



המלצות לאקדמיה להתמודדות עם אתגרים בעיתות הסלמה ולאחריהן



הקדמה

תקופת הלימודים במוסדות להשכלה גבוהה מזמנת עבור רבות ורבים מפגש ראשון עם קבוצות חברתיות שונות. גיוון בקמפוסים בישראל בעשור וחצי האחרון ממצב את המוסדות כזירה בעלת פוטנציאל חברתי חיובי רב. עם זאת, כפי שראינו מאז מאי 2021 ואף במהלך מגפת הקורונה, הגיוון בקמפוס עלול גם לשקף ביתר שאת את המתחים בחברה הישראלית ולהציב אתגר מורכב בפני כל הבאים בשעריו. **אירועים אלימים בין אזרחים ערבים ויהודים בישראל, לדוגמה, או איבה גלויה בזמן הקורונה כלפי חרדיות וחרדים, משפיעים במידה רבה על מערכות היחסים בקמפוס, מגבירים את המתח בין הקבוצות השונות, ולעיתים גורמים להיווצרות קונפליקטים גלויים בכיתות, במשרדי הקמפוס, בשערים ובמרחבים המשותפים.**

כדי שמערכת היחסים בין הקבוצות בקמפוס לא תיפגע בתקופות אלה של מתיחות מוגברת, מוטלת על מוסדות הלימוד האחריות לניהולה. **מדריך זה נועד לסייע להנהלה ולסגלים במוסדות האקדמיים להתמודד עם מצב של מתיחות והסלמה במערכת היחסים בין הקבוצות בקמפוס.** למדריך שני חלקים מרכזיים: **חלקו הראשון** מנתח את מערכת היחסים בין הקבוצות בקמפוס בזמן של מתח ואלימות תוך התבססות על ידע ומחקרים בתחום הפסיכולוגיה החברתית. חלק זה מציג מודל אבחוני ובעזרתו ניתן להתנהל טוב יותר מול קהלים שונים במוסד האקדמי בימים סוערים. **חלקו השני** של המדריך מציע המלצות להנהלה וסגלים להתנהלות בזמן מתח ואלימות. האמור במדריך חל על מרחב הכיתה, על המרחב התעסוקתי של הסגלים במוסד, על המרחב המשותף בקמפוס ועל המרחב הווירטואלי. הוא משרטט קווים מנחים להשמעת קול ולהבעת דעה לצד ריסון התבטאויות בלתי לגיטימיות. הרגעת הרוחות ושמירה על יציבות וביטחון של כל באות ובאי הקמפוס מאפשרות ללימודים להתנהל באופן תקין גם בתקופת הסלמה.

חשוב להדגיש כי מדריך זה אינו מתיימר לבוא במקומו של מהלך יסודי נרחב לקידום הכלה ויחסים בין קבוצות הנדרש בימי שגרה. מערכות יחסים שנפגעות במהלך אירועי הסלמה לא חוזרות תמיד למצבן הקודם. [מחקר שערך מרכז אקורד לאחר אירועי מאי 2021](#) מראה כי כחצי שנה אחרי האירועים האלימים ברחובות (בדצמבר 2021) נותרו על כנם חלק מהתפיסות והרגשות השליליים ואף גברו, בעיקר בקרב מי שנחשפו לאלימות חמורה. ממצא זה מעיד על ההשפעה הקשה והמתמשכת של אירועי האלימות על היחסים בין הקבוצות ועל החשיבות ארוכת-הטווח של הרגעת הרוחות. לצד זאת מראה המחקר שניכר גם תהליך של התאוששות מסוימת בקרב שתי האוכלוסיות וזאת, בין היתר, בזכות עבודה משותפת ומפגש חיובי תדיר בין הקבוצות. ממצא זה מדגיש, כאמור, את החשיבות הרבה בהקדשת תשומת לב ליחסים בין קבוצות בעת שגרה.

המדריך נכתב על ידי מרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי, ארגון אקדמי חברתי המשותף לאוניברסיטה העברית. המרכז מקדם יחסים שוויוניים, סובלניים ומכבדים בין הקבוצות השונות בחברה הישראלית, תוך יישום ידע מתחום הפסיכולוגיה החברתית הנוגע ליחסים בין קבוצות.



