



# מדריך למנהיגות המקומית בערים מעורבות

כלים להתמודדות עם הסלמה  
ביחסים בין יהודים וערבים

אוקטובר 2023



## הקדמה

ערים המאופיינות בגיוון חברתי רב עלולות להפוך במהירות לזירה מרכזית של קונפליקט ומתח בין האוכלוסיות, להפר את שגרת חייהם של תושבי העיר ושל המבקרים בה ולפגוע בחוסן הקהילתי והעירוני. המלחמה שפרצה ב-7 באוקטובר 2023 משפיעה במידה רבה על מרקם היחסים בין אזרחים יהודים וערבים בישראל ובפרט בערים המעורבות שבהן מגע יום-יומי בין התושבים. אף שבעת פרסום מדריך זה אין אלימות גלויה (התנגשות) בין תושבים יהודים וערבים, יש חשש ממשי להתלקחות ולהתפתחות אלימות במרחבים המשותפים, הן הציבוריים והן המקוונים (במרחבים המקוונים היא כבר ניכרת). למנהיגות הרשות המקומית ולהנהלתה תפקיד חיוני ורב-חשיבות בצמצום הנזק למערכות היחסים ובמניעת ההידרדרות לאלימות. **מדריך זה, המבוסס על ידע מחקרי ומדעי בפסיכולוגיה של יחסים בין קבוצות בעת קונפליקט ומתח, נועד לסייע למנהיגות המקומית להתמודד עם מצב של מתיחות גוברת בין תושבים יהודים וערבים ולריסון האפשרות של ההידרדרות לאלימות.**

למדריך זה שני חלקים. **החלק הראשון** מסביר את ההיבטים המנטליים (הרגשיים, התפיסתיים) של התושבים באזור שבו שורר מתח בין האוכלוסיות ומתאר כיצד מתרחשת ההסלמה ביחסים ביניהן. **החלק השני** כולל המלצות לדרג הניהול ולמנהיגות המקומית למניעת ההידרדרות לאלימות, לשיכור המתח ולמניעת התגברותו הן באמצעות **מסרים** והן באמצעות **פעולות** שניתן ללנוט להרגעת הרוחות ולשמירה על היציבות, על הביטחון ועל ההתנהלות התקינה בכל המרחבים המשותפים ביישוב.

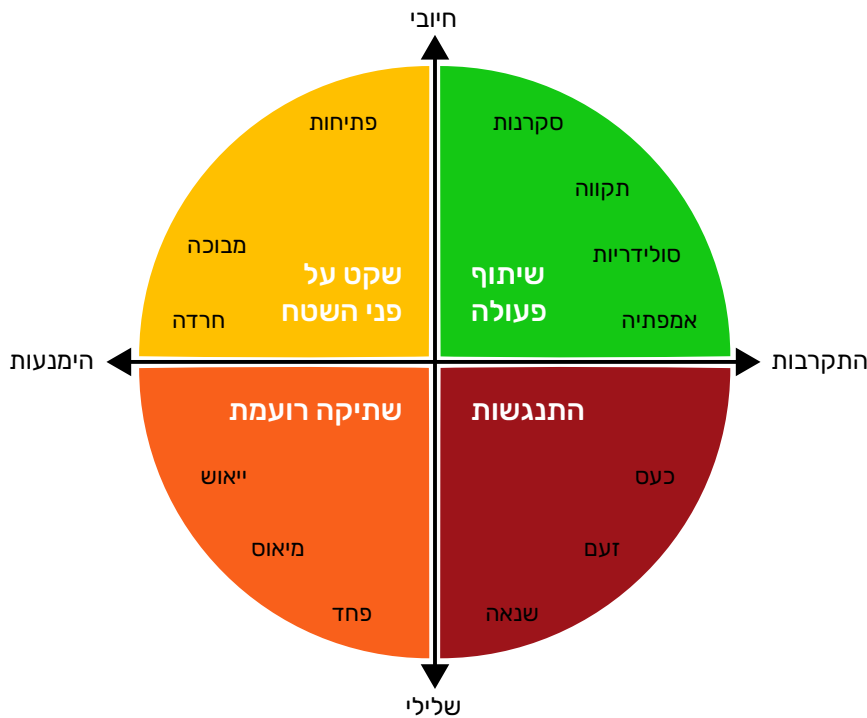
חשוב להדגיש כי מדריך זה אינו מתיימר לבוא במקומו של מהלך יסודי נרחב לקידום הכלה ויחסים בין קבוצות הנדרש בימי שגרה. מערכות יחסים שנפגעות במהלך אירועי הסלמה אינן חוזרות תמיד למצבן הקודם. מחקר שערך מרכז אקורד לאחר אירועי מאי 2021 מראה כי כחצי שנה אחרי האירועים האלימים ברחובות (בדצמבר 2021) נותרו על כנם חלק 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 טיפוח היחסים בין הקבוצות לבניית חוסן קהילתי ועירוני. לצד זאת מראה המחקר שניכר גם תהליך של התאוששות מסוימת בקרב שתי האוכלוסיות, וזאת בין היתר בזכות עבודה משותפת ומפגש חיובי תדיר בין הקבוצות. כאמור, ממצא זה מדגיש את החשיבות הרבה של הקדשת תשומת לב ליחסים בין קבוצות בעת שגרה.

