה

כי הוא יהודי. הרופא קשר זאת לתקופה המתוחה מבחינה פוליטית באותו זמן. מהתיאורים עלה מנעד רחב של הערות פוגעניות מצד מטופלים, כמו שיפורט בהמשך הניתוח, ומתאם בין המקרים הללו ובין אירועים אלימים מחוץ לארגון הקשורים לסכסוך. ככלל עלה מהראיונות עם חברי הצוות הערבים כי בתקופות כאלה נדרשים מהם סבלנות ואיפוק מיוחדים.

מראיין: האם אתה יכול להיזכר במקרה ככה משמעוטי שיצא לך להיפגע או להגיב לאיזושהי הערה גזענית או מפלה של פצינט?
מרואיין: הם לא רוצים שערבי יטפל בהם זהה... השתלטתם על המקום וכל מיני הערות כאלה.

מראיין: ומה עשית? נגיד, אתה נתקל בהערה הזאת, איך הגבת לדבר כזה? אתה זוכר?

מרואיין: לא, אני הייתי עובד שם בעיקר בסופי שבוע, זהו מקום של דתיים, אז רוב הצוות היה ערבי - גם המזכירות וגם האחים וגם הרופאים.

מראיין: הבנתי.

מרואיין: ואם מישהו נגיד בא [ואומר]: "השתלטתם על המקום, לא רוצים זה... לא רוצים שתטפלו בנו". זכותך. לא רוצה? לך הביתה. מה אתה רוצה?

מראיין: אבל ככה הגבת בעצם.

מרואיין: כן.

מראיין: זה לא הכעיס אותך מאוד או פגע?

מרואיין: זה עצבן לפעמים, כן.

מראיין: כן.

מרואיין: היה מישהו אפילו שרצה לריב עם מישהו, כאילו יצא, הוריד את החלוק ורצה לריב, אבל...

מראיין: כן.

מרואיין: זה מעצבן.

4.1.2 השפעת אירועים אלימים חיצוניים על היחסים בצוות הרפואי

התבטאויות פוגעניות של חברי צוות רפואי יהודים כלפי עמיתיהם הערבים לא היו נפוצות, אבל התרחשו מדי פעם גם ללא קשר לאירוע דרמטי או אלים מחוץ לארגון. כך למשל דיווחו אחדים מהמראיינים הערבים על התבטאויות בעייתיות של עובדים יהודים כלפי עמיתיהם הערבים שנעשו ללא מודעות או כוונה מיוחדות, כחלק ממה ששושנה (Shoshana, 2016) מכנה "גזענות יום-יומית", השזורה בשפה ובתרבות של יהודים בישראל. כך למשל סיפרה רופאה בכירה ערבייה שסיימה לא מכבר את ההתמחות, בתשובה לשאלה אם בין המתמחים היו מקרים שפגעו בה על רקע מוצאה: "תמיד זה ככה [...] כשאנחנו בחדר לידה [...] והמיילדות אומרות 'היא יולדת כמו פאטמה'... או 'היא כמו אחת מהכפר'". במקרה זה תיארה המראיינית הערה מעליבה כללית כלפי ערבים כשהמיילדות היהודיות מתארות יולדת ערבייה מתוך שימוש בביטוי הפוגעני "היא יולדת כמו פאטמה".

מאוחר יותר בריאיון אמרה אותה מראיינת על עמיתיה היהודים הנוטים מפעם בפעם להתבטא בצורה פוגענית:

כן, כאילו מבחינתם זה בסדר. או, כמו שאמרתי אפילו, אני לא יודעת, סתם מישהי רוצה לתאר בית שלא נראה יפה בעיניה אז היא אומרת אפילו, אי־אפשר לקרוא לזה אפילו בית ערבי כי לפעמים יש להם גם טעם טוב.

במקרה זה תיארה הדוברת שימוש במושגים פוגעניים השזורים בעברית המדוברת כמו "טעם ערבי" ואת הפגיעה שחשה לנוכח התבטאויות כאלה.

אף שהתבטאויות כאלה היו חלק מהמציאות היום-יומית של אחיות ורופאים ערבים, רוב המקרים שדווחו בראיונות נגעו לאירועים דרמטיים ואלימים כגון מלחמת לבנון השנייה, פיגועים והשרפות בחיפה שפרצו בשנת 2016, במקביל למחקר, ואיימו על העיר. השרפות לוו בשמועות שערבים הציתו אותן, ואף שהתברר שהיו חסרות בסיס, הן יצרו סערה במסדרונות בית החולים הנחקר והגבירו את המתח בין העובדים הערבים ליהודים.

אחד הנושאים שהפריע מאוד למרואיינים הערבים היה תחושתם שבעת אירוע אלים העובדים היהודים מפסיקים להתייחס אליהם כבני אדם, כעמיתים מוכרים, ולא פעם רואים בהם חלק מקולקטיב אתני-לאומי - המיעוט הערבי בישראל. את אחת הדוגמאות הקיצוניות נתן רופא בכיר ערבי שסיפר על מקרה שאירע לו בשנת 2006, כשהתמחה בבית חולים אחר על רקע פריצתה של מלחמת לבנון השנייה. הזיכרון החי של האירוע שנים לאחר שהתרחש ממחיש את עומק הפגיעה שחווה הרופא.

מרואיין: היה איזה אח של אחות במחלקה שנהרג באחד האירועים, לא זוכר בדיוק.

מראיין: כן?

מרואיין: ואז היא פשוט לקחה צעד קיצוני - היא הפסיקה לדבר עם כל הערבים.

מראיין: ואו.

מרואיין: במחלקה.

מראיין: ואו. אז זה היה עניין גדול שמה?

מרואיין: לא, כאילו לא היה. פשוט הפסיקה לדבר בכלל, לא שלום ולא זה. כלום.

מראיין: והייתה תגובה לזה מצד ההנהלה, מצד ה...?

מרואיין: לא.

מראיין: לא?

מרואיין: לא, לא יודע מה. אנחנו לא העלינו את זה. פשוט זה מה שהיא רוצה, זה מה שיהיה.

בעיני הרופא הערבי ממעשה זה עלה שהאחות מתייחסת אל המיעוט הערבי כאל מקשה אחת ורואה בחבריו אחראים לטרגדיה שחווה. חשוב גם להבחין שהרופא יכול להבין את כאבה של האחות, ולכן לא להתעמת עימה ישירות, אבל הנושא היה מוקד לדיונים בקרב חברי הצוות הערבים ויצר מתח ביחסים בין העובדים היהודים לערבים. חשוב לציין כי בהמשך הריאיון הראה המרואיין חוסר נכונות להסביר לעומק את המקור לתחושת אי-הנוחות שלו מהתנהגותה של האחות היהודייה. כשנשאל ישירות אם הוא כועס משום שהאחות תייגה את

הערבים כקולקטיב, הסכים באומרו "אה הא", אבל לא פירט. הפרשנות אפוא שלנו. במקרים אחרים היו חברי הצוות הרפואי ברורים יותר בכל הנוגע לסיבת הפגיעה מדברי עמיתים לעבודה. כך למשל התבטאה אחות ערבייה ותיקה כשנשאלה בנוגע לדינמיקות בין חברי הצוות הרפואי לאחר פיגוע:

מראיין: אם היה פיגוע שתפס את כל המדיה, אתם לא מדברים על זה באותו יום?

מרואינת: אז כן. אחרי פיגועים, אמרתי, הם [חברי הצוות היהודים] מדברים בגסות ומכלילים את כל הערבים ביחד.

מראיין: את מגיבה?

מרואינת: לא, אני שותקת.

מתיאורה של האחות עולה שלאחר פיגוע היחסים הקולגיאליים מושעים, ולפחות חלק מחברי הצוות היהודים משנים את התייחסותם לעמיתים הערבים – מיחס אישי ליחס כחלק מקולקטיב עוין. מרואינים רבים העידו כי לאחר פיגוע או בזמן מבצע צבאי השיחות בין חברי הצוות הרפואי במסדרונות ובחדרי הטיפולים בנושאי השעה ובנושאים פוליטיים מתרבות. כך למשל סיפרה רופאה ערבייה שחודשים ספורים קודם לכן סיימה את תקופת ההתמחות ומתכוננת לנסיעה לשנתיים לחו"ל להמשך הכשרתה המקצועית:

מרואינת: בתור מישהי, בתור ערבייה שגדלה איפה שיש לי את האמונות שלי, וגם אני מאמינה שהצד השני יש לו את האמונות שלו, אני לא עכשיו... אני לא מתווכחת מי יותר נכון ומי כן. מה שאני חושבת נראה לי שזה נכון, ומה שאחר חושב אני חושבת שנראה לו גם נכון. [...] בהתחלה אמרתי, מה זה ייתן מהבחינה הזאת. ודווקא היה לנו קצת, כי זה היה במלחמת...

מראיין: צוק איתן?

מרואינת: לא בצוק איתן, גם בצוק איתן וגם...

מראיין: זה היה ב־2006, או שזה מזמן מדי?

מרואינת: לא [2006]. זה היה מזמן מדי, אני חושבת [שזה היה ב...]. בעופרת יצוקה, אני חושבת.

מראיין: אה, אז זה היה כבר לפני שמונה שנים או משהו.

מרואינות: לא, פחות. זה היה ממש ממש שהייתי בהתחלה, אני חושבת. אז... כן, שמונה שנים, באחד המבצעים.

מראיין: כן.

מרואינות: שהיינו רואים את הכותרות, והיו אומרים, כן זה [נכון]! אני פשוט כאילו קמתי והלכתי כאילו לא...

מראיין: לא רצית לדבר?

מרואינות: לא רציתי לדבר.

בדבריה התייחסה הרופאה הבכירה הערבייה לשיחות שהתפתחו סביב הכותרות בעיתונים בזמן מבצע צבאי - כותרות שבעיניה נתפסו מתלהמות וקיצוניות. הערות התמיכה של חברי צוות יהודים בכותרות אלה גרמו לה עוגמת נפש. במקרה זה בחרה הדוברת להתרחק ולשתוק, אף שבהמשך הריאיון דיווחה גם על מקרים שבהם הגיבה על הערות שנתפסו בעיניה קיצוניות. מהדברים עולה שבעיתות מלחמה או בעקבות אירועים אלימים רמת המתח בין חברי הצוות הרפואי הגיעה לשיאה. מדבריהם של המרואינות והמרואינים הערבים גם עולה נטייתם להגיב בשתיקה, בהימנעות ובהתרחקות על פגיעה נתפסת מצד חברי הצוות היהודים.

בזמן משבר חיצוני התנהלו במקרים רבים השיחות הפוליטיות בין מכרים או חברים בצוות, ולעיתים קרובות בין חברים ממוצא אתני-לאומי דומה. פירוש הדבר שרופאים ואחיות יהודים נוטים לדבר על נושאים פוליטיים עם עמיתים מאותה קבוצה אתנית-לאומית, וכך נוהגים גם חברי הצוות הערבים. מכאן שהשטח האתני-לאומי משפיע על דפוסי התקשורת הפוליטית בתוך המחלקות. עם זאת, בעקבות העלייה במתח בזמן אירועים אלימים והעלייה במספר השיחות בנושאי השעה נחשפו לא פעם רופאים ואחיות ערבים, בעיקר באקראי, להערות שנתפסו בעיניהם קיצוניות או גזעניות מצד חברי צוות יהודים. כך למשל ציינה מתמחה ערבייה בנוגע להערות פוגעניות של אחות ממוצא רוסי במחלקה, הערות שאליהן נחשפה באקראי כשחלפה במסדרון בתקופת מבצע צוק איתן (2014). וכך סיפרה המרואינית בתגובה לשאלה אם נחשפה בעבודתה להערות פוגעניות או גזעניות בעיניה מצד עמיתים לעבודה:

מראיין: הייתה איזושהי התבטאות?

מרואינת: לא, האווירה בינינו המתמחים היא די טובה.

מראיין: יהודים וערבים?

מרואינת: כן.

מראיין: ואם מישהו אחר מביע דעה, נגיד את מסתובבת פה הרבה בבית חולים, ומישהו אמר משהו נורא מעצבן אולי. פשוט, מה את עושה?

מרואינת: פעם הייתה איזושהי מיילדת, שהיא עכשיו לא איתנו.

מראיין: רוסייה?

מרואינת: כן, שהיא אמרה, איך זה היה? "הלוואי וכל הערבים, וכל עזה, תישרף, וכל הערבים..." "זה עדיין, כאילו... אז אני אומרת לה: למה את חושבת כך, ולמה כך?"

מראיין: דיברת איתה קצת?

מרואינת: כן, דיברנו קצת, אבל הבנתי שאי־אפשר לצאת מזה, היא עם המחשבות שלה, המקובעת שכל האנשים שמה הם רעים, שכל האנשים שמה צריכים... אז זהו, אמרתי לה: אין טעם כאילו לדבר איתך על זה. ובאמת לא בא לי, זהו... כאילו לא בא לי.

מדבריה של הרופאה הצעירה עולה שהאווירה בקבוצת המתמחים (שבזמן המחקר מנתה 14 יהודים ו־6 ערבים) הייתה טובה למדי. תיאור דומה עלה גם מרוב הראיונות האחרים. אלא שבעיתות משבר, כמו בתקופת צוק איתן, גבר המתח האתני־לאומי והעמיד אתגרים חדשים. במקרה זה דובר בהתבטאות אלימה, מכלילה וגזענית מצד אחות רוסייה, התבטאות שאליה הגיבה הרופאה הערבייה, אבל עד מהרה היא הבינה שבשיחה פוליטית מסוג זה אין טעם. כמו שנראה בהמשך הדברים, חברי קבוצת המיעוט הערבי התנגדו נחרצות לשיחות פוליטיות במקום העבודה, בעיקר משום שלדעתם אין סיכוי לשנות את העמדות של העובדים היהודים, ומוטב להרחיק את הפוליטיקה מסביבת העבודה המיידית.

מרואינים אחדים ציינו שנחשפו להערות מכלילות ופוגעות, שייחסו את ההצטוות לערביי ישראל כקולקטיב. היו שבחרו להתעלם מההערות ששמעו,

ואילו אחרים הגיבו עליהן. בניגוד לספרות שתוארה למעלה, המדווחת שבדרך כלל ערבים פרופסיונלים הנחשפים להערות פוגעניות מצד עמיתים נוטים לבחור בשתיקה ובהתעלמות כדרך התמודדות, בראיונות תועדו גם מספר לא מועט של מקרים שבהם הגיבו הרופאים, הרופאות, האחים והאחיות הערבים להערות של חבריהם. את התגובות אפיין שימוש רב בהומור ובאירוניה, המרכך את התגובה ומציג אותה באור מתוחכם, אך גם לעומתי פחות.

4.1.3 השפעת אירועים אלימים חיצוניים על היחסים בין הצוות הרפואי להנהלה

בבית החולים מתקיימות זו לצד זו שתי מערכות סמכות: ניהולית ועיסוקית (פרופסיונלית). הסמכות הניהולית שואבת את כוחה מהמיצב ההיררכי של העובדים. כך בהתאם להיגיון הרציונלי-בירוקרטי מי שנמצא מעליך מבחינת המדרג הניהולי, הוא גם בעל הסמכות לתת לך הוראות. הסמכות העיסוקית שואבת ממקור אחר לחלוטין – מרמת המומחיות המקצועית, המשויכת לאנשים בתוך הקהילה העיסוקית. כאן ההיגיון הוא שהרופאים הנהנים מהערכה מקצועית רבה יותר הם גם בעלי סמכות עיסוקית רבה יותר מעמיתיהם. לעיתים קיימת חפיפה בין שתי צורות הסמכות, למשל כשראשת המחלקה היא גם המומחית בתחום התמחותה. במקרים אחרים אין חפיפה בין הסמכות הניהולית לעיסוקית, למשל כשמדובר בניהול הכלכלי והאדמיניסטרטיבי של בית החולים. בכל הנוגע לעבודת הרופאים היבטים רבים חוסים תחת הסמכות העיסוקית, כך שיש להם היבטים נורמטיביים עיסוקיים ולא פורמליים-בירוקרטיים. אך שבכל היבט של חיי בית החולים ניכרות הן השליטה הניהולית והן השליטה העיסוקית, בעיתות משבר חיצוני רמת המעורבות הניהולית-אדמיניסטרטיבית מתחזקת. מהראיונות עלה שבעיתות כאלה ביקשה לא פעם הנהלת בית החולים למתן את גילויי הסכסוך החיצוני ולהקטין את השפעתו על הצוות הרפואי, אבל מכיוון שלא יכלה לחשוף את כל הגילויים הלא-פורמליים של אירועים חיצוניים – כמו שיחות בתוך הצוות הרפואי – ניתן עיקר תשומת הלב לגילויים פורמליים יותר. דוגמה טובה היא מעורבות הנהלה במקרים המעטים שדווחו לנו בראיונות שבהם חבר צוות רפואי התבטא בכתב, בעיקר בפייסבוק, התבטאות שעוררה יוכוח פוליטי מתועד וגלוי, ששאב אל תוכו חברים נוספים בצוות. הדוגמאות המועטות שנתנו המראיינים התייחסו כולן למקרים שבהם מנהל יהודי קרא

לסדר חבר צוות רפואי ערבי. על מקרה כזה סיפר רופא ערבי שסיים לא מכבר את תקופת ההתמחות שלו. דבריו נאמרו בתשובה לשאלה אם אירועים חיצוניים משפיעים על העבודה בתוך הצוות הרפואי. חשוב להדגיש שרופא זה ציין שהוא מרגיש נוח להביע את דעותיו הפוליטיות בבית החולים ואינו חושש שעבודתו או קידומו ייפגעו.

מראיין: ומקרה שני היה לי פשוט בפייסבוק, היום הפייסבוק הוא...

מראיין: כן, זה מקום חשוב, זו זירה מאוד חשובה.

מראיין: נכון. אז שם, לא יודע מה היה... רשמתי משהו, איזשהו סטטוס תמים לחלוטין, כאילו לא...

מראיין: זה גם באתר... זה שלך בעצם? זה משהו אישי?

מראיין: שלי. כן, שלי. אבל לפעמים מישהו... לפעמים אנשים רושמים סטטוסים שהם קצת מגרים או קצת...

מראיין: כן?

מראיין: אני אישית...

מראיין: לא, העניין הזה הוא שלך? לא של בית החולים?

מראיין: נכון, זה שלי. אבל יש לי גם שמה בפייסבוק...

מראיין: חברים?

מראיין: חברים שהם גם עובדים פה.

מראיין: בסדר, אני מבין.

מראיין: אחיות, מיילדות, רופאים ומתמחים.

מראיין: אני מבין.

מראיין: אז מישהי מהמיילדות רשמה מין קומנט, "תגובה" כזאת, על הסטטוס, ושם התחיל איזשהו ויכוח שהתערבו בו גם אנשים מהצד, והתחילו כל אחד לרשום מה שהוא חושב, וכזה זה התחיל ללכת למקומות לא יפים. למרות שאני שמרתי לאורך כל הזמן על... אחר כך זה התגלגל, וכשהייתה לי שיחה פעם עם הנהלה, יש לנו כל חצי שנה שיחה עם הנהלה של המערך, אז הזכירו לי באיזושהי דרך שכדאי לך לא... שתפחית קצת מ...

מראיין: זה עלה, כאילו, בדיון?

מרואיין: נכון, באיזושהי דרך, שכדאי לך קצת להירגע בדברים האלה.

מרואיין זה הגדיר עצמו בריאיון כבעל דעה פוליטית מוצקה וציין שאינו חושש להביע את דעותיו בשיחות עם חברים לעבודה. עם זה מטון דבריו ניכר שהאזכור האגבי של הפוסט שלו בפייסבוק – שעורר שם ויכוח בהשתתפות עוד חברים מהצוות הרפואי – בישיבת משוב מצד ההנהלה לא היה לרוחו. הדובר ציין שהתכתובות בפייסבוק החלו ללכת "למקומות לא יפים", וכשומר "למרות שאני שמרתי לאורך כל הזה על..." כוונתו הייתה שהוא לא נגרר להתבטאויות לא ראויות. מרואיין יהודי שהתייחס לאותו אירוע ידע גם הוא לספר שההנהלה התערבה, ומדבריו נדמה היה שהתערבות הייתה לרוחו. ככלל, מעורבות ההנהלה בוויכוחים פוליטיים בין חברי הצוות הרפואי הייתה נדירה יחסית ומינורית בתוכנה, ונעשתה בשעות משבר ורק במקרים שנתפסו קיצוניים. עוד ייתכן שהמדיום משפיע על תגובת ההנהלה, ששיחות מסדרון יכולה להתעלם יותר מאשר מפוסטים בפייסבוק. את התערבות ההנהלה במקרה זה אפשר אפוא להסביר במדיום, המשאיר להתבטאויות עקבות בכתב. אפשר גם להניח שגם בקרב חברי הצוות הרפואי הערבים, בדומה ליהודים, יש מנעד של דעות פוליטיות. עם זה בקרב המרואינים הערבים הייתה הסכמה נורמטיבית שמוטב שימעטו בהבעת דעתם הפוליטית, שכן לוויכוחים העלולים לפרוץ אין כל תועלת והם משאירים צלקות ביחסים הבין־אתניים במחלקה ואף עלולים לפגוע בעבודה המקצועית.

4.2

מוקד מתח שני: דעות גזעניות של מטופלים כלפי חברי הצוות הרפואי

מחומר הראיונות עולה כי לעיתים מטופלים ומטופלות מביעים דעות פוגעניות ואף גזעניות כלפי חברי צוות רפואי השייכים לקבוצה אתנית שונה משלהם. כמעט כל המרואיינים יכלו לדווח על מקרים כאלה שאירעו להם בשנה האחרונה, וכולם נזכרו במקרים ששמעו עליהם בחודש האחרון מחברים למקצוע. הדוגמאות מגוונות וכוללות סירוב של מטופלים יהודים לקבל טיפול מרופא או מאחות ערביים, בקשות של מטופלים יהודים לקבל חדר בלי שותפים ערבים, והאשמות כלפי הצוות הרפואי על רקע המוצא האתני. חשוב לציין שגם אחיות ממוצא רוסי דיווחו בראיונות שהן נחשפות לעיתים להערות מעליבות כלפיהן מצד מטופלים לא מרוצים, יהודים וערבים, הערות שמתייחסות למוצאן הלאומי־תרבותי. רק רופא יהודי אחד תיאר יחס שלילי מצד בן זוגה הערבי של מטופלת ערבייה, שסירב לתת לו לשאול אותה שאלות ישירות, ודרש לתווך את התקשורת ביניהם. במקרה זה נפגע הרופא מבן זוגה של המטופלת, אף שרגישות תרבותית רבה יותר מצידו אולי הייתה מונעת פגיעה זו. הצגת ההשפעות של מוקד מתח זה על היחסים בבית החולים נחלקת להשפעות על היחסים עם המטופלים, בקרב חברי הצוות הרפואי, וההשפעה של הערות פוגעניות או גזעניות על יחסיהם של חברי הצוות הרפואי עם ההנהלה ודעתם על תקנות הארגון.

4.2.1 השפעת הערות גזעניות מפי מטופלים על היחסים עם הצוות הרפואי

הערות פוגעניות ואף גזעניות של מטופלים כלפי חברי הצוות הרפואי, בעיקר רופאים ואחיות ממוצא ערבי ואחיות ממוצא רוסי, היו חזון נפוץ במחלקות הנחקרות. רופאה מתמחה ערבייה תיארה אירוע כזה:

אני מבחינת האופי שלי מאוד־מאוד כאילו מסתדרת עם אנשים, אבל בכל זאת היה לי מקרה של מישהי שהגיעה לקבלה, בדקתי

אותה, והבדיקה לא הייתה חריגה מבדיקה של מישהי אחרת. ופתאום היא [המטופלת] מתחילה לצעוק: "את עושה לי כואב כי את ערבייה, את רוצה להכאיב לי במיוחד", וקמה, פשוט בבהלה כזאת, עם אמא שלה, והתחילו לצרוח. והבאנו ביטחון, וגם המיילדת, מההתחלה, שהיא ממוצא כאילו יהודי, גם הרגישה שפה קורה משהו לא טוב.

אירוע זה פגע מאוד ברופאה המתמחה, שהייתה בשלב מוקדם של הכשרתה המקצועית ולכן גם פגיעה יותר. במקרה זה הגיבה הרופאה במהירות ופנתה לעזרת אנשי הביטחון, שכן חששה לשלומה. מעניינת במיוחד התייחסותה למיילדת, שאופיינה כיהודייה, שלמרות יהדותה הופתעה מעוצמת האירוע. בהמשך הריאיון ציינה הרופאה שהיולדת ואמה לא חזרו למחלקה ולא ידוע לה היכן בחרה היולדת ללדת.

אף שהמרוויינים דיווחו על אירועים רבים של הערות פוגעניות או גזעניות מצד מטופלים, רובם ראו בביטויים אלה דוגמה לגזענות כללית יותר בחברה הישראלית, אבל בה בשעה נטו להפחית בחשיבותן של פגיעות אלה. אחדים ייחסו את ההתבטאויות הגזעניות או הפוגעניות לכאב ולמצוקה שחוו המטופלים. כך למשל במקרה שתואר למעלה שבו צעק מטופל על הרופא הערבי שטיפל בו שהוא מכאיב לו בגלל מוצאו הערבי ורצונו לפגוע ביהודים, ציין הרופא שהפרוצדורה שביצע אכן מכאיבה מאוד, ושהוא נטה לייחס את ההערה הפוגענית לרמת הכאב הגבוהה שחווה המטופל. במקרים אחרים נטו רופאים ואחיות לייחס הערות פוגעניות למצב פיזי או נפשי קשה של המטופלים או של בני משפחתם.

ייתכן שבגלל הנטייה להפחית בחשיבותן של הערות פוגעניות וגזעניות מצד המטופלים, ברוב המקרים בחרו הרופאים והאחיות שנחשפו לביטויים כאלה לשתוק או להתעלם מהן. הבחירה בשתיקה בתגובה לפגיעה על בסיס אתני-לאומי תועדה כאמור גם במחקרים אחרים, בייחוד בהקשר של עבודה פרופסיונלית, כמו בעבודתו של שושנה (Shoshana, 2016). כשבחרו הרופאים או האחיות הערבים להגיב, הם בחרו לא פעם בהומור או באירוניה דקה. כך למשל סופר שבכמה מקרים חשפו מטופלים דעות מפלות או גזעניות בנוגע

לחברי צוות רפואי ערבי לפני אחיות או רופאים ערבים שבטעות נתפסו יהודים. אחות ערבייה סיפרה על מקרה כזה:

אז פעם קיבלתי מישהי דתייה, יהודייה דתייה, והתחלתי לראיין אותה, לקחת ממנה אנמנזה בעברית כמובן, ומטבע הדברים צריך להראות לה את החדר. אחרי זה שאתה מראיין אותה והכול, ו[מראה] את השירותים וזה, אז ניגשנו אני והיא ביחד לחדר ואמרתי לה: "אני רוצה עכשיו להראות לך את החדר פיזית איפה הוא נמצא". ואז היא אומרת לי: "הכול אני מוכנה חוץ משלא יהיו לידי ערבים". ואמרתי לה: "בינתיים אין אף ערבייה במחלקה חוץ ממני". ואז היא נבהלה, ויום למחרת באה וביקשה ממני סליחה, היא ובעלה.

במקרה זה הגיבה האחות הערבייה מייד, אבל באירוניה דקה. גם במקרים אחרים שבהם חשפו יהודים דעות גזעניות כלפי ערבים לפני רופאים ואחיות ערבים ניכר הדפוס של שימוש בהומור. נראה שזו דרך לתגובה מרוככת.

אחד הממצאים החשובים במחקר זה הוא שבשעה שרופאים ואחיות נטו להפחית בחשיבותם של ביטויים פוגעניים ואף גזעניים מצד מטופלים, בכל הנוגע לתגובות של עמיתיהם לצוות הרפואי והנהלת בית החולים במצבים כאלה – לאלה הם ייחסו חשיבות רבה, כמו שיפורט בעמודים הבאים.

4.2.2 התגובה של חברי הצוות הרפואי לתקיפה מילולית של חבר צוות אחר

היחסים בתוך הצוות הרפואי היו בעלי חשיבות רבה לרופאים ולאחיות. עובדה זו עלתה מראיונות רבים שבהם תוארו חברי הצוות כמשענת להתמודדות עם העבודה הקשה, עם הסבל הרב של המטופלים שאליו הרופאים והאחיות נחשפים כדבר שבשגרה, ועם האחריות הכבדה המוטלת על כתפיהם. אחד הממצאים החשובים שעלו מהמחקר, שאליו אתייחס בהמשך הדברים, הוא שחברי הצוות הרפואי – יהודים, ערבים ורוסים – משקיעים מאמץ כדי ליצור סביבת עבודה קולגיאלית ונקייה במידת האפשר מפוליטיקה. עוד עדות לחשיבותם של היחסים הקולגיאליים ניכרה בסיווג שסיווג אחדים מהמראויינים את המחלקות בבית

החולים לפי איכות היחסים בצוות הרפואי. לטענתם, מחלקות שבהן היחסים טובים יותר אטרקטיביות יותר למועמדים לעבודה. עם זאת אירועים שבהם מטופלים התבטאו בפוגענות או בגזענות כלפי חברי צוות רפואי ערערו לעיתים את מרקם היחסים בתוך הצוות עצמו.

הציפייה שהפנו חברי הצוות הערבים מהעמיתים היהודים והיהודים ממוצא רוסי הייתה ברורה: כשחבר צוות ערבי נחשף להערה גזענית, על עמיתו לעמוד לצידו באופן מופגן וברור. במקרים שבהם זכו חברי צוות ערבים בתמיכה של עמיתיהם היהודים נוצרה בקרבם תחושה של סולידריות, ואילו כשהתעלמו חברי צוות יהודים ממקרים כאלה, מרקם היחסים נפגם. וכך סיפר רופא בכיר ערבי:

מראיין: נגיד מהקולגות שלך, אתה מרגיש שאתה מקבל תמיכה במצבים כאלה שאתה בעצם מותקף באיזה אופן? או...

מרואיין: לרוב כן. לפעמים אתה מרגיש שזה לא מספיק. נגיד, אני, לטעמי חולה שחושב ככה ונותן הערה כזו, אין לו מקום, כאילו שילך למקום אחר.

מראיין: כן?

מרואיין: אבל זה לא תמיד קורה. לדעתי זה צריך להיות ככה.

מראיין: לפעמים פשוט מחליקים את זה?

מרואיין: כן.

מראיין: ואומרים, אוקיי, אתה לא רוצה, נמצא לך מישהו אחר?

מרואיין: כן, כן.

מראיין: חה, אתה מרגיש שזה...

מרואיין: לא, לרוב יש תמיכה, כאילו, הם לא מקבלים הערות

כאלה. אבל לדעתי זה צריך להיות יותר קיצוני.

אף שהמרואיין ציין שברוב המקרים הוא זוכה לגיבוי של חברי הצוות, ניכר שלדעתו דרושה תגובה נחרצת יותר כשמטופלים מתבטאים בגזענות. כפי שנראה מייד, חברי הצוות הערבים מצפים מההנהלה לטיפול בהיר ואחיד יותר במקרים כאלה.

חשוב לציין שלעיתים בחרו הרופאים הערבים שלא להתעמת עם מטופלים שלמשל סירבו שרופא ערבי יבדוק אותם. וכך סיפרה רופאה ערבייה על אירוע שהתרחש שבוע קודם לכן:

ולפני שבוע בדיוק היה לנו בתורנות מתמחה ממוצא ערבי, והגיעה יולדת וביקשה שתבדוק אותה רופאה – ולא רופא, ויהודי – ולא ערבי. אנחנו לא מסכימים לדברים האלה, אבל יצא שהוא [הרופא הערבי] פשוט לא רצה לבדוק אותה, אז בדקה אותה רופאה ממוצא יהודי.

מקרים דומים שבהם רופאים ערבים נמנעו מעימות או מתלונה ופשוט נתנו לרופא אחר לבדוק מטופלים שהתבטאו בגזענות עלו גם בראיונות נוספים.

4.2.3 תגובה ההנהלה להתבטאויות גזעניות מפי מטופלים

רוב המרואיינים ציינו בדבריהם שלהנהלה עמדה ברורה: בבית חולים ציבורי בישראל ניתן טיפול שווה לכל האזרחים, ובקשות בעלות ממד גזעני כמו חוסר נכונות לחלוק חדר עם מטופל ערבי, דינן להידחות. רוב הרופאים גם הרגישו שיש להם גיבוי כשהם מסרבים לדרישות כאלה. אלא שאחדים מהרופאים הערבים גם ציינו שבפועל המדיניות שונה, וניכרת נטייה להיענות במידת האפשר גם לבקשות כאלה, לעיתים פשוט כדי להימנע מעימות. לא ברור אם נכונות זו לגמישות – כגון החלפת חדר כשיש מיטות פנויות; או החלפת רופא ערבי ביהודי שלעיתים באה מצד הרופאים הערבים בעצמם (כמו המקרה שהוזכר למעלה), הייתה רק ביוזמת האחיות והרופאים או בידיעת ההנהלה ועידודה. בכל מקרה מתוך הראיונות עלה הצורך במדיניות פורמלית, חדה וברורה בנושא. בהקשר זה חשוב להדגיש שנושא זה רגיש וכולל בתוכו ניהול גבולות בין רגישות תרבותית למדיניות הנכונת לגזענות. כך למשל בקשה של אישה ערבייה שאינה דוברת עברית להיות בחדר עם נשים ערביות אחרות יכולה להיתפס כדרישה גזענית או כדרישה תרבותית סבירה, בהתאם לנקודת המבט.

4.3

מוקד מתח שלישי: שימוש בערבית (וברוסית) בבית החולים

שפה היא זירה סימבולית, המשמרת ידע ומסורות תרבותיות, ובאמצעות השימוש בה אנשים מביעים את זהותם האתנית והתרבותית. במרחב הציבורי קל יחסית לשייך אנשים לקבוצות אתניות-לאומיות על בסיס השימוש שלהם בשפה. כך למשל נוסף על עברית, גם רוסית וערבית נוכחות במרחב הציבורי הישראלי, וניתן לשייך אנשים לקטגוריות אתניות-לאומיות-תרבותיות על סמך השימוש בשפה. עם זאת, השימוש בשפה אינו חופף בדיוק את השיוך האתני-לאומי, וישראלים יהודים רבים דוברים ערבית, ויהודים ילידי הארץ ואף ערבים דוברים רוסית. חוק הלאום, שנחקק ביולי 2018, מחזק את הטענה ששפה היא זירה פוליטית. במסגרתו של חוק זה נשלל מעמדה הרשמי של הערבית, והשפה העברית לבדה הוכרזה השפה הרשמית של ישראל. מובן שמהלך חקיקתי זה הכניס את השימוש בשפה במקום העבודה היישר ללב המחלוקת הפוליטית בין ימין ושמאל בישראל, ובין יהודים לערבים.

בבית החולים הנחקר מיוצגות בקרב חברי הסגל הרפואי שלוש השפות העיקריות הדבורות בישראל: עברית, ערבית ורוסית; ואחד ממוקדי המתח בין הקבוצות האתניות הוא השימוש בשפה במקומות ובהקשרים שונים. מתח זה מגלם בתוכו מתחים כלליים בחברה הישראלית הנוגעים לגבולות תרבותיים ואתניים בין יהודים ילידי הארץ, מהגרים ממדינות ברית המועצות לשעבר וערבים ישראלים. כמו שנראה, כל מודל עתידי שמטרתו ליצור סביבת עבודה שמקבלת ומשתפת את חברי הקבוצות האתניות חייב לקחת בחשבון את נושא השפה והשימושים בה במגוון הקשרים, ואת השימוש בה ביחסים עם מטופלים, עם עמיתים וביחסים היררכיים. כמו שנראה, מכל הקטגוריות שבלב המודל, נושא השפה הוא המורכב והעדין ביותר.

יש רופאים, ערבים בעיקר, שלמדו ברוסיה או בארצות דוברות רוסית ושולטים בשפה על בוריה. יש חברי צוות רפואי יהודים שגדלו בבית שבו ההורים דיברו גם

ערבית. למרות חוסר החפיפה המלאה בין המוצא האתני לשימוש בשפה, לשפה כמייצגת תרבות ומוצא אתני מובחנים יש משמעות סימבולית עמוקה הן בעיני הדוברים והן בקרב קהל השומעים. מכאן שהשימוש בשפה הוא זירה חשובה להצגת זהות אתנית-לאומית במקום העבודה. עם זה לשימוש בשפה יש גם היבטים מעשיים: עובדים או רופאים שמדברים ביניהם בשפה שאינה נהירה לכל הנוכחים עלולים לפגוע באיכות הטיפול וביעילותו. זאת ועוד, לעיתים מתמחים ערבים נקראים לשמש מתורגמנים כשרופא יהודי מנסה לתקשר עם מטופל ערבי שאינו דובר עברית. השימוש בשפות השונות מתבצע במגוון של זירות כמו חדרי הטיפולים, המסדרונות וחדרי הרופאים בזמן התורנות, כמו שיעלה בדברי המרואיינים. בעמודים הבאים אבחן את ביטויי השימוש בשפה ביחסים בין הצוות הרפואי למטופלים, ביחסים בקרב הצוות הרפואי וביחסים ההיררכיים במחלקה.

4.3.1 המתח סביב השימוש בערבית (וברוסית) ביחסי הצוות הרפואי עם המטופלים

אחת הזירות שבהן לבית החולים מדיניות ברורה בכל הנוגע לשימוש בשפה היא חדרי הניתוח והטיפולים. באזורים אלה, על פי ההנחיות, יש לדבר עברית, שכן שפה זו היא המכונה המשותף הרחב ביותר. מדיניות זו מועברת בעל פה ואיננה חלק מתקנון בית החולים. נוסף על בקשות ההנהלה, גם בקרב חברי הצוות הרפואי קיימת הסכמה נורמטיבית-מקצועית רחבה שבחדרי הטיפולים והניתוח אכן יש לדבר עברית. את העיקרון של שימוש בשפה אחידה ומובנת לכולם הסבירו המרואיינים באופן פונקציונלי: אם חלק מחברי הצוות הרפואי ידברו ביניהם ערבית או רוסית עלולה להיווצר אי-הבנה שתביא לידי כשל בטיפול. סיבה נוספת קשורה בצורך לדבר שפה שתהיה מובנת גם למטופלים, כדי ליידע אותם על הטיפול שיעברו ולהפחית את רמת החרדה שלהם. במקרה זה יש חפיפה בין הסמכות הניהולית והפרופסיונלית, ומכאן הבהירות וההסכמה הרחבה שבחדרי הטיפולים יש להשתמש בעברית בזמן הטיפול.

ואולם למרות הכללים הברורים, בפועל ההנחיות לא תמיד כך. למשל בראיונות עלה כי רופאים ואחיות משוחחים ביניהם ברוסית או בערבית בחדרי הניתוח והטיפולים, מתעלמים מחברי הצוות הרפואי שאינם דוברים את השפה, ולעיתים

מתעלמים גם מהמטופלים. אחת האחיות היהודיות ילידת הארץ סיפרה על מקרים שבהם רופאים ערבים שלמדו באחת ממדינות ברית המועצות לשעבר נוהגים לשוחח בחדרי הטיפול ברוסית עם אחיות דוברות רוסית, מה שגורם לה את התחושה שהיא מיותרת. עם זה מהדברים עלה שכאשר פנו האחיות או הרופאים היהודים לעמיתיהם דוברי הרוסית או הערבית בבקשה לדבר בעברית, נענתה הבקשה בדרך כלל בחיוב.

לנושא השימוש בשפה מורכבות נוספת: מטופלים ממוצא ערבי או רוסי, בעיקר מבוגרים, אינם שולטים בעברית ואינם מסוגלים להבין את שאלות חברי הצוות הרפואי בעברית. לכן מכמה ראיונות עלה כי לעיתים הסימפטומים שחווה המטופל, התקציר הרפואי הראשוני שנכתב עליו ותהליך הקליטה במחלקה מתבצעים לעיתים תכופות בערבית או ברוסית, כשאחיות או רופאים משמשים כמתורגמנים לשאר הצוות. כך למשל בריאיון התלוננה אחת הרופאות הערביות הצעירות, בשלב מתקדם של ההתמחות, שלעיתים קרובות היא משמשת כמתורגמנית ומסייעת לרופאים ולאחיות יהודים או ממוצא רוסי להבין את דברי המטופלים הערבים. הרופאה ראתה בתפקיד המתורגמן מטרד שמסיט אותה מעבודתה הרפואית, וציינה כי הייתה שמחה לו יכלו המטופלים לערוך את האנמנזה בעברית. עם זאת ציינה הרופאה כי בזמן תורנויות היא לפעמים דוברת הערבית היחידה במחלקה, ואין לה ברירה אלא לשמש כמתורגמנית. משמעותו של ממצא זה היא שלגיוון אתני בקרב הצוות הרפואי התואם את תמהיל הלקוחות – במקרה זה המטופלים – תועלת מעשית וכלכלית ברורה.

4.3.2 המתח סביב השימוש בערבית (וברוסית) ביחסים בצוות הרפואי

זירה נוספת שמשתמשים בה בכמה שפות היא מסדרונות בית החולים וחדרי המתמחים והרופאים הבכירים, שבהם מתקיימות אינטראקציות לא פורמליות רבות בין חברי הצוות הרפואי. כשמתמחים או רופאים ערבים נפגשים, הם נוטים לשוחח ביניהם בערבית. אחדים מהמרוואיינים הערבים סיפרו שספגו הערות מצד עמיתים יהודים כשעמדו במסדרון ודיברו ערבית עם עמיתיהם הערבים. כך סיפרה רופאה בכירה ערבייה על תקופת ההתמחות שלה:

מרוואיינת: אנחנו נתקלנו בכמה פעמים שדיברנו בערבית וקיבלנו על זה הרבה הערות שאסור לדבר ו...

מראיינת: אפילו לבד, אם אתן חברות?

מרואינת: לא, אפילו לבד. לבד לא... תראי יש בזה, אני לא חושבת, לפעמים, אבל מה שהפריע לי, אני לא אומרת שאם אנחנו בקבוצה, אז זה לא יפה להתחיל לדבר עם מי שיושב לבד וזה.

מראיינת: כן.

מרואינת: אבל לפעמים אנחנו היינו בצד, ויש עוד שניים או שלושה, שדיברנו על משהו אישי, אבל היינו בצד [...] גם על זה קיבלנו הערות.

מראיין: ואיך הרגשת מהערה כזו, ומה הייתה התגובה שלך?

מרואינת: זה מקומם!