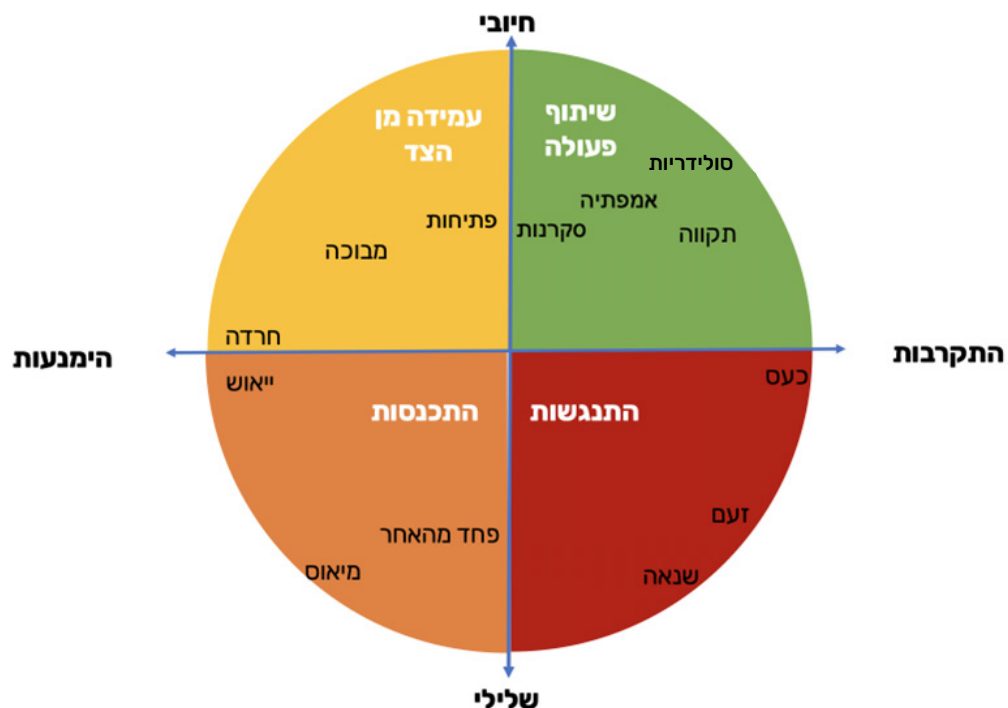
חלק א': ניתוח פסיכו-חברתי ומודל אבחוני

מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה של הסלמה?

מחקרים מראים ששכסוכים מתמשכים הם גורמי מתח כרוניים הן עבור החברה כולה והן עבור הפרטים בה. המדריך שלהלן מבוסס על מודל אשר פותח במרכז אקורד; הוא מארגן תובנות מרכזיות מתוך ספרות המחקר בנושא ההתמודדות עם מתח ומיישם אותן בהתמודדות עם אירועי הסלמה ועם התעצמות של קונפליקטים בין קבוצות שונות באוכלוסייה.

המודל מתאר כיצד בני אדם חווים מתח בתקופה של התעצמות קונפליקט בין הקבוצות. על פי העיקרון המארגן של המודל, התעצמות הקונפליקט במציאות שמחוץ למוסד האקדמי מעוררת מתח רב בין כתליו – בקרב ההנהלה, הסגלים וקהל הסטודנטיות והסטודנטים, ובמרחבי הקמפוס גוברת תדירותם של רגשות עזים כגון כעס, ייאוש, פחד ושנאה. עמדות שהן מנוגדות בעיתות שגרה מתרחקות זו מזו במידה רבה יותר והפער בין נקודות המבט השונות על האחריות למצב ועל הפתרון הרצוי גדל מאוד. בזמנים של מתח ואלימות פוחתת היכולת להרגיש אמפתיה כלפי הצד האחר וגוברת הנטייה לסווג את העצמי ואת הזולת ל"אנחנו" ו"הם" – ובמושגים פסיכולוגיים-חברתיים – ל"קבוצת הפנים" לעומת "קבוצת החוץ". נוסף על כך, גוברת הנטייה לתפוס את קבוצת החוץ כקבוצה הומוגנית בעלת מאפיינים שליליים. כל אלה הופכים את מרקם חיי היום-יום של הקמפוס המגוון לפגיע, שביר ונפיץ. לפיכך נדרשת מבעוד מועד ערנות והיערכות של המוסד כדי לתמוך בהנהלת המוסד ולתת לה כלים כמו גם לסגלים ולקהל הסטודנטיות והסטודנטים. כלים אלה נועדו להפחית את הנזק ליחסים בין הקבוצות ולהשתית סביבת לימודים ועבודה יציבה ובטוחה.

המודל מארגן סביב שני צירים – **ציד התנהגותי** (אופקי) ו**ציד תפיסתי** (אנכי).



הציר ההתנהגותי מתאר את הנטייה של חברי וחברות כל קבוצה להתמודד בדרכים שונות עם מתחים שמתעוררים בעקבות אירועי הסלמה. בעיצומה של הסלמה בין קבוצות, האנשים עשויים לנוע בין שני קצוות: לגלות מעורבות רבה **בקונפליקט** – כלומר, להתקרב למתרחש בו – או **להתרחק במידה רבה מהמתרחש** – דהיינו להימנע ממנו.

01 התמודדות מכוונת-התקרבות מתארת את הבחירה במעורבות רבה בקונפליקט. דרך התמודדות זו באה לידי ביטוי בהתנהגויות ובתהליכים פסיכולוגיים החותרים להפחתת המתח באמצעות עיסוק מוגבר בבעיה מסוימת, לדוגמה: צפייה אינטנסיבית בחדשות ורצון ליזום שיחות בנושא לעיתים תכופות.