המדריך נכתב על ידי החוקרים והחוקרות של 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. המדריך מבוסס על ידע מקצועי שאספנו בעקבות אירועי מאי 2021 וכן על ידע מחקרי יישומי נרחב על תהליכי הסלמה בין קבוצות.



מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בתקופה של הסלמה ומלחמה?

המודל הפסיכולוגי שלפניכם מתאר כיצד בני אדם חווים מתח בתקופה של התעצמות קונפליקט בין קבוצות. המודל מאורגן סביב שני צירים – ציר ההתנהגות (אופק) וציר התפיסה (אנכי).



**ציר ההתנהגות** מתאר את הנטייה של החברים והחברות בכל קבוצה להתמודד בדרכים שונות עם מתחים המתעוררים בעקבות אירועים המגבירים את המתח בין הקבוצות. כאשר המתח מתגבר, עשויים אנשי הקבוצות לנוע בין שני קצוות: לגלות **מעורבות רבה בקונפליקט** – כלומר, להתקרב למתרחש בו (למשל, צפייה אינטנסיבית בחדשות ורצון ליזום שיחות בנושא לעיתים תכופות, מעורבות פעילה בסיוע לאחרים וכו') או **להתרחק במידה רבה מהמתרחש** – דהיינו להימנע ממנו (כיבוי הרדיו בזמן החדשות, קטיעת שיחות על פוליטיקה או עזיבתן או התעלמות מהמתרחש).

**ציר התפיסה** מתאר את מנעד העמדות והרגשות המאפיינים את היחסים בין הקבוצות, והוא נע על הרצף שבין 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: **התנגשות, שתיקה רועמת, שקט על פני השטח ושיתוף פעולה**. לכל אחת מהאפשרויות האלה סל רגשות ותפיסות שונה המכתיב דרכי התמודדות שונות. **מדריך זה ממוקד בהתמודדות עם התנהגויות הקשורות בשתיקה רועמת והתנגשות**, וכבר היום אנו מבחינים בהן ביחסים בין יהודים וערבים במרחבים עירוניים שונים וברשתות החברתיות.

אנו ממליצים [להעמיק במודל](#) ובבסיס המחקרי שעליו הוא מסתמך.

## 01. התנגשות (קונפליקט גלוי)

במצב זה גוברת המוטיבציה של חברות וחברי הקבוצה להתקרב לקונפליקט ולהתערב בו ישירות. ככלל, דעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה שליליים. הנטייה להתקרבות ולמעורבות בקונפליקט עשויה לבוא לידי ביטוי באופנים שונים: תמיכה בקווי מדיניות תוקפניים, פעילות מרובה ברשתות החברתיות לצורך הפצת דברים בגנות 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. בערים מעורבות עשוי מצב כזה להתבטא בוויכוחים פוגעניים ובעימותים מילוליים ופיזיים הפורצים במרחבים ציבוריים, בחסימה פיזית של מרחבים אלו כדי למנוע גישה אליהם, בוונדליזם, בפגיעה ברכוש פרטי וציבורי. כל אלו יכולים לבוא לידי ביטוי גם ברשתות החברתיות- ביטויי שנאה ואלימות מילולית כלפי תושבים, עובדים ונציגי ציבור, הפצה של סרטונים המתעדים אירועי קונפליקט ואלימות ברשתות השונות, קריאות גנאי ונקמה ועוד. אלה עלולים להתרחש בין תושבות ותושבים ערבים ויהודים ובין תושבות ותושבים לבין עובדי הרשות, נותני שירותים ונציגי ציבור. כמו כן מתעצם המתח בין עובדות ועובדים בדרגים השונים מהקבוצות השונות. המתח עשוי להתבטא בעימותים גלויים, בשיח תוקפני ושיפוטי ברשתות החברתיות ובקבוצות ווטסאפ מקצועיות, בדרישה להפסקת העסקת עובדים ערבים במקומות עבודה ציבוריים, וכן בדרישות מצוותי הניהול ביחידות, במחלקות ובאגפים השונים להתערב לטובת צד זה או אחר.

## 02. שתיקה רועמת (קונפליקט סמוי)

במצב זה גוברת המוטיבציה של החברות והחברים בקבוצה להימנע מעיסוק ישיר בקונפליקט, אך ככלל גם להם דעות שליליות ורגשות שליליים כלפי 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 למפגש או חיכוך עם חברי הקבוצה השנייה, הימנעות מקשר עם עמיתים והימנעות מהשתתפות בשיחות הקשורות לקונפליקט. הדעות השליליות עשויות ללוש 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. בישוב מעורב מצב זה מתבטא בהימנעות מקשרים במפגש הפיזי, הימנעות מצריכת שירותים עירוניים במרחב מעורב, הימנעות ממסחר ומצריכת שירותים וקניות בעסקים השייכים לתושבים מהקבוצה השנייה והימנעות מהגעה לעבודה בצוותים מעורבים.