ציטוט זה חושף את הניואנסים ביחסם של המרואינים לשימוש בערבית בבית החולים. מצד אחד הביעה הדוברת עמדה ברורה בנוגע לזכותה הטבעית לדבר בשפת אמה עם עמיתים דוברי ערבית בשיחות פרטיות; היא גם מודעת לעובדה שלעיתים יש מקום להתחשב בעמיתים יהודים המצטרפים לשיחה כדי שלא ירגישו מבודדים. אחרי הכול, עברית היא השפה המשותפת של דוברי הערבית, הרוסית והעברית. עם זה הבקשות לדבר עברית גם כשמדובר בשיחה פרטית נתפסו בעיני הרופאים והאחיות הערבים כפוגעניות במיוחד, משום שהם לא ראו פסול בשיחה חברית בערבית שאינה פוגעת באיכות הטיפול. הדרישה לדבר עברית בשיחות חבריות כאלה נתפסה לא מוצדקת וכצורה של הפעלת כוח כלפיהם. מכאן גם ההתקוממות שחשה הרופאה. אפשר לשער שהפגיעה התעצמה משום שהרופאים הערבים ראו בבקשה לא לדבר ערבית במסדרונות שלילה של זהותם התרבותית המובחנת. מעניין לציין שבעניין זה נמצא דמיון רב בעמדותיהם של דוברי הרוסית ודוברי הערבית בקרב הצוות הרפואי – אלה ואלה הסכימו שאין כל פסול בשיחות בשפת האם כל זמן שהשיחה אינה מתנהלת בזמן טיפול וכל הנוכחים מבינים את המדובר. הניתוח מראה שניתן להבחין בכמה זירות מובחנות שלווונטיות לשימוש בערבית, כשלכל אחת מערכת נורמטיבית נפרדת המסדירה אותה.

שימוש בשפה הערבית בביקור רופאים ובשעת הפסקה בתוך חדרי הטיפולים

למרות ההסכמה הרחבה שבחדרי הטיפולים יש לדבר עברית, שהיא השפה המשותפת לכל חברי הצוות הרפואי, המציאות המורכבת דרשה לא פעם התאמות שהביאו לידי מחלוקות. כך למשל מזווית הראייה של אחות יהודייה, השימוש בערבית בחדרי הטיפולים נתפס כפוגע ביכולתה לעבוד.

מרואינת: היה מצב שהייתי בביקור רופאים. היו – הרופאה הבכירה הייתה ערבייה והרופאה המתמחה הייתה ערבייה גם כן, ואומנם גם החולה הייתה ערבייה. אז בסדר שהן דיברו איתה בערבית. הגיוני כאילו, יותר נוח להן. אבל אחר כך הן דיברו על החלטות רפואיות בינן לבין עצמן בערבית, ואני עמדתי אוטסיידרית כאילו, וכמה שהערתי לא עזר, אז פשוט יצאתי מהביקור רופאים ולא השתתפתי, שזה לא נהוג אצלנו במחלקה.

מראיין: ולא עשית עם זה עוד דבר? לא פנית נגיד למנהל המחלקה ואמרת שזה דבר פוגע?

מרואינת: לא [...] הבכירה באה ואמרה: "איך את יוצאת? את יודעת שבביקור אחות צריכה להצטרף!" אמרתי שאם אני לא דוברת ערבית, אני לא מבינה גם כך מה הן מדברות.

דוגמה זו מלמדת על מורכבות השימוש בשפה אחרת מעברית בזמן ביקור הרופאים, ועל ההצדקות שניתנו לשימוש כזה. מבחינת האחיות היהודייה, השיחה בין הרופאות הערביות לחולה הערבייה מוצדקת משום שהתקשורת איתה הייתה נוחה יותר בערבית. אבל כשמדובר בשיחה מקצועית שהתפתחה מייד לאחר מכן בין הרופאות, כאן כבר הביעה האחיות היהודייה התנגדות ברורה לשימוש בערבית, משום שחשה שנותרה בחוץ ושעבודתה המקצועית נפגעת. פגיעה בפרקטיקות העבודה מוצגת כאן, כמו במקרים אחרים, כסיבה מוצדקת לתבוע שימוש בעברית בחדרי הטיפולים כשמתנהלת שיחה מקצועית בין חברי הצוות המקצועי. כאן בחרה האחיות היהודייה להביע את מחאתה על ידי עזיבה של חדר הטיפולים. צעד חריף זה מלמד על עוצמת הפגיעה שחוותה לאחר הדרתה מהשיחה וההתעלמות מבקשותיה לעבור לדבר עברית. עם זה חשוב לציין שמרוב הראיונות עלה שבקשה של רופא או אחות לעבור לעברית בחדר הטיפולים נענתה בחיוב.

בניגוד להסכמה שניכרה בראיונות בנוגע להיגיון שבשימוש בעברית בזמן הטיפול הרפואי, כשדובר בזמן המנוחה בחדר הטיפולים – הסכמה זו לעיתים התפוגגה. כך למשל תיאר רופא ערבי שסיים לא מכבר את ההתמחות אירוע שהתרחש בעבר בחדר הלידה, אבל בזמן מנוחה על יד דלפק האחיות:

מרואיין: פעם, עוד אני חושב שלא התחלתי את ההתמחות, הייתי בסטאז' כשעשיתי הסתכלות, עשיתי תורנויות חוץ, או ממש בתחילת ההתמחות שלי. הייתי בחדר לידה, והיה עוד מתמחה שהוא חבר טוב שלי מלפני הלימודים, מהכפר מאיפה שבאנו. אנחנו באים מאותו המקום, והיינו ממש חברים טובים עוד לפני שהתחלנו לעבוד יחד פה, ופשוט עמדנו בחדר לידה, ויש דלפק אחיות ששמה ישבו שתיים־שלוש מיילדות. אני פשוט מדבר איתו על משהו שהוא... גם לא איתם, אנחנו נגיד עמדנו במרחק של כמה מטרים, אני מדבר איתו על משהו שהיה לפני כאלו, היה לנו איזשהו אירוע עם חברים ופשוט מדברים על מה שהיה.

מראיין: נושא אישי, כן?

מרואיין: נושא אישי לגמרי שלא קשור לאף אחד ולא קשור לעבודה ולא קשור לכלום, ודיברנו בערבית.

מראיין: כן.

מרואיין: אני ערבי והוא ערבי, אז הדבר הטבעי שתדבר בשפת האם שלך ולא להתחיל לדבר בכל מיני שפות... וגם שאין אף אחד [אחר] שמשתתף. זה משהו אישי לגמרי שאני והוא דיברנו עליו. אז שם אחת המיילדות העירה ש... ככה אמרה לי את זה, הסתובבה אליי ואמרה לי: "סליחה! אתה יודע שאסור לך לדבר בערבית?"

מראיין: אסור לך?

מרואיין: כן, אסור לך לדבר בערבית.

מראיין: אוקיי, מעניין.

מרואיין: ושם קצת, אני עם טיל [כך במקור, פתיל] קצר לפעמים [צוחק]... אז ברגע ששמעתי את זה אמרתי: "טוב, פה אני זהו".

והתחילו כמובן טונים גבוהים, ומה פתאום? זאת שפה רשמית ולא רשמית... ואני מדבר עם חבר ושנינו שפת האם שלנו ערבית ומדברים על משהו שהוא לא קשור. ולמה את בכלל טורחת לשמוע מה אני מדבר איתו? ובלה בלה בלה... אז זה מקרה אחד, שדרך אגב זה משהו לאחרונה גם בכל מקום בארץ ככה.

תיאורו של הרופא הערבי חושף את המורכבות שהשימוש בשפה מחדיר ליחסים בצוות הרפואי. בזמן המחקר, לפני חוק הלאום, הייתה השפה הערבית שפה רשמית במדינת ישראל, וגם בלי עובדה זו ניסיון למנוע משני בני אדם לשוחח בשפת אימם נתפס כחריג ולא סביר, ובוודאי כלא חוקי. ייתכן שתביעתה של האחות משני המתמחים הערבים הצעירים הייתה מעוגנת בפרשנות מורחבת להסכמה שבחדר הטיפולים נהוגה השפה העברית. הדובר הציג את השיחה שניהל עם חברו הטוב בערבית כשיחת חולין, על יד דוכן המיילדות, ובזמן מנוחה שלהם ושל המיילדות. ניכר שהדובר הופתע ונפגע מאוד מההערה של האחות, שכן ראה בה הערה חסרת בסיס ומפלה. ייתכן שלפגיעה האישית תרמה גם העובדה שהמרואיין היה חדש במחלקה. מעניין לציין שהרופא הצעיר הגיב לדרישתה של האחות, ולא בחר לשתוק או להתעלם ממנה, והתפתח ביניהם יכוח. עוד ציין המרואיין שנושא השימוש בערבית הפך להיות מוקד של מתח "בכל מקום בארץ".

מקטע ריאיון זה עולה בבירור שהשימוש בשפה הוא מוקד למתח בין ערבים ליהודים. מראיונות אחרים עם חברי הצוות הערבים עלה שהדרישה לדבר עברית שהפנו אליהם חברי צוות רפואי דוברי רוסית הכעיסה אותם במיוחד שכן לטענתם הרוסים הרבו בשיחות ברוסית גם כשנכחו באזור חברי צוות שלא הבינו את השפה.

שימוש בשפה בהפסקות צוהריים ובזמן מנוחה בתורנות

זירה נוספת הקשורה לשימוש בשפה שעלתה מהראיונות היא הזמן שנתפס כזמן מנוחה או התרגעות. בזירה זאת ניכר שלגיטימי יותר לשוחח בשפת האם בין חברי צוות ממוצא דומה. חברי הצוות הרוסים והערבים ציינו שכאשר הם יושבים לארוחת צוהריים וכל האנשים סביב השולחן ממוצא דומה, טבעי לשוחח בשפת

האם. עם זה ברוב המקרים שבהם יושבים בארוחת הצהריים סביב השולחן חברי צוות ממוצא מעורב, השיחה מתנהלת בעברית. גם חברי הסגל הרפואי היהודים הביעו הבנה לרצון לדבר בשפת אם עם עמיתים לעבודה ממוצא אתני דומה. העמדה ביחס לבלווי זמן משותף בזמן תורנויות הייתה שונה מעט. כאן, דווקא המתמחים והאחיות היהודים דוברי העברית הרגישו לעיתים חוסר התחשבות מצד עמיתיהם הערבים והרוסים שדיברו ביניהם בשפת אםם והותירו אותם מחוץ לשיחה. אחדים מהמרואיינים דוברי העברית כשפת אם העידו שהם נוטים להעיר לעמיתיהם כשהם מדברים שפה אחרת מעברית בנוכחותם, ואחרים נטו להתעלם כל זמן שהשיחה לא הייתה על נושאים מקצועיים. ככלל דוברי הרוסית ודוברי הערבית נטו להבין את הצורך לדבר לעיתים בשפת האם יותר מדוברי העברית בלבד, והבליטו את התועלת הצומחת לבית החולים משליטתם בשפות אחרות. שליטה זו לטענתם מסייעת להם ליצור תקשורת טובה עם מטופלים רבים, ערבים ורוסים, שאינם דוברי עברית טובה.

4.3.3 יחסה של ההנהלה הבכירה לשימוש שעושה הצוות הרפואי בשפה אחרת מעברית

הנהלת בית החולים פעלה להסדרת פן אחד מהיחסים המורכבים הנוצרים בעקבות השימוש בשפה בבית החולים, ובישיבות העבירה ציפייה ברורה שבחדרי הטיפולים השפה הדומיננטית היא עברית. אחדים מהמרואיינים אף חשבו בטעות שהחלטה זו היא חלק מהתקשי"ר, עובדה שאין לה ביסוס במציאות, אבל מעידה על הצלחת ההנהלה בהנחלת ערך זה. בפועל כאמור התנהלו גם שיחות ברוסית ובערבית בחדרי הטיפולים, ואולם בקשה של רופא או אחות יהודים לעבור לעברית נענתה בדרך כלל בחיוב, בין היתר הודות לעמדתה הברורה של ההנהלה בנושא והתחווה שבעיות תקשורת עלולות לפגוע באיכות הטיפול. מבחינה זו הייתה חפיפה בין דרישת ההנהלה ובין הנורמות העיסוקיות בקרב הרופאים, וייתכן שזו הסיבה להיענותם של רופאים ואחיות ערבים או רוסים לבקשות אלה. כמו שהדגמנו, רוב חברי הצוות הרפואי הבינו את הצורך המקצועי בשימוש בשפה המובנת לכול, בכלל זה למטופל, בזמן טיפול. לא תיעדנו אף מקרה שבו קראה ההנהלה לסדר חבר צוות רפואי ערבי או רוסי שדיבר בשפה חוץ מעברית בחדרי הטיפולים או הענישה בהקשר זה.

ואולם בניגוד למצב בחדרי הטיפולים, בכל הנוגע לשיחה בערבית או ברוסית בחדרי הרופאים בזמן התורנויות או במסדרונות לא הייתה עמדת ההנהלה ברורה כלל, וכל הנושא נותר לניהולם של חברי הצוות הרפואי. בראיונות סופר על מקרים שבהם העיר רופא בכיר לרופאים מתמחים על שיחות מסדרון בערבית, ואלה הגיבו בעלבון ובתמיהה. מובן שלבקשה לא לדבר ערבית בהקשרים כאלה אין בסיס חוקי או נורמטיבי-עיסוקי, והשאלה הנוותרת פתוחה היא עד כמה ישנה חוק הלאום, המגדיר את העברית בלבד כשפה הרשמית של מדינת ישראל, את המצב הקיים.

4.4

נושאים אנליטיים שעלו מתוך המחקר בבית החולים

רשימת הנושאים האנליטיים המופיעה למטה משקפת רמת ניתוח מופשטת יותר מרמת הקטגוריות, ומנסה להצביע על מגמות ועל אסטרטגיות התמודדות רחבות יותר של הצוות הרפואי עם המתחים האתניים-לאומיים במקום העבודה. חשוב שגם נושאים רחבים אלה יזכו לכיסוי במסגרת המודל האינטגרטיבי המסכם.

4.4.1 הבחנה בין סביבת העבודה המיידית להיבטים המבניים של בית החולים

מחומר הראיונות עולה שהרופאים והאחיות הערבים מבחינים בבירור בין סביבת העבודה הקרובה, הכוללת את חברי הצוות הרפואי, ובין תפיסתם את בית החולים כמוסד. את סביבת העבודה ואת היחסים בצוות הרפואי הרופאים והאחיות הערבים והיהודים מתארים כסביבה נעימה בדרך כלל וקולגיאלית. היחסים עם העמיתים מתוארים בדרך כלל באופן חיובי, ורק לעיתים ניטרלי. אף שמדי פעם בפעם תוארו בראיונות מתחים שנוצרו בצוות הרפואי על רקע התבטאויות בנושאים פוליטיים או לנוכח אירועים דרמטיים כמו פיגוע או מלחמה, ככלל ניכר מאמץ לסרטט את היחסים עם העמיתים לעבודה כקולגיאליים ואפילו חבריים.

היחסים גם מצטיירים כנקיים יחסית מפוליטיקה. המרואיינים הערבים – רופאים ואחיות – מתארים מערכת שבה כל אדם נבחן על פי כישרוננו, אופיו ויכולותיו, ולא על בסיס מוצאו האתני.

בשעה שסביבת העבודה מצטיירת ניטרלית או חיובית בכל הנוגע ליחסים בין חברי הצוות הרפואי, בכל הנוגע ליחסם של המרואיינים הערבים למבנה הארגוני, לנוהלי העבודה ולהזדמנויות הקידום – קיומו של השסע האתני-לאומי בישראל מורגש. מהראיונות עולה שאף שבית החולים נחשב דוגמה חיובית של שוויון יחסי והוגנות כלפי רופאים ואחיות ערבים, בעיני המרואיינים הערבים המבנה הארגוני, תהליכי הקידום ומדיניות ההכשרה המקצועית נתפסים לעיתים פוליטיים ומפלים. כשנשאלה בנוגע לסיכויי הקידום שלה בבית החולים השיבה אחות ערבייה ותיקה כך:

מרואיינת: לא נותנים, אני למשל יש לי מחשבה תמיד שפחות נותנים לערביות.

מראיינת: כן.

מרואיינת: תפקידים גדולים אני מתכוונת.

מראיינת: ניהול?

מרואיינת: בואי נעשה סקר. מי יש עוד ערבי? הנה, כמעט ואין. סגנים [סגני אחות ראשית], יש לך ערבייה. אבל אחות אחראית? תעשי סבב במחלקות... [אני] חושבת שבולמים אותך, לא נותנים לך קידום.

אסף דר (Darr, 2018) במחקרו המשווה יחסי עובדים יהודים וערבים בבית חולים ערבי בעיר צפונית ובבית אבות יהודי בעיר צפונית אחרת, זיהה תופעה שהוא מכנה "ייחוס מפוצל": מסיבות הקשורות למהות העבודה הפרופסיונלית בצוותים רפואיים, לתלות ההדדית הרבה ולשעות העבודה המרובות, עובדים בצוותים רפואיים מעורבים נוטים להרחיק היבטים פוליטיים מסביבת העבודה שלהם. עם זאת, המתחים הפוליטיים החוצים את החברה הישראלית באים לידי ביטוי בתיאורם של העובדים – בייחוד אלה שהם מיעוט במקום העבודה – את המבנים ואת התהליכים הארגוניים כמפלים ואף גזעניים. ייחוס מפוצל בא לידי ביטוי גם במחקר זה.

חשוב לציין שהרופאים והרופאות הערבים שרואיינו ייחסו לבית החולים הציבורי שהם עובדים בו הוגנות בכמה היבטים מבניים בהשוואה לבתי חולים אחרים, הנתפסים מפלים יותר. כמה רופאים מתמחים אף ציינו שבחרו בבית חולים זה הודות לשמו הטוב בכל הנוגע ליחס לרופאים ערבים, וכן משום שיש בו מנהלי מחלקות ערבים. לא כך המצב, לפי דבריהם של אחדים מהמרוואיינים, בבתי חולים אחרים, שבהם לרופא ערבי קשה להתקבל לעבודה וקשה עוד יותר להתקדם לתפקידי ניהול. כך התבטא רופא ערבי לקראת סיום התמחותו בנוגע לסיכויי הקידום בבית החולים הציבורי שעבד בו:

אני יודע שהאחוז של הערבים בבית החולים [שבו אני עובד] הוא גבוה, ואחוז מנהלי מחלקות ואחוז האנשים שמגיעים לתפקידים די בכירים, [...] יש מנהלי מחלקות, מנהלי יחידות, מנהלי מכונים שהם ערבים, אני יודע שבמקומות אחרים זה לא קורה, בדיוק להצביע איפה ולמה – אני לא יודע.

מדברי הרופא עולה שיש לו תמונה ברורה בדבר סיכויי הקבלה והקידום של רופאים ורופאות ערבים במוסדות אחרים. גם רופאים ורופאות צעירים אחרים שרואיינו ציינו שאת החלטתם להגיש מועמדות להתמחות לאחר תקופת הסטאז' לבית החולים הזה דווקא ביססו על תחושתם שארגונים אחרים מפלים רופאים ערבים. מעמדו החיובי של בית החולים הנחקר התבסס על שיעור הרופאים הערבים המתקדמים לתפקידי ניהול. ואולם למרות התיאור החיובי למדי של ההיבטים המבניים בבית החולים שבו בוצעו הראיונות, רוב הרופאים הערבים שרואיינו ציינו שכדי שרופא ערבי יתקבל לעבודה או יזכה לקידום, עליו להשקיע מאמץ גדול יותר מעמיתו היהודי וגם להצטיין יותר.

עוד מוקד אפליה בעיני הרופאים הערבים היה בשלב של סיום הסטאז' והיציאה לשנה או שנתיים לחו"ל למה שנקרא "פילושפי". הרופאים והרופאות המתמחים שרואיינו ציינו שבהשוואה לעמיתיהם היהודים, להם קשה יותר למצוא בית חולים בחו"ל שיאמץ אותם. חלק מהבעיה טמון לדעתם בחוסר תמיכה מספקת מצד בית החולים, וחלק אחר בקרנות המימון של גופים יהודים בחו"ל המכוונות לסייע לרופאים יהודים ולא לערבים. מתמחה ערבייה הדגימה בדבריה אפליה מובנית כזאת:

מראיין: האם את מרגישה שאת צריכה להיות יותר טובה מיהודייה כדי להתקדם?

מרואינית: כן.

מראיין: כן, את מרגישה ככה?

מרואינית: כן... בתור מיעוט אתה מרגיש שאתה צריך להיות סופר, סופר, סופר בשביל זה. נגיד עכשיו, סתם, בחיפוש שלי לצאת [לפלושיפ – תקופת התמחות נוספת בחו"ל לאחר תום ההתמחות של שש שנים]

מראיין: כן?

מרואינית: אתן לך דוגמה: אז יש מקומות שאמרו שאני לא אוכל, שיש להם קשרים אליהם, ואמרו לי שאני לא אוכל לשלוח כי הם שם רצו יהודים.

מראיין: כן, שמענו על זה. נגיד יש בתי חולים בניו יורק שנותנים לך... ליהודים.

מרואינית: כן.

מראיין: וגם הכסף בעצם הוא כסף יהודי והמארח הוא יהודי? **מרואינית:** לא בהכרח. אני מדברת על מישהו שמקבל, שמדריך, לא משלם את הכסף.

מראיין: אה... מעניין אם זה חוקי, אני תוהה, כי ארצות הברית זו מדינה ש...

מרואינית: לא, זה לא חוקי, אבל הוא יגיד לך, טוב אני לא, אני...

מראיין: הבנתי, הוא יסתכל ויגיד לא...

מרואינית: אני לא רוצה על סמך CV שלך.

4.4.2 שיחות על נושאים פוליטיים במקום העבודה

השסע היהודי-ערבי מייצר בחברה הישראלית מוקדים רבים של מתח בין יהודים לערבים. פיגועים, מבצעים צבאיים בעזה ואירועים נוספים נהפכים לנושאי שיחה טעונים, ובמקומות עבודה המתח הפוליטי מקבל ביטוי יום-יומי בניהול היחסים

בין העובדים היהודים והערבים. אחד הנושאים המורכבים שעלה מהראיונות הוא היחס לשיחות פוליטיות במרחבי עבודה משותפים. הדיון בעמודים הבאים יתמקד בנושא זה.

מצד אחד בקרב המרואיינים היהודים והערבים ניכרה הסכמה שמוטב להשאיר את הפוליטיקה בכלל, ושיחות על נושאים פוליטיים בפרט, מחוץ לגבולות המחלקה, ולא להפוך אותם חלק ממציאות העבודה היום-יומית. גם כשנשאלו הרופאים והאחיות היהודים והערבים אם הם רואים בחיוב שיחות שיוזמת הנהלת בית החולים על נושאים פוליטיים בשעת משבר כמו מלחמה או פיגוע קשה, השיבו רוב המרואיינים משתי הקבוצות שהם מעדיפים שלא יהיו שיחות כאלה כלל. הסיבה לכך, הסבירו אחדים מהמרואיינים, היא שלדעתם אין כל סיכוי ממשי לשכנע עמית לעבודה לשנות את עמדותיו הפוליטיות או את תפיסותיו בנוגע לאירוע דרמטי, ולכן מוטב שלא להיכנס לדיון טעון כזה. מרואיינים אחרים הצביעו על השלכות שליליות ארוכות טווח של חשיפת דעות פוליטיות קיצוניות של עמית לעבודה. דעות אלה עלולות להקרין על היכולת לעבוד יחד ולחבל ביכולת ליצור קשרי עמיתים. עם זה, על אף ההסכמה הרחבה שאת השיחות הפוליטיות מוטב להשאיר מחוץ למקום העבודה, מהראיונות עלו עדויות רבות לקיומן של שיחות כאלה, בהיקף לא מבוטל.

השיחות המדווחות על נושאים פוליטיים התרחשו ברוב המקרים סמוך לאירוע משמעותי שהיה לפחות בעיני אחדים מחברי הצוות הרפואי המעורב בעל הקשר אתני-לאומי. דוגמה טובה לכך הן השרפות שפרצו בחיפה בנובמבר 2016, זמן לא רב לפני קיום הראיונות. מרואיינים ערבים רבים ציינו שבקרב הצוות הרפואי היו תגובות רבות לאירועים אלה, וכמה רופאים ערבים תיארו כיצד נחשפו במסדרונות לשיחות בין האחיות היהודיות שטענו שבוודאי מדובר בהצתות על רקע לאומני. אחדים מהרופאים הערבים, שסברו שהערות אלה פוגעניות בשל טבען המכליל והטענה הגלומה בהן המטילה דופי בציבור שלם ללא בדיקה יסודית של ההאשמות, בחרו להתעלם מהשיחות ולשתוק. אחד הרופאים תיאר יוכוח נוקב שהתפתח בינו ובין אחות רוסייה שהטילה את האחריות לשרפות על ערבים. לדברי הרופא הוויכוח לא הביא לידי תוצאות חיוביות או הסכמה, אלא דווקא יצר ריחוק וקרע ביחסים ביניהם. לדבריו, זו דוגמה מדוע מוטב שלא לדבר על נושאים פוליטיים במקום העבודה.

גם רופאים יהודים העדיפו בדרך כלל שסביבת העבודה תהיה נקייה משיחות פוליטיות, בעיקר בעיתות של מתח פוליטי מוגבר. כך התבטאה אחות יהודייה ותיקה:

מרואינית: אני אומרת שברגעים של משבר, כשיש משבר במדינה, עדיף שכל אחד ישמור את הדעות שלו לעצמו. היה איזה יום אחד, קטעתי מישהי בקבוצה. היא פרסמה איזשהו סרטון שהיה אמור להיות מצחיק על החייל הזה שירה. **מראיין:** כן.

מרואינית: על החייל שירה ב... [מתייחסת לאלאור אזריה] **מראיין:** אה, כן כן.

מרואינית: למה להכניס פוליטיקה לזה? הווטסאפ נועד להגיד יש סידור עבודה או איזה... אל תכניסו שטויות פנימה.

מציטוט זה עולה שההתנגדות לקיום שיחות או התבטאויות פוליטיות במקום העבודה חוצה גבולות אתניים-לאומיים, למרות ההכרה הגורפת שאי-אפשר להימנע משיחות כאלה בפועל. כמו כן הייתה הסכמה שחצתה גבולות אתניים-לאומיים שגם בעיתות משבר אין מקום להסדרה של שיחות פוליטיות פורמליות בארגון של ההנהלה.

4.4.3 התייחסות של הארגון המעסיק לחגים יהודיים, מוסלמיים ונוצריים

עוד זירה חשובה לביטוי הזהות האתנית-לאומית המובחנת היא החגים של כל אחת מהקבוצות. למעשה, החגים יוצרים פיצול רב יותר של הקבוצות בגלל החגים המיוחדים ליהודים, לנוצרים, למוסלמים ולדרוזים ואף לחלק מהמהגרים לישראל ממדינות ברית המועצות לשעבר. כל עובד יכול לבחור כמובן לפי איזה חגים לקבל את החופשות, והרוב המכריע, בלי קשר למוצא האתני-לאומי-דתי, בוחר בחגים היהודיים, שהם רבים יותר. המורכבות שעליה עמדנו בראיונות נוצרה סביב עבודת המשמרות דווקא, המחייבת לעיתים קרובות לעבוד גם בשבת ובחג. מצד אחד גיוון אתני-לאומי-דתי בצוות הרפואי מקנה, לטענת המרואינים, גמישות רבה, משום שהאחיות או הרופאים המתמחים היהודים יכולים לעבוד

יותר בזמן חגים נוצריים או מוסלמיים ולטייע לחברי הצוות בני דתות אלה, ולקבל חופשות בחגים היהודיים כשהאחיות והרופאים הערבים לוקחים יותר משמרות על עצמם. מצד אחר אחדים מהמרוואיינים חשו שהיו רוצים לקבל יותר הכרה סימבולית מצד בית החולים גם בחגים הנוצריים והמוסלמיים, בצורה של ברכות מסודרות לחג, טקסים לציון החגים במקום העבודה וכדומה.

מהשיחה עם האחיות האחראיות במחלקות עלה שבכל הנוגע לחופשות הנהלת המחלקה משתדלת להתחשב בחגים של נוצרים ומוסלמים, אבל לא תמיד אפשר לעשות זאת. לדברי האחיות האחראיות, מדיניות החופשות מתורונות בחגים היא מוקד להתמרמרות בקרב חברי הסגל הרפואי, בעיקר הלא־יהודים. החגים היו גם זירה של החצנה והפגנת הרקע האתני־לאומי דתי בקרב חברי צוות רפואי שבחרו להביא לעבודה מיני מזון מיוחדים לחג ולכבד את העובדים האחרים. בעיני האחיות שסיפרו על נוהגן, מדובר בדרך טובה לקרב לבבות וליצור מודעות רבה יותר בקבוצת הרוב היהודית לכך שבקרב חברי הצוות הרפואי יש דתות שונות. אחת האחיות ציינה שבעבר גם העבירה הרצאה לחברי הסגל הרפואי על דתה שלה, מתוך רצון להגביר את ההיכרות.

4.4.4 הפרופסיה כמתווכת יחסים בין ערבים ליהודים

ממצא חשוב של המחקר הוא שההכשרה המקצועית הארוכה של אחיות, ובייחוד רופאים, וההשתייכות לקהילה עיסוקית חזקה מסייעים למתן את רמת העימות בתוך הצוות. גם כשרופאים ורופאות ערבים נתקלים בהערה פוגענית או גזענית בעיניהם, הם נוטים למתן את תגובתם. לטענת המרוואיינים הרקע הפרופסיונלי מחייב אותם לדיבור תרבותי יחסית ולשיחה שבה נשמעות דעות של שני הצדדים. רק לעיתים רחוקות, מדווחים המרוואיינים, מתרחש ויכוח קולני על נושאים פוליטיים בין חברי צוות יהודים וערבים. כשנשאלה רופאה בכירה ערבייה על תפקיד הפרופסיה ביחסים בין הרופאים היהודים והערבים היא השיבה:

נגיד שאם הייתי בקניון ומישהו היה אומר לי: "אוי, ערבייה לך, לך. אני לא רוצה שתקני ממני משהו", הייתי נסערת. אבל באה מישהי מפה [מתוך הצוות הרפואי]. זה קצת מקומם אותך כי אתה בן אדם, אבל ישר אתה מכבה האש שבתוכך, ואתה ממשיך ואתה מסתכל עליו קודם כול כבן אדם.

המרוויינת מכירה בכך שחלק מהאתוס העיסוקי שלה כרופאה מחייב אותה להגיב באיפוק על הערות פוגעניות וגזעניות מצד עמיתים לעבודה. מובן שאתוס כזה אינו קיים במקצועות המכירה והשירות שאליהם היא מתייחסת בדבריה. מדבריה גם עולה ההכרה בכך שמקצוע הרפואה, הפעם בדומה למקצועות שירות אחרים, כולל בתוכו אלמנטים של "עבודה רגשית" – מושג שטבעה הוכשילד בספרה "הלב המנוהל" (Hochschild, 1983) – המחייבת עובדים להבליג לעיתים על עלבונות של לקוחות כחלק מהדרישות הניהוליות מהם. בראיונות אחרים הסכימו הרופאים כי הסוציאליזציה הארוכה ורמת ההשכלה הגבוהה של הרופאים האחרים מאפשרים ניהול תרבותי של ויכוחים על נושאים פוליטיים.

4.4.5 החברה היהודית בעיניהם של המרוויינים הערבים

באחדים מהראיונות נדרש זמן לשכנע את המרוויינים לספר על אירועים שבהם הרגישו פגועים בעקבות הערות של מטופלים, עמיתים יהודים או מנהלים. אחת הסיבות היא שבני האדם מטבעם נוטים להדחיק אירועים לא נעימים ושחשיפה של אירוע שכלל תחושה של השפלה או פגיעה עלולה להיתפס כחולשה של הדובר. סיבה נוספת היא שרופאים ואחיות ערבים, בתהליך התבגרותם והתאקלמותם בחברה היהודית הדומיננטית, למדו לקבל מידה מסוימת של אפליה ואף גזענות בחברה הישראלית. כשהבעתי לעיתים פליאה או זעזוע מסיפור שבו נחשפו הרופאים והאחיות הערבים להערות גזעניות ממטופל, נתקלתי בשאלה מצד המרוויינין: "אתה לא מכיר את החברה שאתה חי בה? מה מפתיע כל כך?" גם כשהביעו רופאים ורופאות ערבים צעירים עמדה ברורה שלפיה עליהם להיות טובים מעט יותר מהמועמד האחר היהודי כדי לזכות במשרה או בקידום, הם התייחסו לאווירה כללית מפלה נגד ערבים בחברה הישראלית. ואכן, חוויית המיעוט הערבי בישראל שונה באופן חד מחוויית הרוב היהודי, ובבניית המודל עלינו לקחת בחשבון שעובדים ערבים למדו לקבל רמת אפליה מסוימת כטבעית בחברה הישראלית. בהערת אגב אציין שגם נשים יהודיות חשות, כחלק מתקרת הזכוכית המגבילה את קידומן, שכדי להתקבל לעבודה עליהן להיות טובות יותר ממועמד גבר המתחרה עימן על משרה.

ממצאים – מגזר הייצור

פרק ממצאים זה מבוסס על 20 ראיונות עם עובדי ייצור יהודים וערבים במפעל לייצור חומרי ניקיון הנמצא בצפון הארץ. במגזר זה זיהינו חמש קטגוריות עיקריות לניתוח מציאות העבודה במרחבי העבודה המשותפים ליהודים ולערבים. שלוש הקטגוריות הראשונות עוסקות במוקדי המתח ביחסים בין יהודים לערבים במפעל: (א) אירוע דרמטי או אלים מחוץ למקום העבודה כפיגוע או מבצע צבאי; (ב) שיחות שנוגעות לדתות המיוצגות בקרב עובדי הייצור; (ג) התייחסות של העובדים הרבים לתהליכי הקידום ולסגרגציה העיסוקית הקיימת בתוך המפעל. שתי קטגוריות נוגעות לסוגי היחסים המובחנים שבהם נמצא ביטוי למתחים העיקריים שזיהינו: (א) יחסים בין עובדי הייצור היהודים והערבים; (ב) יחסים היררכיים בין העובדים למנהלים. חשוב להדגיש שעובדי הייצור שנחקרו אינם מקיימים יחסים עם לקוחות או עם ספקים. הקשר בין הקטגוריות מוצג בלוח 3.

לוח 3

ממצאים עיקריים במפעל ייצור

יחסים היררכיים	יחסים קולגיאליים	סוגי יחסים מוקדי מתח
כיצד מגיבה ההנהלה לאירועים חיצוניים אלימים וכיצד משפיעה תגובתה על היחסים בינה ובין צוות העובדים?	כיצד אירועים אלימים חיצוניים משפיעים על היחסים בין עובדים יהודים וערבים?	אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי
כיצד מגיבה ההנהלה לסכסוכים בין עובדים יהודים וערבים על רקע דתי?	כיצד האמונה הדתית משתקפת ביחסים בין עובדים יהודים וערבים?	דעות או התנהגות פוגעת של עמיתים על רקע דתי



יחסים היררכיים	יחסים קולגיאליים	סוגי יחסים מוקדי מתח
כיצד תהליכי קבלה וקידום וחלוקה אתנית-לאומית לפי פונקציה במפעל משפיעים על יחסים היררכיים בין המנהלים לעובדים?	כיצד מתבטא המתח סביב תהליכי קבלה וקידום ביחסים בין עובדים יהודים וערבים?	תהליכי קבלה, קידום וסרגרציה עיסוקית במחך המפעל

5.1

מוקד מתח ראשון: אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי

5.1.1 השפעת אירועים אלימים חיצוניים על היחסים בין עובדים יהודים וערבים

המרוויינים הערבים במפעל תיארו את היחסים היום-יומיים עם עמיתיהם היהודים כיחסים טובים בדרך כלל. עם זאת את היחסים בצוות העבודה המעורב ערערו לעיתים אמירות פוגעניות מצד העובדים היהודים, שנאמרו בעיקר סמוך לאירועים אלימים שקשורים לסכסוך הישראלי-ערבי. שיחות על אירועים אלימים שמתרחשים מחוץ לארגון התנהלו בארגון הייצור שנחקר הן בין עובדים מאותו מוצא אתני-לאומי, והן בין עובדים מרקע שונה. השיחות על אירועים אלה התרחשו בדרך כלל סביב המכונות על רצפת הייצור, בהפסקות בפינות עישון ובחדר האוכל. כמו שנראה, במפעל הייצור היה תוכן השיחות בוטה ואלים יותר משבשיחות שהתקיימו בבית החולים. חשוב גם לזכור שעל רצפת הייצור היו היהודים מיעוט, ורובם צעירים מאוד, מייד לאחר שחרורם מהצבא, שעבדו במפעל במסגרת עבודה מועדפת. כך למשל סיפר עובד ערבי על תגובתה של עובדת יהודייה שעובדת עימו על קו הייצור לאחד הפיגועים:

בפעם האחרונה כאשר רצחו... לא זוכר מי. בחורה יהודייה באה והתחילה להתפלסף [...] אמרה: "הערבים שייקח אותם... המוסלמים וזה, אנשים שעושים את זה". אמרתי לה: "בסדר, הם עושים את זה אבל למה הם עשו? את יודעת מי שעשה את הדבר הזה יכול להיות שהרגו לו אמא או אחות או אבא או זה. זה אותו דבר מה שכואב לכם זה כואב לנו". היא לא הייתה מגיבה לנו.

העובדת היהודייה עבדה באותה מכונה עם עובדים ערבים. אף שאת האווירה על קו הייצור תיארו המרואיינים הערבים כחיובית ואפילו מלאה בהומור, הערות מסוג זה פגעו במרקם היחסים והשאירו את חותמם במשך ימים מספר. חשוב להבחין גם שאמירתה הגזענית של העובדת היהודייה מכוונת לערבים, אבל במיוחד למוסלמים. כמו שנראה, הדת כמוקד של עימותים בין יהודים לערבים וכזירה להבעת זהות אתנית-לאומית עלתה שוב ושוב באולם הייצור, ולא ניכרה בבית החולים שחקרנו.

לעיתים קרובות העזו עובדים ערבים להביע את דעותיהם האישיות ללא חשש מעמיתיהם היהודים. עובדים ערבים שרואיינו העידו שנהגו להגיב בחריפות, ולפעמים אפילו בגסות, על אמירות גזעניות מצד עמיתיהם היהודים. חשוב להבחין שאופן תגובה זה סותר לגמרי את המצב שתיארנו בבית החולים, שם נטו האחיות והרופאים להתעלם מהערות של עמיתים יהודים או להגיב אליהן במתינות. נראה שכאשר לקבוצה חברתית יש ייצוג יתר ביחס לייצוגה בחברה הכללית, הקיטוב האתני-לאומי גובר. כדי להימנע מקיטוב כזה חוקרים ממליצים למנהלים להימנע מסחיפה אתנית, כלומר מיצירת ייצוג יתר או חסר של קבוצה ביחס לייצוגה באוכלוסייה הכללית, שכן היעדר ייצוג אתני מאוזן, בדומה לחברה הכללית, עלול להזיק למטרות הגיוון בעבודה יותר משלהיטיב עימן (ראו למשל Bacharach, Bamberger and Vashdi, 2005). מובן שלעיתים אי-אפשר ליצור תמהיל נכון של עובדים יהודים וערבים בגלל משתנים של שוק העבודה והשכר. כך למשל הביע מנהל המפעל שנחקר את רצונו להגדיל את מספר עובדי הייצור היהודים, אולם אין מועמדים מתאימים כאלה.

העובדה שרוב חברי צוות הייצור היו ערבים, והיהודים היו מיעוט מבטל על רצפת הייצור, יכולה להסביר את ביטחונם של הערבים להביע את דעתם ודעות שיהודים רואים בהן דעות קיצוניות. כשנשאלו העובדים הערבים על חשיפתם

בעבודה להערות שתפסו כפוגעניות או גזעניות, תיארו רובם מקרים כאלה והדגישו שהגיבו בהערה נגדית והביעו את דעתם ללא חשש. כך תיאר אחד העובדים הערבים את תגובתו לבקשה של עמית יהודי להביע את דעתו על "אסון השייטת" – מקרה שאירע בשנת 1997 ובו נהרגו 13 לוחמי צה"ל במבצע בלבנון:

הוא [העמית היהודי] שאל אותי על דעתי לגבי החיילים, ה־13 שמתו כולם, אמרתי לו: "איך שאתה מגן על האדמה שלך, אתה אומר שזאת האדמה שלך, רוצה להגן עליה, ויש לך צבא וחיילים שמגינים עליה. הוא גם רוצה להגן על האדמה שלו, איפה החיילים שלך, הם ב[חוות] "שבעא", תוציא אותם משמה, אין משהו ביניכם". הוא שתק, כי הוא יודע ש... אני לפעמים הייתי נכנס איתם לוויכוחים, אדמת פלסטין. הם מתחילים לצחוק כאשר אמרתי להם שזה לא שלכם. היה דיון רגיל אין... הם היו אומרים עליי שאני גזעני, אבל אני לא הייתי כזה. אבל... הייתי אומר את זה בצחוק אבל הייתי מתכוון להעביר מסר כלשהו.

עובדים ערבים סיפרו בראיונות כי בזמן מלחמות ותקריות על רקע לאומי-פוליטי הם הרגישו שינוי ביחסם של עמיתיהם היהודים. המרואיינים ציינו שהמתח וההתייחסות השונה מצד היהודים נמשכת לרוב ימים אחדים, ואחר כך מתחלפת בהתייחסות החיובית יותר שאפיינה אותם קודם. לטענתם של עובדים ערבים, כשיש אירועים כמו פיגוע, העובד היהודי משנה את התייחסותו אל העובד הערבי ומכוון אליו מבטים חשדניים ומבטים של האשמה. כשהתבקש אחד המרואיינים הערבים להדגים מניסיונו במקומות עבודה את שינוי היחס וההתנהגות כלפיו בעקבות אירועים אלימים מחוץ לארגון, סיפר:

הם משתנים. כשהיו פיגועים וזה היית מרגיש, המבטים שלהם השתנו, והם מתייחסים אחרת למשך שבוע או שבועיים, [ואז] הם חוזרים לאט-לאט. למשל [העמית היהודי] לא אומר לך בוקר טוב. לא עומד לדבר איתך, לא מדבר איתך. היהודים רגילים אחי אחי ואחי, הוא לא מתקרב אליך יותר. מרגישים שיש... שהוא כועס, אבל במה אני אשם? אני בדיוק כמוך, מי שעושה את הפיגוע ואלה שנרצחו בו אותו דבר... אין משהו בזה.