02 התמודדות מכוונת-הימנעות מתארת את הבחירה בריחוק רב מהמתרחש. דרך התמודדות זו באה לידי ביטוי בהתנהגויות ובתהליכים פסיכולוגיים החותרים להפחתת המתח בעזרת התרחקות מהבעיה או בהימנעות ממנה, לדוגמה: כיבוי הרדיו בזמן החדשות, קטיעת שיחות על פוליטיקה או עזיבתן ועוד.

הציר התפיסתי מתאר את מנעד העמדות והרגשות המאפיינים את היחסים בין הקבוצות, והוא נע על רצף בין חיובי לשלילי. למשל, תפיסה חיובית עשויה להתבטא בהנחה שלקבוצה שלי ולקבוצה השנייה יש מכנה משותף, ולכן יש סיכוי לשיפור ביחסים. תפיסה שלילית עשויה להתבטא בהנחה שהקבוצה השנייה היא קבוצה רעה מיסודה, שאין ביכולתה להשתנות אי-פעם ולכן אין סיכוי שהיחסים ישתפרו.

הצטלבות הצירים במרכז המודל מתווה ארבע אפשרויות של מאפייני התנהגויות, ושתיים מהן רלוונטיות למצב של הסלמה ופוסט-הסלמה: התנגשות והתכנסות. בשתיהן מדובר במצב שבו מתעוררים רגשות קשים מאוד ועם זאת הן מתארות שתי אסטרטגיות התנהלות שונות מול רגשות אלה. להלן תיאור קצר של כל אחת מהאסטרטגיות ושל הרלוונטיות שלה לקונפליקט מתעצם בין הקבוצות. לאחר מכן יוצגו כלים יישומיים לשימוש ההנהלה והסגלים בבואם להתמודד עם מצב של קונפליקט מתעצם בין הקבוצות ולניהולו.

01 התנגשות (קונפליקט גלוי)

במצב זה גוברת המוטיבציה של חברות וחברי הקבוצה **להתקרב לקונפליקט ולהתערב בו ישירות**. באופן כללי הם מחזיקים בדעות **שליליות וברגשות שליליים כלפי הקבוצה השנייה**. הנטייה להתקרבות ולמעורבות בקונפליקט עשויה לבוא לידי ביטוי באופנים שונים: תמיכה בקווי מדיניות תוקפניים, פעילות מרובה ברשתות החברתיות לצורך הפצת דברי גנאי נגד הקבוצה האחרת, ואף השתתפות בקטטות מילוליות וגופניות עם חברי הקבוצה השנייה. הדעות השליליות והרגשות השליליים עשויים להיות מתונים יחסית – למשל תפיסת הצד השני כאשם במצב – או לבוא לידי ביטוי בכעס כלפי הצד השני. בצורתם הקיצונית יותר, הדעות והרגשות השליליים עשויים לבוא לידי ביטוי בייחוס טבע מרושע ובלתי הפיך לקבוצה השנייה, המוביל לשנאה.

בקמפוסים עשוי מצב כזה להתבטא בוויכוחים פוגעניים פורצים בכיתה, במרחבי הקמפוס הפיזיים והווירטואליים ובעימותים מילוליים ופיזיים. אלה עלולים להתרחש בין סטודנטיות וסטודנטים לבין עצמם ובין סטודנטיות וסטודנטים לבין הנהלת המוסד, הסגלים והצוותים. כמו כן מתעצם המתח בין עובדות ועובדים מהקבוצות השונות. המתח עשוי להתבטא בעימותים גלויים בין אנשי הצוות, בשיח תוקפני ושיפוטי ברשתות החברתיות ובקבוצות וואטסאפ מקצועיות

וכן בדרישות ממנהלות ומנהלי הצוותים, היחידות או המחלקות להתערב לטובת צד זה או אחר.

02 התכנסות (קונפליקט סמוי)

במצב זה גוברת המוטיבציה של חברות וחברי הקבוצה להימנע מעיסוק ישיר בקונפליקט, אך באופן כללי גם להם דעות שליליות ורגשות שליליים לגבי הקבוצה השנייה.

הנטייה להימנעות תבוא לידי ביטוי בהתנהגויות כגון צמצום המגע עם חברי הקבוצה השנייה למינימום ההכרחי, התרחקות זה מזה והסתגרות של כל צד, חוסר רצון לשוחח עם חברי הקבוצה השנייה, הימנעות מקשר עם עמיתים והימנעות מהשתתפות בשיחות הקשורות לקונפליקט. הדעות השליליות עשויות ללבוש צורות שונות ולכן להוביל לרגשות שונים, בהם ייאוש ופחד. רגש נוסף שעלול להופיע הוא בוז כלפי הקבוצה השנייה, והוא עלול להוביל להתנהגויות בעלות אופי פסיבי-אגרסיבי כגון התעלמות מהקבוצה השנייה, הימנעות מהושטת עזרה לחבריה וחוסר נכונות לשיתוף פעולה עימה.

בקמפוסים מצב זה מתבטא בהימנעות של סטודנטיות וסטודנטים, של סגלים ושל צוותים מהגעה למוסד ובהעדפת למידה ועבודה מהבית; בהימנעות מאינטראקציות הן במפגש הפיזי והן ברשתות החברתיות; בהימנעות מהתבטאות כלשהי (גם המקצועית / האקדמית), ולעיתים ביצירת קבוצות ווטסאפ נפרדות. הקונפליקט הסמוי קיים גם בממשק בין אנשי סגל לבין עצמם וכן בינם לבין הסטודנטיות והסטודנטים. תהליכים של גיבוש הצוות, יחסי אמון וקשרים אישיים עם הסטודנטיות והסטודנטים מכלל הקבוצות עלולים להיפגע.

לסיכום, זמנים של מתח ואלימות מצריכים דרכי התמודדות שונות במרחבי הקמפוס. מודל זה מאפשר להתמצא בטווח ההתנהגויות בקרב ההנהלה, הסגלים וקהל הסטודנטיות והסטודנטים במוסדות. חשוב לזהות את דפוסי ההתמודדות השונים ואת המטען הרגשי המניע אותם כדי לפעול באופן מותאם ליצירת קמפוס יציב ובטוח ככל האפשר ולמניעת נזק ארוך-טווח ליחסים בין הקבוצות בו.

חלק ב': המלצות להתנהלות המוסד

מה ניתן לעשות בקמפוס לנוכח האתגרים בתקופה של מתח ושל התפרצות אלימה?

בחלק זה מובאות המלצות להתנהלות במרחבי הקמפוס השונים בזמנים של הסלמה. נקודת המוצא של ההמלצות היא ההנחה שמערכת היחסים בקמפוס תיקלע להתנגשות או להתכנסות האופייניות לזמנים מעין אלה. על פי המודל שהוצג בחלקו הקודם של המסמך, ההמלצות מכוונות למנוע התנגשות אלימה מילולית או פיזית ולהשתית סביבה בטוחה, יציבה ותומכת ככל האפשר עבור כל הבאות והבאים בשערי המוסד האקדמי, וכן לאפשר המשך ההתנהלות התקינה של הלימודים במקום גם בתקופת הסלמה. כלומר, ההמלצות היישומיות מכוונות לסמן גבולות של התנהגות מקובלת ולגיטימית במרחבי המוסד ולהבהיר כי סובלנות היא ערך עקרוני בו – התקנות של הארגון מיישמות ערך זה, תומכות בו ומגינות עליו. בזמנים כאלה אין לצפות להגברת האמפתיה או ליצירת מעגלי הידברות ושיח חדשים לליבון המצב. המלצות להתנהלות בשגרה שקטה הן אחרות ובעלות אופי רחב, גמיש ורבגוני יותר – הן מכוונות לשיח ולשיתוף פעולה במהלך היום-יום שבו שגרת היחסים בין הקבוצות תקינה ומיטיבה. המלצות להתנהלות בזמן שגרה לסגל אקדמי אוגדו לאחרונה ב"מדריך לכיתה המכילה באקדמיה" שהוציא מרכז אקורד בשיתוף עם יוזמות אברהם ובתמיכת האוניברסיטה העברית וקרן רוטשילד.



© צלם: יוסי זמיר, שתיל סטוק

המלצות להנהלת המוסד

להנהלת המוסד האקדמי יש תפקיד מרכזי ביצירת סביבה יציבה ובטוחה בתקופות של מתח. מסרים מטעמה והנגשה של מידע על המקובל במוסד הם הערוצים העיקריים לשינוי הנורמות. להלן המלצות להתנהלות בזמן של מתח ואלימות אל מול:

א קהל הסטודנטיות והסטודנטים ב הסגל המנהלי ג הסגל האקדמי

מול הסטודנטיות והסטודנטים

01 הפצת מכתב פומבי מנשיא/ת המוסד האקדמי או מהרקטור/ית או מהדיקן/ית: המכתב אמור להביע מסר המדגיש כי בתקופת הסלמה כולם מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את נקודת המבט שלו כפי שניתן בזמן שגרה, ולכן דווקא בתקופה זו יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ומחויבות לשלומם ולרווחתם של כלל הסטודנטיות והסטודנטים. יש להבהיר כי מצופה מהם התנהגות מכבדת ונאותה זה כלפי זה. חשוב לפרסם קריאה זו בכל הפלטפורמות הזמינות לסטודנטיות ולסטודנטים; בתקופה התעצמות המתח בין יהודים וערבים יופץ המסר בעברית ובערבית. **מכתב פומבי הוא איתות נורמטיבי עבור כל קהל הסטודנטיות והסטודנטים מכל קבוצה והוא מעודד נורמות מכבדות וממתנות.**

02 הצעות למסרים:

המוסד שלנו מחויב לשלומם ולרווחתם של כל הסטודנטיות והסטודנטים. בתקופה זו כולנו מתקשים לקבל את נקודות המבט השונות על המצב. לכן, דווקא עכשיו, יותר מתמיד, נשמור על סובלנות, על כבוד ועל יחסים תקינים בין סטודנטיות וסטודנטים בקמפוס מכל הקבוצות. אלימות מילולית ופיזית, הסתה לאלימות והשמעה של מסרים גזעניים מפירה את ערכי המוסד ואת תקנותיו. לא נאפשר לפגוע בקבוצה כלשהי מהקבוצות בקמפוס, לאיים עליה או להסית נגדה. סטודנטיות וסטודנטים – אינכם לבד. האוניברסיטה כאן כדי לתמוך בכם במצבים קשים. נתקלתם בקושי? אנא פנו אל: [פרטי קשר מוסדיים בכל השפות הרלוונטיות].