עובד אחר הוסיף כי בימים הראשונים אחרי אחד הפיגועים הרגיש שעמיתו היהודי החמיץ לו פנים: "למשל אם יש פיגוע, אתה בא אליהם, אתה מרגיש שהם קצת עם פרצוף לא שמח ביום הראשון וביום השני".

5.1.2 השפעת אירועים אלימים חיצוניים על היחסים ההיררכיים בין מנהלים לעובדים

מדיניות המפעל בנוגע לדיון בסוגיות פוליטיות לא הייתה ברורה לגמרי לעובדים הערבים. רוב המרואיינים ציינו כי ההנהלה אוסרת עליהם לדון בפוליטיקה במקום העבודה, ואילו אחרים דיווחו כי אפשר ומותר לשוחח על נושאים פוליטיים על קו הייצור. בפועל מהראיונות עלה ששיחות פוליטיות הן חזון נפרץ.

מתוך הראיונות עם מנהלי מחלקות בתפקידי ניהול ברמת קו הייצור עלה כי ההנהלה רגישה מאוד לגילויים של הסכסוך במקום העבודה, ובאופן בלתי-פורמלי ובסיוע של מנהלי המחלקות מנסה למנוע כל ביטוי של הסכסוך הפוליטי על רצפת הייצור. מלאכה זו לא עלתה בידם, ועובדים הביעו את דעותיהם הפוליטיות ואת זהותם הלאומית-אתנית בתוך המפעל. כמו שעלה מכמה דיווחים, בעיקר בעיתות של אירועים אלימים מחוץ לארגון לעיתים יצאו השיחות הפוליטיות מכלל שליטה והביאו לידי חיכוכים שהגיעו לידיעת ההנהלה. כך למשל ציין עובד ערבי המכהן כמנהל קו הייצור כי הדבר הראשון שהוא מדגיש למתקבלים לעבודה במחלקתו, כי אסור להכניס פוליטיקה לסביבת העבודה. ואולם למרות אזהרה זו, כך סיפר, העובדים פותחים בשיחות פוליטיות לעיתים מזומנות, וכשהוא מגיע לקו הייצור, הוא מנסה להשתיק אותם או להחליף נושא. עם זה דיבור על פוליטיקה בעבודה לא גורר סנקציות ברורות. מעניין לציין שבכל הנוגע לחיכוכים על רקע דתי, בייחוד בין עובדים ערבים ממוצא דתי שונה לבין עצמם, התמונה שונה, כמו שנראה בהמשך. כך התבטא בריאיון מנהל קו הייצור, ערבי במוצאו:

תשמע, אני כשאני מראיין את האנשים שמגיעים אליי בשביל לקבל אותם, קודם כול אני אומר להם: פוליטיקה ודת אני לא מכניס למפעל. כן, אתה יודע, כל אחד יש לו דעה אחרת, כל אחד יש לו... אי-אפשר, אם נכנסים לזה לא יוצאים מזה. אז תמיד כשמתחילים, אם אני מגיע, אני משתיק אותם או מחליף נושא,

מבקש מהם להחליף נושא, כי אתה יודע, אתה לא יכול לדעת מתי זה יכול להתפוצץ.

בפועל כאמור מתנהלות שיחות פוליטיות רבות במפעל, בייחוד בעקבות אירועים חיצוניים, ורובן מסתיימות ללא בעיות מיוחדות או התערבות ההנהלה. עם זה בראיונות דווחו גם מקרים אחדים שהצריכו את התערבות ההנהלה בעקבות פניית העובד הערבי והגשת תלונה על עמית יהודי בשל התבטאות גזענית. אחד העובדים הערבים הוותיקים ביותר במפעל ובעל תפקיד ניהולי זוטר זה שלוש שנים, הסביר כיצד התעמת עם עובד יהודי במפעל וניגש להנהלה בעקבות העימות:

הוא [העובד היהודי] התחיל להגיד בפניי: אסור להכניס ערבים למפעל הזה. היו עוד ערבים. אף אחד לא הגיב לזה. אני פניתי אליו, אמרתי לו: גם אם אתה אומר את זה בצחוק, אל תגיד דבר כזה בכלל. אל תכניס את העניינים האלה אל תוך המפעל. הבעיות האלה נמצאות מחוץ למפעל, אז לא צריך להכניס אותם למפעל. אמר לי: "לא, אני לא אומר את זה בצחוק, אסור להכניס אף ערבי לפה". לא שתקתי, השפלתי אותו, הלכתי למנהל פה. הם השפילו אותו וצעקו עליו. ההנהלה נתנה לנו גיבוי, כי הם פה סומכים על הערבים, ולא על היהודים. כל העובדים פה ערבים. אם הערבים מפסיקים לעבוד, אין מישהו שיעבוד במקומם.

במקרה זה הגיב המרואיין בחריפות להערתו הגזענית של עמיתו היהודי, וההנהלה גיבתה את העובד הערבי ונזפה בעובד היהודי. לדעתו של המרואיין להנהלה לא הייתה ברירה אלא לתמוך בעובדים ערבים, שכן הם רוב בקרב עובדי הייצור ולכן גם התשתית הביצועית של המפעל. מכאן עולה כי לתפיסתו של המרואיין תמיכת ההנהלה בעובד הערבי המותקף היא פרגמטית, ואינה מעוגנת בתפיסה מוסרית ששוללת גזענות.

חשוב להדגיש שרבים מהמרואיינים הדגישו שהם מעדיפים שלא לדון בפוליטיקה במקומות העבודה שלהם, ומעדיפים לשמור על סביבת עבודה מבודדת מהסביבה הפוליטית החיצונית. בדומה לעובדים שרואיינו בבית החולים, גם הם סבורים ששיחות פוליטיות נוטות לקלקל את היחסים ההרמוניים ולעורר שנאה ואיבה כשאחד העובדים מביע דעות קיצוניות. עם זאת במפעל זה דווקא

האמונה הדתית, ולא העמדה הפוליטית, היא שנעשתה המוקד של הבעת הזהות האתנית-לאומית. כמו שנראה בראש הפרק הבא, הדבר התבטא ביחסים בין העובדים הערבים והיהודים, אבל בעיקר ביחסים בין הנוצרים, המוסלמים, הצ'רקסים והדרוזים. עובדה זו נובעת גם מהרכב העובדים: מצד אחד דומיננטיות ברורה לעובדים היהודים לעומת העובדים הערבים; ומצד אחר המגוון התרבותי-דתי בקרב העובדים דוברי ערבית היה גדול.

5.2

מוקד מתח שני: דעות או התנהגות פוגעת של עמיתים על רקע דתי

5.2.1 השתקפות האמונה הדתית ביחסים בין עובדים יהודים וערבים

יחסים קולגיאליים טובים בין יהודים לערבים במפעל עורערו לא רק בעקבות אירועים אלימים וחריגים בספרה הציבורית-פוליטית, אלא גם בגלל התנהגות שנגזרת מאמונה דתית או הערות על רקע דתי שעמיתים לעבודה ראו בהן פוגעניות. חשוב לציין כי בכל הראיונות עם עובדים ערבים הם השתמשו בצמד המילים פוליטיקה-דת כשהתייחסו לשאלה אם שיחות על נושאי השעה ועל פוליטיקה בין עובדים רצויות או שמוטב להימנע מהן. לענייננו חשוב שרוב המרואיינים התייחסו בתשובותיהם לדת, אף שהשאלה התייחסה רק לפוליטיקה. בבית החולים לא עלה נושא הדת כלל, אולי משום שרמת הדתיות פוחתת עם העלייה ברמת ההשכלה.

נושא הדת וההבחנות הדתיות – לא רק בין יהודים לערבים, אלא גם בין נוצרים, דרוזים מוסלמים ואף צ'רקסים – נתפס בעיני עובדי הייצור כנושא שיוצר חיכוכים ומחלוקות בין בני כל הדתות המיוצגים בכוח העבודה במפעל. הנה דוגמה מתוך ריאיון עם עובד ערבי, דתי מוסלמי, המתאר ויכוח בינו ובין עובד דתי יהודי בנושא הבעלות ההיסטורית על אדמות ארץ ישראל. בפתח דבריו מתייחס הדובר לשיחה ששמע באקראי בין עובד יהודי לערבי, שאלה הצטרף בהמשך:

ערבים – מה יש לכם לעשות פה? אתם כך ואתם כך, ואנחנו – אלוהים הבטיח שנקבל את האדמה הזאת, ואלוהים כך זה שלנו. הוא דתי כזה. אני באתי ומצאתי אותו [את העובד היהודי] מדבר עם מישהו אחר, שהוא ערבי, לא מלומד ולא יודע. אז הוא ניסה... רצה להתחיל איתי. אני הייתי פה כבר שישה חודשים, והוא לא מכיר אותי, אף אחד לא יודע עליי כלום חוץ מההנהלה מה אני, מה למדתי, ומה יש לי בדיוק. פגע בי שאני יושב ושונה קפה למשל, והוא מתחיל להתגרות בבחור השני, והוא [העובד הערבי] לא מדבר. או שהוא מפחד או שהוא לא יודע מה צריך להגיד. אז אני התערבתי לאחר שראיתי שהוא פוגע. אני אחד האנשים שאכפת לי מאוד מהדת שלי. נכון, אין לי זקן, אבל אני בן אדם שאכפת לו מהדת, ולא מרשה לאף אחד לדבר – אם זה היה על הנביא שלנו או מישהו אחר. זה בשבילי נקודה אדומה. אז כשהוא דיבר... הנקודה האדומה הזאת התחילה להבהב יותר. אז תקפתי אותו מבחינה דתית. הדת שלהם – תקפתי אותה. הוא שתק, התלונן להנהלה, והם קראו לנו ואמרו לנו בלי דתות, כן. דרך אגב כאן הם לא מרשים, לא מרשים לזה להגיע לדת או להגיע לפוליטיקה. כאן אצלנו במפעל אסור לדבר על הדתות ואסור לדבר על פוליטיקה. אסור לגמרי. אם ידעו על דבר כזה, הם מוציאים אותם ומזהירים אותם. ואם ימשיכו, יש סיכוי לפטר אותם.

בריאיון סיפר העובד הערבי כי אסור לדבר במפעל על דתות ועל פוליטיקה, ולמרות זאת הוא השתתף בשיחה סוערת על הדת עם עמיתו היהודי. לדבריו, הוא התייחס בתוקפנות לדת היהודית בתגובה ליחס שביטא עמיתו היהודי לאסלאם. במפגש התמודד העובד היהודי עם התוקפנות של עמיתו הערבי בשתיקה והימנעות מלדבר, התמודדות שבמקומות עבודה מאפיינת בדרך כלל את המיעוט הערבי. ייתכן שהדבר נובע מהיותם של היהודים מיעוט בקרב עובדי הייצור במפעל. עם זאת העובד היהודי חש ביטחון להתלונן להנהלה לאחר מכן, שנזפה רק בעובדים הערבים שהשתתפו בשיחה. גם כאן נזכרת עמדתה של ההנהלה נגד שיחות על פוליטיקה או דת, אף ששיחות כאלה התקיימו לעיתים קרובות. הדובר הזכיר את איומי ההנהלה בסנקציות, אולם למעט סיפור אחד, לא נתקלנו בראיונות במקרים עדכניים שבהם עובד פוטר על רקע שיחות פוליטיות או שיחות בנושאי דת.

עוד עלה מהראיונות כי התנהגותם של עובדים ערבים מוסלמים, שלטענתם נגזרת מאמונתם הדתית, פגעה לעיתים ברגשותיהם של עמיתיהם היהודים. מרואיינים רבים, יהודים וערבים, תיארו מצבים שבהם עובדים ערבים מוסלמים דתיים נעלמים בעת הצפירה של יום הזיכרון מזירת העבודה כדי שלא לעמוד. המוסלמים הסבירו שהם עושים זאת כדי לכבד את עמיתיהם היהודים, שכן על פי מצוות הדת שלהם הם לא יכולים לעמוד. על כן הם מעדיפים לנטוש את האולם לפני הזמן המתוכנן לצפירה. גם עובדים ערבים אחרים דיווחו שהם נעלמים, אף שאינם דתיים, כתיאורו של עובד ערבי מוסלמי חילוני:

הדתיים... המוסלמים הדתיים לא עומדים בזמן הצפירה, למשל x
 ו-y [מזכיר שמות של שני עובדים ערבים]. יש זמן שהוא הזמן של
 הצפירה. בזמן הצפירה הם נעלמים וגם אני נעלם.

עם זה עובדים יהודים וערבים כאחד העידו על מצבים שבהם ערבים לא כיבדו את יום הזיכרון ובזמן הצפירה התנהגו באופן פוגעני. כך למשל סיפרה עובדת יהודייה בקו הייצור:

מראיין: תגידי, אם היה קורה משהו, פיגוע. אז מה היה קורה?
 כאילו מה...

מרואינת: שמחה גדולה.

מראיין: מה, את רצינית?

מרואינת: שאנשים שהם... באים ומתפרנסים ממקום עבודה...
 ועובדים עם יהודים [ושמחים לאחר פיגוע] בלי להתבייש.

מראיין: באמת? תני לי דוגמה של ביטוי.

מרואינת: יום השואה, יום השואה יש את הצפירה – אז תכבד.

מראיין: כן.

מרואינת: אפילו, אתה יודע מה? בשביל הכבוד.

מראיין: כן.

מרואינת: אל תעמוד, אוקיי, אבל אל תעשה מסיבה כאילו...

מראיין: מה הם עשו?

מרואינת: צהלה וריקודים.

מראיין: באמת?

מרואינת: כן.

מראיין: עד כדי כך? זה בטח...

מרואינת: כן.

מראיין: ואת הגבת לזה? עשית לזה משהו?

מרואינת: וזה נורא, בוודאי.

מראיין: מה את יכולה להגיד?

מרואינת: אני... מה שיכולתי לעשות.

מראיין: כן.

מרואינת: להגיד להם שפשוט זה לא בסדר ולא מכובד מה שהם עושים. משהו... מעבר לזה מה אני יכולה לעשות.

העובדת מתארת התנהגות פוגענית של עובדים ערבים כלפי העובדים היהודים ביום השואה. עם זה לא ידוע לנו על תלונות שהגישו העובדים היהודים, למרות ההתנהגות הפוגענית בנושא כאוב לאוכלוסייה היהודית. עמדה זו גם עלתה בדרך ההתמודדות של העובדת היהודייה, שהגיבה בעדינות יחסית שאינה הולמת את חריפות המקרה. סיפור זה תואם חלקית את הסיפור של אחד העובדים הערבים הנוצרים במפעל.

היה כמה עובדים [ערבים] שהם ותיקים ונמצאים פה לפניי גם. הם לא עמדו [בצפירה]. הם דתיים, אבל לא עמדו, והצפירה נשמעה והם היו הולכים, כן, היו הולכים במפעל, ואז אחת... לא יודעת אם היא עדיין נמצאת פה, אבל בחורה שעובדת פה, יהודייה, הלכה ונזפה בו. אמרה לו: "מה זה צריך להיות? צריך לכבד את האנשים שנמצאים איתך פה כי בזמן..." אמר לה: "אני לא רוצה לעמוד". אמר לה: "את לא יכולה להכריח אותי לעמוד". כן, הוא דתי כזה, הוא מהמוסלמים הדתיים. כן, מי שעשה את זה היה רק אחד. היום במצב שבו אנחנו נמצאים כיום, היו כמה אנשים שבזמן הצפירה הולכים ומסתתרים. הם הולכים יושבים במקום שהוא... כאילו אני לא רוצה לעמוד.

בדברים אלה דיבר העובד הערבי הנוצרי על צפירה בלי לציין אם מדובר ביום השואה או ביום הזיכרון לחללי צה"ל. הוא גם לא הזכיר את ביטויי השמחה והצהלה של העובדים, אלא רק את סירובו של העובד שאליו פנתה העובדת היהודייה לעמוד דום, סירוב שנובע לכאורה מאמונתו הדתית.

על עוד התנהגות יוצאת דופן של כמה עובדים ערבים מוסלמים סיפר עובד מוסלמי חילוני ובעל תפקיד במפעל. לטענתו, סירבו שניים מעמיתיו המוסלמים הדתיים לנגוע בדגלי ישראל ולעזור לו לתלות אותם בחללים הפתוחים במפעל, כשהתבקש לעשות זאת במסגרת תפקידו. הסיבה לחוסר נכונותם לגעת בדגלי הלאום, רומז הדובר, קשורה באמונה הדתית שלהם.

את רואה את דגל ישראל פה? הדגלים האלה אני אחראי עליהם. כשאני בא לתלות אותם צריך עזרה, כי אני לא יכול לעשות את זה לבד, אז אני קורא ל"א [עובד ערבי במפעל], אומר לו: "בוא, מה, אני בא להתחתן עם הדגל הזה? זאת עבודה, תבוא רק נתלה אותו". הוא לא מסכים לתפוס את החוט הזה של הדגל כדי שהוא לא ייפול. הוא לא רצה, אמר לי: "בשום פנים ואופן, אני לא יכול לנגוע בו". והמחשנאי – כשאני מזמין ממנו דגלים – הוא מביא לי דגלים. בפעם ההיא הביא לי דגלים קטנים. אמרתי לו: "תביא לי דגלים יותר גדולים, אלה לא טובים". אני בכוונה אומר לו כך, להרגיז אותו. אז הוא מסתכל עלי ככה ואומר לי: "אתה רואה איפה אני שם את הדגלים במחסן? כשתרצה אותם תבוא בעצמך לקחת, הנה הם, במקום הזה". y [שמו של עובד ערבי אחר] הוא אדם דתי מאה אחוז. אמר לי: "הדגלים נמצאים כאן, כשאתה צריך אותם תבוא לקחת אותם. אני לא יכול להביא לך אותם".

את הסירוב המתואר בסיפור מסביר הדובר באמונה דתית, והוא מתרחש רק בין ערבים לבין עצמם. ניתן לחשוב שאין מדובר כאן במוקד מתח בין יהודים לערבים מכיוון שהתנהגות זו נותרת סמויה מהעמיתים היהודים וההנהלה הבכירה; ואולם הנקודה החשובה היא שבמפעל זה נעשתה האמונה הדתית כלי להבעה של זהות אתנית-לאומית, עובדה שדורשת הסבר והתייחסות.

חשוב לציין כי גם בין העדות השונות בתוך קבוצת הערבים – המוסלמים, הצ'רקסים, הנוצרים והדרוזים – היו חיכוכים על רקע דתי. בראיונות דווח על

שני עובדים ערבים שפוטרו אחרי מריבה על רקע דתי עם עובדים ערבים אחרים. ערבי נוצרי ותיק במפעל סיפר על ויכוח חריף שהגיע לכדי איומים בפגיעה וברצח. בעקבות איומים אלה החליט להתלונן במשטרה, אבל התערבות של עמיתיו הרגיעה אותו ומנעה ממנו את הדיווח. בריאיון תיאר בפירוט את הרקע לאיומים.

התווכחתי עם בחור דרוזי כאן שרציתי ללכת לתבוע אותו במשטרה. אני רבתי איתו, את יודעת כי... יש... משהו אצל הדרוזים שמכונה "אל נטקה" – "גלגול נשמות של רוחות", החיים לאחר המוות וכל זה. זה היה בהיסטוריה. אצל הדרוזים מכנים את זה "אל נטקה". עכשיו, אני הייתי מדבר עם מישהו, אז הוא שואל אותי: "מה זה אל נטקה?" אני מסביר לו את זה ומפרש לו מה זה בדיוק. אז מישהו אמר לי: "למה אתה מדבר על הדת שלנו?" אמרתי לו: "למה, מה אמרתי על הדת שלכם?" אמר לי: "הנה אתה מדבר על אל נטקה". אמרתי לו: "אל נטקה זה לא דת, אל נטקה היא גלגול נשמות של רוחות". ונוצרה מזה בעיה. איים עליי שהוא יירה בי ולא יודע מה. בא מישהו מבין עניין מהכפר שלו, אמר לו: "אל נטקה זה לא שייך רק לדרוזים, זה בכל העולם".

מקומה של הדת במתחים בין עובדים יהודים לערבים ובין העובדים הערבים בני דתות שונות עולה גם מהדוגמה הבאה, שבה טען אחד העובדים, ערבי מוסלמי, שאסור לו לשמוע מוזיקה בגלל אמונתו הדתית. במקרה זה דובר בשירים בעברית שנשמעו ברדיו, שמנהל הקו היהודי השמיע בקול על יד קו הייצור. העובד המוסלמי האדוק פנה לעובד ערבי אחר כדי שיפנה בשמו להנהלה בנושא. וכך תיאר את המקרה העובד שהיה אמור לבקש מההנהלה להפסיק את המוזיקה:

אני זוכר פעם אחת היה לי... אתה יודע, תמיד יש לנו כל מיני תקלות עם העובדים. עובד דתי מוסלמי אז פנה אליי בבקשה להנמיך את השמעת המוזיקה בעברית במשמרת לילה. פניתי ל־ז, המנהל שלו, והייתה התגובה שלו שלא יקשיב. זרק כאילו פצצה והלך.

מבחינת העובד הערבי הייתה תגובתו של המנהל – שעל העובד להסתגל למוסיקה ולא לבוא בדרישות מוגזמות – פוגעת. ההתעלמות מהבקשה שבסיסה היה דתי פגעה בו ובעובדים מוסלמים נוספים.

5.2.2 תגובת ההנהלה לסכסוכים בין עובדים יהודים וערבים על רקע דתי

מהדוגמאות עולה שההנהלה מודעת לכך שהדת היא מוקד מתח בין יהודים לערבים ובין העובדים הערבים לבין עצמם. מדיניותה הפורמלית היא שבמפעל אין מקום לשיחות פוליטיות או לחילוקי דעות על רקע דתי, אבל מובן שהיא יודעת ששיחות כאלה לאמיתו של דבר מתקיימות.

מאחדים מהראיונות גם עלה שההנהלה מנסה לפלג את כוח העבודה הערבי לפי מוצא עדתי. היו עובדים שאף טענו שמטרתה של ההפרדה לקבוצות דתיות מובחנות היא להחליש את העובדים ואת כוחם אל מול ההנהלה. כך תיאר זאת אחד מעובדי הייצור הערבים:

תקשיבי ההנהלה לא טיפשים, הם חכמים. ראו את כולנו ביחד, כל הערבים היינו ביחד לפני כמה שנים, היינו יד אחת במפעל. התחלנו... לא שהיינו נגד היהודים, אבל היינו מדברים ביחד והיו רואים אותנו ביחד והיינו גוש אחד. השתמשו בשיטה של "فرق تسد", "הפרד ומשול", או "תהיה אדון שלהם". למשל ערכו בחירות לעובד מצטיין. תראי עד לאן: הדרוזים היו לבד, המוסלמים לבד והנוצרים לבד. אשכרה הפרידו בינו וגרמו לגזענות בינינו. הובילו לכך שכל עובד יבחר מהעדה שלו. עכשיו, אנחנו הנוצרים היינו ניטרליים. שאלו אותנו: "למה אתם ניטרליים?" אמרנו להם: "כי זה נקרא הפרד ומשול". אנחנו לא רוצים לבחור בנוצרי ולא רוצים לבחור במוסלמי ולא רוצים לבחור בדרוזי. לא רוצים לבחור באף אחד בכלל. בחור מחורפיש זכה, היה כאן, והפסיק לעבוד. אמרתי להם: "האם זה ייתכן שהבחור הזה... רק עכשיו ידעו שהוא עובד מצטיין?" רק כדי שיפרידו בין העובדים? והם הצליחו אכן להפריד. הפרידו בינינו לתקופה, ועכשיו חזרנו להיות חברים. אנחנו עכשיו נהיינו בקשר יותר טוב, כאשר כל החברים הבינו את

העניין שהמעשה הזה היה למטרת הפרדה בינינו, בסוף הקשר התחזק יותר ממה שהיה.

מציטוט זה עולה ההאשמה שההנהלה מנסה לנקוט מדיניות של הפרד ומשול בכוח העבודה הערבי במפעל על רקע דת. זו דוגמה נוספת לחשיבותה של הדת בהגדרת הזהויות במפעל הייצור וביצירה של מוקדי מתח. מעניין גם לשים לב שהמקרה היחיד שסופר לנו על צעד דרסטי שנקטה ההנהגה – פיטורים של עובדי ייצור – הייתה בעקבות ויכוח סוער בין עובדים דרוזים למוסלמים על נושאים דתיים.

5.3

מוקד מתח שלישי: תהליכי קבלה, קידום וסגורגציה עיסוקית בתוך המפעל

כשנשאלו עובדי הייצור הערבים אם לפי ניסיונם לעובד ערבי קשה להתקבל לעבודה במפעל ייצור בישראל יותר או פחות מעובד יהודי, טענו רובם כי כשמדובר במקומות עבודה בבעלות יהודית ליהודי קל יותר. האפליה ברורה במיוחד, לדעתם, במקומות עבודה שדורשים השכלה גבוהה והכשרות מקצועיות. אחדים מהמרוואיינים סיפרו כי ניגשו למקומות עבודה עם נתונים זהים לאלה של מועמד יהודי, והמועמד היהודי התקבל על פניהם. כך התבטא בריאיון אחד מעובדי הייצור הערבים, שהוא בעל תואר ראשון ולא הצליח למצוא עבודה מחוץ למגזר הייצור:

קרה לי כשחזרתי מברר שבע, כן? לקחו אדם יהודי למרות שהיו לי ציונים טובים ועשינו מבחן. עשינו אותו [באזור התעשייה] בבר לב ואם אני לא טועה זה היה במפעל x בבר לב. אז הרגשתי שזה קורה בגלל שאני ערבי והוא יהודי.

רוב המרוואיינים הערבים אכן חשו מופלים בהשוואה ליהודים בכל הנוגע להזדמנויות בשוק העבודה הישראלי בכלל ובמגזר הציבורי בפרט – במועמדות

לעבודה במוסדות כמו בתי חולים, ביטוח לאומי וכו'. לדעתם העובד היהודי יועדף תמיד על פני הערבי. אחדים ציינו שכיום, בסדר העדיפויות של המעסיק, העובד הערבי אפילו איננו במקום השני לאחר היהודי יליד הארץ, אלא נמצא אחרי העובד הרוסי והאתיופי. עובד ערבי הסביר כי חלק מהמפעלים נותנים זכות קדימה למי ששירת בצבא. לדעתו, שירות צבאי הוא קריטריון חשוב למעסיק היהודי בתהליכי הקבלה לעבודה. מכיוון שרוב הערבים לא משרתים בצבא, הזדמנויותיהם להשתלב בעבודות בעלות הכנסה גבוהה יותר פוחתות.

ניסיונם היום-יומי של העובדים הערבים במפעל, בייחוד אל מול ההנהלה, לא רק שלא החליש את תפיסותיהם המוקדמות בנוגע לאפליה בשוק העבודה הישראלי נגדם, אלא אף חיזק אותן. כך למשל סיפר עובד ערבי כי הוא בעצמו הביא למפעל קורות חיים של בחורות ערביות "טובות" ובעלות תואר אקדמי, והן לא התקבלו, אף שבמפעל קיבלו בחורות אחרות, ממוצא יהודי. בעמודים הבאים נתמקד באופן שבו נושא הקידום והסגרגציה בתוך המפעל לפי פונקציות ארגוניות נהפך למוקד של מתח בין יהודים לערבים.

5.3.1 המחח טביב תהליכי קבלה וקידום ביחסים בין עובדים יהודים וערבים

מהראיונות עולה כי במפעל יש הבחנה ברורה בין האינטראקציה היום-יומית בין העובדים הערבים והיהודים על רצפת הייצור ובין תפיסתם של העובדים את גישת ההנהלה הבכירה ואת המפעל כמוסד. ככלל תיארו העובדים יחסים טובים וקולגיאליים וסיפרו על אווירת עבודה נעימה בדרך כלל, נוחה ורוויה הומור, המנקד את יום העבודה המונוטוני. היחסים עם העמיתים תוארו בדרך כלל באופן חיובי ובמיעוט מהמקרים ניטרלי. אף שבראיונות עלו מדי פעם תיאורים של מתחים הנוצרים בקרב העובדים על רקע התבטאויות בנושאים פוליטיים ובעיקר דתיים או לנוכח אירועים דרמטיים כמו פיגוע או מלחמה, ניכר מאמץ רב לסרטט את יחסי העמיתים לעבודה כקולגיאליים ואפילו ידידותיים.

בניגוד לסביבת העבודה, המצטיירת ניטרלית או חיובית מבחינת היחסים בין העובדים, השסע האתני-לאומי-דתי בישראל נוכח ביחסם של המראוינים הערבים למבנה הארגוני, לנוהלי העבודה ולהזדמנויות הקידום. מהראיונות עולה כי המבנה הארגוני ותהליכי הקידום נתפסים בעיניהם לעיתים קרובות כמפלים

כנגדם. רוב המרואיינים הערבים תיארו תחושה של תקרת זכוכית בכל הנוגע לקידום העובד הערבי בכלל, וקידומו לתפקידי ניהול ולתפקידים משרדיים בפרט. לדעת רובם קידום העובד הערבי אינו חוצה את גבולות קו הייצור, והוא מוגבל רק למשרות ולתפקידים שקשורים אליו כגון מפעיל מכונות, מנהל משמרת ומנהל מחלקת ייצור. לטענת המרואיינים, עובדים יהודים מתרכזים יותר בהנהלה הבכירה ובמשרדים, כמו למשל במחלקות לחשבונאות, רכש ולוגיסטיקה, וכן במחלקת השיווק ומשאבי האנוש. לתחושתם, העובדים היהודים אינם מעוניינים בעבודות הייצור, הדורשות עבודה פיזית וסחיבה של משקל כבד, עמידה במשך שעות ארוכות במקום אחד ותשומת לב מתמדת למתרחש בגלל אופי החומרים המעורבים בתהליך. לטענתם, ההנהלה קשובה יותר לבקשות העובדים היהודים לקידום, והם מוצאים עצמם עד מהרה בתפקידים משרדיים. כשנשאל עובד ערבי ותיק על אפשרויות הקידום העומדות לפני עובדים ערבים במפעל השיב כך:

בעבודה הקודמת שלי רק ההנהלה היו יהודים, ובמפעל אני חוזר ואומר לך שוב... יש גבול מסוים לקידום בפני הערבי. כן, יש גבול מסוים. כאילו זה לא ייתכן שיום אחד תבואי אחרי כמה שנים לכאן ותמצאי למשל מנהל מחלקת רכש. אולי את מוצאת סגן כך או סגן כך, אבל מנהל ממש בדרגה גבוהה או מנהל כללי [ערבי] – את לא תמצאי.

עובד ייצור ערבי אחר סיפר על מקרה שבו קלט המפעל עובד יהודי חדש בקו הייצור. העובד היה בעל השכלה ועבד עם העובד הערבי באותה מכונה – במילוי בקבוקים וסידור קרטונים שבהם הבקבוקים המלאים. פתאום, סיפר המרואיין, לאחר תקופה קצרה על קו הייצור, קודם העובד היהודי לתפקיד ניהולי. קידום זה יצר תחושה לא נעימה למרואיין הערבי, כי לדעתו יש עובדים ערבים ותיקים מאוד, חלקם עם השכלה אקדמית, שלא קודמו, ועד היום הם עובדים סביב המכונות. מהראיונות עלה שעובדי הייצור הערבים השלימו עם חוסר הסיכוי לקידום, אבל הוא מותיר אותם עם תחושה קשה של חוסר צדק מערכתית מצד הנהלת הארגון.

בתגובה לשאלה אם עובדים ערבים מכהנים במפעל בתפקידי ניהול, דיווחו המרואיינים כי במפעל רק עובד ערבי אחד המכהן בתפקיד מקצועי, תפקיד

ניהולי בכיר; וערבייה אחת עובדת במשרדים. אחד העובדים הערבים הסביר כי המפעל מעסיק את הבכיר הערבי מתוך אינטרס כלכלי ברוך.

אם יש כמוהו אדם יהודי באותו מחיר [הוא] לא היה פה. אני אומר לך שוב פעם, אולי זה – יתקשרו אליו באמצע הלילה אומרים לו: "יש לנו בעיה במפעל", אז הוא בא. היהודי לא היה בא. הזמינות של הערבי יותר גבוהה. היינו אומרים... סליחה על מה שאני אומר, אבל היינו אומרים "טבלים הם תמיד ערבים". ככה היינו אומרים, כל העובדים שעבדו פה. כל העבודה פה היא עבודה שחורה ועבודת סבלות, למלא בידיים שלך ולסדר בקרטונים. כאילו עבודה פיזית. כל ההנהלה הם יהודים, אבל בכל המפעל במילוי לא היה הרבה יהודים. היהודים היו במשרדים. תדמיני לך למשל ברכש, ברכש אין. יש רק יהודים, הזמנות. האחראי על השכר פה הוא יהודי.

בדבריו מביע הדובר חוסר אמון מוחלט בכוונותיה של ההנהלה לקדם ערבים על סמך יכולתם וכישוריהם, וטוען שיש העדפה ברורה של קידום יהודים על פני ערבים. את מעמדו של בעל המקצוע הערבי בתפקיד בכיר מסביר העובד באינטרס כלכלי, הקשור לזמינות הגבוהה של העובד הבכיר. העובד צריך לכאורה להוכיח עצמו ולהצדיק את התפקיד שקיבל יותר מעמית יהודי.

5.3.2 השפעתם של תהליכי קבלה וקידום וחלוקה אתנית-לאומית לפי פונקציה במפעל על יחסים היררכיים בין המנהלים לעובדים

מרואינים ערבים ציינו שבהשוואה למפעלים אחרים שעבדו בהם, הנהלת המפעל הזו מתייחסת אליהם טוב יותר: הם זוכים בתנאי העסקה ובתנאי בטיחות וגיהות טובים יותר, והנהלה מחויבת לבטיחותם האישית בעיסוק עם חומרים מסוכנים. עם זאת בעיני עובדים ערבים רבים המבנה הארגוני ותהליכי הקידום בו אינם שוויוניים בכל הנוגע לטיפול ביהודים וערבים, ולעיתים אף מפלים וגזעניים. כך למשל לתפיסתם של חלק מעובדי הייצור הערבים, ההנהלה מפלה אותם לרעה בהטבות הנלוות לשכר. כשנשאלו אם זכו ליחס שוויוני ולתנאי עבודה שוויוניים כמו שכר, תגמולים והטבות, סיפרו אחדים על עובד יהודי שקיבל קרן השתלמות מהחודש הראשון בעבודה, לעומת עובדים ערבים

שקיבלו קרן השתלמות רק לאחר חמש שנים. כשנשאלו אם פנו להנהלה לברר את המקרה, השיב עובד ערבי משכיל כך:

גם יש אפליה בשכר. זה שונה. פניתי להנהלה בקרן השתלמות והם הכחישו, אבל אני יודע שהוא קיבל, ואני אמרתי להם: "אתם יכולים להכחיש, אבל אני יודע שהוא קיבל".

מובן שאיננו יכולים להכריע ביסוד העובדתי של הטענה. עם זאת עצם האמונה בה מעידה על חוסר אמון עמוק ביחס שוויוני לעובדים ערבים ויהודים במפעל.

בנוגע למקרים המעטים שבהם קודמו עובדים ערבים, טענו אחדים שהדבר משרת בעיקר את האינטרסים של ההנהלה. כך אמר בהקשר זה עובד ותיק:

אלה שהתקדמו, המפעל ידע את מי צריך לקדם, לבן אדם שיש לו... שהם יכולים לשלוט בו, לא כל בן אדם. הם יודעים מה הם עושים, הם יודעים את מי הם מקדמים, למשל אותי לא יקדמו: x [נוקב בשמו של] יש לו בעיה – מה שבלב על הלשון. הם יודעים ש'א הוא כזה, אבל יודעים שאם x יתקדם יש כאן בעיה. x, אם יתקדם, רוצה שהכול ילך מושלם, במידה ומישהו מתחתיי רוצה להתקדם והוא לא זכאי לכך, אז הוא לא יתקדם. הם לא רוצים כך, כי עובדים עימי יהודים, אני יודע שיש יהודים שעבדו בקו הייצור והם עכשיו יושבים למעלה במשרדים. יש חלק שקיבלו קרן השתלמות משנה שנייה, אני קיבלתי בשנה חמישית.

בדבריו טען העובד כי העובדים הערבים מקודמים לפי אינטרסים של ההנהלה. לתפיסתו ההנהלה אינה מקדמת לפי כישרון ויכולת, אלא עובדים ערבים שמסוגלים לשתף עימה פעולה. הוא רמז שההנהלה יודעת שאם יקודם, הוא לא יאפשר לקדם עובדים יהודים במהירות לתפקידים משרדיים על פני עובדים ערבים ותיקים ומוכשרים יותר. לכן, לטענתו, אין סיכוי שיגיע לעמדת ניהול. בדבריו מציג הדובר טיעון מורכב יותר מקודמיו, שכן לדבריו מדיניות האפליה השיטתית של יהודים מאפשרת קידום מוגבל של ערבים, שלא ימרדו נגד השיטה המפלה לכשיכהנו בתפקידים משרדיים.

גם כשההנהלה מקדמת עובד ערבי לתפקיד ניהולי, במקרה זה תפקיד ניהולי זוטר, דיווח מרואיין על תחושה של ניצול ביחס למקבילו היהודי:

קידמו אותי לאחראי, כי הם יודעים שהערבי עובד. לא רק עובד, הוא זמין כל הזמן. למשל הוא יכול להתקשר אליי בכל זמן אם יש בעיה, להגיד לי למשל: "יש בעיה במפעל תבוא לפה". היהודי לא יכול לבוא. אני בטוח שהוא לא בא, והם יודעים את זה.

הזמינות הגבוהה של העובד הערבי מניעה לדעת הדובר את ההנהלה לקדם עובדים ערבים. ככלל מהראיונות עלה שלעובדים הערבים אין אמון בתהליכי הקידום הארגוניים, וכי הם סבורים שההנהלה מעדיפה לקדם יהודים על פני ערבים למשרות ניהול.

5.4

נושאים אנליטיים כלליים במגזר הייצור

5.4.1 הדת כמוקד מתח מרכזי

לעיתים קרובות התייחסו עובדי הייצור הערבים לחיכוכים בין העובדים שמקורם בדת. נושא הדת כמוקד מתח לא עלה רק בהקשר של השסע היהודי-ערבי, אלא גם בהקשר של מתחים בקרב העובדים הערבים עצמם – בין מוסלמים, נוצרים, דרוזים וצ'רקסים. חשוב להבחין שהדת לא זוהתה כמקור מתח בבית החולים הנחקר, ובהיטק קיבלה ביטוי מוגבל, כמו שנראה להלן, בעיקר בצפייה מההנהלה לכבד חגים ומנהגים נוצריים ומוסלמיים. נראה אפוא שבמפעל הייצור שימשו טיעונים דתיים להצגה של זהות אתנית-לאומית מובחנת. כך למשל הטענה שהדת מונעת מעובדים מאמינים מסוימים לגעת בדגל המדינה או לעמוד דום בצפירה היא דוגמה לטענה ששורשיה, לטענת המרואיינים, דתי, אבל היא מביעה עמדות לאומיות בסכסוך היהודי-ערבי.

למרכזיותה של הדת במפעל לעומת היעדרותה של קטגוריה זו מבית החולים אפשר להציע כמה הסברים. ראשית, הרופאים משכילים יותר וכנראה דתיים

פחות, כפי שעולה מהעובדה שהרופאים, בניגוד לעובדי הייצור, לא דיברו כמעט על דת או על נושאים דתיים כמוקד של קונפליקט. שנית, היהודים הם מיעוט מבוטל בקרב עובדי הייצור, וייתכן שבמציאות הנוצרת על רצפת הייצור, לא המאבק היהודי-ערבי עומד במוקד, אלא המתחים הבין-עדתיים בתוך המגזר הערבי. שלישית, ייתכן שההנהלה מאפשרת הבעה של זהות אתנית-לאומית דרך טיעונים דתיים יותר מאשר בוויכוח פוליטי ישיר. כך, לפי טענת אחד הדוברים, ההנהלה עצמה מטפחת את ההבחנות בין נוצרים, דרוזים, מוסלמים וצ'רקסים במפעל כאסטרטגיה של הפרד ומשול. ייתכן שהלגיטימציה שההנהלה נותנת להבחנות דתיות אלה בקרב העובדים הערבים, מחזקת את הדת כמוקד של מתח וכנותיב אפשרי של הבעת מגוון זהויות אתניות-לאומיות.

5.4.2 ההפרדה בין צוות העבודה לארגון המעסיק: תחת "השיון המפוצל"

מפעל הייצור הוא דוגמה חריפה במיוחד להפרדה שהעובדים הערבים מפרידים בין ההיבט של האינטראקציה בין העובדים על קו הייצור, ובין הממד המבני של הארגון המעסיק. בניגוד ליחסי העבודה היום-יומיים עם העמיתים היהודים, המתוארים כחיוביים או ניטראליים, הארגון המעסיק נתפס מפלה ואף גזעני בגישתו לעובדים הערבים. העובדים רואים במפגשים הבין-אישיים יתרון, ואחדים אף סיפרו על יחסי ידידות שנוצרו במשך השנים עם עמיתים יהודים. עם זאת, בגלל התפיסה של המבנה הארגוני כמפלה, עובדים ערבים רבים ויתרו בפועל על שאיפות קריירה, או "להגיע למשרדים" כמו שהם מתארים זאת, מתוך אמונה שרק יהודים יכולים להגיע לתפקידי ניהול חשובים במפעל. חוסר האמון בתהליכי הקידום, ואפילו הטענות בדבר אפליה בנושא קרנות ההשתלמות, עמוקים מאוד וחמורים יותר מאשר בבית החולים הנחקר. עובדים ערבים במפעל דיווחו על תחושה שההנהלה מעדיפה בבירור את עובד הייצור היהודי על פני העובד הערבי כשמדובר בקבלה לעבודה וקידום. הדבר יכול לנבוע מחוסר איזון במספרם של העובדים הערבים והיהודים, כשהאחרונים שיעורם קטן מסך העובדים במפעל. בפועל, קבוצת הרוב היהודית במדינת ישראל נעשתה מיעוט בתוך המפעל, מה שגרם להנהלה הבכירה, לפי הראיונות שערכנו, לייחד מאמצים מיוחדים לגייס עובדים יהודים.