03 מומלץ שהמוסד יקים מסגרות תמיכה בכל השפות הרלוונטיות לבקשות עזרה ולתלונות על מצבים פוגעניים בקמפוס. על כל הסטודנטיות והסטודנטים לדעת שיש ביכולתם לפנות לכתובת המתאימה כאשר יחושו חוסר ביטחון או מצוקה נפשית. עניין השפה חשוב מאוד ואינו נוגע בהכרח ליכולת ההבנה. רוב הסטודנטיות והסטודנטים במוסדות אקדמיים הם דוברי עברית, אולם האפשרות לקבל עזרה בשפת האם מגבירה את הסיכוי שסטודנטיות וסטודנטים יפנו לקבל תמיכה: היא מבססת תחושת אמון ושייכות. לבסוף, ההצעה לתמיכה בשפת אם היא איתות חשוב ומתווה נורמה מצד המוסד עבור כל קהל הסטודנטיות והסטודנטים, מכל הקבוצות, המדגיש את החשיבות שהמוסד האקדמי מייחס לתחושת הביטחון והשייכות של כולם.

04 שימוש במודל הרמזור לניהול ולוויסות השיח:

מודל הרמזור עוזר לזהות אמירות והתנהגויות לגיטימיות לעומת אמירות בלתי לגיטימיות, ומאפשר להדגיש את הנורמה החברתית המקובלת שעליה מתבססים גבולות השיח. בזירה שבה עלול השיח לסטות במהירות לפסים שאינם לגיטימיים במוסד, מודל הרמזור מציע כלי אבחוני לביסוס נורמות שיח בזמן של מתח ואלימות.

« **אדום:** שיח לא לגיטימי: שיח אלים, מכליל או גזעני.

לדוגמה: "צריך לטהר את המדינה מערבים"; "צריך לזרוק את היהודים מכאן", כל משפט שמתחיל ב"מוות ל..." או מכיל אימים באלימות.

מומלץ: לעצור מייד ובפומבי כל התבטאות אדומה ולהסביר: "לא יותר שיח אלים מכליל וגזעני במוסד". אם השיח האלים נמשך יש לפנות לגורמים הממונים על המשמעת במוסד.

« **צהוב:** שיח לגיטימי אך בנימה מזלזלת ומערערת

לדוגמה: "למה לכל הרוחות צריך להיות אכפת לי ממה שקורה לילדות וילדים בעזה/ תושבות ותושבי שדרות?"

מומלצות כמה אפשרויות תגובה על שיח מסוג זה – לשיקול ההנהלה/הסגל:

- ניתן לומר כי נימת המשפט פוגענית וכי יש לשמור על שיח מכבד. זמנים אלה אינם אידיאליים לפתיחת שיח חדש. לפנינו ימים רבים, רגועים יותר, שבהם נוכל לקיים את הדיון הזה בדרך מיטיבה.
- ניתן להפריד את הנימה הבעייתית מן השאלה הלגיטימית כדי להבהיר את גבולות השיח ואת הנורמות המקובלות במוסד ולהתרחק מהקצה ה"אדום" לקצה ה"ירוק" של השיח. למשל: "שאלה על אמפתיה לצד השני היא שאלה מצוינת. בזמנים של הסלמה אכן קשה לחוות אמפתיה. שימו לב שהנימה פוגענית ומאיימת והיא אינה לגיטימית במוסד שלנו. ימים אלה אינם אידיאליים לליבון הסוגיה; נחזור אליה בימים רגועים יותר".

« **ירוק:** שיח לגיטימי.

לדוגמה: "תגובת צה"ל מוצדקת/אינה מוצדקת"; "לחמאס/לצה"ל לא אכפת מחיי אדם". יש לשים לב כי שיח לגיטימי הוא לאו דווקא שיח ניטרלי או נינוח. שיח לגיטימי בתקופות מתוחות כולל גם הבעה של דעות מנוגדות. עם זאת, אף שהוא עלול לגרום חוסר נחת ואף להכעיס, הוא איננו אלים בתוכנו ואף לא בנימה.

על פי מודל הרמזור מומלץ לקבוע מבעוד מועד קריטריונים ברורים לשיח לגיטימי ולהכתיב מדיניות שוויונית ותקיפה ביחס להתבטאויות "אדומות" במרחבים הפיזיים והווירטואליים של הקמפוס. חשוב להקפיד על נקיטת סנקציות אחידות כלפי כל הקבוצות כאשר נשמעים ביטויים "אדומים". זהו אתגר בתקופות של מתח והסלמה בין יהודים וערבים מכיוון שבדרך כלל מקבלות ומקבלי ההחלטות במוסד האקדמי הם יהודים. לכן חיוני לשתף חברות וחברים ערבים במערכת קבלת ההחלטות לגבי גבולות השיח בקמפוס.

מומלץ כי גורם מטעם המוסד יהיה אחראי להבהרת נורמות השיח וגבולותיו, ואף ינקוט עמדה ופעולה כמו מחיקת מסרים אדומים ממרחבים דיגיטליים ומרחבים לא דיגיטליים של הארגון ומתן הסבר פדגוגי ערכי. דוגמה: במוסד שלנו יש מקום להשמעת עמדות שונות, אך התבטאות זו פוגענית ואינה עולה בקנה אחד עם ערכי המוסד או עם תקנותיו.

במרחבים וירטואליים פרטיים, שבהם אין לאוניברסיטה יכולת אכיפה, מומלץ כי הנהלת המוסד תבהיר שהיא מצפה מהסטודנטיות והסטודנטים לנהוג בכבוד גם ברשת החברתית הפרטית.

מול כל סגלי האוניברסיטה:

01 הפיצו מכתב פומבי מנשיא/ת המוסד או מהרקטור/ית הממוען לכלל הסגלים ובו מסרים אלה:

- הבהירו (בתקופה התעצמות המתח בין יהודים וערבים – בשפות העברית והערבית) שאתם ערים לקשיים שחברות וחברי הסגל חווים כפרטים וכעובדות ועובדים במוסד אל מול קהל הסטודנטיות והסטודנטים המתוח והרבגוני.
- הדגישו כי בתקופת הסלמה הכול מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את הדברים מנקודת מבטו כפי שניתן לעשות בזמן שגרה, ולכן דווקא עתה יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלומם ולרווחתם של כלל העובדים והעובדות באוניברסיטה.
- הדגישו מסרים המחזקים את הזהות המשותפת המקצועית של אנשי ונשות הסגל, והבהירו כי כולם נושאים באחריות משותפת לאווירה סובלנית ומכבדת במוסד.

02 דרשו מכלל הסגל, האקדמי והמנהלי, לפעול בשותפות לנוכח המתח המתהווה: תמכו זה בזה בהתמודדות עם האתגרים שמציב הקשר עם הסטודנטיות והסטודנטים. הכירו בעובדה שיש מגוון עמדות בקרב הסגל ביחס למצב ובצורך של כל עובד ועובדת להרגיש שזכותם להיות מי שהם, ללא צורך להסתיר את זהותם, ועם זאת השמיעו מסרים המחזקים את הזהות המקצועית המשותפת.

03 הכשירו את חברות הסגל האקדמי והמנהלי לאורך השנה ללמוד על ההיבטים השונים בזהויות השונות של כל קבוצה, היו ערים בעיקר לרגשותיהם של אנשי ונשות הסגל מקבוצות המיעוט, אשר מעצם היותם מיעוט עלולים להיות פגיעים יותר בתקופות מתח ואלימות.

04 היעזרו "במודל הרמזור" שלעיל כדי לבסס גבולות לשיח הנורמטיבי בקרב הצוותים השונים בסגל.

05 הציעו בכתב ובכל השפות הרלוונטיות תמיכה מקצועית לחברי וחברות הסגל האקדמי והמנהלי הנתונים במצוקה באופן המותאם לצורכיהם.

06 היו ערים לצורכי הביטחון האישי העולים מחברי וחברות הסגל, היו קשובים להם ומצאו דרכים לפתור את מצוקותיהם.



המלצות נוספות ביחס לסגל המנהלי

- ✓ זכרו שחברות וחברי סגל מנהלי מנהלים מגעים יום-יומיים עם קהל הסטודנטיות והסטודנטים. הסגל המנהלי מתמודד כל העת עם האווירה המתוחה ולעיתים אף עד השעות המאוחרות.
- ✓ הדגישו כי נוכחות ניהולית ממתנת היא מפתח להצלחה בבניית החוסן של הצוות. היא מקנה תחושת ביטחון לכלל העובדות והעובדים. זהו את הצרכים השונים של אנשי הצוות והתוו דרכים לאפשר לכולם לחוש שייכות על אף האתגר.
- ✓ נהלו שיחה פתוחה עם רכזות ורכזי החוגים על המצב ועל הצרכים של צוותיהם בתקופה זו.
- ✓ עודדו את רכזות ורכזי החוגים לפעול להגדרת מרחב לשיחה ולשיתוף בין אנשי הצוות ולהיעזר בהתייעצות ובהכשרות מקצועיות למנהלים בתקופה זו.
- ✓ שימו לב שלעיתים הקונפליקט עלול גם להתבטא בין עובדות ועובדים המשתייכים לאותה קבוצה ובין דרגים שונים.