5.4.3 שיחות פוליטיות בעקבות אירועים חיצוניים או הערות הנתפסות גזעניות

אחת התופעות הבולטות העולות מהמחקר היא נכונותם של עובדי ייצור ערבים להביע את דעתם באופן נחרץ וברור בתגובה להערות פוגעניות או גזעניות בעיניהם מצד עמיתים יהודים או בתגובה לאירועים חיצוניים. מרואיינים אחדים תיארו כיצד הביעו דעות בנוגע לזכויות הפלסטינים על אדמת המדינה, זכותה של לבנון להגן על אדמתה וכדומה. מעניין שעובדי הייצור מגיבים באופן ישיר ובטה יותר מהאחים והאחיות, הרופאים והרופאות הערבים בבית החולים, שלעיתים קרובות בוחרים בשתיקה או בהתעלמות כאסטרטגיית התמודדות עם הערות דומות. נחוץ לבדוק לעומק אם בחירתם של רופאים ואחיות לשתוק או להתעלם מקורה בסוציאליזציה ובאתוס המקצועי שלהם, כחלק מניהול הרגש האופייני למקצועות השירות, או בהיותם מיעוט בקרב הצוות הרפואי. ייתכן שהשירות וההעזה של העובדים הערבים בכל הנוגע להצגת דעות פוליטיות שבעיני הרוב היהודי נתפסות קיצוניות, מקורן בדומיננטיות שלהם על רצפת הייצור ומהתחושה שהנהלה תלויה כלכלית בהסכמתם להמשיך ולייצר.

5.4.4 נטייה של העובדים להתחלק לפי מוצא אתני-לאומי-דתי בארוחות הצוהריים ובימי גיבוש

מהמחקר עלה כי כל קבוצה אתנית-לאומית-דתית נוטה לאכול יחד בחדר האוכל, ובנפרד מהקבוצות האחרות. למעשה מדובר בשלוש קבוצות מובחנות: יהודים, ערבים ועולי מדינות ברית המועצות לשעבר המכונים "רוסים". המרואיינים הסבירו את החלוקה בשפה המשותפת – עברית, רוסית או ערבית – שלכל קבוצה נוח לשוחח בה על יד שולחן הארוחה, וכן בנטייה של בני אותה כפר לשבת לאכול יחד. חלק מהמרואיינים טענו שיש גם חלוקה פנימית לפי דת בקרב העובדים הערבים. ההפרדה האתנית-דתית-לאומית מופיעה לא פעם, לפי דיווח המרואיינים, גם בימי כיף ובטיולים שהמפעל עורך לכלל העובדים. אינני מציע כאן שיש מדיניות של הפרדה או אפליה של קבוצות עובדים, וסביר שמדובר בנטייה טבעית להתכנס באירועים חברתיים לפי קווים אתניים-לאומיים מתוך נוחות.

ממצאים - מגזר ההיי־טק

מהראיונות שנעשו בשתי חברות ההיי־טק הרב־לאומיות - האחת בינלאומית והאחרת ישראלית - זיהינו ארבע קטגוריות עיקריות לניתוח מציאות העבודה במרחבי העבודה המשותפים ליהודים ולערבים. ארבע הראשונות עוסקות במוקדי המתח ביחסים בין יהודים לערבים שזוהו בחברות ההיי־טק: (א) תהליכי הקידום וסיכויי הקריירה של עובדים ערבים בחברה; (ב) יחס הארגון לחגים ולמאפיינים אתניים־לאומיים־דתיים בקרב העובדים; יישום מדיניות שמדחיקה את הזהות האתנית־לאומית־דתית של המהנדסים הערבים, מדיניות של ניהול שונות שמתבטאת בהתייחסות לחגים ומאפיינים אתניים־לאומיים־דתיים; (ג) אירועים אלימים חיצוניים כפיגוע או מבצע צבאי; (ד) שימוש בשפות שאינן עברית בחברות ההיי־טק. עוד בחנו את ההשפעות של כל קטגוריה על שלושה סוגי יחסים בין עובדים יהודים לערבים: (א) יחסים קולגיאליים בין המהנדסים היהודים והערבים; (ב) יחסים היררכיים בין המהנדסים הערבים למנהלים בדרג הביניים; (ג) יחסים היררכיים בין המהנדסים הערבים להנהלה הבכירה. חשוב להדגיש שמהנדסים שנחקרו אינם מקיימים אינטראקציה עם לקוחות או ספקים. קטגוריות אלה מופיעות בלוח 4.

* פרק זה מומן על ידי הרשות לפיתוח כלכלי של מגזר המיעוטים, המשרד לשוויון חברתי.

לוח 4

הקטגוריות העיקריות לפי מוקדי המתח וסוגי היחסים במגזר ההיי־טק

סוג יחסים מוקדי מתח	יחסים קולגיאליים	יחסים היררכיים עם הנהלת דרג הביניים (מנהלי צוותים)	יחסים היררכיים עם ההנהלה הבכירה
אירוע אליס מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי	כיצד אירועים אלימים חיצוניים משפיעים על היחסים בין מהנדסים יהודים וערבים?	כיצד אירועים אלימים חיצוניים משפיעים על יחסים בין מהנדסים למנהלים?	כיצד מגיבה ההנהלה לאירועים חיצוניים אלימים וכיצד משפיעה הגובתה על היחסים בינה ובין המהנדסים?
שימוש בשפות שאינן עברית בחברות ההיי־טק	האם יש מתח על רקע שימוש בשפה בין חברי צוות יהודים וערבים?	האם יש מתח על רקע שימוש בשפות אחרות מלבד עברית ביחסים בין מנהלי ביניים למהנדסים ערבים?	מה יחסה של ההנהלה לשימוש בשפות אחרות מלבד עברית?
יחס הארגון לחגים ולמאפיינים אתניים לאומיים דתיים בקרב העובדים	האם וכיצד מתעוררים מתחים בקרב חברי הצוות על רקע צורכי הדת והתרבות של מהנדסים ערבים?	כיצד מנהלי הצוותים מתייחסים לצורכי הדת והתרבות של מהנדסים ערבים? האם מתעורר מתח ביניהם סביב צרכים אלו?	כיצד המדיניות של ניהול שונות בחברה, המתבטאת ביחס לחגים ולמאפיינים אתניים לאומיים דתיים, מיושמת? האם מדיניות זו מדחיקה או מקבלת את הזהות האתנית-לאומית-דתית של המהנדסים הערבים?
תהליכי הקידום וסיכויי הקריירה הנתפסים של עובדים ערבים בחברה	כיצד המתח סביב הקידום והקריירה מתבטא בהקריירה מתבטא ביחסים בין מהנדסים יהודים וערבים?	כיצד המתח סביב הקידום והקריירה מתבטא ביחסים בין מהנדסים ערבים? האם מנהלים אלו מתייחסים לקריירה של ערבים באופן שוויוני והוגן בהשוואה למהנדסים יהודים?	האם יש מתח ביחסים בין המהנדסים הערבים להנהלה הבכירה על רקע תהליכי הקידום בחברה? כיצד מדיניות מוצהרת של ההנהלה עשויה להשפיע על יחסים היררכיים בין המנהלים לעובדים? האם יש פער בין המדיניות המוצהרת ובין המתרחש בפועל?

מכיוון שמגזר ההיי־טק הוא המגזר החדש ביותר מהמגזרים שנחקרו, ומכיוון שלהיסטוריה הקצרה שלו יש הקשר גלובלי, חשוב שנפתח בסקירה של כניסת העובדים הערבים למגזר זה מנקודת מבטם של המהנדסים והטכנאים הערבים.

6.1

כניסתם של עובדים ערבים למגזר ההיי־טק בישראל

מדבריהם של המרואיינים הערבים עלה שעד לפני כעשרים שנה היה מגזר ההיי־טק מבוסס כולו על עובדים יהודים, והיה לו קשר הדוק לפיתוח התעשייה הביטחונית הישראלית. המפעלים הביטחוניים כגון רפאל ותע"ש היו מנוע הצמיחה הגדול במגזר המתפתח, ואלה נותרו חסומים בפני עובדים ערבים מיומנים במקצועות הטכניים. אחדים מהמרואיינים גם ציינו שניצני ההתפתחות של חברות היי־טק מקומיות במגזר האזרחי כדוגמת חברת אלרון החלוצית וחברת אלסינט, לא הביאו לידי כניסה של עובדים ערבים למגזר זה. לתפיסתם, סוף המאה ה־20 היה נקודת מפנה בכל הנוגע לכניסת עובדים ערבים מיומנים כמו מהנדסי תוכנה, חומרה וחשמל למגזר ההיי־טק הישראלי, שינוי שנוצר הודות לכניסתן של חברות רב־לאומיות לישראל בתחום הפיתוח והייצור, כמו שיפורט להלן.

כניסה זו הביאה לידי עלייה בדרישה לעובדים מיומנים כדוגמת מהנדסי תוכנה, חומרה וחשמל, ומכאן הופנה הזרקור לכוח עבודה מיומן ולא מנוצל – מהנדסים ערבים בוגרי מוסדות מובילים כדוגמת הטכניון, שבעשורים הקודמים נותרו לעיתים קרובות ללא עבודה בתעשייה ופנו למשרות של הוראה בתיכונים, בעיקר במגזר הערבי ובמכללות הטכנולוגיות. הודות לאידאולוגיה של גיוון, המאפיינת את החברות הרב־לאומיות ברחבי העולם; ויכולתם של מנהליהן הזרים להתעלם מהממד התרבותי והחברתי שמקורו בשסע האתני־לאומי־דתי, שהוא שסע מרכזי בחברה הישראלית – היו החברות הרב־לאומיות פתוחות יותר לקלוט עובדים ערבים. גם ההיצע של מהנדסים ערבים עלה בהדרגה, בעקבות ההכרה במגזר הערבי שמקצועות כמו הנדסת תוכנה וחומרה נושאים איתם

סיכוי לשכר גבוה, וכן שנפתחו נתיבי העסקה חדשים לעובדים ערבים מיומנים בתחומים הטכניים. בהינתן ההיצע הגובר של מהנדסים ערבים מוכשרים, קמו גם יוזמות מקומיות שבסיסן אידאולוגי וכלכלי להקים חברות כמעט על טוהרת המהנדסים הערבים. חברות כאלה – כמו למשל גליל־סופטוור – תרמו להכשרה של מהנדסים ערבים רבים, שלאחר שנים אחדות עברו לעבוד במגוון חברות היי־טק במשק הישראלי, כמו שיפורט להלן.

6.1.1 כניסתן של חברות רב־לאומיות לישראל

חברות היי־טק רב־לאומיות נכחו בישראל כבר משלהי שנות השבעים, כמו למשל חברת IBM, שפתחה סניף שירות והפצה בתל אביב, וחברת אינטל, שהקימה סניף בחיפה, בהנהגתו של דב פרומן – עובד ישראלי בכיר בה שהחליט לחזור ארצה. שלב זה לא התאפיין בהעסקה רחבת היקף של עובדים ערבים, אף שבצוות ההקמה של אינטל היה גם מהנדס ערבי. במחצית השנייה של שנות התשעים של המאה ה־20, בעקבות חתימת הסכם אוסלו, החלו חברות היי־טק זרות רבות לפתוח סניפים בישראל. רוב החברות האלה היו אמריקאיות, אבל היו גם חברות אירופיות ואפילו סיניות, כדוגמת חברת הוואווי שפתחה מרכז פיתוח בישראל. כמו שעלה מהראיונות עם עובדי ההיי־טק הערבים הוותיקים יותר, חברות אלה פתחו את הדלתות לפני מהנדסים ערבים.

כמו שיפורט, מהראיונות עלו שני הסברים להשפעתן של החברות הרב־לאומיות על כניסתם של ערבים למגזר ההיי־טק בישראל: הסבר ערכי – פתיחות בזכות ערכים של שוויון וניהול שונות ואי־כבילה לרשתות חברתיות מזמן השירות הצבאי; והסבר כלכלי – כניסתן של החברות הרב־לאומיות לישראל הביאה לידי תחרות על כוח העבודה המיומן. כל עוד יכלו מעסיקים לשכור עובדים יהודים, הם העדיפו לעשות זאת, ואולם משעלה הביקוש החלו החברות לענות גם לפניות של מהנדסים ערבים. מובן שבחלק מהראיונות עלה גם הסבר המשלב בין הסברים אלה.

ההסבר האידאולוגי: החברות הרב־לאומיות לא היו נגועות בדעות קדומות נגד מהנדסים ערבים

אחדים מהמרוויינים הערבים סברו שכניסת החברות הרב־לאומיות הקלה על כניסת עובדים מיומנים ערבים למגזר ההיי־טק משום שחברות אלה לא היו

בעלות דעות קדומות כלפיהם. כך למשל סיפר מרואיין ערבי, מהנדס פיתוח ומדען בעל דוקטורט בפיזיקה, כיצד התקבל לעבודה במרכז פיתוח של חברה סינית בישראל באמצע שנות התשעים של המאה ה־20. החברה פנתה אליו לאחר שכבר עבד בעבר בחברה גדולה שבה היה עובד ערבי יחיד.

מראיין: ובחברה הסינית, אתה ידעת שזה מקום עבודה טוב

בשבילך? זאת אומרת יכולת להתפתח שם?

מראיין: כן, מאוד.

מראיין: כן, הם הצטרכו הרבה עובדים שם?

מראיין: very high rank [כך במקור], זאת אומרת אנשים שהם עם Ph.D וארכיטקטים מאוד מנוסים, ומהנדסים סינים שמלווים אותם בארץ. זה מודל שנראה לי שהוא מצליח.

מראיין: מעניין. ואתה הרגשת שם איזושהי גישה מפלה או...

מראיין: לא.

מראיין: בכלל לא?

מראיין: אפילו המנהל הוא לא ישראלי, אלא סיני.

מראיין: סיני? זה עוזר עם הדעות הקדומות?

מראיין: כן, בלי דעות קדומות. והישראלי היה רק [מנהל] אדמיניסטרטיבי. והצד הטכני, והקידומים והכול, גם המשכורת, זה היה המנהל הסיני.

אין ספק שדובר זה ואחרים חשו שכניסתן של החברות הרב־לאומיות סימנה מפנה ביחס למהנדסים ערבים ופתחה דלת בשבילם לתעשיית ההיי־טק הישראלית.

ההסבר הכלכלי: עליית התחרות על המשאב האנושי

אחדים מהמראיינים ראו בהגברת התחרות עם כניסתן של החברות הרב־לאומיות לישראל בסוף שנות התשעים את המפתח להבנה של כניסת עובדים ערבים למגזר. לדבריהם, אם עד תקופה זו יכלו מהנדסים יהודים לאייש את המשרות הפנויות, פתיחתם של מרכזי הפיתוח והייצור הזרים יצרו עודפי היצע של עבודות לאנשי תוכנה וחומרה. החברות הרב־לאומיות פנו אפוא למאגר הלא

מנוצל של מהנדסים ערבים בוגרי הטכניון. כך אמרה בנושא מנהלת משאבי אנוש ערבייה בעלת ניסיון של כ־15 שנה במגזר ההיי־טק:

מראיינת: אני חושבת שהכניסה של החברות הבינלאומיות הגדילה את התחרות על המאגר [האנושי] הקטן.

מראיין: הבנתי.

מראיינת: ואז כאילו המאגר מצטמצם והולך וקטן, וחברות שהן לא יכולות להתחרות על האנשים שהם האליטה, והאנשים שהם נאמר יוצאי 8200 מהצבא, אז כאילו הם צריכים לעשות, כאילו, ואני ממש מדגישה את הכאילו, לחפש ולבנות את המאגר הבא שלהם. והמאגר הבא זה או הודו או ערביי ישראל.

מראיין: אז בעצם מה שאת אומרת שזו סיבה כלכלית בסופו של דבר? של היצע וביקוש?

מראיינת: כן.

מראיין: וזה לא שהחברות הרב־לאומיות נכנסו עם איזה אידאולוגיה ואמרו: "אנחנו פשוט מגייסים ולא מפלים", ואז מתוקף העניין מהנדסים ערבים נמשכו יותר למקומות כאלה?

מראיינת: תשמע, אני אישית שמעתי גיוון, גיוון, גיוון, אבל תכל'ס הגיוון הזה מה עשה? אני לא הרגשתי שהגיוון תורגם לדרכי עשייה ופעולה. כל ה־HR [מחלקת משאבי אנוש] דיברו בסוף על "diversity, diversity, diversity", ושאלתי אותם: "מה אתם עושים כדי לתרגם את ה־diversity הזה לבאמת?" "כן, אנחנו מראיינים מועמדים ערבים, אבל הם לא מתקבלים" [זו התשובה מחלקת משאבי אנוש]. אבל האם בניתם מאגר, כאילו, כלים של איך לראיין מועמד ערבי? האם דיברתם בשפה [הערבית]? האם פרסמתם במקום שמועמד ערבי כן מסתכל וכן רואה? האם כתבתם שם שהוא רלוונטי, המשימה רלוונטית לכל דוברי השפות? כאילו... באיזושהי תקופה שאתה פותח את העיתון ואתה מסתכל על דרישות התפקיד ה"ג'וב סקילס", אתה קולט שזה ג'וב סקילס, אתה מבין שזה מיועד...

מראיין: כן?

מראיינת: גם לי או רק ליהודים?

מדבריה של מנהלת משאבי האנוש עולה שההסבר לכניסה של כוח עבודה ערבי מיומן לתעשיית ההיי־טק המקומית היה כלכלי בעיקרו: הביקוש הגובר לעובדי ההיי־טק והתחרות על המשאב האנושי הוא שפתח את הדלתות לפני העובדים הערבים. לדבריה האידאולוגיה של ניהול שונות נשארה פעמים רבות ברמה של סיסמאות ולא תורגמה לפרקטיקות של גיוס ושימור עובדים ערבים. כמו שנראה בהמשך הדברים, גם בראיונות נוספים עולה פער בין אידאולוגיית ניהול השונות ובין חיי היום־יום המשותפים של העובדים היהודים והערבים.

יוזמות מקומיות להקמת חברות שמתבססות על עובדים טכניים ערבים

אחד הנתיבים החשובים של כניסת מהנדסים והנדסאים ערבים למגזר ההיי־טק היה ההקמה של חברות המעסיקות בעיקר עובדים ערבים. מהראיונות עלה שאחדות מהיוזמות היו של יזמים ערבים, בעיקר באזור הגליל ונצרת, וכי יוזמות אחרות היו של יזמים ומנהלים בכירים יהודים. הדוגמה הבולטת שחזרה בראיונות היא חברת גליל־סופטוור, שהקימו יזמים יהודים בכוונה לעודד כניסה של מהנדסים ערבים למגזר ההיי־טק. לימים עברו רבים מהעובדים לעבוד בחברות היי־טק אחרות בזכות כישורונם וניסיונם. תרומתה של החברה הייתה בהענקת הזדמנות ראשונה למהנדסים ערבים לרכוש ניסיון וליצור קשרים מקצועיים. גם יוזמות של יזמים ערבים תרמו רבות להעלאת המודעות לפוטנציאל הקיים של גיוס מהנדסים והנדסאים מקרב המיעוט הערבי. כך תיארה את תרומתה של גליל־סופטוור מנהלת משאבי אנוש שהתחילה את הקריירה שלה בחברה זו:

והיותר קשה זה לא רק הגיוס, זה כאילו... יש מהנדסים, ואנחנו רואים שיש מהנדס שכאילו, כשסיים את הטכניון החליט שהוא רוצה להיכנס להיי־טק, ונשאר ונשאר ונשאר, ובסופו של דבר לימד באיזשהו בית ספר. עד שבאמת גליל־סופטוור ייצר לו ול־270 מהנדסים אחרים את ההזדמנות הזאת לעשות את הניסיון, ומשם הוא התגלגל למקומות כמו GE, NICE.

דברים אלה מדגישים את אפשרויות התעסוקה המצומצמות מאוד שעמדו לפני מהנדסים ערבים בסוף המאה ה־20. רבים מהם לא מצאו עבודה במגזר ההיי־טק, שבו שלטו התעשיות הביטחוניות, והם מצאו עצמם מלמדים מדעי המחשב,

פיזיקה ומתמטיקה בבתי ספר תיכוניים ערביים ובמכללות. דוגמאות אלה חזרו בראיונות רבים. כך למשל סיפרה מהנדסת חשמל ערבייה צעירה, שהמורה שלה למחשבים בבית הספר התיכון היה מהנדס חומרה בוגר טכניון שלא הצליח להשתלב בתעשייה. מורה זה עודד אותה מאוד ללמוד בטכניון ולחפש עבודה בהיי־טק. הקמתה של גליל־סופטוור פתחה אפוא לפני מהנדסים ערבים את ההזדמנות להשתלב בעבודה, לרכוש ניסיון תעסוקתי ולהתחיל ליצור רשתות חברתיות בתחום, החשובות מאוד לפיתוח קריירות ומציאת משרות המשך.

6.2

מוקדי המתח

בסביבת העבודה

בחברות הרב־לאומיות

סביבת העבודה בשני ארגוני ההיי־טק שנחקרו – חברות רב־לאומיות – מצטיירת בראיונות כסובלנית ובעלת רמה נמוכה של מתח על רקע אתני־לאומי־דתי בהשוואה למפעל הייצור ולבית החולים. המרואיינים תיארו סביבה שבה ההנהלות הבכירות עושות מאמצים רבים לנטרל את הזהות האתנית־לאומית ולהתמקד בכישורים וביכולת הטכנית של העובדים. עוד הדגישו המרואיינים הערבים בשתי החברות שארגונם נחשב שוויוני וסובלני ביחסו לעובדים ערבים, אפילו בתוך מגזר ההיי־טק, הנחשב מתקדם בתחום זה. אף שכמעט כל המרואיינים ראו בארגוני ההיי־טק שנחקרו כאלה המקדמים רעיונות של ניהול שונות וגיוון אתני־לאומי, בכל זאת אותרו ארבעה מוקדים ברורים של מתח על בסיס השסע האתני־לאומי־דתי: (א) אירועים אלימים הקשורים לסכסוך היהודי־ערבי מחוץ לארגון, המחלחלים לתוך שגרת העבודה; (ב) שימוש בשפה אחרת מעברית בעבודה; (ג) טיפול החברה בחגים ובמאפיינים נוספים של זהות אתנית־דתית מובחנת; ו(ד) תהליכי הקידום וסיכויי הקריירה של עובדים ערבים בחברה. בעמודים הבאים נפרט את הממצאים בנוגע לכל אחד ממוקדי מתח אלה ברמות השונות של היחסים – קולגיאליים או היררכיים, לפי ההקשר.

6.2.1 מוקד מתח ראשון: אירוע אלים מחוץ למקום העבודה כמו פיגוע או מבצע צבאי

התמונה העולה מתוך הראיונות היא שבשתי החברות שנחקרו אירועים חיצוניים כמעט שלא השפיעו על מרקם היחסים בין העובדים היהודים לערבים. מצב זה שונה מהותית מהמצב במפעל הייצור ובבית החולים שנחקרו, שבהם נעשו האירועים החיצוניים נושא של שיחות ערניות בין העובדים וחברי הסגל. בבית החולים נמצא שגם המטופלים מביאים איתם לתוך חדרי הטיפולים את אירועי השעה ומביעים לעיתים דעות גזעניות ופוגעניות כלפי חברי הצוות הרפואי, הערות שיוצרות מתח גם בין חברי הסגל הרפואי. מצב זה אינו קיים כמעט בארגוני ההייטק שנחקרו, שהם מרכזי פיתוח במהותם ואין בהם כמעט קשר ישיר עם לקוחות. המפגש הנדיר עם לקוחות יוצר ניתוק יחסי בין סביבת הארגון ובין האירועים בספרה הפוליטית.

המרואיניים הערבים והיהודים הצביעו על סיבות מגוונות התורמות ליצירת סביבת עבודה שוויונית יחסית. רבים הסכימו שהנהלות שתי החברות ברורות מאוד בהתנגדותן לכל גילוי פומבי של אפליה או הערות גזעניות כלפי עובדים. להנהלה של שתי החברות הרב־לאומיות יש מדיניות ברורה נגד תכנים פוליטיים ברשתות התקשורת הפנים ארגוניות ובדואר האלקטרוני. בחברה הרב־לאומית שמרכזה בחו"ל יש גם מדיניות רשמית נגד שיחות פוליטיות במקום העבודה, למרות קשיי האכיפה של הנחיות אלה. ההנחיה היא שאם אחד העובדים השותף לשיחה מביע חוסר שביעות רצון מתכניה הפוליטיים, יש לכבד את רצונו/ה ולחדול מלדבר על נושא זה. חשוב יותר, כשעובד או מנהל מדבר באופן שנתפס פוגעני או גזעני, המהנדסים והמהנדסות הערבים מרגישים נוח לפנות להנהלה וככלל הובעה שביעות רצון ממהירות הטיפול הניהולי ומתוכנו.

גם בחברה הרב־לאומית הישראלית צוין מאמץ מודע שעושה ההנהלה לנטרל גילויים של הסכסוך האתני־לאומי הרחב במקום העבודה. כך למשל אמר מהנדס תושב מזרח ירושלים, שאת השכלתו רכש בירדן, העובד בחברה כשנתיים, כשנשאל אם לדעתו הארגון המעסיק דואג שתהיה סביבה שוויונית בין יהודים לערבים:

כן, ואם קורה דבר מסוים, אם קורה מקרה עם חבר למשל, אתה מרגיש שאם הוא פונה ל-HR למשל או למנהל שלו, אז אתה רואה שתהיה תגובה מאוד מהירה על זה. הם [ההנהלה] לא אוהבים שדברים כאלה יהיו בכלל. דברים כמו גזענות או הטרדות שקשורות למאיפה אתה בא ומה הדת שלך. או למשל אם אתה יושב בישיבה שהיא ארוכה ואתה רוצה לצאת להתפלל, אז אף אחד לא יגיד לך לאן אתה הולך? או למה? או אפילו אם יש לך עבודה דחופה, ולמשל אתה רוצה להתפלל, אז אף אחד לא יגיד לך לא. אלא להפך, זו זכותך שאתה עכשיו הולך להתפלל. אז הדבר טוב, יפה ונוח מאוד.

התבטאויות פוגעניות כלפי העובדים הערבים נשמעות מפעם לפעם, אם כי בתדירות נמוכה יותר מזו שבבית החולים ובמפעל הייצור שנחקרו. בציטוט זה ניכרת החשיבות הרבה של הטיפול המיידני של ההנהלה במקרים של חיכוך בין עובדים על רקע אתני־לאומי. תגובה מהירה וברורה כזו חסרה בבית החולים שנחקר, והערות פוגעניות מצד חברי סגל כלפי חברי סגל אחרים, ממוצא רוסי או ערבי, נותרו לעיתים ללא תגובה ולעיתים טופלו ברמה הבין־אישית יותר משברמה הניהולית־ארגונית.

זאת ועוד, ההנהלה הבכירה בחברות ההיי־טק שנחקרו מביעה עמדה ברורה נגד שיחות פוליטיות במקום העבודה ומטפלת במהירות וביעילות כשאירועים מחוץ לארגון כן מאיימים להשפיע על מרקם היחסים הבין־אתני בתוכו. כשהיו מקרים שבהם אירועים חיצוניים קיבלו ביטוי במקום העבודה בצורה של התבטאויות פוגעניות כלפי העובדים הערבים, הם זכו לתגובה מהירה מצד ההנהלה, תגובה שכללה לפי עדות המרואיינים טיפול משמעותי ובמקרה קיצוני אחד אפילו פיטורים של הצד הפוגע. בניגוד למצב במפעל הייצור ובבית החולים שנחקרו, ברמה המוסדית של ארגוני ההיי־טק הרב־לאומיים חשו העובדים הערבים שההנהלה מגבה אותם כשהם מתלוננים על הערות פוגעניות או גזעניות כלפיהם, בייחוד בזמן מתח חיצוני כמו מבצע צבאי בעזה או פיגוע. כך לדוגמה השיב מהנדס ערבי שעובד בחברה הרב־לאומית הזרה כשנשאל אם אי פעם עמיתים יהודים לעבודה הפנו אליו הערות שהיו בעיניו פוגעניות או גזעניות:

מרואיין: לא היה לי שום דבר שהוא מופנה אישית נגדי או שהרגשתי שהוא מופנה אישית נגדי. אבל קרה פעם או פעמיים שבתוך מבצעים או מלחמות שקרו, באמצע, שאנשים שלחו חומר במייל או משהו, דברים כאלה.

מראיין: כן.

מרואיין: אבל האמת שגם במקרה זה שלחתי תגובה, וזה טובל.

מראיין: אתה הגבת על זה? לא שתקת? לא קיבלת את הדבר הזה בשתיקה?

מרואיין: נכון.

מראיין: אוקיי, וזה טובל בצורה שהשביעה את רצונך? הרגשת ש...?

מרואיין: כן.

במקרה זה, שאירע בשנת 2006, בזמן מלחמת לבנון השנייה, נשלחה בדואר הפנימי של החברה הרב־לאומית הזרה מצגת המאדירה את ההפצות הישראליות בעזה (שנעשו במסגרת מבצע צבאי שנערך שם במקביל למלחמה בצפון). אחדים מהמהנדסים הערבים ראו בשליחת המצגת מעשה מתריס ופוגעני. חשוב להבחין שאף שמדובר במבצע צבאי של צה"ל, מבצע שבעיני רוב האוכלוסייה היהודית בישראל נתפס לגיטימי, חש העובד די ביטחון להתלונן להנהלה על המצגת ועל תוכנה. בחירה זו חשובה, שכן ברבים מהמחקרים עלה שבמגזר הרפואה ואף בעבודה פרופסיונלית עובדים ערבים בוחרים לעיתים קרובות באסטרטגיה של שתיקה והתעלמות מהערות ומעשים פוגעניים. במקרה זה דיווח הדובר שהנהלה טיפלה בתלונה, אף שלא פירט כיצד בדיוק. כך או כך הוא הביע שביעות רצון מהתגובה המהירה לפנייתו.

מרואינת אחרת התייחסה לאותה מצגת, אבל היא בחרה בתגובה אישית לשולח ולא בתלונה פורמלית לממונים. עם זאת גם היא לא בחרה בשתיקה. עובדה זו מצביעה על האמון הרב שהמהנדסים הערבים חשים כלפי ההנהלה וביטחונם שיזכו לגיבוי מלא ממנה. כך תיארה מהנדסת חשמל ערבייה בעלת ותק של 12 שנה בחברה הרב־לאומית הזרה מקרה שאירע בתחילת עבודתה בחברה, ב־2006, במהלך מלחמת לבנון השנייה שכללה גם מבצע קרקעי ישראלי בעזה בתגובה לירי טילים משם:

מרואינות: כן, היה לי מקרה, התחלתי ב־2006 במלחמה... היה כן מקרה.

מראיין: הייתה תקופה לא נעימה. ואז, מה את זוכרת מהתקופה הזו?

מרואינות: אני זוכרת מייל ששלחו. שוב, זה היה בדיוק השנה הראשונה [שלה בחברה] בתכל'ס שהייתה קשה בגלל המלחמה, ואתה לא מכיר את האנשים.

מראיין: אז רגע, הייתה תקופה, ואת לא זוכרת משהו ספציפי?

מרואינות: זה לא ספציפי, כאילו זה מייל, אני זוכרת כאילו, ששלח בזמנו מישהו שעובד, שלח מייל כזה לקבוצה בחברה א [החברה המעסיקה אותה] תמונות של הפצצות הזרחן, כאילו.

מראיין: בעזה? הוא כתב משהו?

מרואינות: בעזה. לא כתב, אבל הייתה מצגת Power Point של דברים כאילו, ואז כאילו...

מראיין: לא נעים.

מרואינות: כן.

מראיין: ומה הייתה התגובה לזה? הייתה תגובה מערכתית לזה? זאת אומרת הארגון הגיב לזה?

מרואינות: לא, לא. אף אחד לא הגיב לזה, כאילו... אבל אני שלחתי לו ש...

מראיין: מה כתבת לו?

מרואינות: "תוריד אותי [מרשימת התפוצה], כאילו, זה לא התמונות של fireworks. וכאילו תוריד אותי מהרשימה".

המקרה שעליו מספרת המהנדסת הערבייה היה קיצוני בתוכן שלו, אבל גם נדיר. בניגוד לדובר הראשון, שטען שהתלונן להנהלה על המקרה וטען שהוא טופל, מרואינות זו פנתה באופן אישי לשולח וביקשה שיריד אותה מרשימת התפוצה. היא אף לא הייתה מודעת לכל תלונה פורמלית בנושא או לטיפול של ההנהלה בשולח המצגת.

מקרה אחר שבו נחשף עובד להערות פוגעניות על רקע מוצאו הערבי תיאר מהנדס ערבי המתגורר במזרח ירושלים, בעל ותק של שלוש שנים בחברה הרב-לאומית הישראלית:

מרואיין: חבר שלי כאילו שלוש שולחנות ממנו במשרד, אז האיש שישב בשולחן מולו היה בנאדם רע, שכל הזמן היה מעיר ומדבר וכזה.

מראיין: זה היה פה בחברה?

מרואיין: כן, פה בחברה. אז [החבר הערבי] אמר לו: "אם אתה רוצה להמשיך ככה אז אני אפנה ל־HR". כאילו פשוט כך. אל תחשוב כאילו, זה לא צחוק הנושא הזה. כאילו אתה מדבר בצחוק פעם או פעמיים, אני יכול להתעלם פעם או לענות לך פעם אחרת, ולעשות את עצמי כאילו לא שמעתי פעם אחרת, אבל אל תחשוב שאני מטומטם. כי הדברים שאתה אומר הם דברים לא בריאים, וזה גם לא נאמר כך. אם אתה רוצה שנשב ונדבר ונתווכח על דברים, כאילו ויכוחים נורמליים, זה בסדר. אבל כשאתה סתם זורק מילים בגלל הערבים והמוסלמים ולא יודע מה, טרוריסטים, אז זה דברים שלא מקובלים. אנחנו באנו לפה כדי לעבוד.

המרואיינים היהודים והערבים הסכימו שההנהלה מנסה ליצור סביבת עבודה ניטרלית ונקייה ממתחים אתניים-לאומיים-דתיים. הדבר מתבטא ברמה הפורמלית, שבה העבירה ההנהלה מסר ברור ששיחות פוליטיות אינן רצויות במקום העבודה, ואם הן מתקיימות, יש להפסיקן אם אחד העובדים מבקש זאת מהמשתתפים האחרים בשיחות. ככלל, הן המרואיינים היהודים והן הערבים ראו בניסיון להותיר את הסכסוך היהודי-ערבי מחוץ למקום העבודה ברכה, וכולם תמכו בעמדת ההנהלה הבכירה. כשנשאלו המרואיינים אם היו מעוניינים שבזמן מתח חיצוני תיזום ההנהלה שיחות פורמליות בין עובדים יהודים וערבים על אירועי השעה, השיבו כולם בשלילה. כך התבטאה מנהלת משאבי אנוש בכירה ערבייה, שהחלה את דרכה בחברת גליל-סופטוור:

אני רוצה גם להגיד לך מהחוויה האישית שלי, החוויה האישית שלי פה, אני בתור ערבייה, אני יחידה... כאילו אני הראשונה

בתפקיד ב[חברת היי־טק גדולה]. בתוך חברות ישראליות רק אני הגעתי ל־title הזה, חזה לא היה קל. אני מספרת לך – ירקתי דם על מנת להגיע לפה. אני יודעת שיש הרבה אנשים שאני עובדת איתם, אני יודעת שהם ימנים מאוד קיצונים. אבל כאילו בממשק העבודה הוא יודע שאני, אני פרטנרית שלו, ואני פה על מנת לעזור לו. עכשיו הוא גם זורק את הרעיונות הפוליטיים. אני לא יודעת מה הוא מדבר עליי מאחורי הגב שלי, אבל אני יודעת שלפחות מולי הוא מתנהג בגובה עיניים ויודע שאני פרטנרית שלו.

בציטוט זה ניכר המאמץ להתעלם מהדעות הפוליטיות של העמיתים לעבודה, גם אם אלה נתפסות קיצוניות. גם דוברת זו הביעה בהמשך הריאיון העדפה ברורה להימנעות משיחות פוליטיות בעבודה, בטיעון ששיחות כאלה רק מחריפות את המתח בין יהודים לערבים ואין בהן כדי לשנות עמדות פוליטיות מושרשות. ברמה היותר פורמלית תמכה גם הדוברת בעמדה ניהולית ברורה, שאינה מונעת לחלוטין שיחות פוליטיות בין העובדים, אבל מסתייגת מהן ומחייבת להפסיק אותן אם אחד המשתתפים מבקש זאת.

6.2.2 מוקד מחוץ שני: שימוש בשפות שאינן עברית בחברות ההיי־טק

שתי חברות ההיי־טק שנחקרו מאופיינות בהעסקת עובדים ממגוון מדינות, כשכלל עובד שפת אם אחרת. בזמן ביקורינו בחברות לשם ביצוע הראיונות, נחשפנו במסדרונות ובפינות הקפה לשימוש באנגלית, עברית, ערבית, רוסית ואפילו שוודית. נוסף על כך, חברות רב־לאומיות משתפות פעולה באופן קבוע עם סניפים של החברה הפרושים במדינות רבות ועם לקוחות וספקים ברחבי העולם. מצב זה הביא לידי הגדרתה של השפה האנגלית כשפה הפורמלית בכל ההתכתבויות בכתב (דוא"ל וכדומה), בהנחה שזו השפה המשותפת לכל עובדי החברה, גם בארצות זרות, וחשוב שכלל העובדים יוכלו לקרוא גם הודעות משורשרות. מכיוון שאנגלית היא השפה הדומיננטית, לפחות בתקשורת הכתובה, המתח בין העברית והערבית יורד בהשוואה לארגונים האחרים שנחקרו.

בכל הנוגע לשפה המקובלת בשיחות בעל פה, במפגשים פנים אל פנים, זיהינו הבחנה בין מפגש פורמלי כדוגמת ישיבה או עדכון צוותי, ובין מפגשים לא פורמליים במסדרון, בזמן ארוחות או בפינות הקפה הרבות. בכל הנוגע למפגשים

הפורמליים – הייתה עברית הבחירה הראשונה. עם זאת מצד ההנהלה ניכרה ציפייה ברורה להתחשבות מרבית בעובדים שאינם דוברי עברית. כך למשל אם בישיבה גדולה אפילו אדם אחד אינו דובר עברית, התנהלה הפגישה באנגלית. בכל הנוגע למפגשים לא פורמליים הותירה ההנהלה את הנושא להחלטת העובדים. העובדים הערבים ציינו כי הם מרגישים נוח לשוחח בערבית עם עמיתים דוברי השפה, ובנשימה אחת אמרו שכשמצטרף עמית יהודי, הם עוברים לשוחח בעברית. ההעסקה הגוברת של עובדים טכניים ממזרח ירושלים בחברה הרב־לאומית הישראלית הכניסה מורכבות נוספת, שכן עובדים ערבים אלה כמעט שאינם דוברים בעברית, וכל הקשר איתם חייב להתבצע באנגלית.

בעניין השיחות פנים אל פנים, פורמליות ולא פורמליות, העידה מהנדסת ערבייה ותיקה בחברה הרב־לאומית הישראלית:

כן [...] וגם אני שמה לב שאנשים בינם לבין עצמם וגם כשהם חברים טובים, הם מדברים בשפת האם, נגיד אם זה ערבית או רוסית. אבל במרחבים היותר, נגיד כשקולגות או אנשים שלא יודעים את השפה, או שהם עובדים [...] עבודה פורמלית, אז הם כן משתמשים בעברית, כאילו ראיתי שממש מקפידים על זה בזמן האחרון.

מציטוט זה עולה שבפגישות פורמליות השפה הדומיננטית היא עברית, אלא אם אחד הצדדים לפגישה או לשיחה אינו דובר עברית, ואז מדברים אנגלית. כך תיארה זו מהנדסת ערבייה מהחברה הרב־לאומית הזרה:

מראיין: ולגבי השפה רציתי לשאול, יש מדיניות רשמית לגבי

שימוש בשפה? נגיד איזה שפה לדבר?

מרואינית: הרבה באנגלית תכל'ס אפילו...

מראיין: כן, למה בעצם?

מרואינית: כן, רוב הישיבות יש מישהו שהוא...

מראיין: כי יש אמריקאים?

מרואינית: כן, תמיד יש, כאילו יש הרבה באנגלית, אז פעם

ראשונה הפתיע אותי שמישהו ששלח לי מייל בעברית כאילו [...]

פעם ראשונה שקיבלתי מייל בעברית ממישהו, כאילו זה מאוד מוזר לקבל מיילים בעברית.

מראיין: זאת אומרת שכל העולם שאת מוקפת בו הוא עולם מיוחד מהבחינה הזאת?

מראיינת: כן, גם הטרמינולוגיה היא באנגלית.

כשנשאלה המראיינת אם מפריע לה השימוש בשפה האנגלית כשפה המשותפת בישיבות רבות, השיבה:

מראיינת: לא, לא מפריע לי. אנחנו בישיבת עבודה מדברים עברית אלא אם יש מישהו אחד שלא מדבר.

מראיין: אמריקאי?

מראיינת: לא דווקא אמריקאי. יכול להיות מלזי, מישהו אחד שלא דובר עברית אז כולם עוברים לאנגלית באופן טבעי.

מראיין: וזה קורה הרבה אני מניח?

מראיינת: קורה הרבה מאוד, כן.

מהציטוטים האחרונים עולה שבחברות ההיי־טק הרב־לאומיות כוח האדם מגוון, וכדי לגשר על פערי השפה בין העובדים וגם בין החברות השונות בעולם, קיימת הסכמה בתוך חברות אלו כי השפה האנגלית היא השפה המשותפת בתכתובת הכתובה. השימוש בשפה במפגשים פורמליים פנים אל פנים כמו ישיבות מוסדר פחות. נהוג לקיים ישיבות אלה בעברית כל זמן שכל הנוכחים, יהודים או ערבים, דוברים את השפה. כניסת עובדים ממזרח ירושלים לכוח העבודה מביאה לכך שיותר ישיבות מתקיימות באנגלית, משום שדוברים אלה אינם דוברים עברית ברובם. כאשר מצטרף לישיבה עובד/ת ממדינות זרות כמו אוקראינה או שבדיה או מלזיה, הפגישה מתנהלת כמובן כולה באנגלית.

מהנדס ערבי צעיר ממזרח ירושלים בעל ותק של שנתיים בחברה הרב־לאומית הישראלית התייחס לעובדה שאינו דובר עברית טובה.

אפילו... מאחר שאנחנו ערבים, אז כשמישהו רוצה לדבר איתי, אז הוא קודם כול שואל אותי: אתה מעדיף שדבר נגיד אנגלית או עברית? כי ערבית לא מדברים פה.