פעולות שרצוי להימנע מהן:

- ✗ במצב של קונפליקט גלוי הסתפקו במסר המביע הבנה של האופנים השונים שבהם בני אדם חווים את התקופה הזו. אל תחתרו ליצירת נרטיב משותף.
- ✗ הימנעו מלחשוף עובדות ועובדים למידע שעלול להיתפס מאיים או מסלים את המצב המתוח ממילא.
- ✗ הימנעו מלעודד את הצוות לעסוק בסוגיות הקונפליקט מבלי להגדיר מבעוד מועד מרחב בטוח עבורם לעשות זאת.

המלצות נוספות ביחס לסגל האקדמי

- ✓ הכשירו את הסגל האקדמי פעם בשנה בסדנה לניהול שיחות בכיתה בזמן אלימות ומתח.
- ✓ הדגישו כי יש ביכולתם של המרצות והמרצים להשפיע לחיוב על השיח בכיתה הן בשיעור והן מחוץ לו.
- ✓ ודאו כי סגל ההוראה מכיר את הכתובות הרלוונטיות בארגון הן עבור הסטודנטיות והסטודנטים והן עבור עצמו.

פעולות שרצוי להימנע מהן:

- ✗ שימו לב שאין להטיל על מרצות ומרצים את האחריות לכיתה שבה מתפרץ שיח אליים. יש לתמוך בהם ולהציע להם עזרה. ([ראו המלצות להנהלת המוסד במסמך זה](#))

המלצות לסגל אקדמי להתנהלות במרחב הכיתה

הסגל האקדמי ממלא תפקיד מורכב ומרכזי ביצירת אווירה יציבה ובטוחה בכיתה. המפגש בכיתה הוא ארוך-טווח וניתן להבחין בו בתגובות שונות אל מול מתח ואלימות. מרחב הכיתה הוא בסיס טוב לבניית אמון ולאפשרות להתנסות בחוויות שונות ובאסטרטגיות התמודדות שונות של סטודנטיות וסטודנטים. עם זאת, שיחה בכיתה היא גם קרקע פורייה להתפרצויות מילוליות המכוונות להתנגשות ולהתנהגויות של התכנסות הפוגעות ביחסים בין הקבוצות וביכולת של המרצה ללמד. משום כך ההמלצות לסגל האקדמי מכוונות הן למצבים של התנגשות והן למצבים של התכנסות.

★ חשוב לשים לב כי בכל קבוצה אפשר ואף סביר שיהיו כמה אסטרטגיות התנהלות אל מול ההסלמה. לדוגמה, חלק מהכיתה מגיב בהתנגשות וחלק בהתכנסות. במקרה כזה יש להתייחס אל הכיתה כולה כאל "אדומה", כלומר במצב של התנגשות. לא מומלץ לקדם פרקטיקות התכנסות "כתומות" בכיתה שיש בהן התפרצות והתנגשות.

קונפליקט גלוי או התנגשות – המלצות

כאשר מתעורר בקמפוס קונפליקט ישיר וגלוי לעין בין שתי קבוצות, שיפור העמדות השליליות של סטודנטיות וסטודנטים זה כלפי זה אינו אפשרי. ניתן לעצור קונפליקט נפיץ שפוגע ביכולת ללמוד ושעלול לפגוע במערכות היחסים בין הקבוצות כשתשכך ההסלמה.

עקרונות מנחים:

- ✓ קבעו נורמות ברורות לגבי המקובל והלא מקובל בשיחות בכיתה. ניתן להשתמש ב**מודל הרמזור**.
- ✓ יש לקטוע מייד התנהגויות מתסיסות או פוגעניות ולהפנות את האחראים לכך לגורם המטפל הרלוונטי.
- ✓ חזרו על ההודעות של המוסד האקדמי בנוגע לנורמות המקובלות במקום ועל הציפייה להתנהלות בהתאם להן.
- ✓ חשוב ביותר שהמרצים והמרצות לא ייראו כמוטים באכיפת הסטנדרטים (לדוגמה, אם הסטנדרט הוא הימנעות ממסרים פוליטיות בקבוצת הוונטסאפ של הקורס, יש לאכוף אותו גם אם המרצה נוטה להסכים לתוכן).
- ✓ ודאו מבעוד מועד כי ברשותכם כל הכתובות הרלוונטיות לתמיכה בסטודנטיות ובסטודנטים ולדיונים משמעותיים.
- ✓ הבהירו לסטודנטיות ולסטודנטים שאם הם מתמודדים עם סוגיה כלשהי בשל המצב, הם מוזמנים לגשת אליכם או לכתובת הרלוונטית בשירותים לסטודנטיות וסטודנטים.
- ✓ השתמשו ככל שניתן בגוף ראשון רבים כדי להדגיש את הזהות המשותפת: "אנחנו", "ראינו בכיתה", "אצלנו במחלקה", "האוניברסיטה שלנו".
- ✓ הדגישו שכולם משתייכים למקום ונשארים בו, ושעלינו למצוא את הדרך לחיות וללמוד יחד. גם אם חוסר ההסכמה אמיתי וחשוב, הזמן הנוכחי, זמן של רגשות קשים ואינטנסיביים, אינו העיתוי הטוב ביותר לפעול בנושא, ובעתיד יהיו עוד הזדמנויות לדיונים בסוגיות המטרידות.

✓ בחנו את ההתאמה של התוכן הנלמד לסיטואציה ושקלו לשנות את תוכן השיעור אם הוא דן בנושאים רגישים במיוחד.

פעולות שרצוי להימנע מהן:

- ✗ אל תנסו לשנות את עמדותיהם של הסטודנטיות והסטודנטים כלפי הקבוצה השנייה וכלפי המצב.
- ✗ המעיטו ככל האפשר בהתייחסות ישירה לכל אחת מהקבוצות בנפרד.
- ✗ אל תפתחו דיונים הנוגעים לעמדות כלפי המצב. לא מומלץ בעת הזו לפתוח דיונים שבהם יוכלו הסטודנטים להעלות סוגיות שמעסיקות אותם. הכירו בעובדה שיש נושאים חשובים לדיון, אולם לא בעת הזו שבה אי אפשר לעשות זאת בדרך בונה.
- ✗ אל תיתפסו לצד אחד – במקום זאת הבהירו מהן הנורמות ועמדו ל"צידן". נסו לאכוף אותן בתקיפות ובעקיבות ככל האפשר.

קונפליקט סמוי או התכנסות

בסיטואציה זו הקונפליקט והעמדות השליליות בין חברי שתי הקבוצות עדיין קיימים, אך הם אינם מתבטאים בגלוי אלא מתגלים באמצעות תוקפנות פסיבית כלפי חברי הקבוצה השנייה ובאמצעות הימנעות מהם ולעיתים ממרחב הכיתה בכלל. בזמנים של מתח ואלימות לא מומלץ לקיים שיחה פתוחה וגלויה גם במצב של קונפליקט סמוי מחשש שהמצב יהפוך לקונפליקט גלוי. עם זאת, ניתן לשפר מעט את העמדות של הסטודנטיות והסטודנטים כלפי חברי קבוצת החוץ בעקיפין וללא דיון ישיר במצב. יש לזכור כי בכיתה שבה ניכרים ניצנים של התנגשות "אדומה" יש לנהוג כאילו הייתה כל הכיתה במצב התנגשות.

עקרונות מנחים:

- ✓ כל ההמלצות למצב של קונפליקט גלוי תקפות גם למצב של קונפליקט סמוי.
- ✓ למדו על מצבים אחרים הדומים למצב המתוח אך ללא השוואות ישירות (כמובן אם הנושא רלוונטי לתחום הלימוד).
- ✓ העבירו מסרים המדגישים את העובדה שהעת הנוכחית מאתגרת עבור כולנו.

פעולות שרצוי להימנע מהן:

- ✗ כל ההמלצות למצב של קונפליקט גלוי תקפות גם למצב של קונפליקט סמוי.
- ✗ אל תנסו לשנות תפיסות לגבי אשמה. במצב של קונפליקט סמוי העיסוק בשאלות מי אשם יותר או פחות לא יקדם פתיחות ויכולת התבוננות ועלול אף לגרום להתקבעות.
- ✗ נסו להימנע ממידע המאיים על אמונותיהם הנוכחיות של סטודנטיות וסטודנטים. כל עידוד לשינוי עמדות צריך להיעשות בעדינות רבה כדי שלא לעורר תגובת נגד.

לסיכום, עיתות הסלמה, מתח ואלימות מגלגלות לפתחו של הקמפוס המגוון אתגר רב-פנים. הסטודנטיות והסטודנטים וגם הסגלים עלולים לחוות תחושות קשות וחוסר ביטחון. מדריך זה מאפשר לקהלים השונים של הקמפוס להתמצא במצב המתוח. הוא מקנה כלים יישומיים יעילים העשויים למתן את האווירה המקוטבת והקשה ולצמצם בכך את הסיכוי להתפרצות אלימה ולנזק מתמשך למערכות היחסים בין הקבוצות בקמפוס.



- מרכז אקורד מזמין אתכן ואתכם להיעזר בתובנות ובהמלצות שמופיעות במדריך זה ולהתייעץ איתנו בנושא. ניתן לפנות אלינו בדוא"ל achord@mail.huji.ac.il
- אנו מזמינים אתכם להיוועץ גם במדריך שנכתב על ידי מרכז אקורד עבור מנהלות ומנהלים בארגונים שבהם עובדים יהודים וערבים: ["המלצות לארגונים להתמודדות עם האתגרים שמזמנית ההסלמה הביטחונית ליחסים בין עובדים ערבים ויהודים"](#)

השתתפו בחשיבה ובכתיבה: ד"ר שרית לארי, ד"ר נעה ולדן, ד"ר אריק שומן,
עינת לוי, ד"ר דנה אלכסנדר, ד"ר רונה שטיין, ד"ר מיכל שוסטר,
ד"ר אורנית רמתי-דביר, ד"ר יוסי חסון, רון גרליץ ופרופ' עירן הלפרין.
עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | גרפיקה: שני צדוק