הדובר מבקש לומר שהערבית אינה אחת מברירות המחדל המוצעות לו, אלא אנגלית ועברית. השליטה הדלה של עובדי מזרח ירושלים בעברית מחייבת אותם לנהל את התקשורת עם עובדי הארגון האחרים באנגלית, עובדה שנתפסת טבעית בארגון הייטק רב־לאומי, אבל בעייתית הרבה יותר בארגון תעשייתי רגיל.

כל זמן שקיימת מדיניות ברורה בכל הנוגע לשימוש בשפה, כגון ההנחיה לכתוב הודעות דוא"ל באנגלית או הנורמה של התחשבות מרבית בדוברי שפה אחרת מעברית בשיבות ובפגישות עבודה, נושא זה אינו מעלה בעיות מיוחדות. עובדה זו מוכיחה שוב שהתערבות ניהולית והנחיות ברורות בעלות היגיון פרקטי ברור שקשור לביצוע יעיל של העבודה, מסייעות מאוד במניעת חיכוכים על רקע שימוש בשפה. ואולם כשמדובר באינטראקציות לא פורמליות בזמן העבודה, התמונה נעשית מורכבת מעט יותר.

ככלל, אין מדיניות ניהולית בנוגע לשימוש בשפות במפגשים לא פורמליים כמו שיחות מסדרון או ארוחות. העובדים הערבים דיווחו שהם חשים בנוח לשוחח בשפת אימם במפגשים אקראיים עם עמיתים ערבים או בזמן הפסקות צוהריים וקפה. ברוב הראיונות לא דווח על הערות פוגעניות שהופנו לעובדים ששוחחו ביניהם בערבית. ממצא זה עומד בניגוד למצב בבית החולים, שבו מדיניות עמומה של ההנהלה יצרה מצבים שבהם חברי צוות רפואי העירו לרופאים ולאחיות ערבים ששוחחו ביניהם בערבית. גם בהקשר זה ניכר שהחברות הרב־לאומיות שנחקרו הן מרחב עבודה משותף מכיל וטוב יותר לעובדים הערבים לעומת בית החולים.

ואכן, העובדים היהודים שרואיינו קיבלו בטבעיות את השימוש שעשו עובדים רוסים וערבים בשפת האם שלהם בזמן מפגשים אקראיים במסדרון או ארוחות והפסקות קפה. כך התייחס לנושא דוד, מנהל צוות בחברה הרב־לאומית הישראלית, בעל ותק של ארבע שנים:

מראיין: קורה שלמשל... בשיחות מסדרון אנשים, אתה יודע, באיזה הפסקות במטבחון מדברים נגיד רוסית ומישהו יכול להעיר להם ולהגיד להם דברו עברית או משהו כזה?

מנהל: לא, לא ממש. יש לנו הרבה חבר'ה שהם רוסים, חלקם לא מדברים עברית.

מראיין: הבנתי.

מנהל: אז מדברים רוסית בינם לבין עצמם וזה בסדר ואיתם אנו מדברים אנגלית [...] יש פה חברה ערבים שמדברים ערבית, שידברו מה שהם רוצים.

כמה עובדים ערבים הזכירו שימוש של עובדים יהודים בהומור כשהם רוצים להשתתף בשיחה שמתנהלת בערבית. כך למשל סיפר מהנדס ערבי בחברה הרב־לאומית הזרה בעל ותק של 23 שנים בארגון:

תראה, לפעמים אני עומד עם מישהו יהודי ומישהו ערבי, ואז אנחנו או ממשיכים לדבר בעברית או שאני... אם אני צריך לדבר איתו [עם העובד הערבי] רק משהו שהוא מעניין אותי, אז אני אדבר אותו בערבית, אוקיי? עכשיו לפעמים יכול השני [העובד היהודי] לומר בצחוק: "יאללה חבר'ה, דברו בעברית אני לא מבין", או שאנחנו בצחוק כאילו עושים את זה.

מתוך כל הראיונות שערכנו בשתי חברות ההיי־טק רק עובד ערבי אחד סיפר על שני מקרים ששמע שבהם עובדים ערבים נחשפו להערות פוגעניות על רקע השימוש שלהם בשפת האם במקום העבודה. גם המרואיינים שסיפרו על מקרים אלה ציינו שמדובר באירועים יוצאי דופן. כך תיאר זאת מהנדס הערבי בעל ותק של שלוש שנים בחברה הרב־לאומית הישראלית לאחר שנשאל אם עמיתים יהודים התייחסו באופן פוגעני לשימוש שלו בשפה הערבית במקום העבודה:

מרואיין: כאילו אני זוכר מקרה פשוט מאוד שהיה אחד מהחברים שלי שדיבר בטלפון בערבית, אז הוא כאילו מדבר בטלפון בעבודה, ולא משהו אישי, סתם עם חברים...

מראיין: אוקיי.

מרואיין: אז יצא שמי שמולו [בטלפון] הוא ערבי, ואז הוא מדבר איתו בערבית. אז מי שיושב לידו התחיל להגיד לו: "סליחה, אנחנו רוצים לעבוד". אז... הוא הסתכל עליו ואמר לו: גם אני עובד עכשיו. אם אתה מדבר בערבית, אז אני מדבר בערבית כי הבנאדם שמדבר

אייתי יודע לדבר ערבית. אז כאילו יש [מקרים של הערות פוגעניות כאלה]. יש. אבל האם זו האווירה הכללית? אז אני חושב שלא [...] אני חושב שזה אנשים בודדים אצלנו. למשל במחלקה אנחנו מכירים אותם כאילו. אתה מכיר שזה לא כל כך, ושזה חצי-חצי, ואתה יודע שזה כך ויודע שזה גמור כאילו [...] ואם אתה רוצה ממנו משהו אז אתה עובד איתו ב־professional. ואז אתה אומר לו תודה וזהו, אתה לא מפריע לי ואני לא אפריע לך.

אותו מרואיין סיפר על מקרה אחר שאירע לחבר בצוות אחר:

מרואיין: אני גם זוכר מישהו מהחברים שבצוות אחר, מישהו מהעובדים שעובדים איתו בחברה אמר לו: מה אתה מדבר עם החברים בערבית? אז כאילו היה ביניהם קצת בעיות, ואז הוא אומר לו: מה אתה מספר לחברים שלך, כדי שיבואו לפוצץ לי את הבית?

מרואיין: ואוו.

מרואיין: כן, ואז כאילו החבר שלי היה בשוק, כאילו מה אתה מדבר, מה...

מרואיין: וזה היה פה בחברה?

מרואיין: כן, פה בחברה. אז [החבר שלי] אמר לו: "מה, אתה משוגע? מה אתה מדבר כך?" ואז האנשים שהיו במשרד רצו כאילו לסגור ולהעלים את הנושא, וכאילו לקחת אותו ולצאת החוצה כי הם יודעים שהוא עשה כאילו משהו שהוא... לא מדברים כך בכלל. אז כאילו כשזה group manager אז הבנאדם הלך הביתה, כאילו פוטר מהעבודה! אמרו לו: לא צריכים אנשים כאלה כי... זה היה משהו שממש שוק היה לחבר שלנו.

מדבריו של הדובר עולה שהתנהגותם הפוגענית של שני העובדים היהודים נתפסת חריגה מאוד. במקרה השני ניכר כי ההערה קשורה למתח קודם בין שני העובדים, וכי לעובד היהודי היו סטראוטיפים על ערבים שהם רוצחים והורגים. עם זה בולטת תגובתו של מנהל הקבוצה, האחראי על צוותים אחדים, שכעולה מהתיאור פיטר את העובד היהודי. עוד ניכר הביטחון הרב של הדובר שההנהלה

עומדת לצד החבר. תודעה זו חסרה בבית החולים והקשתה מאוד על הרופאים והאחיות הערבים להתמודד עם הערות גזעניות מצד מטופלים ולעיתים גם מצד עובדים אחרים בצוות הרפואי.

שימוש בשפה הערבית כסמל של קבלה חברתית של התרבות הערבית

שפה מבטאת ייחוד תרבותי ומניחה את המצע ליצירת הבחנות חברתיות־תרבותיות. נוכחותה של השפה הערבית בתעשיית ההיי־טק הישראלית היא תופעה חדשה יחסית, לאחר ששנים רבות הייתה תעשייה זו חסומה בפני עובדים דוברי ערבית. המשמעות של השימוש בערבית כסמן של קבלה תרבותית לא חמק מעיניהם של אחדים מהמרוויינים הערבים, שרואים בעצם השימוש החופשי בשפת האם שלהם סימן לקבלה ולהכלה תרבותית מצד הארגון המעסיק. כך התבטאה בנושא אחת מהמהנדסות הערביות בחברה הרב־לאומית הזרה, בעלת ותק של 13 שנים בחברה:

מרוויינת: משהו השתנה. תשמע, אני כאן 13 שנים, כשהתחלתי לעבוד כאן היו איזה שלוש נשים ערביות בחברה.

מראיין: מה את אומרת. מדהים.

מרוויינת: עכשיו זה קפץ בצורה מדהימה. קודם כול, אני כבר מסתכלת ושומעת שפה [ערבית]. כאילו זה לא נהיה כזה מוזר ו... פתאום יש לי עם מי לדבר!

מראיין: יש לך עם מי לדבר [צוחק].

מרוויינת: בדיוק, בדיוק. לא שלא היה לי עם מי לדבר. פשוט לא בשפה שלי!

מראיין: לא בשפה שלך.

מרוויינת: ופתאום זה לא מוזר, זה מקובל, יש הרבה שדוברים את השפה וממש מרגישים את ה... מבחינה כמותית והאמת גם מבחינת איכות, אנשים טובים.

מדבריה של המרוויינת בעלת הוותק הרב יחסית עולה שבתחילת עבודתה לא היו כמעט עובדים ערבים בחברה, הערבית לא נשמעה במסדרונות, ולא היה לה

כמעט עם מי לדבר בשפת אימה. העלייה הדרמטית שעליה דיווחה המרואיינת בהעסקת ערבים בארגון הביאה לידי כך שהערבית נשמעת יותר במסדרונות, ואין כל ספק שעובדה זו תורמת לתחושת השייכות של העובדת לארגון המעסיק. כשאמרה הדוברת "פתאום יש לי עם מי לדבר", ניכר שהיא שמחה מאוד על אפשרות זו ורואה בה ביטוי סימבולי לנכונותו של הארגון המעסיק לא רק לשכור יותר עובדים ערבים, אלא גם לקבל ולהכיל אותם מבחינה תרבותית. השימוש בערבית משמש לדוברת גם כמדד לנוכחות של כוח עבודה ערבי במגזר ההיי־טק. את דבריה סיימה הדוברת בביקורת על שהחברה המעסיקה עדיין לא מעניקה אפשרויות קידום שוויוניות לה ולעובדים ערבי אחרים לעמדות מנהלי צוותים, כמו שיפורט בהמשך פרק זה.

מדיניות השפה והעסקת עובדים ממזרח ירושלים

בחברה הרב־לאומית הישראלית ניכרה מגמה של שכירת עובדים ערבים תושבי מזרח ירושלים. רוב העובדים הללו שרואיינו מועסקים במחלקות בקרת האיכות, מחלקות שדורשות מיומנות נמוכה יחסית בתחום התוכנה בהשוואה למקצועות הפיתוח. העובדים ממזרח ירושלים אינם דוברים כמעט עברית, משום שהתחנכו במערכת חינוך דוברת ערבית, לא נפגשו ברציפות עם יהודים בשנות התבגרותם, ואת השכלתם העל־תיכונית רכשו באוניברסיטאות בשטחי הרשות הפלסטינית או בירדן. מהראיונות עולה כי החברה הרב־לאומית הישראלית עושה מאמץ ניכר לקלוט בהצלחה עובדים אלה, וכחלק מהמאמצים האלה מתאימה קורסים לבקרת איכות שתמיד הועברו בעברית, גם לאנגלית כדי לאפשר את השתתפותם של העובדים ממזרח ירושלים. אחד המרואיינים ממזרח ירושלים העובד כשלוש שנים כמהנדס בצוות בחברה הרב־לאומית הישראלית, נשאל על השימוש בעברית בזמן העבודה.

אני באתי לפה והעברית שלי הייתה לא טובה. כאילו אם מישהו היה מדבר איתי עברית, מהארבע או חמש משפטים הייתי מבין שני משפטים ומנסה להסיק את שלושת המשפטים האחרים. כלומר, בשבילי זה היה קצת קשה. ובכל זאת [הארגון המעסיק אמר] שאתה רוצה להבין אותנו זה דבר מאוד טוב, ואנחנו רוצים שאתה תתקדם יותר גם בשפה וגם בעבודה. אפילו... הנקודה החשובה היא שהקורס הוא בעברית, ואנחנו רוצים שתבין את

הקורס ולא משנה מה השפה שאתה מדבר. כלומר המרצה היה מדבר איתי בעברית ובאנגלית [...] אתה מדבר איתו בתנועות [...] ובאמת זה עזר לי הדבר הזה.

אחד המרואיינים האחרים – מהנדס ערבי, גם הוא בעל ותק של שלוש שנים אבל שאינו מתגורר במזרח ירושלים – מתייחס בציטוט הבא למפגש שלו עם עובד ערבי במחלקה לבקרת איכות במסגרת קורס שהעביר למגויסים חדשים למחלקה:

אבל אני העברתי... הייתי מעביר קורס לאלה שמ־QA והיה... כאילו פעם יצא לי אחד מאלה שמזרח ירושלים, והוא אמר לי "אני לא מבין עברית, תעביר את הקורס באנגלית". כאילו הייתי חייב להעביר את הקורס, כאילו הקורס היו בו 20 אנשים. כאילו הוא אחד מתוך 20 שלא מבין עברית ובגללו העברתי את הקורס באנגלית.

מציטוט זה עולה מדיניותה הברורה של החברה הרב־לאומית הישראלית להתחשב באופן מרבי בבעיות שפה של העובדים, במקרה זה, עובד צעיר שעתיד לעבוד במחלקת בקרת האיכות. בהקשר זה חשוב להבחין שזהותם של העובדים ממזרח ירושלים מובחנת מזו של העובדים הערבים האחרים שהתחנכו במערכת החינוך הישראלית ולמדו במוסדות השכלה גבוהה ישראלים.

6.2.3 מוקד מתח שלישי: יחס הארגון לחגים ולמאפיינים אתניים־לאומיים־דתיים בקרב העובדים

לשני הארגונים הרב־לאומיים שחקרנו במגזר ההיי־טק יש מדיניות מוצהרת של ניהול שונות. רוב המרואיינים, ערבים ויהודים כאחד, ציינו שהנהלה הבכירה – בשני הארגונים – אכן עומדת מאחורי רעיונות ניהול השונות והשוויון בהיבטים רבים. עם זאת מהראיונות עלה גם פער בין המדיניות המוצהרת ובין הפרקטיקות היומ־יומיות, בין היתר אלה המתייחסות לציון החגים ומאפיינים נוספים של הזהות התרבותית של חברי קבוצת המיעוט בארגון, הערבים – מוסלמים ונוצרים. פער זה אינו תולדה של מדיניות מכוונת, אלא תוצר מעשי של הניסיון ליצור סביבה אפוליטית שבה אין מקום לייצוג של זהויות מובחנות.

הן המרואיינים היהודים והן הערבים הסכימו שברמת הארגון וההנהלה הבכירה – בשתי החברות הרב־לאומיות – יש ניסיון מודע ליצור סביבת עבודה שמתעלמת מהשסע היהודי־ערבי ומהזהות האתנית־לאומית־דתית הייחודית של קבוצות שונות. המרואיינים גם הסכימו שהארגונים מעוניינים לבצע ניטרליזציה של הסכסוך האתני־לאומי־דתי בספרה הפוליטית ולמנוע ככל האפשר זליגה שלו לתוך הארגון. כתחליף לזהות האתנית־לאומית־דתית המובחנת טענו המרואיינים היהודים שהחברות מתמקדות בכישורים וביכולות של העובד ולא במוצא שלו. מדיניות זו היא מדיניות מוצהרת שנתפסת חלק ממה שמכונה בחברה ובעולם התאגידי בכלל "ניהול שונות". לפי רוב המרואיינים היהודים, למוצא של העובד אכן השפעה מעטה על היחס אליו. במקום זאת, היחס מושפע בעיקר מהידע של העובד, מיכולתו לעמוד במשימות ומאופיו כאדם. בעיני העובדים היהודים בחברות שנחקרו, זהותו של עובד כיהודי או ערבי משנית לחלוטין בארגון. גם רוב המרואיינים הערבים הסכימו שבחברות שנחקרו הם זוכים ליחס מכבד ושוויוני בדרך כלל, בוודאי ביחס לחברות אחרות שבהם עבדו. עם זאת העובדים הערבים הוסיפו שזהות החברה, למרות היותה רב־לאומית, היא למעשה יהודית במובהק, וסברו שהזהות האתנית־לאומית־דתית של הערבים מודחקת בדרך כלל או זוכה להתעלמות. ממצא זה עלה בקרב מרואיינים משתי החברות, הזרה והישראלית, למרות הבדלים מסוימים ביניהם, כמו שיפורט להלן.

טענותיהם של העובדים הערבים בנוגע לזהות היהודית המובחנת של החברות תואמת טענות כלליות יותר בספרות שעניינן מה שחוקרים בנושאים של אפליה וגזענות מכנים "עיוורון לצבע" (color blind) (Bonilla-Silva, 2017): כשארגונים מכריזים על התעלמות מוצהרת ממוצא או משיוך גזעי או דתי של עובדיהם, התוצאה היא לעיתים קרובות דומיננטיות של תפיסת העולם או הקודים התרבותיים של קבוצת הרוב. הסיבה היא שמנהלי הארגון והעובדים בני קבוצת הרוב – הנמצאים גם במוקדי כוח חברתיים וארגוניים כמו משרות ניהוליות – רואים בהנחות התרבותיות ובדפוסי ההתנהגות שלהם התנהגויות טבעיות או מובנות מאליהן. כך למשל לא פעם נטייתם של מנהלים לקדם מנהלים שדומים להם ממשכה להנחות החלטות קידום ללא מודעות או כוונה מצד הארגון. במקרה הישראלי ההתעלמות המוצהרת מהייחוד האתני־לאומי־דתי של קבוצת המיעוט הערבי, משמעה לעיתים גם התעלמות מתנאי חייהם המיוחדים

וממנהגיהם הלאומיים והדתיים של הערבים אזרחי ישראל. התעלמות זו פוגעת, בעיני המרואיינים הערבים, בתחושת השייכות והקבלה מצד הארגון המעסיק.

חשוב להדגיש שהתעלמות מהזהות הערבית המובחנת והתמקדות בכישורים וביכולות ברמת הפרט העולה מדברי המרואיינים אינה שלילית; כל עובד היה רוצה שייבחנו אותו על סמך יכולות ולא על סמך שיוך לקבוצה אתנית־לאומית מסוימת. עם זאת, התעלמות מהמייחד את הערבים כקבוצת עובדים מובחנת אינה מעודדת היכרות עמוקה מצד העובדים היהודים עם נסיבות חייהם או תרבותם של בני קבוצת המיעוט. התעלמות זו יוצרת לעיתים אצל העובדים הערבים תחושה, גם אם אינה מוצדקת, שהארגון מתעלם מהם ומצורכיהם ואינו מעוניין להכיל אותם ואת תרבותם הייחודית. כך גם צריך להבין את תפיסתם של המרואיינים הערבים את שני הארגונים כארגונים יהודיים במובהק.

המהנדסים הערבים גם הצהירו בראיונות שהחברות הרב־לאומיות מגלות רגישות בנוגע לחלק מהצרכים הייחודיים של העובדים המוסלמים, בעיקר בכל הקשור לחדר או אזור תפילה לעובדים המוסלמים, שעל פי ההלכה צריכים להתפלל חמש פעמים ביום. בשני הארגונים הוקצו לתפילה חדרים. בחברה הרב־לאומית הזרה מדובר בחדר ייעודי למטרה זו, ובחברה הרב־לאומית הישראלית מדובר בשימוש בחדרי ישיבות או פגישות ברחבי הארגון, הפנויים במועדי התפילה. אחד המהנדסים הערבים בחברה הרב־לאומית הזרה תיאר את המצב כך:

אצלנו ב[שם החברה], כמו שהקצו מקום תפילה ליהודים, גם הם הקצו חדר כמקום תפילה למוסלמים. מאוד מאוד מרווח ומאוד טוב ובאותם תנאים של מקום התפילה של יהודים אין הבדל ביניהם בכלל, [הם] באותה רמה.

מהתיאור ברור כי העובדה שהעובדים המוסלמים זכו ליחס זהה לזה של היהודים גם בהיבט החומרי של הקצאת חדר לתפילה, שימחה אותו מאוד. מהראיונות האחרים עם העובדים המוסלמים בחברה זו עלה שהעובדים המוסלמים קידמו מדיניות זו בברכה וראו בה סימן לקבלה שלהם בארגון. לעומת זה, החברה הרב־לאומית הישראלית נקטה במדיניות שונה מעט: אף שלא סירבה לבקשותיהם של עובדים מוסלמים לחדר תפילה, היא גם לא הקצתה חדר ייעודי למטרה זו. כך סיפר אחד המהנדסים הצעירים בחברה הרב־לאומית הישראלית, שלו ותק של שנתיים בארגון:

מראיין: אני רוצה לשאול אותך [...] לפני זמן קצר שאלתי אותך על השוויון בנושא החגים. [...] האם יש בארגון מקום תפילה למוסלמים?

מראיין: [...] אני שאלתי את השאלה הזו בדיוק כשהגעתי לפה. יש בכניסה בצד שמאל מקום שהם מתפללים בו [הכוונה ליהודים שומרי מסורת]... אני חושב שהם מתפללים בתפילת הצוהריים, אבל זה לא תפילת המוסלמים, אלא זה תפילה ליהודים. אז כששאלתי [את מנהלת משאבי האנוש אליה פנה], היא אמרה לי: "אם אתה מעוניין, אנחנו יכולים לשאול אם אתה יכול להשתמש באותו מקום, אם אתם יותר מבנאדם אחד שרוצים להתפלל", כי אם רק אני רוצה להתפלל [...] אני עברתי יותר מבניין אחד, כי לא כולנו נמצאים בו [...] אז הייתי בוחר אחד מחדרי meeting room, והייתי סוגר עליו את הדלת והייתי מתפלל. ואם היינו יותר מאחד אז היינו בוחרים מקום יותר גדול, אבל האמת שאין מקום ש... כאילו ספציפי או כדי שאתה תתפלל בו [...] הציעו לנו להתפלל פה.

מראיין: אבל זה מיועד ליהודים?

מראיין: ליהודים. אנחנו סירבנו מתוך כבוד ואמרנו להם לא, יותר עדיף שלא, אפילו אם זה לא באותו זמן. אז הם אמרו לנו: "אבל זה לא באותו זמן". אז אמרנו להם: "אפילו אם זה לא באותו הזמן [...] זה שלכם אז אתם תתפללו פה ואנחנו נסתדר". אז החברים, דאוד למשל, שהייתי הולך אליו והיינו יוצאים להתפלל ביחד, אז היינו יוצאים לאחד מחדרי ה־conference room או meeting room והיינו סוגרים את הדלת ומתפללים ולאחר מכן כשמסיימים היינו מחזירים ומסדרים את הכיסאות ואת השולחנות והולכים.

מהדברים עולה שעצם הנכונות לנסות ולסייע למוסלמים בתפילות נתפסת חיובית, אלא שהפתרון שנמצא רחוק מלהשביע רצון. עולה גם השאלה מדוע סירבו העובדים המוסלמים להתפלל בחדר שהוקצה לעובדים היהודים לתפילות. הדובר מזכיר כבוד ליהודים, אולם ייתכן שהעדיף לקבל חדר ייעודי לתפילה

מוסלמית ולכן סירב להצעה. ככלל ניכר שגם החברה הרב־לאומית הישראלית מראה רגישות, אם כי לא מספקת אולי, לצורכי התפילה של העובדים המוסלמים.

בתקופת צום הרמדאן דווקא החברה הרב־לאומית הישראלית היא שהפיגנה התחשבות יוצאת דופן בעובדים המוסלמים, התחשבות שלא נמצאה בחברה הרב־לאומית הזרה ושלא באה לידי ביטוי באף אחד מאתרי המחקר האחרים כמו מפעל הייצור או בית החולים. מהנדס צעיר יחסית בחברה הרב־לאומית הישראלית, שמתגורר במזרח ירושלים, פירט את טיפול החיובי של החברה בנושא זה.

לדוגמה, העבודה ברמדאן... דיברנו עם ה־HR והסכמנו עם ה־HR שאנחנו יכולים לעבוד פחות שעות משעות העבודה הרשמיות וזה בתמורה ש... יורידו לנו יום או יומיים מהחופש השנתי שלנו למשך כל החודש. כמובן זה לא שווה לכמות השעות שאנחנו לא עבדנו בהם, וזה היה כאילו כסוג מלגה מ־HR [...] כאילו שאנחנו מוכנים שתעבדו פחות בגלל רמדאן כי אנחנו גם מכבדים את החודש הזה שיש לכם, לכן יהיה לכם יוצא מן הכלל. אז אני חושב שזה... מבחינה מינהלית משהו שמראה לך שהחברה משתדלת כאילו... אני לא רוצה להגיד שהיא תשבור את החוקים אלא שתהיה גמישות, יש הרבה גמישות כדי שהיא... תנסה לקבל אותך, ותנסה לגרום לך להרגיש שאתה חלק מהחברה הזו אפילו אם אתה שונה, אם זה מבחינה דתית או חברתית או תרבותית.

ציטוט זה מדגים איך התחשבות בצורכי העובדים המוסלמים בזמן הרמדאן מתקבלת בשמחה על ידי העובד ותורמת לתחושת השייכות שלו לארגון. מדיניות מסוג זה מצד ההנהלה הבכירה תרמה לאמונם של המרואיינים הערבים בכך שהארגון אכן מחויב לניהול שונות. העובד היה גם מודע לכך שהארגון מסבסד באופן חלקי את העזיבה המוקדמת של העובדים המוסלמים בזמן הרמדאן, וכינה זאת בהערכה רבה "מלגה".

תחושות חיוביות פחות עלו ברבים מהראיונות עם העובדים הערבים ביחס לחגים ומועדים אחרים, ובייחוד לתפיסה של המרואיינים שהארגונים הרב־לאומיים, הן הזר והן הישראלי, הם יהודיים במובהק מבחינה דתית ולאומית ואינם מכבדים

תמיד חגים של דתות אחרות. לא הייתה בדברי המרואיינים טענה שהדבר נעשה במקוון, אלא יותר מתוך חוסר מודעות וחוסר רגישות תרבותית. כך התבטא למשל מהנדס ערבי צעיר בחברה הרב־לאומית הזרה:

בפסח הם מונעים את [אכילת] הלחם לחלוטין, ואני חושב גם שקצת לפני הפסח הם עושים איזה יום כזה שבו הם מביאים סוגים שונים של גבינות ואוכל לכל העובדים [הכוונה כנראה לחג השבועות שחל למעשה אחרי פסח]. כל חג יש לו את האווירה משלו, כאילו הם חיים את אוירת החג. בפורים הם עושים יום כיף בכל החברה – כלומר ממתקים וילדים קטנים באים וכולם כאילו מתחפשים.

עובד זה התייחס רק לחגים היהודים כשתיאר את התייחסות הארגון לחגים. בדבריו לא הייתה התייחסות ישירה להתעלמות מחגים מוסלמיים או נוצריים, אבל זו ניכרה היטב בדברי מרואיינים אחרים. כך למשל ציינה מהנדסת ערבייה, בעלת ותק של שלוש שנים בחברה הרב־לאומית הישראלית, כשנשאלה על הדרך שבה הארגון מציין חגים ומועדים. המרואיינת הייתה ביקורתית בנוגע להתעלמותו של הארגון מציון חודש הרמדאן, בעיקר ברמה של מנהל הצוות, שאינו מברך את העובדים המוסלמים לרגל הצום, בזמן שהחגים היהודיים מצוינים בארוחות חגיגיות ובמסיבות.

כן, אפילו עושים להם ארוחות ודברים כאלה. גם רמדאן אנחנו צמים חודש וזה קשה, זה עושה לך משהו אם הוא [מנהל הצוות היהודי] היה שולח מייל "צום קל", וזה לא עולה כסף, ואנחנו לא רוצים מתנות ולא כלום.

הניסוח "אפילו עושים להם" מחדד את התחושה של הדוברת שהארגון משרת את הצרכים התרבותיים של העובדים היהודים ומתעלם מצרכים אלה של העובדים הערבים. היחס הלא שוויוני יוצר פילוג בקרב העובדים ומקדם תחושה של "אתם" ו"אנחנו". בהקשר זה, כך ענתה מהנדסת ערבייה בעלת ותק רב בחברה הרב־לאומית הזרה כשנשאלה אם החברה המעסיקה אותה מציינת חגים שונים:

אני, מאז שהתחלתי לעבוד בחברות, כל הפוקוס שלהם זה סביב יהודים, חגים יהודיים, אירועים יהודיים, וכאילו שלא קיימת עוד אוכלוסייה שיושבת להם שם. ואז כאילו גם החופשים וגם המתנות וגם [...] כאילו כל התרבות היא סביב שנה קלנדרית יהודית. וכאילו הדברים האחרים נופלים, נופלים לגמרי. המנהל שלי, אני שולחת לו מייל: "אני בחופש יש לי חג כזה או כזה", הוא פשוט כל פעם, וכל פעם [מחדש] שואל אותי אחר כך: "מה זה החג הזה? מה זה אלאדחא? מה זה אלפטר?" כל פעם שואל אותי מחדש, כל פעם. תכיר אותי כבר [מרימה את קולה ומדברת עם תנועות בידיים] תכיר את החגים שלנו [צוחקת]. אתה גר עם ערבים, עם מוסלמים, עם נוצרים, תתחיל להכיר. כאילו, למה אני מכירה את כל החגים שלך? מה? בגלל שאני לוקחת חופש בחגים שלך? תתחיל להכיר גם את החגים של האנשים שעובדים איתך. גם לארגון [אני אומרת], תנו להם מתנה סמלית אפילו, תנו להם כזה... תשימו אותם קצת בפוקוס, תיתנו להם להרגיש משהו, תנו להם יום חופש.

ציטוט זה משקף תסכול מההתעלמות של מנהלי הצוותים ושל החברה המעסיקה מהחגים המוסלמיים, ולא פחות מכך מחוסר העניין המופגן בהם, המשתקף בשכחה של מנהל הצוות את משמעות השם של כל חג וחג. ברור שהדוברת חווה התעלמות זו כפגיעה וכדחייה שלה, של תרבותה ושל דתה. הדוברת מצפה ליתר מאמץ מצד מנהלי הצוותים והארגון בכלל להכיר את החגים המוסלמיים ולציין אותם אפילו בצורה סימבולית.

בניגוד להתעלמות היחסית של החברות הרב־לאומיות שנחקרו מחגים נוצריים ומוסלמיים, חברת גליל־סופטוור, חברה ישראלית שהקימו שלושה יזמי היי־טק ותיקים יהודים במטרה מוצהרת לקדם שילוב של מהנדסים ערביים במגזר, הוא מודל הפוך שניתן ללמוד ממנו רבות. במסגרת מודל זה שימשו החגים – היהודיים, המוסלמיים והנוצריים – כמנוף ליצירת היכרות עם קבוצות אתנו־תרבותיות דתיות אחרות ומודעות להן. מנהלת משאבי אנוש ותיקה ממוצא ערבי במגזר ההיי־טק סיפרה לנו על מדיניות החגים בחברה זו, החברה שבה התחילה את הקריירה שלה כעובדת זוטרה במחלקת משאבי האנוש.

מראיין: בגליל-סופטוור, מה הייתה המדיניות שלכם? איזה חגים ציינתם במקום העבודה?

מרואינית: אנחנו אמרנו, אנחנו גליל-סופטוור, שהוקמה ממקום של לכבד את האחר, ועל מנת לכבד את האחר אתה אמור לכבד את היחידים שלו, כל אחד חוגג את החגים שלו, כל אחד מקבל את המתנות על החגים שלו.

מראיין: נחמד. תני לי דוגמה. בראש השנה של היהודים?

מרואינית: בראש השנה של היהודים, היהודים חוגגים, והם מקבלים את המתנה. אנחנו עושים אירוע שאחד מהחבר'ה היהודים מספר על מה זה ראש השנה, למה חוגגים ראש השנה. [אנחנו] שמים דבש וזה במטבח, ותפוח במטבח, וכולם, כולל ערבים, באירוע של ראש השנה. אבל מי שמקבל את החופש ואת המתנה זה האוכלוסייה היהודית.

מראיין: כן.

מרואינית: כמו בקריסמס. קריסמס זה מיועד לנוצרים, אז כאילו אותו דבר.

מראיין: וגם בו יש איזה מצגת, קצת על קריסמס?

מרואינית: [...] כן אנחנו בכל אירוע כזה... דיברנו גיוון, אז אנחנו רוצים לתרגם את הגיוון לעשייה. ואז כאילו כן לחשוף את האנשים למה זה קריסמס, למה עושים קריסמס, מה האירועים שעושים בקריסמס. מה שכן, גם קיבלנו אנשים מתוך האוכלוסייה היהודית על מנת להסתובב בשוק ולהראות להם מה זה קריסמס זה.

חשוב לציין שלדברי המרואינית החברה גם התייחסה לחגים המוסלמיים וקיימה ערב שבירת צום בתקופת הרמדאן בהשתתפות כל העובדים. לא רק שגליל-סופטוור כיבדה את החגים השונים, אלא שהשתמשה בהם כמנוף להעמקת ההיכרות ההדדית עם מנהגים של קבוצות אתניות-לאומיות במקום העבודה. מודל זה יכול לשמש חברות ישראליות המעוניינות ליצור סביבת עבודה מכבדת ומשתפת את העובדים הערבים.

6.2.4 מוקד מתח רביעי: תהליכי הקידום וסיכויי הקריירה הנתפסים של עובדים ערבים בחברה

ככלל הביעו המרואיינים הערבים והיהודים שביעות רצון גבוהה ממדיניות הקידום במקום עבודתם בהשוואה לחברות אחרות שעבדו בהן או שעליהן שמעו מחברים במגזר ההיי־טק. עובדה מעניינת העולה מהראיונות היא שלמהנדסים הערבים הייתה תמונה ברורה של אילו חברות נחשבות טובות עבור העובד הערבי במגזר ההיי־טק הישראלי, ושתי החברות הנחקרות אכן נתפסות ככאלה. המרואיינים גם ידעו לציין אילו חברות טובות פחות למהנדס הערבי מבחינת סיכויי הקבלה או הקידום שלו. באופן מעניין, תמונה דומה עלתה גם במחקר בבית החולים. לרופאים ולרופאות ערבים צעירים הייתה תמונה ברורה של בתי החולים הטובים כמקום התמחות ועבודה לחברי צוות רפואי ערבים, ושל אלה הטובים פחות. עובדה זו מלמדת על היתרון היחסי שמדיניות קידום שוויונית מקנה לארגוני היי־טק מסוימים, שאליהם עובדים מוכשרים ערבים יעדיפו להגיע.

ואולם אף שהמרואיינים הערבים בשתי חברות ההיי־טק שנחקרו הביעו שביעות רצון מאידיאולוגיית ניהול השונות השוויונית ברמת הארגון או ההנהלה הבכירה, הם היו ביקורתיים הרבה יותר כלפי הנהלת דרג הביניים. כך למשל באחת החברות הובלטו תהליכי הקידום הפורמליים מאוד ברמת הארגון, שבמסגרתם מתפרסמים מכרזים למשרות פנימיות וכל מועמד מתוך החברה יכול להגיש קורות חיים ומכתב נלווה. בטיפול בירוקרטי זה, שאינו כולל מפגש מקדים עם עובדי משאבי האנוש של החברה, ראו העובדים הערבים היבט שתורם לשוויוניות. כך התבטא בנושא מהנדס ערבי בעל דוקטורט במדעים העובד בחברה כשנתיים לאחר ניסיון קודם בשתי חברות רב־לאומיות אחרות, ניסיון שמקנה לו יכולת השוואה רוחבית במגזר:

החברה [המעסיקה הנוכחית] אני חושב, ואני בעצם שנתיים כאן בחברה [המעסיק הנוכחי], אין פה בן אדם שמחליט לבד. כאן יש מערכת, ואני ראיתי את זה אפילו ב־HR. אנחנו לא רואים אותם בכלל. הכול זה מערכת, זה דבר ייחודי. זה ההבדל בין חברה x [המעסיק הנוכחי] לחברה y [חברה רב־לאומית ותיקה בישראל שבה עבד המהנדס בתחילת הקריירה שלו], ששמה יש אנשים שיושבים והם שמחליטים זה. הם יכולים להיות כן עם דעות

קדומות, ויש אנשים אחרים שיכולים להיות בעצם מאוד-מאוד פתוחים ולקבל ללא שום קשר למוצא, ויכול להיות בן אדם שכן יקשר [למוצא]. מה ששמתי לב כאן שזה לא קיים, והכול עובד לפי מערכות ולפי תקנים ולפי הוראות שהן במערכת, והכול ממוחשב.

מהנדס ערבי תושב מזרח ירושלים בעל רקע של שנתיים בחברה הרב-לאומית הישראלית, נשאל על רמת השוויוניות במדיניות הקידום. לדעתו ברמת הארגון מדיניות זו שוויונית יחסית. כך הוא התבטא:

לדוגמה, אני ראיתי הרבה צעירים שנכנסו יחד איתי או אחריי, ושהם הראו שהם עובדים טובים ולוקחים אחריות, ואז באמת הוא מקבל תפקיד ואחריות יותר גדולים, ונותנים לו אחריות יותר גדולה וגם מקדמים אותו, בין אם זה כספית או בתפקיד. והוא מקבל [תגמול] על הדברים שהוא עשה. וההפך גם הוא נכון. כלומר, אם לא עשית משהו טוב, אז ישאלו אותך למה עשית כך ולא כך? בין אם אתה ערבי או יהודי או אפילו נוצרי [כך במקור]... היו לנו גם חברים [בצוות] נוצרים. מה שאתה עושה אתה מקבל. זה המצב הטבעי.

המרואיינים הערבים בשתי החברות גם ציינו את מדיניות החברה המוצהרת להגברת הגיוון בחברה, וחלקם אף הזכירו מדיניות של העדפה מתקנת המופעלת ביחס לנשים ולערבים. מה שהעבי על התפיסה השוויונית הייתה העובדה שבפועל רק עובדים ערבים מעטים תפשו עמדות של ניהול ביניים ברמת ראשי צוותים, ומעטים יותר הצליחו לטפס למשרות ניהול בכירות יותר בחברה. חוסר ייצוג סטטיסטי זה הפריע לרבים מהמרואיינים הערבים, שנראה שרצו להאמין בחזון השוויוני שמטפחות החברות הרב-לאומיות שנחקרו. כך למשל אמרה מהנדסת ערבייה בעלת ותק רב בחברת ההיי־טק הרב-לאומית הזרה:

מרואיינת: עדיין חסר בדרגים הניהוליים, אני לא רואה שאנחנו מתקדמים לדרגים הניהוליים, למרות שנגיד, אני אישית, היית כן רוצה.

מראיין: היית רוצה?

מרואיינת: הייתי רוצה. כן, כן. אני חושבת שהניסיון שלי והידע שלי והוותק שלי כאן היו מאפשרים לי להתקדם לכיוון זה. עכשיו... אני לא יודעת מה גרם לזה, אבל אני לא רואה דרגים ניהוליים, אפילו לא בכירים, אפילו לא בכירים, נגיד דרגה ראשונה.

מראיין: של צוות אפילו?

מרואיינת: כן.

בשעה שהמרואיינים הערבים הביעו עמדות חיוביות מאוד ביחס לגישה השוויונית של ההנהלה הבכירה של החברה, הרי המציאות שבה מספר מנהלי הצוותים הערבים מועט מאוד טפחה על פניהם, ולדעתם העידה על שלמהנדסים ולמהנדסות ערבים עדיין קשה יותר להתקדם לעמדות ניהול בהשוואה ליהודים. אחת ההתבטאויות שחזרה על עצמה, ונשמעה לא פעם גם מפי הרופאים הערבים בבית החולים שחקרנו, היא שכדי לזכות בקידום על המהנדס הערבי להיות טוב הרבה יותר מעמיתו היהודי המתחרה על אותה משרה ניהולית. את הצורך הזה תלו אחדים מהדוברים בסיבות אקסטרניזיות, המבטאות את חוסר האמון היחסי של מנהלי הצוותים היהודים ביכולת של מהנדסים ומהנדסות ערבים לנהל צוות מגוון. דוברים אחרים התמקדו בסיבות אינטרניזיות, הקשורות לתפיסה העצמית של העובדים הערבים המונעת מהם להרגיש שווים וראויים בהשוואה לעמיתיהם היהודים. כך או כך דברי המרואיינים הדגישו את תפקידם של מנהלי דרג הביניים במניעת קידום מעובדים מוכשרים ערבים. נבחן כל אחד מההסברים, האקסטרניזי והאינטרניזי:

סיבות אקסטרניזיות נתפסות לקושי בקידום של מהנדסים ערבים

רוב המרואיינים הערבים ציינו שבחברות הרב־לאומיות מדיניות הקידום הוגנת בדרך כלל, אבל למרות זאת מנהלי הצוותים מצפים מהם להשקיע יותר ולבלוט יותר מעמיתיהם היהודים כדי לזכות בקידום. כאמור, את התפיסה הזאת הביעו גם אחדים מהרופאים הערבים בבית החולים הנחקר, שטענו שכדי להתקדם עליהם להתאמץ יותר מעמיתם היהודי. כך התבטאה בנושא מהנדסת ערבייה בחברה הרב־לאומית הזרה, בעלת ותק רב בחברה:

מרואינות: אחת הסיבות שאני קיבלתי יחס הוגן בקבוצה, אני לא מדברת על הנהלה ודברים כאלה, כן? בין האנשים, שהם ידעו שאני חזקה, אני מאוד מקצועית, ואולי הייתי סופרת עד 10. אבל באיזושהו שלב כבר [מילה לא מובנת] אז הם חשבו פעמיים...

מראיין: הם...

מרואינות: כן. הייתי רוצה לעבוד פחות קשה בכדי לקבל את הכבוד שקיבלתי אותו. אני קיבלתי אותו, כן?

מראיין: כן.

מרואינות: אבל אני עבדתי קשה בשביל לקבל אותו.

מראיין: את כאילו מרגישה, שבתור...

מרואינות: זה לא בא בטבעיות כך ...

מראיין: שבעצם בתור מיעוט את צריכה להשקיע יותר מאשר...?

מרואינות: כן, יותר, ולא רק מבחינה מקצועית. גם מקצועית, אבל אני צריכה להשקיע יותר. להוכיח את עצמי מבחינה...

מראיין: חברתית?

מרואינות: חברתית, מבחינת אישיות, מבחינת חזק. שאני לא יתוש שאפשר פשוט לדרוך ולהמשיך.

מרואינות זו, שהביעה בריאיון רצון להתקדם למשרות ניהול אבל חשה שהיא נחסמת, מזכירה בציטוט זה את תחושתה שהיא נפגעת בקידום בשל היותה מיעוט כפול – אישה וערבייה. הדוברת חשה שלאורך כל הקריירה שלה דרשו ממנה מנהלי הצוותים שעבדה בהם להשקיע ולהוכיח את עצמה יותר מעמיתיה היהודים, ואולי גם הגברים. בפועל, כשלא התקדמה לעמדת ניהול, בחרה מהנדסת זו בקידום טכני ונעשתה מומחית תוכן בחברה.

מרואיין אחר – מהנדס המועסק שנה בחברה הרב־לאומית הזרה ובעל רקע תעסוקתי קודם בהייטק הישראלי – הביע בדרך כלל שביעות רצון ממדיניות הקידום של החברה, וכשנשאל אם חש שעליו להיות טוב יותר מעמיתו היהודי כדי להתקדם, השיב:

יכול להיות שכן, יכול להיות שכן. כאילו תמיד, כאילו אנחנו
[המהנדסים הערבים]... עוד פעם, למה אני אומר כן, כי התחושה
שצריך להתאמץ יותר, כדי... אתה צריך להיות ממש־ממש בולט
כדי שתתקדם.

בשעה שרוב המהנדסים הערבים חשו שמנהלי הצוותים מצפים מהם להשקיע
ולבלוט יותר מעמיתיהם היהודים כדי להיות מועמדים לקידום, מרואיינים
אחרים תלו את מספרם הקטן של מנהלי הצוותים הערבים בסיבות פנימיות,
קרי בחוסר האמונה של המהנדסים הערבים בעצמם וביכולתם להיות מנהלי
צוותים מוצלחים.

סיבות אינטרינזיות נתפסות לקושי בקידום של מהנדסים ערבים

אחדים מהמרואיינים ראו בעובדים הערבים עצמם את מוקד הבעיה בכל הנוגע
לקידום. הטענה הייתה שעובדים מיומנים ערבים מרגישים לא פעם נחיתות
ביחס לעמיתיהם היהודים, חוששים יותר מהאתגר של ניהול צוות, ונמנעים
מלהגיש מועמדות למשרות ניהול. כך התבטאה למשל מהנדסת ערבייה שעבדה
בחברות היי־טק אחרות, ואל החברה הרב־לאומית הזרה הצטרפה שנים אחדות
קודם לכן:

גם מנטלית וגם אולי באישיות, [העובדים הערבים] פחות דורשים
להיות בעמדות יותר עם כוח או עמדות ניהוליות. אז פחות גם
באים ומבקשים כאילו בצורה מפורשת: "אני רוצה לנהל!" כאילו,
כשיש לך מה שנקרא review כל שנה – כשאתה בא ואתה מציג
מה שעשית כל השנה, והמנהל שלך כאילו נותן הערכה לכל מה
שעשית, ויש גם את מה שאתה מצפה מעצמך בעוד שנה ועוד
עשרים שנה, אז אתה שם את התקרה נמוך. אתה כאילו... זה
משהו אופייני לרוב [העובדים] הערבים.

בדוגמה זו מביעה הדוברת עמדה שלפיה העובדים הערבים המוכשרים נמנעים
מלבקש או מלדרוש להתקדם למשרות ניהול בגלל חוסר ביטחון, שמתאפיין גם
בריסון השאפתנות במשובים הניהוליים בנוגע לעמדה הרצויה בעתיד. לדבריה,

מהנדסים ערבים נוטים להציב לעצמם מטרות לא שאפתניות מספיק בשל חוסר אמונה פנימי.

מרואיינים ערבים אחרים ציינו שעובדים טכניים ערבים חשים לעיתים חוסר ביטחון שבשלו הם משתדלים להוכיח שהם טובים מהעובדים היהודים על ידי השקעת זמן ומאמץ רבים יותר מעמיתיהם. כך התבטא מהנדס ערבי בחברה הרב־לאומית הישראלית:

יכול להיות שאנחנו, יש לנו את ה־sub-consciousness שלנו שאומר לנו שכדי שאוכיח את עצמי אני צריך להיות יותר טוב. אז אתה תעבוד הרבה יותר טוב מהאחרים. כאילו, אני רואה את רוב החברים שלנו [הערבים] – אתה רואה שהם עובדים הרבה יותר שעות ואתה רואה שהם עושים הרבה יותר. אם מישהו עושה 20 tasks ביום, אתה תעשה 45. יכול להיות [ש]זה נובע מזה שאתה זר במקום העבודה או שאתה חדש, או שכל הנמצאים בו באים מסביבה מסוימת, ואני בא מסביבה אחרת וצריך להוכיח את עצמי.

דובר זה מתאר חוסר ביטחון לא־מודע אצל חלק מהעובדים הערבים הגורם להם לעבוד קשה יותר מעמיתיהם היהודים כדי להרגיש שווים אליהם. ניתן לסכם ולומר שהמרואיינים חשים הן חוסר בתמיכה ובעידוד מצד הארגון המעסיק להתקדם למשרות ניהול, והן חסמים אישיים הקשורים לביטחון העצמי ולשאפתנות המוגבלת מראש של המהנדסים הערבים.

מנהלי הביניים ומדיניות הקידום שלהם כמוקד של מתח אתני־לאומי

כשנשאלה מהנדסת ערבייה ותיקה בארגון הרב־לאומי הזר על מדיניות הקידום של החברה, היא יצרה הפרדה ברורה בין רמת ההנהלה הבכירה, שאותה תיארה כתומכת נלהבת בגיוון אתני־לאומי ובתהליכי קידום שוויוניים לנשים ולערבים, ובין דרג הביניים של מנהלי הצוותים, שחלקם בולמים ניסיונות של מהנדסים ערבים להגיע לעמדות ניהול:

מראיין: האם את חושבת שהארגון הזה מטפל גם באופן הוגן בקידום, ולא דווקא שלך באופן אישי, אלא באופן כללי, של העובדים הערבים?

מרואינת: באופן האישי הרבה יותר קל, כי אני חוויתי את זה (צוחקת), בכלל אני...

מראיין: אוקיי, אז את יכולה להתבטא איך שאת רוצה.

מרואינת: נתחיל באישי ונתקדם.

מראיין: מצוין, בסדר גמור.

מרואינת: אז לא.

מראיין: לא, בסדר. היית רוצה לראות יותר הוגנות בדבר הזה?

מרואינת: כן. אני אישית חושבת שזה... הארגון כן תומך בזה [מדיניות קידום שוויונית].

מראיין: כן?

מרואינת: הבעיה היא שזה מאוד תלוי במנהל הישיר שלך. מנהל שהוא לא גזען ואתה רואה שאתה מקבל יחס באמת שווה ואתה נותן את הנשמה, אבל רואה תוצאות. ויש מנהל, לא משנה מה תעשה – זה כל כך ברור וכל כך שקוף וכל כך בוטה.

המרואינת נתקלה במנהל צוות שלדעתה הפלה, ובחרה לעבור לצוות אחר במטרה לשפר את סיכויי הקידום שלה. לבסוף בחרה במסלול הקידום הטכני על פני זה הניהולי, והיא היום מומחית תוכן בחברה. בדומה לציטוט זה, גם מרואינים ערבים אחרים סברו שהנהלת הביניים ברמת מנהלי הצוותים היא זו שמונעת לעיתים קידום לעמדות ניהול של עובדים ערבים מוכשרים. כך למשל התבטא מנהל טכני ערבי בחברה הרב־לאומית הזרה, בעל ותק רב בחברה, שטען שבשעה שמנהל הצוות אינו היחיד המחליט על הקידום, יש לו כוח רב בתהליך:

ברור שהוא [מנהל הצוות] משפיע, וזה יכול להשפיע. אז אם נפלת על מנהל לא טוב ככלל כאילו, ואני לא רוצה לדבר על זה אם הוא גזעני או משהו כזה.

בשעה שהמדיניות השוויונית של ההנהלה הבכירה בשתי החברות כלפי מיעוטים ונשים זכתה לשבחים מצד העובדים היהודים והערבים, חלק מהמרואיינים ראו במנהלי הצוותים מוקד של בעיה ואף אפליה. חשוב לדעת שבשתי החברות המבנה הארגוני מקנה למנהלי הצוותים כוח רב מאוד בהחלטות קידום: הם אלה שנמצאים במגע יום־יומי עם העובדים, ואנשי משאבי האנוש וההנהלה הבכירה נשענים באופן כמעט בלעדי על המלצותיהם בדבר קידום. כמה מרואיינים ערבים סיפרו על מקרים שבהם חוו לדעתם אפליה מצד מנהלי הצוות, וקידום לעמדה ניהולית נבלם. אפשר לומר שלמרות העמדה החיובית כלפי מדיניות הקידום בארגון, עובדי ההיי־טק הערבים שרואיינו חשו שסיכוייהם להתקדם אינם שווים לאלה של עמיתיהם היהודים, ושעליהם להיות טובים יותר כדי להשיג מטרה זו.

אל מול האתגרים הנתפסים בעיני המרואיינים הערבים של ניהול קריירה בארגון רב־לאומי בישראל הם פיתחו כמה אסטרטגיות התמודדות.

אסטרטגיות התמודדות עם הקשיים הנתפסים בנוגע לקידום

אסטרטגיות ההתמודדות עם תחושה של אפליה, אסטרטגיות שצמחו מלמטה, דורשות תשומת לב משום שיש בהן פוטנציאל לפגוע בסיכויי השילוב של מהנדסים ערבים בחברות ישראליות לאורך זמן, וכן סיכון של פגיעה בכלכלה הישראלית. ככלל נמצאו שתי אסטרטגיות עיקריות: בחירה בקידום טכני על פני קידום ניהולי והגירה לחו"ל.

בחירה במסלול קידום טכני על פני קידום ניהולי
חברות ההיי־טק רבות מציעות לעובדיהן שני מסלולי קידום: מסלול קידום ניהולי הכולל למשל מינוי לראש צוות, לאחר מכן ראש תחום ובדרגים הגבוהים יותר מעבר לתפקידים של הנהלה בכירה; ומסלול מקצועי, שאינו מקנה סמכות ניהולית פורמלית על עובדים, אלא סמכות מקצועית כיועץ לפרויקטים בתחום ידע מובחן. המסלול המקצועי הופך את המהנדס למומחה תוכן, המייעץ לפרויקט גדול אחד או מייעץ במקביל לכמה צוותי פיתוח או ייצור וזוכה להכרה במומחיותו. מומחיות זו זוכה לתגמול הן בסטטוס עיסוקי והן בתנאי עבודה ושכר. רוב המרואיינים הערבים בעלי ותק בחברות הרב־לאומיות שנחקרו בחרו להתקדם במסלול המקצועי ולא במסלול הניהולי. כך למשל מתוך 17 המהנדסים

והטכנאים הערבים שעובדים בשתי החברות הרב־לאומיות שחקרנו 11 היו חברים בצוותי עבודה ו־6 בתפקידי ניהול. מבין המוגדרים "מנהלים", חמישה היו מנהלים טכניים (או מנהלים במסלול טכני) או מומחי תוכן, ורק מהנדסת אחת הייתה מנהלת צוות. אנו רואים בעובדה זו חלק מאסטרטגיית התמודדות עם הקושי הנתפס בקרב עובדים אלה להתקדם לעמדות ניהול בארגון.

כששאלנו מרואיינים על בחירתם במסלול קידום טכני על פני מסלול ניהולי, זכינו להסבר המתבסס על שני מניעים מובחנים. חלק מהמרואיינים שבחרו במסלול הטכני הביעו חוסר אמון בנכונותו של הארגון לקדם עובדים ערבים לעמדת ניהול צוות. אחרים הביעו חשש לא ממוקד מפני הצורך לנהל מספר גדול של חברי צוות יהודים, בלי היכרות מספקת עם תרבות הניהול בישראל ועם התרבות היהודית־ישראלית. כך התבטאה מהנדסת ותיקה שנשאלה על הבחירה בקידום במסלול הטכני לעומת קידום במסלול הניהולי:

מרואיינת: זה גם בחירה אבל יש בזה גם פחד, נראה לי.

מראיין: כן, אני מסכים איתך, זה גם פחד אבל ההתמודדות היא...

מרואיינת: תשמע, זה... תעזוב מגזר ומוצא וכל הדברים האלה.

כל אחד יש לו את החשש הזה מלהיות אחראי על עצמו ועל

העבודה שלו, ופתאום להיות אחראי על קבוצה.

מראיין: נכון, נכון.

מרואיינת: ולטפל ב...

מראיין: בבעיות של אנשים ודברים אישיים?

מרואיינת: גם אישיות וגם מקצועיות וגם... יש שם פחד, יש

חשש.

מראיין: ברור.

מרואיינת: אולי אצלנו במגזר זה יותר מורגש, ובגלל זה לא רואים

אותם [יותר בעמדות ניהוליות].

מראיין: אז [הם] פחות מכוונים לכיוון הזה?

מרואיינת: כן, ואני חושבת שזה גם... אני לא רואה שמישהו דוחף

אותם לשם.

הדוברת מבחינה בין שני כוחות המסוגלים לעכב את ההתקדמות של עובד ההיי־טק הערבי: הכוח הראשון, הנקרא בספרות המחקרית *push*, הוא בעיקרו הדחף שחש הפרט להפוך למנהל. לטענתה של הדוברת, עובדי ועובדות ההיי־טק ערבים מכוונים פחות לניהול בעיקר בשל החשש הפנימי לעסוק בבעיות אישיות של חברי הצוות. בנוסף, חסר לטענתה גם הכוח הנקרא בספרות *pull*, כוח שעיקרו עידוד מצד הארגון לעובדים ערבים להתקדם לניהול. בהיעדר שני כוחות אלה, לא מפליא שמעטים העובדים הערבים בשתי החברות המגיעים לעמדות ניהול של מנהלי צוותים, וייתכן שהבחירה הגורפת של מהנדסים ערבים במסלול קידום טכני על פני מסלול הקידום הניהולי היא תוצר של שני הכוחות האלה.

עבודה מחוץ לישראל

אחדים מהמרוויינים טענו שדעות קדומות המושרשות בקרב מנהלי צוותים של החברות הרב־לאומיות מונעות מהם להתקדם, ואחת מדרכי ההתמודדות היא לשקול הגירה ומעבר לאחד מסניפי החברה בחו"ל (*relocation*) או אף לארגון אחר מחוץ לישראל. העבודה בחברה רב־לאומית, טענו אחדים, היא עמדת כניסה מצוינת למגזר ההיי־טק הגלובלי. היא מרחיבה את טווח האפשרויות למהנדסים והמהנדסות הערביים, והיא מאפשרת דפוס קריירה שלא היה פתוח לפניהם קודם לכן. הניסיון בחברה רב־לאומית במגזר ההיי־טק הישראלי הופך אפוא להיות כרטיס כניסה לתעשיית ההיי־טק העולמית ומקפצה להגירה. כך הסביר את הנושא מהנדס ערבי בעל ותק רב במגזר ההיי־טק בישראל, העובד כבר מספר שנים בחברה הרב־לאומית הזרה שחקרנו:

אני רואה, לפחות בארץ אני מקופח מבחינת ההזדמנויות [קידום], אבל כשאני מסתכל, ומסתכל על כל העולם, אני רואה שאני לא מקופח בכלל, ויש לי המון אפשרויות בעולם הזה. אפילו בעולם המוסלמי: אפשר ללכת לטורקיה, שהיא מקום מאוד מתפתח היום בעולם.

מהנדסת ערבייה ותיקה בחברה הרב־לאומית הזרה ניסתה להסביר מדוע לא רואים יותר מהנדסים ערבים בעמדות ניהול בחברה:

מרואינות: האחוז (של מנהלים ערבים) בהנהלה שואף לאפס. ממש זניח כאילו.

מראיין: אין הרבה מנהלים ערבים?

מרואינות: כן. עכשיו זה לא רק הסיבה. הרבה־הרבה ערבים עזבו את הארץ. הם עשו ניידות [בארגון] במטרה להתקדם. והם אמרו לי במפורש: "אנחנו פה לא התקדמנו כי חסמו אותנו, כאילו, הם לא נתנו לנו להתקדם, לא נתנו להיות בעמדות אחריות ועמדות ניהול".

מראיין: מעניין.

מרואינות: ואנשים שהגיעו לחו"ל, הם כאילו...

מראיין: זה קל להם יותר? נגיד אם אתה עובד ב[שם החברה הרב־לאומית], אז אתה אומר "רילוקיישן". אני פשוט בתוך אותה חברה עובר למקום אחר?

מרואינות: כן, זו הדרך שהם עשו. כאילו, באותה חברה עברו לחו"ל, ומתוך... חו"ל עברו לחברות אחרות.

משתי דוגמאות אלה עולה שמהנדסים ערבים מוכשרים שחשים שבארץ אפשרויות הקידום שלהם מוגבלות בגלל דעות קדומות ואפליה, בוחרים לעיתים לעזוב את ישראל ולעבוד בסניפי החברה הרב־לאומית בחו"ל. אסטרטגיה זו נכונה כמובן יותר לחברה הרב־לאומית הזרה. כמו שציינה הדוברת האחרונה, אחדים אף עוזבים את החברה הרב־לאומית לאחר שעבדו תקופה בסניפיה בחו"ל, ועוברים לעבוד בחברה אחרת מחוץ לישראל. מכאן עולה התפיסה שהעובדה שהרוב המכריע של מנהלי הצוותים בארץ הם יהודים מקטינה את הסיכוי, לדעת חלק מהמרואינים הערבים, שיקודמו לעמדות ניהול. העוזבים מניחים שמנהלים בחו"ל, שאינם משוקעים בסכסוך היהודי־ערבי וביחסים המורכבים בין יהודים לערבים בישראל, יקדמו אותם יותר מהמנהלים היהודים בסניפי החברה בארץ. בציטוטים אלה בולטת גם העובדה שעצם העסקה בחברה רב־לאומית מרחיבה מאוד את תמונת העולם ואת הביטחון של המהנדסים הערבים, שחשים שגם טורקיה היא לעיתים אופציה עדיפה על העסקה בישראל. אין כמובן נתונים רשמיים על היקף המעבר של מהנדסים ערבים במגזר ההיי־טק לחברות הפועלות מחוץ לישראל.

מודל סופי התוויית מדיניות להתמודדות עם מתחים אתניים-לאומיים ודתיים במקום העבודה

פרק זה, המסכם את הפרויקט מרחבי עבודה משותפים, הוא מסמך מדיניות המיועד הן למשרדי הממשלה וארגוני החברה האזרחית העוסקים ביחסי יהודים ערבים בישראל, והן לארגוני עבודה במגזר הציבורי והפרטי. מטרת המודל המוצע לסייע – הן ברמת המדינה וארגוני החברה האזרחית והן ברמת החברות – ליצור מרחב עבודה המאפשר לעובדים יהודים וערבים העובדים יחדיו לקיים חיי עבודה הוגנים ושוויוניים, ולהתמודד עם מגוון הלחצים הנובעים מהשטע האתני-לאומי-דתי החוצה את החברה הישראלית ובאים לידי ביטוי במקום העבודה. ההמלצות מעוצבות כך שיסייעו ליצור מרחב עבודה שמבטיח סביבת עבודה שוויונית ומכילה המקדמת היכרות הדדית בין חברים בקבוצות אתניות-לאומיות דתיות מובחנות.

הפרק פותח בסדרה של המלצות ברורות ומעשיות ברמת המדינה ומשרדי הממשלה. ההמלצות לבניית מרחבי עבודה משותפים לעובדים יהודים וערבים נובעות מסקירת הספרות המקיפה שהוצגה בפתיחת הספר ובעיקר מממצאי המחקר האמפירי שכלל 61 ראיונות בשלושה מגזרים – הרפואה, התעשייה וההיי-טק.

שאר פרק המודל מאורגן לפי ארבעת מוקדי המתח העיקריים שזיהיתי במחקר האמפירי, הנוכחים ברמות שונות בכל המגזרים שנחקרו: (א) השפעה של אירועים אלימים בספרה הציבורית-פוליטית; (ב) שימוש בשפה אחרת מעברית; (ג) יחס לתהליכים ארגוניים כמו קידום והכשרה מקצועית; ו-(ד) הפגנת זהות דתית או אתנית במקום העבודה. אף שיש חפיפה מסוימת בין המוקדים והם גם יכולים להזין זה את זה – למשל אירועים אלימים על רקע אתני-לאומי מחוץ למקום העבודה עלולים להביא לידי עלייה במספר האירועים שבהם עובדים יהודים מעירים באופן פוגעני על שימוש בערבית – חשוב להבחין ביניהם מבחינה אנליטית.

כל סעיף שעוסק באחד מארבעת מוקדי המתח ייפתח בהגדרה פורמלית של מוקד המתח, שתקל על מעסיקים לאבחן את הבעיה שנוצרה בניהול היחסים בין עובדים יהודים לערבים, ולאחר מכן אציג שורה של המלצות מדיניות ברמת ההנהלה של החברה העסקית או הציבורית, שיקדמו יצירת מרחבי עבודה משותפים. לסיום מובאות המלצות ייחודיות לכל מגזר ומגזר.

7.1

המלצות ברמת המדינה ומשרדי הממשלה ליצירת מרחבי עבודה משותפים

(1) על משרדי הממשלה הרלוונטיים לאמץ להלכה ולמעשה גישה התומכת בבירור ביצירה של צוותי עבודה מגוונים מבחינה אתנית בארגוני עבודה בישראל. יתרונה של מדיניות זו עולה ממחקרים המצביעים על היתרונות החברתיים והכלכליים של צוותים כאלה בכל הדרגים הארגוניים. עצם המפגש בין יהודים וערבים במקומות עבודה בישראל נושא בחובו פוטנציאל חיובי של יצירת היכרות בין־אישית וניפוץ סטראוטיפים הנוגעים לחברי שתי הקבוצות. מהמחקר גם עולה שצוותים מגוונים מבחינה אתנית־לאומית־דתית יצירתיים ויעילים יותר בפתרון בעיות מצוותים הומוגניים. מכאן שליצירת צוותי עבודה מגוונים מבחינה אתנית/לאומית/דתית גם פוטנציאל לתרום לפירון כלכלי.

(2) משרדי ממשלה האמונים על שוויון אזרחי בין יהודים וערבים, ובעיקר שוויון בתעסוקה, צריכים למסד סקר שנתי הבוחן תהליכי קידום והכשרה מקצועית במגזרי תעשייה שונים. סקר כזה יאפשר לסקור לאורך זמן את שיעורי העובדים הערבים המתקדמים לעמדות ניהול ואת שיעורם בקרב היוצאים להכשרות מקצועיות. מהתאוריה של ניהול שונות עולה שאפליה וגזענות באים לידי ביטוי בהיבטים ארגוניים מבניים כגון תהליכי קידום והכשרה מקצועית שמפלים על בסיס מוצא. בהשוואה להיבטים בין־אישיים, בכל הנוגע להיבטים מבניים מפלים – הכוללים תהליכי עבודה וקידום ממוסדים – קשה יותר לזהות את האפליה ולשנות אותה. עם זאת הימנעות מטיפול בתהליכים ארגוניים מפלים יפגע

ביכולת ליצור מרחב עבודה משותף, ויקטין את אמונם של העובדים הערבים בחברה המעסיקה. הסקר חשוב גם כדי להעביר למעסיקים את המסר בדבר מחויבותם של משרדי הממשלה ליצירת מרחבי עבודה שוויוניים.

(3) על משרדי הממשלה הרלוונטיים להציע קורסי ניהול לתלמידים ערבים במגמות הטכניות והמדעיות בלימודי התיכון או כלימודי תעודה במקביל לרכישת התואר במסלולים הטכניים במכללות ובאוניברסיטאות. קורסים כאלה יחזקו את תחושת המסוגלות של ערבים (וכן של נשים וחרדים, שמומלץ להציע קורס כזה גם להם) ויעלו את הסיכויים שהם יגישו מועמדות לעמדות ניהול במקומות עבודתם. יוזמות כאלה יכולות לעודד אותם לזנוח את ההעדפה של מסלול הקידום הטכני במגזר ההיי־טק, או לסייע להם להתגבר על הפגיעה בקידום בארגוני ייצור בגלל עברית לקויה או חוסר ידע ניהולי בסיסי.

(4) מומלץ לחייב ארגונים גדולים המעסיקים יותר מ־500 עובדים למסד תפקיד של נציב קבילות בנושאים אתניים־לאומיים, בדומה למקובל בצפון אירלנד, שם נעשה הדבר כדי לשפר את יחסי העבודה בין עובדים קתולים ופרוטסטנטים. נציבת קבילות כזאת תהיה מוקד לפניות של עובדים המרגישים שנפגעו מחברים לעבודה או ממנהלים על רקע אתני/לאומי/דתי. כך היא תאפשר לעובדת שנפגעה על רקע מוצאה לבטא את הפגיעה ולחפש דרך הן לקבל התנצלות והן לזכות בהתמודדות מערכתית עם הבעיה.

(5) מומלץ שתגובש מדיניות ממשלתית בנוגע למסלולי הכשרה בעברית, בייחוד לעובדים ערבים ממזרח ירושלים. הממצאים מראים שעובדים ממזרח ירושלים המתקבלים לעבודה מתקשים בעברית. הקורסים המוצעים דומים לקורסים שהוצעו לעולי ברית המועצות לשעבר במטרה לזרז ולשפר את תהליך קליטתם ושימורם בארגוני עבודה בישראל.

7.2

המלצות ברמת ארגון העבודה במגזר הפרטי או הציבורי להתמודדות עם גורמי המתח האתניים-לאומיים העיקריים

נפתח ונאמר שעל ההנהלה של חברה פרטית או ציבורית להיות מחויבת פומבית לעצם ההעסקה של העובדים הערבים: (א) שעבודה משותפת בצוותי עבודה מגוונים היא אחת ממטרות הארגון ולהשקיע בקידומה של העסקה זו; (ב) להכריז בפומבי שהיא מחויבת לעבודה שוויונית ולא מפלה.

ההמלצות הבאות מיועדות לסייע להנהלות של ארגוני העבודה ליצור מרחבי עבודה שיתופיים, והן מובססות על גורמי המתח העיקריים שנמצאו במחקר.

7.2.1 מתח שמקורו באירועים ובמתחים חיצוניים החודרים למקום העבודה

ישראל (כולל השטחים שנכבשו בשנת 1967) היא מדינה שמתקיים בה סכסוך אתני-לאומי-דתי חריף בין יהודים לערבים-פלסטינים. בספרה הציבורית-פוליטית מתרחשים לא מעט אירועים, חלקם אף אלימים, הקשורים בטבורם לשטע היהודי-ערבי, כמו למשל פיגוע או פעולה צבאית בעזה, חקיקה שערבים אזרחי ישראל רואים בה חקיקה פוגענית או מרי אזרחי בצורה של שביתות פוליטיות. גם דיונים בכנסת בנושאי השעה הם במה לסכסוכים אתניים-לאומיים-דתיים, המבעירים לעיתים את הספרה הציבורית. אירועים כאלה, החיצוניים לארגון העבודה, מוצאים תמיד את הדרך לחלחל לתוכו ולהשפיע על מרקם היחסים בין העובדים. בין היתר הם מעלים את ההסתברות להערות פוגעניות או גזעניות מצד לקוחות או חברי צוות יהודים כלפי העובדים הערבים (ולהפך); וכן עלולים לעורר מחלוקות ומתחים בין עובדים יהודים לערבים וכן להביא לידי קיטוב בתוך צוותי עבודה משותפים ולידי התייחסות אל האחר לא כאל אדם, אלא כאל חלק מקולקטיב (ערבי או יהודי). כיצד מומלץ להנהלה ולמנהלים להתמודד במצבים כאלה?

ה מ ל צ ו ת

(1) מומלץ לגבש מדיניות ברורה ופומבית שמתנגדת להתבטאויות פוגעניות או גזעניות כלפי עובדים בני המיעוט הערבי או כלפי בני קבוצת הרוב היהודי. מדיניות זו צריכה להיות מעוגנת בשלטים שייתלו על הקירות של מקום העבודה ויצהירו על התנגדות לכל ביטוי פוגעני או גזעני על רקע אתני-לאומי-דתי.

(2) מומלץ לגבש ולהטמיע קוד אתי ברור בנוגע להתבטאויות ראויות ולא ראויות בין חברי צוות מעורב, גם בשעת מחלוקת או כשאירוע חיצוני אלים מאיים על מרקם היחסים הקולגיאליים. כך למשל במסגרת קוד אתי כזה תיאסר התייחסות קולקטיבית לקבוצה אתנית-לאומית כאל ציבור צמא דם או רודף ריב ומדון, וכן ייאסרו התבטאויות קיצוניות שקוראות לאלימות כלפי בני קבוצה אתנית-לאומית מסוימת.

(3) על המנהלים להגיב במהירות תגובה משמעתית כשעל רקע פיגוע או פעולה צבאית מושמעות הערות גזעניות או פוגעניות כלפי עובדים – יהודים או ערבים – מפי לקוחות/מטופלים, ובעיקר מפי עמיתים. תגובה מהירה של ההנהלה יוצרת בהירות, ומדיניות ברורה שמגובה במעשים מקנה לעובדים, ערבים ויהודים, ביטחון רב וכלים חיוביים להתמודדות. על ההנהלה להעביר מסר ברור שלפיו עובד יהודי או ערבי שנפגע מהערה פוגענית או גזענית מצופה להגיש תלונה פורמלית להנהלה, בעיקר במקרים חמורים שאינם יכולים להיפתר בשיחת הבהרה פנים אל פנים בין הפוגע לנפגע.

(4) על המנהלים להבהיר לכל חברי הצוותים המעורבים שעליהם להגיב בחומרה ולהגן על חבריהם, יהודים או ערבים, במקרה שלקוח או עמית לעבודה תוקף אותם מילולית על רקע מוצאם. כמו שראינו, העובדים הערבים בהחלט מצפים שעמיתיהם היהודים יגבו את העובד הערבי לאחר הערה מעליבה או גזענית. כעולה מממצאי המחקר, חוסר פעולה כזה מצד עמית יהודי עלול לפגוע בעובד הערבי יותר מההערה שהעיר המטופל או הלקוח. כדי להקל על העובדים ההנהלה יכולה להעביר להם תסריטי התנהגות סטנדרטיים למצבים שבהם מטופל או ספק של הארגון מביע דעה גזענית כלפי עובד של החברה.

(5) על ההנהלות של חברות עסקיות וציבוריות למסד בארגון תהליכים של בירור וגישור בין חברים בקבוצות אתניות-לאומיות שונות שמרגישים פגועים מהערות פוגעניות או הערות שנתפסות כגזעניות או התנהגות של חברים

בקבוצה האחרת, בעיקר בעקבות אירועים חיצוניים של אלימות שמקורה בשטע האתנולאוּמי. מנגנון כזה יוכל להתמודד עם הנטייה של עובדים ערבים להגיב בשתיקה כשהם נתקלים בגילויים של אפליה או גזענות יום־יומית מצד עמיתים או לקוחות. לנטייה לשתוק ולא להגיב יש מחיר ארוך טווח של ניכור גובר של העובד הערבי מהצוות שהוא עובד בו ומהחברה המעסיקה.

(6) אין לנסות למנוע שיחות פוליטיות ספונטניות. רוב המרואיינים ביקשו לראות מעורבות ניהולית רק כשתגובות העובדים על הסכסוך החיצוני איימו על מרקם היחסים הקולגיאליים ועל ביצוע המטלות השוטפות. כמו כן, שיחות מסדרון לא פורמליות היו ברוב המקרים מחוץ למודעות ההנהלה, אלא אם כן עובד הגיש תלונה רשמית על עמית אחר. במקום זאת מוטב למסד את הכלל שנמצא באחת מחברות ההיי־טק שנחקרו, ולפיו כשעובד מסוים בתוך צוות או קבוצה מרגיש נפגע ומבקש מהחברים האחרים לשיחה הפוליטית לחדול מכך, עליהם להיענות לבקשה. בקרב העובדים היהודים והערבים מעדיפים מדיניות שעיקרה מקום שהנהלה תיזום שיחות על נושאי השעה בזמן אירועים דרמטיים כמו מלחמות או פיגועים. העובדים היהודים והערבים מעדיפים מדיניות שעיקרה הניסיון למנוע לחול של מתחים כאלה למקום העבודה, או לפחות אסדרה שלהם באמצעות כללי התנהגות ברורים וטיפול סמכותי של ההנהלה במקרה הצורך. בפועל בכל האתרים התקיימו שיחות פוליטיות לא פורמליות רבות.

(7) בעיתות של אירועים חריגים מחוץ לארגון על ההנהלה לנקוט פעילות הסברה מוגברת, גם בצורה של הדרכה מקצועית לכל חברי הצוות המעורב. חשוב להסביר כיצד לנהוג כשמטופלים או לקוחות מתייחסים לאירועי השעה באינטראקציה עם חברי צוות ערבים, בייחוד כשהדבר מערב פוגענות מילולית או אלימות פיזית. חשוב להציג לפני חברי קבוצת המיעוט מנעד של אפשרויות תגובה למצבים אלה, הן ביחס לחברים יהודים לעבודה והן ביחס למטופלים, שיאפשר להם להביע את עמדתם בלי להסלים את התקשורת. מדיניות שמבקשת להבטיח את איכות הטיפול הרפואי על ידי מניעת החרפה של ויכוחים פוליטיים בין חברי צוות רפואי מעורב, תזכה בקרב חברי הצוות לתמיכה רבה יותר משיחות נזיפה ניהוליות עם חברי צוות שהשתתפו בוויכוחים כאלה.

(8) מומלץ לפתח קוד אתי משותף להנהלה ולעובדים בנוגע להתבטאויות בקבוצות ובחשבונות ברשתות החברתיות דוגמת פייסבוק וואטסאפ הקשורות

לעבודה. חשוב שההנהלה, בשיתוף העובדים, תציג כללים ברורים בנוגע להתבטאויות של עובדים בקבוצות שבהן חברים עובדים בלבד או בקבוצות שבהם מתנהל סידור העבודה של צוותי העבודה. מובן שלהנהלה אין שליטה בהתבטאויות בחשבונות פייסבוק פרטיים, אבל חשוב להבהיר שהתבטאויות פוגעניות או גזעניות בקבוצות שבהן מתבצעת עבודה או קשורות בטבורן לעבודה, אינן מקובלות על ההנהלה. על ההנהלה להדגיש שהקוד האתי התקף להתבטאויות בין עובדים בתוך המשרד תקף גם להתבטאויות ברשתות החברתיות שבהם שותפים קולגות לעבודה ומשמשות לצורכי עבודה. גם כאן מומלץ לנסות ולשכנע עובדים שמתבטאים באופן פוליטי בפורומים של עבודה לחדול מכך לפני שנוקטים אמצעי משמעת.

7.2.2 מתח שמקורו בשימוש בשפה אחרת מעברית במקום העבודה

השימוש בערבית במקום העבודה גורר לעיתים תגובות מצד עמיתים יהודים שבעיני העובדים הערבים נתפסות כחוסר התחשבות ולעיתים אף כמעליבות. בעיני עובדים ערבים הערות שמופנות כלפיהם כשהם משוחחים בערבית עם עמיתים ערבים לעבודה, לא רק שפוגעות בזכותם הטבעית לדבר בשפת אימם, אלא לעיתים גם מלמדות על רתיעה של העובדים היהודים מזהותם הערבית ומבטאות דחייה של התרבות הערבית בכלל. עם זאת בקרב העובדים בצוותים מעורבים קיימת הסכמה שהעברית היא השפה בעלת המכנה המשותף הרחב ביותר, ושלשם ביצוע העבודה בצוות מעורב יש להשתמש בעברית, ולא בערבית או ברוסית, המובנות רק לחלק מחברי הצוות.

מדוע השפה היא מוקד של מתח ומחלוקת במקום העבודה? ברמה הפרקטית שפה היא אמצעי לתקשורת בין בני אדם, וכשהשימוש בשפות שונות בקרב קבוצות עובדים משבש את התקשורת ביניהם, הדבר יכול ליצור מתח ומחלוקת. אחרי הכול, ברוב מקומות העבודה העברית היא המכנה המשותף בין ערבים, יוצאי ברית המועצות לשעבר ויהודים ילידי הארץ. ואולם שפה היא יותר מאמצעי תקשורת. היא מבטאת תרבות מובחנת, ערכים ונורמות המאפיינים בני קבוצות אתניות לאומיות־דתיות שונות, והיבט סימבולי זה של השפה יוצר לעיתים קרובות מוקד של מתח.

ה מ ל צ ו ת

(1) על ההנהלה לקדם מדיניות רשמית וברורה המחייבת להשתמש בשפה שהיא המכנה המשותף הרחב בזמן ביצוע העבודה ובזמן ישיבות שבהן חשוב שכל חברי הצוות יבינו את המתרחש. בכל אתרי המחקר הוסכם שכאשר השימוש בשפה הרוסית או הערבית פוגע בתקשורת בין העובדים וביכולתם לעבוד ביעילות, נכון לדבר בשפה שהיא המכנה המשותף: במפעל הייצור ובבית החולים צוינה השפה העברית, ובארגוני ההיי־טק שנחקרו נחשבו העברית או האנגלית לשפת המכנה המשותף בהתאם להקשר ולהרכב של צוות העבודה.

(2) במצבים שבהם שימוש בשפה אחרת מעברית אינו מעלה חשש לפגיעה בתהליכי העבודה ובבטיחות העובדים או הלקוחות, חשוב שלא לנסות ולמנוע שימוש בשפת אם – של עובדים מקבוצת מיעוט כדוגמת עובדים ערבים, רוסים או כאלה ממוצא אתיופי. חשוב שמעסיקים יבינו שהגבלות גורפות על שימוש בערבית במקום העבודה לא רק שספק אם הן חוקיות, אלא שהן מעבירות מסר שלילי בנוגע לקבלת התרבות, למשל זו הערבית, כחלק מהמרקם הארגוני. ואכן, אחדים מהמרוויינים בהיי־טק ראו בשימוש בשפת האם ובשמיעת עובדים אחרים מדברים ערבית ביטוי של קבלה והכלה תרבותית מצד הארגון המעסיק.

(3) על המנהלים להבהיר לעובדים ששימוש בשפת האם בהפסקות או בשיחות פרטיות בזמן העבודה אינו רק תקין מבחינת הארגון, אלא אף מבורך.

(4) על ההנהלה לטפל במהירות וביעילות במקרים שבהם עובדים יהודים מעירים לעובדים ערבים על השימוש בערבית במצבים שבהם אין פגיעה בזרימת העבודה. הטיפול המהיר והפומבי במקרים כאלה יבהיר לכל העובדים שהשימוש בשפות אחרות מעברית לגיטימי כל זמן שאינו פוגע בבטיחות ובזרימת העבודה התקינה. פעולה מהירה של ההנהלה גם מחזקת את תחושת השייכות של חברי קבוצת המיעוט לארגון.

(5) בארגונים גדולים יכולה ההנהלה להציע לעובדים יהודים המעוניינים בכך קורסים בסיסיים בערבית מדוברת. קורסים כאלה יפחיתו את החשש של העובדים היהודים מעצם השימוש בשפה הערבית, וגם יהיו בגדר היכרות ראשונית עם התרבות של החברה הערבית בישראל. במקביל ההנהלה גם יכולה להציע לעובדים הערבים קורסים לשיפור העברית.

7.2.3 מתח שמקורו בתחושות של יחס לא שוויוני בנוגע לתהליכי קידום והכשרה מקצועית

מוקד מתח זה מתקיים כשעובדים ערבים מביעים ספק בתקינות ובהוגנות של הליכים כמו קידום ויציאה להכשרות מקצועיות, וסבורים שחוסר הוגנות זה מעוגן במוצא האתני-לאומי-דתי שלהם. בכל ארגון נהוגים תהליכי קידום והכשרה מקצועית פנים ארגוניים וחיצוניים. חברי קבוצת המיעוט מתקשים בדרך כלל יותר מקבוצת הרוב לחוש אמון ביחס השווה לכל עובד, יחס שאמור להדריך את ההחלטות את מי לקדם ואת מי לשלוח להכשרות מקצועיות. בראיונות שערכנו הובעו לא פעם, במינון שונה בכל אחד מהמגזרים, רגשות של חוסר אמון מצד העובדים הערבים בנוגע לטיפול שוויוני כזה. הטענה העיקרית שעלתה בכל המגזרים היא שהנהלות החברות נוטות להעדיף לקדם ולהכשיר יהודים על פני ערבים. את חוסר האמון במבנים ובתהליכים ארגוניים אפשר להסביר בתהליך שדר (Darr, 2018) מכנה "השיוך המפוצל", שבמסגרתו עובדים מבחינים בין סביבת העבודה המיידית, שבה הם משתדלים ליצור יחסים ניטרליים או חיוביים, ובין ההיבטים המבניים של הארגון המעסיק, שעליהם הם משליכים את השסעים החוצים את החברה הישראלית. עובדים ממגזר הייצור הביעו את החשדנות העמוקה ביותר ביחס להוגנות של תהליכי הקידום. הרוב המכריע של עובדי הייצור הערבים האמינו שהקידום למשרות ניהול חסום לגמרי בפניהם. העובדה שרק שניים מתוך שלושים המנהלים במגוון הדרגים במפעל היו ערבים חיזקה את תפיסתם זו. גם במגזר ההייטק תועלו רבות מתחושות הקיפוח של העובדים הערבים לתחום הקידום. מהנדסים ערבים רבים חשו שמנהלי הביניים מעדיפים לקדם מהנדסים יהודים לתפקידים של מנהלי צוותים.

מעסיק שמעוניין ליצור מרחבי עבודה שוויוניים ומכילים לעובדים יהודים וערבים חייב לטפל לא רק בהיבט של מפגשים בין-אישיים שוויוניים, אלא גם בהיבטים מבניים שמושפעים מהשסע היהודי-ערבי. טיפול באפליה מבנית בנושאים של קידום והכשרה מקצועית ליהודים וערבים חייב אפוא להיות חלק ממודל ההעסקה השוויונית. על המעסיקים לחתור לקידום בפועל לעמדות ניהול של חברים בקבוצות אתניות-לאומיות-דתיות מגוונות.

ה מ ל צ ו ת

(1) על המעסיק לבחון את תהליכי הקידום וההכשרה בארגון באופן אובייקטיבי, ולא להתמקד רק בתפיסות הסובייקטיביות של העובדים את התהליכים האלה. למשל בחינה סטטיסטית שנתית ברמת החברה של שיעור העובדים הערבים בעמדות ניהול זוטרות או בכירות יכולה לסייע באבחון ובמדידה של חסמים לקידום כזה. מומלץ לפרסם לעובדים באופן שגרתי נתונים מצרפיים על ייצוג של קבוצות אתניות לאומיות שונות (וכן נשים) במגוון דרגי ניהול. שקיפות זו תקדם את אמונם של העובדים הערבים במחויבותה של ההנהלה לנושא.

(2) על מעסיק להבטיח את ההוגנות של תהליכי הקידום וההכשרה המקצועית ולדאוג שהוגנות זו לא רק תיעשה, אלא גם תיראה. אם ההנהלה מצהירה שעובדים מקודמים על בסיס יכולת וכישרון אבל אין אף לא עובד ערבי אחד בעמדות ניהול, העובדים הערבים לא ישתכנעו מהרטוריקה הניהולית.

(3) מומלץ שמנהלים בדרג הנמוך – מנהלי הצוותים, מנהלי המחלקות או מנהלי הקו – לא יטפחו רק מנהלים צעירים הדומים להם, אלא ירחיבו את המנעד של עובדים שהם רואים בהם בעלי פוטנציאל ניהולי, כך שיכלול גם מועמדים ערבים (ונשים). כדי לסייע להם כדאי להשקיע מאמץ בהכשרה מקצועית שמקנה גישות תרבותיות כך שידעו לזהות פוטנציאל ניהולי גם בקבוצות שבאופן מסורתי אינן מגיעות לעמדות אלה.

(4) יש להצמיד לעובדים ערבים צעירים בעלי פוטנציאל ניהולי מנטור בעל ניסיון ניהולי כדי שידריך אותם כיצד לרכוש את הכישורים הנדרשים לתפקידי ניהול. מסקירת הספרות עלה שמודל המנטורים שהארגון ממנה יעיל במיוחד בהקשר של הכשרה בסיסית לתפקידי ניהול במגזר ההיי־טק.

(5) על ההנהלה לאפשר שקיפות בנוגע לתהליכי הסינון של מועמדים לניהול ולהחלטות הקידום. דוגמה למנגנון כזה הוא תהליך מיון מועמדים למשרות שהוא פורמלי מאוד ושקוף למשתתפים, כדוגמת התיאור של מנגנון כזה במגזר ההיי־טק.

(6) על ההנהלה הבכירה לעודד עובדים ערבים להגיש מועמדותות לתפקידי ניהול צוותים. ההנהלה צריכה להעמיד לפניה כמטרה לקדם מועמדים ערבים ראויים לתפקידי ניהול.

7.2.4 מתח שמקורו ההכרה בזהות אתנית-לאומית-תרבותית מובחנת של הערבים אזרחי ישראל

כשהותם התרבותית או הדתית של חברי קבוצת המיעוט אינה זוכה לביטוי בחיי היום-יום הארגוניים, הם חווים תחושות של הדרה וחוסר קבלה מצד הארגון המעסיק. תחושות אלה נותרות לעיתים קרובות לא מובעות, אבל יוצרות פגיעה ותחושה של חוסר שייכות בקרב העובדים הערבים. מתח אתני-לאומי-דתי זה מתחדד בעיתות של חגים ומועדים, אם וכאשר הארגון המעביד אינו נותן ביטוי לחגים הנוצריים או המוסלמיים בצורה של ברכה לחג או ציון רשמי באמצעות טקסים של אירועים כמו צום הרמדאן או חג המולד. מהראיונות עלה כי מצב זה צורם במיוחד כשהחגים היהודיים, והם לבדם, זוכים להכרה ולטקסים ארגוניים. גם חוסר ידע של מנהלי צוותים בנוגע לחגים מוסלמיים או נוצריים פוגע בעובדים בני דתות אלה. חוסר הביטוי של תרבותם וחגיהם יוצר לעיתים בקרב העובדים הערבים את התחושה שהם עובדים בארגון יהודי, ולא ישראלי.

ה מ ל צ ו ת

(1) על המנהלים להכיר ולציין את החגים של כל אחת מהעדות המיוצגות בכוח העבודה. אף שהנטייה לתת ביטוי רב יותר לחגים היהודיים מובנת, חשוב לתת ביטוי אמיתי גם לתרבויות ולאמונות של קבוצות המיעוט.

(2) להכרה של הארגון המעסיק בהיבטים תרבותיים-דתיים של קבוצת המיעוט היבט חומרי והיבט סימבולי. בצד החומרי על הארגון להראות נכונות להתחשב בימי החג של בני העדות השונות בסידור העבודה, בעיקר כשמדובר בעבודת משמרות. בהיבט הסימבולי מומלץ לציין כל אחד מהחגים באירוע, כמו למשל לערוך ארוחת שבירת צום אחת במהלך הרמדאן או לציין את חג המולד בטקס ארגוני מכובד.

(3) מומלץ מאוד להקצות מקום תפילה ייעודי הן ליהודים והן למוסלמים.

(4) מומלץ להפוך את חגיהם של בני הקבוצות האתניות-דתיות מנוף להעמקת ההיכרות ההדדית ולעודד עובדים נוצרים ומוסלמים לספר ולשתף עובדים אחרים בחוויות החג ובמסורות מיוחדות הקשורות אליו. כך למשל אפשר להזמין עובדים בני דתות שונות להציג מצגות לעובדים האחרים על משמעות החג,

מנהגיו ומאכליו, ואף לארגן סיורים לימודיים בנושאים אלה. היכרות כזאת יכולה להעמיק את הלכידות החברתית בקרב הצוותים, לשפר את דפוסי התקשורת והלמידה וליצור סביבת עבודה נעימה ונוחה לכל העובדים. מודל כזה יושם בהצלחה במפעל גליל-סופטוור, כמו שעולה מחומר הראיונות.

(5) מומלץ למנהלים לשלוח ברכות אישיות וקולקטיביות לקראת חגיהם של בני כל הקבוצות האתניות-לאומיות. צורות ציון נוספות הן הענקת שי לחג במועדי חג של חגים לא יהודיים. בהקשר זה חשוב להקפיד על מתנות שתואמות את המוצא ואת הדת (למשל לא לתת בקבוק יין לעובד מוסלמי), שוות ערך למתנות שמקבלים העובדים היהודים, וכן לתת מתנות שמקובל להעניק במועדים לפי המנהגים של בני הקבוצה האתנית-לאומית המובחנת.

(6) יש להבטיח שהמדיניות של ניהול גיוון אתני-תרבותי תחלחל גם לרמה של מנהלי הצוותים. גם בנושא החגים ניכרת חשיבותם של מנהלים אלה ביצירת סביבת עבודה המקבלת ומכילה את העובדים הערבים. כך למשל עלתה חשיבותה של הברכה לחג ששולח מנהל הצוות והיכרות בסיסית עם התוכן התרבותי ועם המשמעות הסמלית של חגים ומועדים בנצרות ובאסלאם. הדבר משדר כבוד כלפי התרבות והדת של האחר, וקבלה שלהם.

(7) עובדים בני קבוצות אתניות שונות מוצאים דרכים יצירתיות להביע את זהותם האתנית-לאומית במקום העבודה. ביטוי זה יכול להיות דרך לבוש מסורתי או ענידת סמלים בתור תליונים, צמידים וכדומה. במקום לנסות למנוע ביטויים סמליים אלה של זהות אתנית-לאומית, כדאי לקבל חלק מהן כלגיטימיות ולפתח דרכי התמודדות פנים ארגוניות להכיל אותן ואף להשתמש בהן כמנוף להיכרות הדדית בין חברי הקבוצות. עם זאת חשוב גם לקבוע גבולות ברורים להצגת סמלים וסימנים בעלי משמעות קיצונית (למשל חולצות כהנא חי או סמלי חמאס על פרטי לבוש), ולהבהיר שחצייה שלהם תביא לידי פעולה משמעתית של ההנהלה.

7.3 המלצות פרטניות לכל מגזר

7.3.1 מגזר הרפואה

במגזר הרפואה התגלו הרמות הגבוהות ביותר של מתחים בין־אתניים משתי סיבות עיקריות: האחת – הקשר האינטנסיבי עם המטופלים החדיר לא פעם מתחים חיצוניים לתוך צוותי הרפואה; האחרת – הנהלת בית החולים השאירה נושאים חשובים שקשורים ליצירת מרחבי עבודה משותפים עמומים, ובכך הקשתה על יצירת מרחב עבודה משותף, הוגן ושוויוני, אף שמדובר במגזר ציבורי.

(1) מומלץ להדריך את חברי הצוות הרפואי, יהודים וערבים, להגיב לכל אמירה פוגענית או גזענית של מטופלים (למשל בקשה שרופא ערבי לא יטפל בהם), ולהגן על חברים לעבודה שנפגעו מהערות פוגעניות או גזעניות כאלה. מפגשים עם מטופלים הם מוקד של מתח אתני־לאומי בגלל הערות פוגעניות או גזעניות מצידם וכן בקשות בעלות תוכן גזעני. באופן מעניין פעמים רבות הפגיני הרופאות והאחים הערבים הבנה להערות הגזעניות, משום שהם קישרו אותן לכאב ולסבל שהמטופלים חווים. עם זאת הם גם הביעו ציפייה ברורה שחברי צוות יהודים יתמכו בהם בפומבי אל מול הערות גזעניות כאלה.

(2) מומלץ להנהלה לפרסם הנחיות ברורות, כולל שלטים ברורים על הקירות, הקובעות שבמוסד אין שום סובלנות לאמירות או לבקשות גזעניות, ושכל המטופלים וחברי הצוות הרפואי זוכים ליחס שווה. המחקר מצא שלעיתים מטופלים מבקשים להיות בחדר ללא ערבים, והגישה המעשית היא לאפשר זאת אם יש חדרים פנויים. אפילו רופא ערבי התבטא שכדי להימנע מקונפליקט עם מטופלים הוא נוטה להיענות לבקשות בעלות ניחוח גזעני.

(3) מומלץ שהנהלת המחלקה תבטיח שבכל צוות יהיה תמהיל נכון של עובדים. הצוותים הרפואיים כללו לעיתים רק עובד ערבי אחד או שניים מתוך 15 איש, ולכן הם נטו יותר להימנע מקונפליקט – לשתוק או להתעלם – כשנחשפו

לעמדה פוליטית מקוממת בעיניהם או להערה פוגענית או גזענית. תמהיל נכון של עובדים מבטיח שיח פתוח יותר וטיפול יעיל יותר במתחים הנוצרים על רקע אתני-לאומי. מרגלית [בהכנה] במחקר מדיניות בנושא שילוב החברה הערבית בתהליכי קבלת החלטות מציעים ייצוג של 30% לבני המגזר הערבי בתוכניות צוערים ועתודה ניהולית כדי להתגבר על פערים קיימים. בהקשר של בתי חולים אנו ממליצים שבבתי החולים יהיו העובדים הערבים 20% לפחות מהצוותים הרפואיים.

(4) מומלץ להנהלה ליצור הזדמנויות שמקרבות ומגבשות צוותים מגוונים כדוגמת טיולים מאורגנים או בילוי משותף בערב. סביבת העבודה בבית חולים אינטנסיבית מאוד מטבעה ומאורגנת במשמרות, ולכן לא נוצרות הזדמנויות מספיקות להיכרות. לפי דיווחים של אחדים מהמרוויינים החלוקה האתנית מתקיימת אפילו בארוחת צהריים. אירועים חברתיים יזומים יכולים לשנות מצב זה.

7.3.2 מגזר הייצור

מגזר הייצור התאפיין ברמה גבוהה של שיחות וויכוחים פוליטיים על רקע אירועים אלימים מחוץ למפעל, אירועים המעוגנים בשסע האתנו-לאומי שחלחלו לתוך העבודה היום-יומית. עוד נמצא שבקרב אחדים מהעובדים הערבים נעשתה הדת משאב להתנגדות לסמלים של המדינה היהודית. לבסוף, במפעל הייצור חשו העובדים שלא תקרת זכוכית היא שמונעת את קידומם למשרות ניהול, אלא תקרת בטון, המונעת למעשה כל ניעות מקצועית לדרג הניהולי הבכיר.

(1) להנהלות של חברות ייצור המעסיקות עובדים מרקע אתני-לאומי מגוון מומלץ לכבד את חופש הדת וחופש הבעת הדעה בנושאים דתיים, אולם לפעול למניעת עלבונות הדדיים על רקע דתי. במפעל הייצור, ובו בלבד, נהפכה הדת למוקד מתח בין-אתני וכן לאמצעי ביטוי של דרישות ורצונות שבבסיסם מצויה הזהות האתנית-לאומית. השימוש בטיעונים דתיים להבעת זהות אתנית-לאומית, בייחוד כדי להתעמת עם דתות אחרות במקום העבודה, מחייב את ההנהלה לגבש מדיניות ברורה בנושא. כאן מדובר בניהול גבולות ולא בפתרונות גורפים. כך למשל מומלץ לאמץ את הכלל שכאשר עובד מרגיש נפגע משיחה על נושאי דת ומבקש להפסיקה, על העובדים האחרים לכבד את בקשתו ולחדול מכך.

(2) מומלץ לעודד היכרות בין־תרבותית. מנהלים ומנהלות יכולים להשתמש בחגים ובמועדים של יהודים, דרוזים, מוסלמים, נוצרים וצ'רקסים כדי ללמוד איש על התרבות הדתית של האחר. אפשר לעודד עובדים בני עדות ודתות שונות להביא מאכלים אופייניים במועד של חג, ואף להעביר הרצאות קצרות לעובדים האחרים בנושאים של דת ומנהגים.

(3) לבעלי מפעלים שמעוניינים לקדם מרחבי עבודה משותפים מומלץ להבטיח אפשרויות קידום לעמדות ניהול גם לעובדים הערבים. במפעל הייצור לא הייתה כמעט מוביליות של העובדים הערבים, והם יכלו לצפות לבלות את כל שנותיהם במשרות דומות על קו הייצור. אפליה לטובת יהודים בקידום פוגעת פגיעה קשה במרקם היחסים בין חברי שתי הקבוצות.

(4) מומלץ ליצור הזדמנויות ליחסים חברתיים חוצי גבולות. נמצא כי העובדים נוטים להתחלק לפי מוצא אתני בארוחות הצהריים ובימי גיבוש וכיף שעורך המפעל לכלל העובדים, ולהתקבץ בנפרד מהקבוצות האחרות. מומלץ לנסות וליצור הזדמנויות לשבור חלוקות אתניות־לאומיות אלו באמצעות פעילות חברתית שמעודדת עירוב בין חברי הקבוצות.

(5) מומלץ ליצור תמהיל נכון של ייצוג אתני־לאומי־דתי בצוותי העבודה, לפי מפתח שלפיו בכל עמדת ייצור 20% לפחות מהעובדים הם יהודים. ייצוג יתר של הערבים במפעל בהשוואה לייצוגם בחברה הכללית ומספרם הזעום של עובדים יהודים במפעל החרף את תגובות הערבים לאמירות גזעניות מצד עמיתיהם היהודים. מיעוט העובדים היהודים פגם גם בתחושתם אל מול רוב העובדים הערבי. מובן שהמלצה זו תקפה למקרים שבהם עובדים ערבים, רוסים או אתיופים הם המיעוט.

7.3.3 מגזר ההיי־טק

במגזר ההיי־טק היה הנושא העיקרי האפליה הנתפסת בקידום לעמדות ניהול. בעיני המרוויינים מספרם הדל של מנהלי הצוותים הערבים הוכיח שאכן להם קשה יותר להתקדם לעמדות ניהול. ייתכן שמציאות זו אינה נובעת מאפליה, בהינתן הכניסה המאוחרת יחסית של מהנדסים ערבים למגזר זה. עם זה אסטרטגיות ההתמודדות של המהנדסים הערבים עם מצב זה עלולות לפגוע

בתעשיית ההיי־טק הישראלית. המחקר העלה כי רוב המהנדסים הערבים בוחרים במסלול הקידום הטכני על פני זה הניהולי. למגמה זו מחירים ברורים, משום שלעיתים בוחרים בו גם מהנדסים ערבים שמוכשרים לנהל צוותים.

(1) מומלץ להסביר את מדיניות הקידום לכלל העובדים, להבהיר את הקריטריונים לקידום ולהדגיש כי הקידום פתוח לכולם. עוד מומלץ לגבש מדיניות קידום אקטיבית של מהנדסים ערבים בעלי פוטנציאל ניהולי זמן קצר לאחר קבלתם לעבודה, לראות בקבוצה זו עתודה ניהולית ולתת לחבריה הדרכה והכשרה.

(2) מומלץ להציע הכשרה תרבותית מקיפה למנהלי צוותים כחלק מכניסתם לתפקיד. הכשרה זו תכלול היכרות עם התרבות, עם החגים ועם כללי הנימוס הקיימים בקרב ערבים אזרחי ישראל, וכן בקרב עובדים ממוצא רוסי, אתיופי או אחר.

(3) מומלץ לחתור ליצירת צוותי עבודה מגוונים שבהם ייצוג מספק של עובדים ערבים. מרגלית [בהכנה], במחקר מדיניות בנושא שילוב החברה הערבית בתהליכי קבלת החלטות, מציעה ייצוג של 30% לבני המגזר הערבי בתוכניות צוערים ועתודה ניהולית כדי להתגבר על פערים קיימים. גם במחקר זה נמצא שתמהיל העובדים בצוותי עבודה מעורבים, בעיקר במגזר ההיי־טק שבו ייצוג העובדים הערבים נמוך במיוחד, משפיע על עיצוב דפוסי היחסים ביניהם. כשרק עובד ערבי אחד או שניים חברים בצוות המונה 15 איש, הם נוטים יותר להימנע מקונפליקט ולשתוק או להתעלם כשהם נחשפים לעמדה פוליטית מקוממת בעיניהם או להערה פוגענית או גזענית. תמהיל נכון של עובדים מבטיח שיח פתוח יותר וטיפול יעיל יותר במתחים הנוצרים על רקע אתני־לאומי. לנוכח המספר הנמוך מאוד של עובדים ערבים במגזר ההיי־טק, יש לשאוף לייצוג של 10% עובדים ערבים בצוותי עבודה מגוונים מבחינה אתנית.

(4) מומלץ להנהלה לחתור באופן פעיל להיכרות הדדית בין העובדים הערבים והיהודים דרך מתן במה לתרבות הפלסטינית־ערבית ולמנהגיהם הדתיים. העובדים הערבים ציינו שהם מעדיפים להישפט באופן מקצועי על סמך הכשרתם וכישוריהם ולא על פי מוצאם; עם זאת ציינו אחדים שברמה הבין־אישית הזהות הניטרלית מבחינה אתנית־לאומית שהארגון מעודד פוגעת בכוננות של עמיתיהם היהודים ללמוד יותר על האוכלוסייה הערבית, על תנאי

חייה ועל הבעיות המיוחדות לה. המחקר הראה כי העיקרון של "עיוורון לצבע" – ההתייחסות השוויונית לכל העובדים, הנמדדים במוצהר לפי כישורים וביצועים – חיובית במהותה ותורמת לסביבת עבודה שוויונית, אבל עם זה היא מביאה לידי התעלמות של העובדים היהודים מהעובדים הערבים ומייחודם האתני-לאומי, וכן מתנאי חייהם השונים כל כך מחיי העמיתים היהודים למרות הקרבה הפיזית ביניהם במהלך יום העבודה.

המודל של שאלון ניטור תעסוקתי הוגן – דוגמה

תעפתי 1

Ref No:

Private & Confidential

Monitoring Questionnaire

Introduction:

We are an Equal Opportunities Employer. We do not discriminate against our job applicants or employees and we aim to select the best person for the job.

We monitor the community background and sex of our job applicants and employees in order to demonstrate our commitment to promoting equality of opportunity in employment and to comply with our duties under the *Fair Employment & Treatment (NI) Order 1998*.

You are not obliged to answer the questions on this form and you will not suffer any penalty if you choose not to do so. Nevertheless, we encourage you to answer these questions. Your answers will be used by us to prepare and submit a monitoring return to the Equality Commission, but your identity will be kept anonymous. In all other regards your answers will be treated with the strictest confidence. We assure you that your answers will not be used by us to make any decisions affecting you, whether in a recruitment exercise or during the course of any employment with us.

Community Background:

Regardless of whether they actually practice a religion, most people in Northern Ireland are perceived to be members of either the Protestant or Roman Catholic communities.

Please indicate the community to which you belong by ticking the appropriate box below:

- I am a member of the Protestant community:
- I am a member of the Roman Catholic community:
- I am not a member of either the Protestant or the Roman Catholic communities:

If you do not answer the above question, we are encouraged to use the residuary method of making a determination, which means that we can make a determination as to your community background on the basis of the personal information supplied by you in your application form/personnel file.

Sex

Please indicate your sex by ticking the appropriate box below:

- Male: Female:

Note: If you answer this questionnaire you are obliged to do so truthfully as it is a criminal offence under the *Fair Employment (Monitoring) Regulations (NI) 1999* to knowingly give false answers to these questions.

שאלון לרופאים ערבים העובדים כמיעוט במחלקות מעורבות

(1) השאלות מנוסחות בלשון זכר מטעמי נוחות בלבד, והן תקפות גם לרופאות ערביות; (2) את השאלון חיבר פרופ' אסף דר. העירו: ד"ר נסרין חאג'־יחיא, ד"ר ח'אלד אבר־עסבה ותלמידת המחקר פדווא אפטימה]

שאלות הנובעות מהספרות על תאוריית המגע החברתי

(Contact Theory)

(1) מתי היה המפגש המשמעותי הראשון שלך עם יהודים במהלך חיך? מתי היה מפגש כזה במסגרת ההכשרה המקצועית או העבודה שלך?

(2) האם המפגש עם יהודים בתהליך ההכשרה המקצועית שינה את התפיסות שלך את הקבוצה האתנית־לאומית־דתית הזו? אם כן, באיזה אופן? חיזק תפיסות קיימות של היהודים? שינה אותן?

(3) האם למדת את לימודי הרפואה שלך בישראל? אם לא, היכן למדת?

(4) [לרופאים שלמדו בחו"ל] האם במהלך הלימודים בחו"ל פגשת גם בסטודנטים יהודים מישראל? במידה ופגשת, האם נוצרו ביניכם יחסים חברתיים מעבר ללימודים עצמם?

(5) [לרופאים שלמדו בישראל] האם במהלך תהליך ההכשרה המקצועית חשת שהמרצים ובית הספר לרפואה כמוסד מתייחסים באופן שוויוני לסטודנטים היהודים והערבים? אם כן, כיצד התבטא יחס שוויוני זה? אם לא, היכן התבטא היחס הלא שוויוני?

(6) האם הנהלת בית החולים בו אתה עובד היום מעודדת יצירת קשרים בין הרופאים היהודים והערבים בעבודה ומחוצה לה? אם כן, התוכל/י לתת דוגמה לכך?

(7) כיצד היית מגדיר את היחסים השוררים בינך לבין הרופאים היהודים במחלקה? יחסים מקצועיים בעיקר? יחסי ידידות? הגדרה אחרת?

(8) האם בחודש האחרון יצא לך לבלות באירוע חברתי עם עמיתים לעבודה מבית החולים? אם כן, היכן? האם נפגשת עם עמיתים יהודים? ערבים? שניהם?

שאלות הנובעות מהספרות על ניהול שונות (Diversity management)

(1) האם בבית החולים בו אתה עובד יש לדעתך ניסיון ליצור סביבת עבודה שוויונית לרופאים יהודים וערבים? מה הביטויים של ניסיונות אלה?

(2) האם תהליכי הקידום המקצועי במחלקה ובבית החולים בכלל מעניקים לדעתך סיכויים שווים לרופאים יהודים וערבים? אם לא, מה הביטויים של חוסר השוויון בסיכויי הקידום?

(3) האם מניסיוןך האישי קשה או קל יותר לרופא ערבי להתקבל לעבודה בבית החולים ביחס לרופא יהודי?

(4) האם נושא ניהול העבודה המשותפת של ערבים ויהודים עולה בפגישות או בהשתלמויות יזומות על ידי ההנהלה? אם כן מה המהות של יזומות או מפגשים אלה?

(5) האם התקיים אי פעם במחלקה דיון מסודר במתחים שיכולים להיווצר בין רופאים יהודים וערבים על רקע הסכסוך הפוליטי הרחב יותר?

(6) האם יש מדיניות סדורה בנוגע לחופשים בימי חג מוסלמים או נוצריים?

ספרות המדגישה שתיקה והשתקה של עובדים ערבים בסביבת עבודה משותפת

(1) האם נתקלת במהלך העבודה באמירה מצד קולגה יהודי שנתפסה על ידך כמעליבה או גזענית? אם כן, מה הייתה האמירה? כיצד הגבת? אם החלטת לא להגיב, מדוע בחרת בקו פעולה זה?

(2) האם התגובה שלך להערה פוגענית זכתה לדעתך לתגובה הולמת מצד העמיתים או מנהל המחלקה?

(3) האם היו מקרים שחשת שמדיניות מסוימת או החלטה מסוימת במחלקה או בבית החולים מחזקת את השוויוניות בין רופאים יהודים וערבים? אם כן, מה הייתה מהות החלטה זו? האם היו מקרים שחשת שמדיניות מסוימת או החלטה מסוימת במחלקה או בבית החולים מפלה לרעה את הרופאים הערבים? אם כן, מה הייתה מהות ההחלטה? האם וכיצד הגבת?

(4) האם התלוננת אי פעם למנהל המחלקה או להנהלת בית החולים על יחס מפלה, פוגע או לא שוויוני בו נתקלת במהלך עבודתך? אם כן מה הייתה התגובה בה נתקלת?

הצגת זהות אתנית לאומית דתית בבית החולים

(1) האם הרופאים היהודים מפגינים לעיתים את זהותם הלאומית-אתנית בזמן העבודה? אם כן כיצד הם עושים זאת?

(2) האם קיים ביטוי של הזהות הדתית של הרופאים היהודים במחלקה? אם כן מהו ביטוי זה?

(3) האם את/ה חש שהזהות שלך כרופא ערבי מקבלת ביטוי בעבודה היום-יומית? אם כן מהו ביטוי אפשרי של זהות זו?

(4) האם העמיתים היהודים מתייחסים לעיתים לזהות האתנית-לאומית שלך? אם כן מתי וכיצד?

(5) האם את/ה חש שהזהות שלך כערבי זוכה להכרה מצד עמיתך? אם כן, כיצד?

ניהול הגבולות בין הספירה הפוליטית למקום העבודה

(1) האם יש לסכסוך הפוליטי הרחב בין יהודים לערבים ביטוי במקום העבודה?

(2) איזה אירועים מחוץ למקום העבודה הקשורים ביחסי יהודים-ערבים מקבלים ביטוי במקום העבודה?

(3) איזה אירועים חיצוניים משפיעים במיוחד על אופי היחסים עם הקולגות היהודיים? מה הביטוי של השפעה זו?

(4) האם לפיגועים יש ביטוי בשיחות בין קולגות במחלקה? האם תוכל לתת דוגמה לכך? האם למבצעים צבאיים של צה"ל בעזה יש ביטויים בשיחות במחלקה? האם תוכל לתת דוגמה לכך?

(5) האם מתקיימות שיחות פוליטיות על בעיות השעה בין יהודים לערבים במחלקה בקרב הצוות הרפואי? האם תוכל לתת דוגמה לכך? אם יש שיחות כאלה, היכן הן מתקיימות לרוב?

התפקיד של הזהות הפרופסיונלית המשותפת בהבניית היחסים

בין רופאים ערבים ליהודים

(1) מה לדעתך ההשפעה של ההשתייכות המשותפת למקצוע הרפואה על היחסים בינך לבין עמיתך היהודים?

(2) האם לדעתך העבודה המקצועית המשותפת תורמת למיתון או לחיזוק הסטריאוטיפים ביחס לקבוצת הרוב היהודית? האם תוכל לתת דוגמה המחזקת את עמדתך?

(3) האם מקצוע הרפואה מעניק לדעתך כלים ליצירת יחסים שוויוניים בינך לבין העמיתים היהודים?

משולש השירות [עובדים הנהלה-לקוחות] והשפעת החולים

ובני משפחתם על היחסים בין הרופאים

(1) האם לדעתך העבודה מול החולים מחזקת או מחלישה את הסולידאריות בין הרופאים היהודים לערבים?

(2) האם נתקלת במקרים בהם חולים או בני משפחה הביעו דעות מפלות או גזעניות כלפיך? אם כן, האם תוכל לתת דוגמה?

(3) מה הייתה תגובת עמיתך ששמעו גם הם את האמירות המפלות או הגזעניות מצד החולים? האם חשת שזכית לגיבוי מצד עמיתך?

(4) כיצד אתה מגיב כאשר חולה או בן משפחה מביע עמדה הנתפסת על ידיך כמעליבה כלפיך כרופא ערבי או כלפי הציבור הערבי?

שאלות על מודל רצוי המאפשר יחס שוויוני ומכיל כלפי הרופאים

הערבים

(1) מהם הדברים החיוביים בניהול השוטף של עבודת המחלקה בניהול היחסים בין הרופאים היהודים והערבים?

(2) מה ניתן לדעתך לשפר בתוך המחלקה כדי ליצור סביבת עבודה נוחה יותר עבור הרופאים הערבים?

(3) אם יכולת לבקש בקשה מעמיתך היהודים הנוגעת לניהול היחסים ביניכם, מה היית מבקש?

שאלון לעובדים ערבים במגזר ההיי־טק בישראל

- (1) מתי היה המפגש המשמעותי הראשון שלך עם יהודים במהלך חיך? מתי היה מפגש כזה במסגרת ההכשרה המקצועית או העבודה שלך?
- (2) האם למדת את לימודי ההנדסה שלך בישראל? אם לא, היכן למדת?
- (3) [למהנדסים שלמדו בישראל] האם במהלך תהליך ההכשרה המקצועית חשת שהמרצים ובית הספר להנדסה בו למדת, כמוסד, מתייחסים באופן שוויוני לסטודנטים היהודים והערבים? אם כן, כיצד התבטא יחס שוויוני זה? אם לא, היכן התבטא היחס הלא שוויוני? האם הייתה עבודה בצוותים במהלך לימודי ההנדסה? אם כן, האם היו הצוותים מורכבים מסטודנטים יהודים וערבים?
- (4) האם בארגון בו אתה עובד יש לדעתך ניסיון ליצור סביבת עבודה שוויונית למהנדסים יהודים וערבים? אם כן, מהם הביטויים לדעתך של ניסיונות אלה?
- (5) האם מניסיוןך האישי קשה או קל יותר למהנדס ערבי להתקבל לעבודה בארגון בו אתה עובד כעת, ביחס למהנדס יהודי? אם אתה סבור שקשה יותר למהנדס ערבי להתקבל, הסבר מדוע?
- (6) האם תהליכי הקידום המקצועי במחלקה שלך ובארגון בכלל מעניקים לדעתך סיכויים שווים למהנדסים יהודים וערבים בעלי כישורים דומים? אם לא, מה הביטויים של חוסר השוויון בסיכויי הקידום?
- (7) האם לדעתך עובדים יהודים וערבים מקבלים התייחסות שווה ביחס לחופשות החגים? אם כן, אנא פרט כיצד נענה הארגון לבקשות שלך בנושא חופשות בחגים? אם לא, האם תוכל לתת דוגמה?
- (8) האם נתקלת במהלך העבודה באמירה מצד עמית יהודי כלפיך או כלפי הציבור הערבי שנתפסה על ידך כמעליבה או גזענית? אם כן, מה הייתה האמירה? כיצד הגבת? אם החלטת לא להגיב, מדוע בחרת בקו פעולה זה? האם התלוננת אי פעם למנהל המחלקה או להנהלת החברה בה אתה עובד על יחס מפלה, פוגע או לא שוויוני בו נתקלת במהלך עבודתך? אם כן מה הייתה התגובה בה נתקלת? האם זכית לדעתך לתגובה הולמת מצד העמיתים או מנהל/ת הצוות שלך?

(9) האם היותך מהנדס ערבי היא בעלת משמעות עבורך? האם יש ביטוי לזהות שלך כמהנדס ערבי בעבודה היום-יומית? בהתייחסות של עמיתים אליך? ביחס של המהנדסים הבכירים יותר במחלקה כלפיך?

(10) האם יש אירועים חיצוניים לארגון בו אתה עובד המשפיעים במיוחד על אופי היחסים עם הקולגות היהודיים? מה הביטוי של השפעה זו? האם לפיגועים יש ביטוי בשיחות בין קולגות במחלקה? האם תוכל לתת דוגמה לכך? האם למבצעים צבאיים של צה"ל בעזה יש ביטויים בשיחות במחלקה? האם תוכל לתת דוגמה לכך? האם מתקיימות שיחות פוליטיות על בעיות השעה בין יהודים לערבים במחלקה בקרב המהנדסים בצוות שלך? האם תוכל לתת דוגמה לכך? אם יש שיחות כאלה, היכן הן מתקיימות לרוב?

(11) האם לדעתך העבודה המקצועית המשותפת של מהנדסים יהודים וערבים תורמת למיתון או לחיזוק הסטריאוטיפים ביחס לקבוצת הרוב היהודית? האם תוכל לתת דוגמה המחזקת את עמדתך?

(12) האם בחודש האחרון יצא לך לבלות באירוע חברתי עם מהנדסים עמיתים לעבודה? אם כן, היכן? האם נפגשת עם עמיתים יהודים? ערבים? שניהם?

(13) האם מקצוע ההנדסה, עם ההכשרה הפרופסיונלית הארוכה שלו, מעניק לדעתך כלים ליצירת יחסים שוויוניים בינך לבין העמיתים היהודים?

(14) האם נתקלת במקרים בהם מהנדסים או עובדים מחברות עסקיות אחרות איתם נפגשת או שוחחת באמצעות מחשב או טלפון הביעו דעות מפלות או פוגעניות כלפיך? אם כן, האם תוכל לתת דוגמה? מה הייתה תגובת עמיתך ששמעו גם הם את האמירות המפלות או הגזעניות מצד העובדים של החברה האחרת? האם חשת שזכית לגיבוי מצד עמיתך?

(15) כיצד אתה מגיב כאשר אתה נתקל בהערה כלפיך כמהנדס ערבי או כלפי הציבור הערבי?

(16) האם המהנדסים הבכירים במחלקה שלך נוהגים לטפח מהנדסים צעירים מסוימים על פני אחרים? האם למוצא האתני של המהנדס הבכיר יש השפעה על ההעדפה שלו איזה מהנדסים צעירים לטפח?

(17) האם נושא ניהול העבודה המשותפת של ערבים ויהודים עולה בפגישות או בהשתלמויות יזומות על ידי ההנהלה? אם כן מה המהות של יזומות או מפגשים אלה? האם התקיים אי פעם במחלקה דיון מסודר במתחים שיכולים להיווצר בין מהנדסים יהודים וערבים על רקע הסכסוך הפוליטי הרחב יותר?

(18) מהם הדברים החיוביים בניהול השוטף של עבודת המחלקה שלך בניהול היחסים בין המהנדסים היהודים והערבים? מה ניתן לדעתך לשפר בתוך המחלקה כדי ליצור סביבת עבודה נוחה יותר עבור המהנדסים הערבים?

(19) אם יכולת לבקש בקשה מעמיתך היהודים הנוגעת לניהול היחסים ביניכם, מה היית מבקש?

משתתפי המחקר בשלושת המגזרים

לוח נ-1

מרואיינים במגזר הרפואה לפי דת/לאום, תפקיד וותק

מספר מרואיין	דת/לאום	מחלקה	תפקיד	ותק
מרואיין 1	יהודי	א'	רופא מתמחה	4 שנים
מרואיין 2	ערבייה	א'	אחות	4 שנים
מרואיין 3	ערבייה	א'	אחות	18 שנים
מרואיין 4	ערבי	א'	רופא מתמחה	4 שנים
מרואיין 5	ערבייה	א'	רופאה מתמחה	5 שנים
מרואיין 6	יהודייה	א'	אחות	10 שנים
מרואיין 7	ערבי	א'	רופא מתמחה	4 שנים
מרואיין 8	יהודייה	א'	אחות	8 שנים
מרואיין 9	יהודי	א'	רופא מתמחה	6 שנים לקראת סיום התמחות
מרואיין 10	ערבי	א'	רופא מתמחה	3 שנים
מרואיין 11	ערבייה	א'	רופאה בכירה	8 שנים
מרואיין 12	יהודייה	א'	אחות ראשית	31 שנים 10 שנים בניהול
מרואיין 13	ערבי	ב'	רופא מתמחה	שנתיים
מרואיין 14	ערבי	ב'	רופא בכיר	12 שנים 6 שנים בכיר



מספר מרואיין	דת/לאום	מחלקה	תפקיד	ותק
מרואיין 15	ערבי	ב'	רופא בכיר	10 שנים 4 שנים בכיר
מרואיין 16	יהודייה	ב'	אחות סגנית	11 שנים
מרואיין 17	ערבייה	ב'	אחות	28 שנים
מרואיין 18	ערבייה	ב'	אחות	21 שנים
מרואיין 19	יהודייה	ב'	אחות	15 שנים
מרואיין 20	יהודי	ב'	רופא בכיר סגן מנהל מחלקה	15 שנים

לוח נ-2

מרואיינים במגזר הייצור לפי דת/לאום תפקיד וותק

מספר הריאיון	דת/לאום	תפקיד	ותק
מרואיין 1	ערבי	עובד ייצור	7 שנים
מרואיין 2	יהודי	עובד ייצור	2 חודשים
מרואיין 3	ערבי	מלגזן	7 שנים
מרואיין 4	יהודי	עובד ייצור	3 חודשים
מרואיין 5	יהודי	עובד ייצור	7 שנים
מרואיין 6	ערבי	עובד ייצור	9 שנים
מרואיין 7	יהודי	עובד ייצור	3 חודשים
מרואיין 8	ערבי	עובד ייצור	4.5 שנים

מספר הריאיון	דת/לאום	תפקיד	ותק
מרואיין 9	יהודייה	עובדת בקרה	4 שנים
מרואיין 10	יהודי	מלגזן ראשי	10 שנים
מרואיין 11	ערבי	עובד ייצור	5 שנים
מרואיין 12	יהודי	עובד ייצור	4 חודשים
מרואיין 13	יהודי	עובד ייצור	חצי שנה
מרואיין 14	ערבי	אחראי על עובדים	18 שנים במפעל 3 שנים בתפקיד
מרואיין 15	ערבי	מנהל מחסן רכש	8 שנים במפעל 4 שנים בתפקיד
מרואיין 16	ערבי	מנהל מחלקת ייצור	11 שנים במפעל 2 שנים בתפקיד
מרואיין 17	ערבי	עובד ייצור	5 שנים
מרואיין 18	ערבי	עובד ייצור	5 שנים
מרואיין 19	ערבי	מנהל שטח	10 שנים
מרואיין 20	ערבי	מנהל מחלקה	14 שנים במפעל חודש בתפקיד

לוח נ-3

מרואיינים במגזר ההיי־טק לפי דת/לאום, חברה, תפקיד וותק

מספר הריאיון	דת/לאום	חברה	תפקיד	ותק
מרואיין 1	ערבי	חברה זרה	מנהל במסלול טכני	23 שנים
מרואיין 2	ערבי	חברה זרה	מהנדסת בצוות	3 שנים
מרואיין 3	ערבי	חברה זרה	מנהל במסלול טכני	—
מרואיין 4	ערביה	חברה זרה	מנהלת קבוצה	11 שנים
מרואיין 5	ערבי	חברה זרה	מנהלת במסלול טכני	שנתיים
מרואיין 6	ערביה	חברה זרה	מהנדסת בצוות	שנתיים
מרואיין 7	יהודי	חברה זרה	מנהל במסלול טכני	27 שנה
מרואיין 8	ערבי	חברה זרה	מנהל במסלול טכני	—
מרואיין 9	ערביה	חברה זרה	מנהלת שטחים	5 שנים
מרואיין 10	ערבי	חברה זרה	הנדסאי	20 שנה
מרואיין 11	יהודי	חברה ישראלית	מנהל צוות	4 שנים
מרואיין 12	ערביה	חברת ביו־טק	HR ביזנס פרטנר	4 חודשים
מרואיין 13	יהודיה	חברה ישראלית	מנהלת פרויקטים	—
מרואיין 14	ערבי	חברה ישראלית	מהנדס בצוות	3 שנים
מרואיין 15	ערבי	חברה ישראלית	מהנדס בצוות	שנתיים
מרואיין 16	ערבי	חברה ישראלית	מהנדס בצוות	שנתיים
מרואיין 17	ערבי	חברה ישראלית	מהנדס בצוות	שנתיים



מספר הריאיון	דת/לאום	חברה	תפקיד	ותק
18	ערביה	חברה זרה	מנהלת מסלול טכני	13 שנים
19	ערבי	חברה זרה	מהנדס בצוות	15 שנים
20	ערבי	חברה ישראלית	בקרת איכות	שנתיים
21	ערבי	חברה זרה	מהנדס בצוות	3 שנים

רשימת המקורות

אוסצקי-לזר, שרה, 2000. "מהסתדרות עברית להסתדרות ישראלית: השתלבותם של ערבים בארגון, 1948-1966", עיונים בתקומת ישראל 10: 381-419.

אפטימה, פדווא, 2017. "להיות מיעוט יהודי בארגון ערבי: על יחסי עובדים יהודים וערבים בחברת מרחבים", עבודה לתואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה.

בן טובים, נילי, ונעם קוסט, 2017. "סטודנטיות למקצועות ההיי-טק: יעד לאומי והמלצות מעשיות", המועצה הלאומית לכלכלה.

ברנשטיין, דבורה, 1995א. "ברית פועלי ארץ ישראל: ארגונם של פועלים ערבים ומדיניות העבודה העברית", מגמות לז: 229-253.

ברנשטיין, דבורה, 1995ב. "יהודים וערבים במפעל נשר", קתדרה 78: 82-107.

ג'בארין, יוסף (ראש הצוות), 2010. "תעסוקת ערבים בישראל האתגר של הכלכלה הישראלית: האתגר של הכלכלה הישראלית", פורום קיסריה להתוויית מדיניות כלכלית לאומית 2010.

גורנוסטייב, סרגיי, 2005. "ערכי המשפחה בכלכלת דייג זעיר בעכו", עבודה לתואר מוסמך, אוניברסיטת חיפה.

- גרינברג, לב לואיס, 1995. "שביתת ארגון הנהגים היהודי-ערבי, 1931: תרומה לביקורת הסוציולוגיה של הסכסוך הלאומי בארץ ישראל/פלסטין", בתוך: אילן פפה (עורך), ערבים ויהודים בתקופת המנדט: מבט חדש על המחקר ההיסטורי, גבעת חביבה: המכון לחקר השלום, עמ' 157-178.
- דובר, יעל, 2004. "השיח הארגוני בעת הזו", אנליזה ארגונית 7: 74-84.
- דר, אסף, 2009. "פלסטינים ויהודים בעבודה: על הסוציולוגיה של פרקטיקות עבודה בישראל ועל תרומתה להבנת הקונפליקט", סוציולוגיה ישראלית י (2): 287-306.
- הורוביץ, דן, ומשה ליסק, 1977. "צמיחתה של חברה דואלית", בתוך: הנ"ל, מישוב למדינה: יהודי ארץ ישראל בתקופת המנדט, תל אביב: עם עובד, עמ' 19-30.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2016. שנתון סטטיסטי לישראל 67, 2016, ירושלים.
- הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 2019. הודעה לתקשורת, 23 ביולי 2019/223.
- זועבי, בהאא, 2011. "שינוי חברתי ביחסי ילדים יהודים וערבים בקונכיית הספורט", בתנועה י (1): 9-35.
- זליכה, ירון, 2009. "האוכלוסייה הערבית ותעשיית ההיי-טק הישראלית", בתוך: אורי גופר (עורך), התועלת הכלכלית של שילוב ושוויון בין ערבים לבין יהודים בישראל, נווה אילן: יוזמות קרן אברהם, עמ' 106-111.
- חלמיש, אביבה, 2005. "ארץ-ישראל המנדטורית: חברה דואלית או מציאות קולוניאלית?", זמנים 92: 16-25.
- טרקטנברג, מנואל, 2002. "מחקר ופיתוח, היי-טק וצמיחה כלכלית", רבעון לכלכלה 49 (4): 628-637.

ישיב, ערן, וניצה קסיר (קלינר), 2013. שוק העבודה של ערביי ישראל: סקירת מאפיינים וחלופות למדיניות, תל אביב: אוניברסיטת תל אביב, החוג למדיניות ציבורית.

כ"ץ, ישראל, מרזוק חלבי, גבי נימון, ג'אבר עסאקה, יובל פיורקו, רולי רוזן, קרלוס שטיגליץ, שהירה שלבי ומיכאל שטרנברג, 2005. "על הדיאלוג בין פלסטינים ליהודים בזירה הארגונית הישראלית", אנליזה ארגונית 11: 46-59.

ליס-גינסבורג, גלי, 2013. "תעסוקת אקדמאים ערבים בישראל: סקר ייעודי, מאפייני הסדרי התחבורה בין מקום מושבם של האקדמאים הערבים בישראל למקומות העבודה שלהם", משרד הכלכלה.

ליסק, משה, 2003. "מבט מאוחר על החברה והמשק בארץ ישראל המנדטורית", בתוך: אבי בראלי ונחום קרלינסקי (עורכים), כלכלה וחברה בימי המנדט 1918-1948 (עיונים בתקומת ישראל, סדרת נושא), שדה בוקר: המרכז למורשת בן-גוריון, עמ' 617-626.

מרגלית, לילה [בהכנה]. קול אפקטיבי: שילוב החברה הערבית בתהליכי קבלת החלטות במגזר הציבורי, מחקר מדיניות 129, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

משרד האוצר, 2017. "השתלבות עובדים ערבים בתעשיית ההיי-טק", סקירה כלכלית שבועית, אגף הכלכלן הראשי, 27 באוגוסט.

סמוחה, סמי, 2001. "יחסי ערבים-יהודים בישראל כמדינה יהודית ודמוקרטית", בתוך: אפרים יער וזאב שביט (עורכים), מגמות בחברה הישראלית, תל אביב: האוניברסיטה הפתוחה, עמ' 231-363.

סמוחה, סמי, 2012. לא שוברים את הכלים: מדד יחסי ערבים-יהודים בישראל, חיפה וירושלים: אוניברסיטת חיפה והמכון הישראלי לדמוקרטיה.

פרס, יוחנן, ואליעזר בן-רפאל, 2006. קירבה ומריבה: שטחים בחברה הישראלית, תל אביב: עם עובד והמכללה האקדמית ספיר.

צפרוני, גבריאל, 1994. "שיתוף פעולה עיתונאי-יהודי ערבי", קשר 16: 119-126.

שינוול, מיכל, חגית כהן, עמיר ברוך וצוות משרד החינוך בהובלת גילה נגר, 2015. "טיפוח ומיצוי ההון האנושי בישראל: מערכת החינוך כמנוע לשילוב כלכלי-חברתי של החברה הערבית", דוח של המועצה הלאומית לכלכלה, משרד החינוך והמשרד לשוויון חברתי.

Ailon, Galit, and Gideon Kunda, 2009. "The One Company Approach: Transnationalism in an Israeli-Palestinian Subsidiary of a Multinational Corporation," *Organization Studies* 30 (7): 693-712.

Almor, Tamar, and Gilad Sperling, 2008. "Israeli, Born Global, Knowledge-intensive Firms: An Empirical Inquiry," in: Leo Paul Dana, Isabell M. Welpe, Mary Han, and Vanessa Ratten (eds.), *Handbook of Research on European Business and Entrepreneurship: Towards a Theory of Internationalization*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 316-336.

Amir, Yehuda, Rachel Ben-Ari, Aharon Bizman, and Miriam Rivner, 1982. "Objective Versus Subjective Aspects of Interpersonal Relations between Jews and Arabs," *The Journal of Conflict Resolution* 26 (3): 485-506.

Avnimelech, Gil, and Morris Teubal, 2004. "Venture Capital Start-up Co-evolution and the Emergence and Development of Israel's New High Tech Cluster, Part 1: Macro-Background and Industry Analysis," *Economics of Innovation and New Technology* 13 (1): 33-60.

- Bacharach, Samuel, Peter A. Bamberger, and Dana Vashti, 2005. "Diversity and Homophily among White and African-American Peers," *Academy of Management* 48 (4): 619-644.
- Bar-On, Dan, 2001. "The Silence of Psychologists," *Journal of Political Psychology* 22 (2): 331-345.
- Barclay, David R., 1992. "Diversity in the High-Tech Workplace: Commitment from the Top Makes It Work," *IEEE Spectrum* 29 (6): 24-27.
- Baum, Nehami, 2010. "After a Terror Attack: Israeli-Arab Professionals' Feelings and Experiences," *Journal of Social and Personal Relationships* 27 (5): 685-704.
- Behar, Robert, 2016. "Inside Israel's Secret Startup Machine," *Forbes* 197 (7): 86-95.
- Bekerman, Zvi, 2012. "Teachers 'Contact' at the Integrated Bilingual Schools in Israel," *Policy Futures in Education* 10 (5): 552-562.
- Bernstein, Deborah. S., 1998. "Strategies of Equalization, A Neglected Aspect of the Split Labour Market Theory: Jews and Arabs in the Split Labour Market of Mandatory Palestine," *Ethnic and Racial Studies* 21 (3): 449-475.
- Bernstein, Deborah. S., 2000. *Constructing Boundaries: Jewish and Arab Workers in Mandatory Palestine*, Albany: SUNY Press.
- Berry, Orna, and Yigal Grayeff, 2009. "Emerging Markets Israel's Technology Industry as an Economic Growth Engine," *Communications of the ACM* 52 (12): 25-27.

- Bonilla-Silva, Eduardo, 2017. *Racism Without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in America* (5th Edition), Lanham, Boulder, New York and London: Rowman and Littlefield.
- Campbell Jim, and Patrick McCrystal, 2005. "Mental Health Social Work and the Trouble in Northern Ireland: A Study of Practitioner Experience," *Journal of Social Work* 5 (2): 173-190.
- Chaifetz, Lesha R., 2002. "The Promised Land: An Examination of the Israeli High-Tech Industry," *University of Pennsylvania Journal of International Economic Law* 23: 385-414.
- Chakravartty, Paula, 2006. "Symbolic Analysts or Indentured Servants? Indian High-Tech Migrants in America's Information Economy," *Knowledge, Technology and Policy* 19 (3): 27-43.
- Chorev, Schaul, and Alistair R. Anderson, 2006. "Success in Israeli High-Tech Start-Ups: Critical Factors and Process," *Technovation* 26 (2): 162-174.
- Ci-Rong Li, Liu Yan-Yan, Ma Hong-Jia and Lin Chen-Ju, 2016. "Top Management Team Diversity, Ambidextrous Innovation and the Mediating Effect of Top Team Decision-Making Processes," *Industry and Innovation* 23 (3): 260-275.
- Cohen, Erez, 2015. "Development of Information Technology Industries in Israel and Ireland, 2000-2010," *Israel Affairs* 21 (4): 516-540.

Cohen-Goldner, Sarit, 2006. "Immigrants in the Israeli Hi-Tech Industry: Comparison to Natives and the Effect of Training," *in: Solomon W. Polachek, Carmel Chiswick, and Hillel Rapoport (eds.), The Economics of Immigration and Social Diversity*, London: Emerald Group Publishing, pp. 265-292.

Cox, Taylor Jr., 1991. "The Multicultural Organization," *Academy of Management Executive* 5 (2): 34-47.

Cox, Taylor Jr., and Stacy Blake, 1991. "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness," *Academy of Management Executive* 5 (3): 45-56.

Cramtom, Catherine Durnell, and Pamela J. Hinds, 2007. "Intercultural Interaction in Distributed Teams: Salience of and Adaptations to Cultural Differences," *Academy of Management Proceedings* 2007 (1): 1-6.

Darr, Asaf, 2018. "Palestinian-Arabs and Jews at Work," *Work, Employment and Society* 35 (5): 831-849.

Darr, Asaf, and Liora Rothschild, 2004. "Social Capital and the Absorption of Immigrant Scientists and Engineers into Israeli Communities of Experts," *Israel Studies* 9 (2): 106-120.

Dashti, Yossi, Dafna Schwartz, and Ayala Malach-Pines, 2008. "High Technology Entrepreneurs, their Social Networks and Success in Global Markets: The Case of Israelis in the US Market," *Current Topics in Management* 13 (8): 131-144.

De Vries, David, 1994. "Proletarianization and National Segregation: Haifa in the 1920s," *Middle Eastern Studies* 30 (4): 860–882.

De Vries, David, 2004. "British Rule and Arab–Jewish Coalescence of Interests: 1946 Civil Servants' Strike in Palestine," *International Journal of Middle East Studies* 36 (4): 613–638.

Desivilya, Helena Syna, 1998. "Jewish–Arab Coexistence in Israel: The Role of Joint Professional Teams," *Journal of Peace Research* 35 (4): 429–452.

Dickson, David, Owin Hargie, Aodheen O'Donnell, and Christel McMullan, 2009. "Learning to Deal with Difference in the Workplace," in: John Bell (ed.), *The Challenges of Peace: Research as a Contribution to Peace-Building in Northern Ireland*, Belfast: Northern Ireland Community Relations Council, pp. 37–52.

Drori, Israel, 2000. *The Seam Line: Arab Workers and Jewish Managers in the Israeli Textile Industry*, Stanford: Stanford University Press.

Enosh, Guy, and Adital Ben-Ari, 2013. "Perceiving the Other: Hostile and Danger Attributions among Jewish and Arab Social Work Students in Israel," *European Journal of Social Work* 16 (3): 427–442.

Estlund, Cynthia, 2003. *Working Together: How Workplace Bonds Strengthen a Diverse Democracy*, Oxford: Oxford University Press.

Florida, Richard, 2002. *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.

Florida, Richard, and Gary Gates, 2001. *Technology and Tolerance: The Importance of Diversity to High-Technology Growth*, Washington: Brookings Institution Center on Urban and Metropolitan Policy, pp. 1-12.

Ford, David L. Jr., and George L. Whaley, 2003. "The Digital Divide and Managing Workforce Diversity: A Commentary," *Applied Psychology* 52 (3): 476-485.

Garnero, Andrea, Stephan Kampelmann, and François Rycx, 2014. "The Heterogeneous Effects of Workforce Diversity on Productivity, Wages, and Profits," *Industrial Relations* 53 (3): 430-477.

Gonzalez, Carlos, 2015. "The Future of Engineers and STEM Lies in Diversity," *Machine Design* 87 (10) (online).

Hargie, Owen, David Dickson, and Seanenne Nelson, 2003. "Working Together in a Divided Society: A Study of Intergroup Communication in the Northern Ireland Workplace," *Journal of Business and Technical Communication* 17 (3): 285-318.

Hargie, Owen, David Dickson, and Seanenne Nelson, 2005. "Relational Communication between Catholics and Protestants in the Northern Ireland Workplace: A Study of Policies, Practices and Procedures," *Australian Journal of Communication* 32 (1): 89-107.

Harley, Johansen, and Michele O'Neill, 2012. "Ethnicity vs. Citizenship in the Workplace Context: A Case Study of Macedonia," *Journal of Balkan and Near Eastern Studies* 14 (1): 93-111.

Hart, David M., and Zoltan J. Acs, 2010. "High-Tech Immigrant Entrepreneurship in the United States," *Economic Development Quarterly* 25 (2): 116-129.

Hochschild, Arkie R., 1983. *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feelings*, Berkeley: University of California Press.

Hsieh, Chang-Tai, Erik Hurst, Charles I. Jones, and Peter J. Klenow, 2013. *The Allocation of Talent and US Economic Growth* (No. w18693), Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Huber, Peter, Michael Landesmann, Catherine Robinson, and Robert Stehrer, 2010. "Migrants' Skills and Productivity: A European Perspective," *National Institute Economic Review* 213 (1): 20-34.

Hunt, Vivian, Dennis Layton, and Sara Prince, 2015. Introduction: *Why Diversity Matters*, New York: McKinsey, pp. 1-18.

Jackson, Susan E., Karen E. May, and Kristina Whitney, 1995. "Understanding the Dynamics of Diversity in Decisions Making Teams," in: Richard A. Guzzo and Eduardo Salas (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 204-261.

Kapur, Devesh, and John McHale, 2005. "Mobile Human Capital and High-Tech Industry Development in India, Ireland, and Israel," in: Ashish Arora and Alfonso Gambardella (eds.), *From Underdogs to Tigers: The Rise and Growth of the Software Industry in Some Emerging Economies*, London and Oxford: Oxford University Press, pp. 1-44.

Kellerman, Aharon, 2002. "Conditions for the Development of High-Tech Industry: The Case of Israel," *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 93 (3): 270-286.

Kerr, William R., 2013. *US High-Skilled Immigration, Innovation, and Entrepreneurship: Empirical Approaches and Evidence* (No. w19377), Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Keshet, Yael, and Ariela Popper-Giveon, 2016. "Work Experiences of Ethnic Minority Nurses: A Qualitative Study," *Israel Journal of Health Policy Research* 5 (18): 1-10.

Kokkonen, Andrej, Peter Esaiasson, and Mikael Gilljam, 2015. "Diverse Workplaces and Interethnic Friendship Formation: A Multilevel Comparison across 21 OECD Countries," *Journal of Ethnic and Migration Studies* 41 (2): 284-305.

Kunda, Gideon, 1992. *Engineering Culture, Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphia: Temple University Press.

Lawler, Andrew, 2000. "Silent No Longer: 'Model Minority' Mobilizes," *Asian-American Scientists* 290 (5494): 1072-1077.

Lewin-Epstein, Noah, and Moshe Semyonov, 1994. "Sheltered Labor Markets, Public Sector Employment and Socioeconomic Returns to Education of Arabs in Israel," *American Journal of Sociology* 100 (3): 622-651.

Lockman, Zachary, 1993. "Railway Workers and the Relational History: Arabs and Jews in British-ruled Palestine," *Comparative Studies in Society and History* 35 (3): 601-627.

Malach-Pines, Ayala, Dov Dvir, and Arik Sadeh, 2004. "The Making of Israeli High-Technology Entrepreneurs: An Exploratory Study," *The Journal of Entrepreneurship* 13 (1): 29-52.

Malach-Pines, Ayala, and Nurit Zaidman, 2014. "Stress and Burnout in Bicultural Teams in Hi-Tech Industry," *British Journal of Management* 25 (4): 819-832.

Mohammadi, Ali, Anders Broström, and Chiara Franzoni, 2015. *Work Force Composition and Innovation: How Diversity in Employees' Ethnical and Disciplinary Backgrounds Facilitates Knowledge Re-combination* (No. 413), London: Royal Institute of Technology, CESIS-Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.

Mor Barak, Michalle E., 2014. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

Nathan, Max, 2014. "Same Difference? Minority Ethnic Inventors, Diversity and Innovation in the UK," *Journal of Economic Geography* 15 (1): 129-168.

Page, Scott E., 2007. "Making the Difference: Applying a Logic of Diversity," *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 6-20.

Parrotta, Pierpaolo, Dario Pozzoli, and Mariola Pytlikova, 2014. "The Nexus between Labor Diversity and Firm's Innovation," *Journal of Population Economics* 27 (2): 303-364.

Paserman, Daniele M., 2013. "Do High-Skill Immigrants Raise Productivity? Evidence from Israeli Manufacturing Firms, 1990-1999," *IZA Journal of Migration* 2 (1): 1-31.

Pettigrew, Thomas F., and Linda R. Tropp, 2006. "A Meta-Analytic Test of Intergroup Contact Theory," *Journal of Personality and Social Psychology* 90 (5): 751-783.

Pittinsky, Todd L., 2016. "We're Making the Wrong Case for Diversity in Silicon Valley" (online).

Prat, Andrea, 2002. "Should a Team Be Homogeneous?" *European Economic Review* 46 (7): 187-207.

Ramon, Shulamit, 2004. "The impact of the 2nd Intifada on Israeli Arab and Jewish Social Workers," *European Journal of Social Work* 7: 285-303.

Ramon, Shulamit, Jim Campbell, Jane Lindsay, Patrick McCrystal, and Naimeh Baidoun, 2006. "The Impact of Political Conflict on Social Work: Experiences from Northern Ireland, Israel and Palestine," *British Journal of Social Work* 36 (3): 435-450.

Ranganathan, C., and Ivan Alfaro, 2011. "Project Performance in Global Software Development Teams: Do Prior Work Ties and Nationality Diversity Matter?" *ECIS 2011 Proceedings*, 72.

- Remennick, Larisa, 2003. "Career Continuity among Immigrant Professionals: Russian Engineers in Israel," *Journal of Ethnic and Migration Studies* 29 (4): 701-721.
- Remennick, Larisa, 2005. "Resetting the Rules of the Game: Language Preferences and Social Relations of Work between Russian Immigrants and Veteran Professionals in an Israeli Organization," *Journal of International Migration and Integration* 6 (1): 1-28.
- Richards, Stephen, 1992. "Diversity in the High-Tech Workplace: Making Engineers Feel at Home," *IEEE Spectrum* 29 (6): 29-30.
- Rosenfeld, Henry, 1978. "The Class Situation of the Arab National Minority in Israel," *Comparative Studies in Society and History* 20 (3): 374-407.
- Saxenian, Annalee, 1999. "Silicon Valley's New Immigrant Entrepreneurs," Public Policy Institute of California.
- Saxenian, Annalee, 2002. "Silicon Valley's New Immigrant High-Growth Entrepreneurism," *Economic Development Quarterly* 16 (1): 20-31.
- Semyonov, Moshe, 1988. "Bi-Ethnic Labor Markets, Mono-Ethnic Labor Markets, and Socioeconomic Inequality," *American Sociological Review* 53 (2): 256-266.
- Semyonov, Moshe, and Efraim Yuchtman-Yaar, 1992. "Ethnicity, Education, and Occupational Inequality: Jews and Arabs in Israel," *International Perspectives on Education and Society* 2: 215-224.

Shalev, Michael, 1992. *Labour and the Political Economy in Israel*, Oxford: Oxford University Press.

Shor, Eran, and Yuval Yonay, 2011. "'Play and Shut Up': The Silencing of Palestinian Athletes in Israeli Media," *Ethnic and Racial Studies* 34 (2): 229-247.

Shoshana, Avihu, 2016. "The Language of Everyday Racism and Microaggression in the Workplace: Palestinian Professionals in Israel," *Ethnic and Racial Studies* 39 (6): 1052-1069.

Swed, Ori, and John S. Butler, 2015. "Military Capital in the Israeli Hi-Tech Industry," *Armed Forces and Society* 41 (1): 123-141.

Todaro, Mauro, Enrique Carozzo, and Luigi Stirpe, 2017. "Teams in Small Technology-Based Firms: The Roles of Diversity and Conflict Management," *Journal of Technology Management and Innovation* 12 (2): 11-17.

Trajtenberg, Manuel, 1999. *Innovation in Israel 1968-97: A Comparative Analysis Using Patent Data* (No. w7022), Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Varma, Roli, 2002. "High-Tech Coolies: Asian Immigrants in the US Science and Engineering Workforce," *Science as Culture* 11 (3): 337-361.

Wolkinson, Benjamin W., and Edilberto F. Montemayor, 1998. "Inter-Ethnic Coexistence in Israeli Plants: The Job Experiences and Attitudes of Arab and Jewish Workers," *Ethnic and Racial Studies* 21 (3): 529-544.

Yonay, Yuval, and Vered Kraus, 2001. "Strategies of Economic Endurance: Israeli Palestinians in the Ethnic Economy and the Public Sector," *Research in Social Stratification and Mobility* 18: 207-247.

Zaidman, Nurit, 2001. "Cultural Codes and Languages Strategies in Business Communication: Interactions between Israeli and Indian Businesspeople," *Management Communication Quarterly* 14 (3): 408-441.

Zaidman, Nurit, and David M. Brock, 2009. "Knowledge Transfer within Multinationals and their Foreign Subsidiaries: A Culture-Context Approach," *Group and Organization Management* 34 (3): 297-329.

Zaidman, Nurit, and Ayala Malach-Pines, 2014. "Stereotypes in Bicultural Global Teams," *International Journal of Intercultural Relations* 40: 99-112.

לקריאה נוספת

אבו סאלח, מהא, מיכל בליקוף, רון גרליץ, ורות ויינשנק-ונו, 2010. מחסמים לסיכויים: מיפוי חסמים והמלצות מדיניות בדרך לשוויון בין ערבים ליהודים בישראל, מסמך מדיניות 1, ירושלים וחיפה: עמותת סיכוי.

אור, תאודור, האשם חטיב, ושמעון שמיר, 2003. "דוח ועדת אור: ועדת חקירה ממלכתית לבירור התנגשויות בין כוחות הביטחון לבין אזרחים ישראלים בחודש אוקטובר 2000", שער ראשון.

בקרמן, צבי, 2007. "עבודה עם 'אחרים'", אנליזה ארגונית 11: 22-28.

- גורן, תמיר, 2004. "עבודה משותפת בין יהודים לערבים בהתפתחות הארץ - האם תיתכן? שיתוף פעולה במועצת עיריית חיפה בתקופת המנדט", ג'מאעה יב: 93-133.
- דה פריס, דוד, 1991. "תנועת הפועלים בחיפה 1919-1929: מחקר בהיסטוריה של פועלים עירוניים בארץ ישראל המנדטורית", עבודת דוקטור, אוניברסיטת תל אביב.
- דה פריס, דוד, 1993. "מאבקי עבודה וסמכות בקרב פועלי התעשייה בארץ ישראל: פועלי בית החרושת 'נשר' בשנות העשרים". יהדות זמננו 8: 177-217.
- הופמן, יוחנן, וקמיל נג'ר, 1986. "נכונות ליחסי חברה תקינים בין תלמידים יהודים לערבים בבתי־ספר תיכוניים", עיונים בחינוך 43-44: 103-118.
- הרמן, תמר, אלה היר, חנן כהן, ודנה בובליל, 2015. מדד הדמוקרטיה הישראלית 2015, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- חלבי, רבאח, 2000. דיאלוג בין זהויות: מפגשי ערבים ויהודים בנווה שלום, תל אביב: הקיבוץ המאוחד (קו אדום).
- לוקמן, זכארי, 1995. "פתחנו את מוחות הערבים": השיח הציוני־סוציאליסטי ופועלי הרכבת בארץ ישראל 1919-1929", בתוך: אילן פפה (עורך), ערבים ויהודים בתקופת המנדט: מבט חדש על המחקר ההיסטורי, גבעת חביבה: המכון לחקר השלום, עמ' 103-124.
- ליס־גינסבורג, גלי, 2014. "ערבים העובדים בעסקים בבעלות יהודים וההיפך", משרד הכלכלה.
- סואן, דן, 2005. ממדינת רווחה לדרוויניזם חברתי: השעע הריבודי בישראל, פרק ד, תל אביב: צ'ריקובר.
- סואן, דן, 2012. "מוצא והדרה: ערביי ישראל בתחתית הפירמידה", סוגיות חברתיות בישראל 13: 6-31.

סיקורל-ענבל, אסתר, וטל ליטבק-הירש, 2009. "מחבגרים דרוזים בין זהות לנאמנות", פנים 46: 16-30.

סמואל, יצחק, 2012. ארגונים: מבוא לתורת הארגון, תל אביב: זמורה ביתן.

עבוד, נאדר, 1995. "שיתוף פעולה יהודי-ערבי באיגודים המקצועיים בראשית תקופת המנדט", בחור: אילן פפה (עורך), ערבים ויהודים בתקופת המנדט: מבט חדש על המחקר ההיסטורי, גבעת חביבה: המכון לחקר השלום, עמ' 125-140.

פורטוגלי, יובל, 1986. "שדה התעסוקה של העובדים הערבים בתל-אביב: ממצאים ראשוניים והשערות עבודה", אופקים בגאוגרפיה 17-18: 25-48.

Asali, Muhammad, 2010. "Jewish-Arab Wage Gap: What are The Causes?" *Defense and Peace Economics* 21 (4): 367-380.

Asante, Molefi, and Alice Davis, 1985. "Black and White Communication: Analyzing Work Place Encounters," *Journal of Black Studies* 16 (1): 77-93.

Bekerman, Zvi, 2002. "The Discourse of Nation and Culture: Its Impact on Palestinian-Jewish Encounters in Israel," *International Journal of Intercultural Relations* 26 (4): 409-427.

Breschi, Stefano B., Francesco Lissoni, and Gianluca Tarasconi, 2014. *Inventor Data for Research on Migration and Innovation: A Survey and a Pilot* (Economic Research Working Paper no. 17), World Intellectual Property Organization.

DiTomaso, Nancy, and George F. Farris, 1992. "Diversity in the High-Tech Workplace: Diversity and Performance in R&D," *IEEE Spectrum* 29 (6): 21-24.

Elliott, S. Margaret, and Walt Scacchi, 2003. "Free Software Developers as an Occupational Community: Resolving Conflicts and Fostering Collaboration," *GROUP'03 Conference* 3: 9-12.

Hall, Richard H., 1968. "Professionalization and Bureaucratization," *American Sociological Review* 33 (1): 92-104.

Hunt, Jennifer, 2011. "Which Immigrants are Most Innovative and Entrepreneurial? Distinctions by Entry Visa," *Journal of Labor Economics* 29 (3): 417-457.

Maoz, Ifat, 2011. "Does Contact Work in Protracted Asymmetrical Conflict? Appraising 20 Years of Reconciliation-Aimed Encounters between Israeli Jews and Palestinians," *Journal of Peace Research* 48 (1): 115-125.

Montagna, Paul D., 1968. "Professionalization and Bureaucratization in Large Professional Organizations," *American Journal of Sociology* 74 (2): 138-145.

Roberts, Keith A., and Karen A. Donahue, 2000. "Professing Professionalism: Bureaucratization and Deprofessionalization in the Academy," *Sociological Focus* 33 (4): 365-383.

Sa'di, Ahmad H, 1995. "Incorporation without Integration: Palestinian Citizens in Israel's Labor Market," *Sociology* 29 (3): 429-451.

Schwartz, Shalom H., 1994. "Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values," in: Uichol Kim, Harry C. Triandis, Cigdem Kagitcibasi, Sang-Chin Choi, and Gene Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Application*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 85-122.

Semyonov, Moshe, and Noah Lewin-Epstein, 1985. *Hewers of Wood and Drawers of Water: Noncitizen Arabs in the Israeli Labor Market*, Ithaca and London: ILR.

Taylor, Phil, and Peter Bain, 2005. "India Calling to the Far Away Towns: The Call Centre Labour Process and Globalization," *Work, Employment and Society* 19 (2): 261-282.

Van Maanen, John, and Stephen R. Barley, 1984. "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations," *Research in Organizational Behavior* 6: 287-365.



Policy Paper 142

SHARED WORK SPACES

**Jewish and Arab Workers
in Israel**

Asaf Darr

May 2020

Text Editor [Hebrew]: Keren Gliklich
Series and Cover Design: Studio Tamar Bar Dayan
Typesetting: Irit Nachum
Printed by Graphos Print, Jerusalem

ISBN: 978-965-519-297-1

No portion of this book may be reproduced, copied, photographed, recorded, translated, stored in a database, broadcast, or transmitted in any form or by any means, electronic, optical, mechanical, or otherwise. Commercial use in any form of the material contained in this book without the express written permission of the publisher is strictly forbidden.

Copyright © 2020 by the Israel Democracy Institute (RA)
Printed in Israel

The Israel Democracy Institute
4 Pinsker St., P.O.B. 4702, Jerusalem 9104602
Tel: (972)-2-5300-888
Website: en.idi.org.il

To order books:
Online Book Store: en.idi.org.il/publications
E-mail: orders@idi.org.il
Tel: (972)-2-5300-800; Fax: (972)-2-5300-867

All IDI publications may be downloaded for free, in full or in part, from our website.

The views expressed in this policy paper do not necessarily reflect those of the Israel Democracy Institute.

ABSTRACT

The research project on shared work spaces extends the concept of democracy to workplaces in Israel. It focuses on Jewish and Arab citizens of Israel working together, as well as their relationships and the way they manage the tensions that spill over into the workplace from the political sphere. The study assumes that substantive democratic equality and integration depend on the existence of shared work spaces in which all workers feel like citizens with equal rights, and that the creation of work spaces marked by respect for and inclusion of Jews and Arabs makes a clear economic contribution. Indeed, in recent years the increasing integration of the Arab minority in Israel in all segments of the economy has been defined as a national mission, in an effort to boost economic growth, entrepreneurship, and the creativity that characterizes diverse work teams.

The research project on shared work spaces looked at the everyday reality of work in organizations in Israel, a country where there is an ongoing and sometimes violent conflict between Jews and Arabs. The study examined whether and when the conflict spills over from the sociopolitical sphere into the workplace, and whether it threatens relations between Jewish and Arab workers. The study compared three industries in which there are frequent and ongoing encounters between Jewish and Arab workers: healthcare (a large public hospital in northern Israel), manufacturing (a

cleaning-products factory), and high-tech (two multinational companies, one Israeli and one foreign). The findings of the project formed the foundation for a practical model for the creation of shared work spaces for Jews and Arabs. The model ensures basic equal opportunity for workers of distinct ethnic-national-religious origins in identical jobs, as well as good ability to cope when external tensions originating in the ethnic-national conflict spill over into the workplace and threaten relations between Jewish and Arab workers. Although the study focused on relations between Jewish and Arab workers, it also discussed a third group: Russian-speaking immigrants from the former Soviet Union.

Recommendations for Government Ministries

The study of shared work spaces did not address government offices, and only one of the three industries studied was in the public sector. Nevertheless, the findings show that government ministries can take several important steps to help create fair, culturally inclusive, and egalitarian shared work spaces.

(1) The relevant government ministries should adopt, in theory and in practice, an approach that supports the creation of ethnically diverse work teams in Israeli organizations. The advantage of this policy emerges from studies that show such teams to have social and economic advantages on all organizational levels. Research shows that ethnically diverse teams are more creative and efficient at problem-solving than homogeneous teams, and therefore diversity has the potential to contribute to economic productivity.

(2) Government ministries responsible for civic equality between Jews and Arabs, especially equality in employment, should establish an annual survey of promotion and professional training processes in various industries. Such a survey will make it possible to determine the rates at which Arab workers are promoted to management positions or take professional training courses over time. The survey is also important in that it will convey a message to employers regarding government ministries' commitment to the creation of egalitarian work spaces.

(3) Like the training courses for immigrants from the former Soviet Union, Hebrew-language and management training courses should be created for Arab workers in the public and private sectors. The Hebrew courses would be intended mainly for East Jerusalem residents, who are increasingly working in high-tech companies. The management courses would help gifted Arab workers advance confidently to middle-management positions. Employers could refer gifted management candidates to register for these courses, thereby increasing the likelihood that Arab workers would choose the management promotion track over the technical track.

(4) As was done in Northern Ireland, the Ministry for Social Equality should enact a regulation requiring government ministries, public organizations, and large companies (those with more than 500 employees) to appoint an inter-ethnic affairs officer. He or she would be the initial contact person for complaints by workers, whether Jewish or Arab, against colleagues, clients, or customers who allegedly acted in a discriminatory or racist manner in the course of work. This person could mediate and efficiently resolve tensions between Jewish and Arab workers and could express management's strong commitment to the creation of shared work spaces.

Findings and Recommendations for Organizations

The findings and recommendations are arranged here according to the four main focal points of tension found in all the industries.

1. Tension originating in incidents and external tensions spilling over into the workplace

Violent incidents with a national-ethnic background outside the workplace, such as suicide attacks or military operations, spill over into the workplace and jeopardize relations between Jewish and Arab workers. In this context, two main characteristics were found.

(a) An increase in offensive or racist remarks: As a rule, in comparison with routine times, at times of heightened tension Arab workers are exposed to an increased number of offensive or racist comments based on their origins both by Jewish colleagues and by customers or clients—in industries in which they have direct contact with them. In the public hospital—the only organization studied where there are direct encounters with “clients” (patients)—it was found that Arab members of the medical staff were routinely subjected to offensive and even racist comments, mainly by patients and their family members, but in times of heightened external tension the number of such remarks increases. The Arab staff members expect clear support from their Jewish colleagues when they hear such remarks, and they expect management to have a clear policy that includes taking significant or legal steps against patients who act in a racist or offensive manner. In practice, in the public hospital we identified many gray areas in which doctors and nurses, both Jewish and Arab, choose to ignore racist comments and—in order to prevent conflict—even accede as much as possible to requests such as by

Jewish women in the maternity ward to not be given Arab roommates. One reason for this is that the Arab members of the medical staff lack confidence in the support of the senior management in cases of clashes with patients.

Recommendation: In times of heightened ethnic-national tension, management's involvement and prompt response to offensive or racist manifestations that target workers from the minority group are critical. In hospitals, for instance, management should make it clear to the medical staff that there is no room in a public institution for racism or offensive remarks on an ethnic-national basis. Management should also ensure that signs are posted in the treatment areas making it clear to patients as well that there is zero tolerance for verbal violence or racism in Israeli hospitals. Moreover, management should encourage Jewish members of the medical staff to support their Arab colleagues openly when patients express themselves offensively or in a racist manner. We recommend adopting the clear, uncompromising policy on the subject taken by management in the high-tech companies studied. Meticulous and prompt enforcement of this unambiguous policy created a high level of trust among the Arab employees in the organizations and among the senior management and led to a profound sense of belonging to the organization. Furthermore, we recommend establishing clarification and mediation processes—actions related to the creation of the position of an inter-ethnic affairs officer as mentioned above (recommendation 4).

(b) Exacerbation of political discussions in the workplace following external incidents: Violent incidents in the political sphere often lead to political discussions in the workplace, and these sometimes exacerbate tensions and create rifts between Jewish and Arab workers. Most of the people interviewed in all three industries, Jews and Arabs alike, preferred to avoid political discussions as much as possible, but most of them also maintained that it is impossible to prevent such discussions, some of which take place online. Both Jewish and Arab workers in all industries

were opposed to a total administrative ban on political discussions, but they sought mechanisms for keeping them under control and preventing crises in relations between the ethnic-national groups.

Recommendations: Work organizations should adopt the policy enforced by the management of one of the high-tech companies investigated, according to which if one side in a distinctly political discussion wants to stop the conversation, the other people involved must respect this request. In this way it will be possible to prevent exacerbation of political discussions and ongoing crises in relations between colleagues of different ethnic-national origins. A clear code of ethics should be drawn up regarding appropriate and inappropriate comments in a mixed staff, even in times of dispute or when a violent external incident threatens collegial relations. This code should also apply to comments in work-related groups and accounts on social media such as Facebook and WhatsApp. It is important for management, in conjunction with the employees, to issue clear rules regarding comments by employees in groups consisting of employees only or in groups designed to determine the work arrangements of the teams.

2. Tension originating in the use of a language other than Hebrew in the workplace

The use of languages other than Hebrew, such as Arabic and Russian, sometimes leads to tension between workers of different ethnic-national groups. The study found broad consensus among workers that Hebrew is the common denominator among Arabs, Israeli-born Jews, and Russian-speaking employees, and it should be used when they are working together. However, it was found that any sweeping restriction on the use of Arabic or Russian among workers who speak those languages—during breaks at work, for example—was perceived by them as a rejection of their origins and lack of acceptance of their distinct culture.

Recommendation: The management of work organizations in Israel should enforce the use of Hebrew only when ethnically or nationally diverse work teams are working together and the flow of work is liable to suffer if conversations are not understood by everyone present. In all other cases, it is important to maintain the right of employees belonging to the minority group to choose whether to use their native language. There should be no sweeping ban on the use of languages other than Hebrew in the workplace. Management should deal quickly and efficiently with cases in which Jewish workers criticize Arab or Russian-speaking workers for using their native language, provided that the flow of work does not suffer. Rapid public handling of such cases will make it clear to all employees that the use of languages other than Hebrew is legitimate as long as it does not harm safety or proper work flow. Rapid action by management also reinforces the minority group's sense of belonging to the organization. In large organizations, management can offer interested Jewish workers basic courses in spoken Arabic. Such courses will lessen Jewish workers' fear of the use of Arabic and will give them a basic familiarity with the culture of Israeli Arab society. At the same time, the management can offer Arab workers courses to improve their Hebrew.

3. Tension originating in feelings of a lack of equality regarding promotion and professional training

In all industries, Arab workers reported that their ethnicity affected their career prospects. The perceived impact of ethnicity on career prospects was found to be least in the public medical field, stronger in high-tech, and strongest in the manufacturing sector, where Arab employees felt that they had almost no chance of being promoted to management positions. In the high-tech companies, the Arab engineers perceived the team leaders—and not the senior management—as the main obstacle

to their promotion. Arab engineers who were promoted systematically chose technical positions over management positions, mainly because they felt they lacked suitable training and were afraid to head a large group of Jewish engineers.

Recommendation: Large organizations should establish formal, public processes for promotion and should make it clear to all employees that their prospects for promotion are based on their skills and hard work, not their ethnicity. The managers of large organizations in all industries should form a select group of Arabs as a management reserve and train them to head teams early in their careers. In high-tech companies, team leaders should be given cultural sensitivity training and should identify Arab employees with management potential in the early stages of their employment. These employees should be assigned mentors with management experience who can help them acquire the skills needed for management positions. The senior management should encourage Arab workers to apply for jobs as team leaders.

4. Tension originating in recognition of the distinct ethnic-national-cultural identity of Arab citizens of Israel

The study focused on holidays and memorial days observed by Jewish and Arab employees. In all workplaces in all three industries, only Jewish holidays and memorial days were marked. The Arabs interviewed perceived the disregard of their religious customs and holidays, Muslim and Christian alike, as yet another expression of the unwillingness of the workplace to include them and their distinct ethnic-national-religious identity.

Recommendation: Although the dominance of Jewish holidays in workplaces is natural, given that Israel is a Jewish state, in shared work spaces Christian and Muslim holidays such as Christmas and Id al-Fitr,

as well as the Russian Novy God, can be marked publicly. The marking of holidays and memorial days should be used as leverage for teaching Jewish and Arab workers more about each other; for example, an Iftar meal could be held during Ramadan, and one of the employees could present a few of the customs of the fast or holiday. Supervisors should send employees their personal and collective best wishes before the holidays of the various ethnic-national minority groups and should give holiday gifts for non-Jewish holidays as well. It is important to ensure that the gifts given are appropriate to the workers' nationality and religion (for example, Muslim workers should not be given bottles of wine) and to the customs of the distinct ethnic-national group's holiday. It is highly recommended that a prayer area be designated for both Jews and Muslims.

השסע היהודי-ערבי הוא שסע מרכזי בחברה הישראלית. מחקר המדיניות שלפנינו בוחן כיצד מתבטא קונפליקט זה במרחבי עבודה משותפים ליהודים וערבים אזרחי ישראל, תחום שלא זכה לתשומת לב מחקרית רבה. המחקר המקיף המובא בספר מבוסס על 61 ראיונות עומק עם עובדים בשלושה מגזרים כלכליים - רפואה, ייצור והייטק. הוא מבקש לענות בין השאר על השאלות האלה: האם הסכסוך האתני-לאומי-דתי בין יהודים לערבים מחלחל למקומות עבודה משותפים, ואם כן, מהם גילויי הקונפליקט בצוותי עבודה מעורבים? מהם מוקדי המתח המרכזיים הנוצרים ביחסים בין יהודים לערבים העובדים יחדיו? כיצד מגיבים העובדים בסיטואציות טעונות - למשל, כיצד מגיבים רופאים ערבים כאשר מטופל יהודי משמיע הערה גזענית כלפיהם? מהי התגובה של עמיתיהם היהודים במצבים כאלה? מה מרגישה מהנדסת ערבייה מוסלמית כאשר הארגון המעסיק אותה אינו מציין שום חג מהחגים שהיא חוגגת? בהסתמך על ממצאי המחקר מוצע בספר מודל יישומי למעסיקים ולמקבלי ההחלטות ברמת המדינה. מודל זה מאפשר לכונן מרחבי עבודה משותפים שיתמודדו ביעילות עם מתחים אתניים-לאומיים-דתיים במקום העבודה וליצור סביבת עבודה מכבדת ומכילה לבני כל הקבוצות במדינת ישראל.

פרופ' אסף דר הוא ראש החוג לסוציולוגיה באוניברסיטת חיפה. נוסף על מחקריו העוסקים ביחסים שבין עובדים יהודים לערבים בארגוני עבודה בישראל, תחומי מומחיותו הם סוציולוגיה של עיסוקים ומקצועות וסוציולוגיה ארגונית וכלכלית.