## המלצות להתמודדות עם מתח מתגבר ביחסים בין יהודים וערבים במרחב העירוני

### ההמלצות נוגעות לשלוש זירות:

- 01 שפה ותקשורת עם התושבים
- 02 תהליכי עבודה וקבלת החלטות
- 03 ניהול צוות רשותי מעורב (יהודים וערבים)

#### 1. שפה ותקשורת עם התושבים

על פי המודל, החשש המרכזי בימים של מתח מתגבר הוא מעבר משתיקה רועמת אל התנגשות מסוגים שונים כגון תמיכה באלים ואף היגררות לאלים פיזית וגלויה כדוגמת אירועי מאי 2021. בעת הזו התושבים מוצפים במסרים בעוצמה גוברת בערוצים שונים. לעיתים קרובות מסרים אלה מדגישים את נקודות המבט המנוגדות של הקבוצות השונות ואת הזהויות הנפרדות ומתמקדים בביטויים הקיצוניים של הקונפליקט ובכך מלבים את המתח. על כן למנהיגות המקומית ולהנהלת הרשות נודע תפקיד מרכזי בהפצת מסרים מאחדים ומרגיעים המשרטטים את גבולות השיח הנורמטיבי, תוך ציון הכאב והקושי שחווים כלל התושבים.

#### להלן המלצות אחדות בנוגע למסרים ולתקשורת עם התושבים:

- ✓ הביעו לגיטימציה לכאב ולרגשות קשים. בתקופה כואבת זו חשוב להכיר בפגיעה ובמצב הרגשי של התושבים, למשל באמצעות מסר כגון "כולנו, תושבים יהודים וערבים, מושפעים ומזועזעים מהאירועים האחרונים. חלקנו פוחדים, דואגים, מרגישים חסרי אונים, מיואשים או כועסים". יש לפנות לתושבים ולתושבות במסר ברור הנותן לגיטימציה לרגשות אלה. הדגישו כי רבים מרגישים רגשות אלה, יהודים וערבים. כמו כן חשוב להיות ערים לסכנה שבמצב הרגשי הזה ולהעביר מסר ברור המדגיש שיש למנוע מצב שבו הכאב והפחד יהפכו לפעולה אלימה: "על אף הקושי, אנו מצפים מעצמנו להבין שכולנו נתונים במצב הזה וחשוב שלא להניח לרגשות להשתלט על חיינו כעת".
- ✓ השתמשו בשפה מאחדת המדגישה את הבסיס המשותף לכולם ומקדמת נורמות ברורות המסבירות איך "אנחנו" – התושבים והתושבות – אמורים לפעול, למשל: "בעיר שלנו אין מקום לאלים", "אצלנו תומכים, קונים זה אצל זה ומתייחסים לזולת בכבוד כי כולנו חיפאים".
- ✓ הדגישו את הבסיס הערכי המשותף המחבר "בינינו": "אנו מאמינים בחמלה ובאנושיות ושניתן להתמודד עם המצב הקיים". ניתן גם להזכיר את ערכי האסלאם והיהדות התומכים בכך.
- ✓ הדגישו את השייכות ואת הזהות העירונית המשותפת, למשל: "כולנו רמלאים, כולנו חלק מהעיר הזאת". הדגשת הזהות המשותפת והגאווה העירונית חשובה להגברת האמפתיה ולמיתון הרגשות הקשים כלפי הקבוצה השנייה.
- ✓ דברו על מרקם היחסים בין יהודים וערבים ביישוב מנקודת המבט של הזמן. נודעת חשיבות רבה לעיסוק בעתיד יחסי השכנות ולקבלת האחריות לכך: "בואו נשמור על העיר שלנו, אנחנו שכנים היום וגם מחר".

✓ זכרו שאירועי המלחמה מעוררים רגשות שונים בקרב יהודים וערבים. למשל, ייתכן שערבים תושבי העיר חשים פחד רב ואילו הרגשות הרווחים בקרב היהודים הם כעס וכאב על האובדן הרב. מומלץ לעסוק בהזדמנויות שונות ברגשות השונים הרווחים בכל קבוצה.

✓ הגדירו כללי ההתנהגות ושיח נורמטיבי במרחבים המקוונים ועגנו אותם בתגובות בפועל. למשל, הסירו מלל המבטא עמדות גזעניות. [השתמשו במודל הרמזור](#) לשם יצירת בהירות בעת החלטה על גבולות השיח.

✓ העבירו מסר ברור לתושבים מהקבוצות שונות המבטא שנקיטת פעולות מחאה והתנגדות לא אלימות הן לגיטימיות, אך הציבו גבולות ברורים של הימנעות מאלימות מילולית ופיזית, מוונדליזם ומפגיעה ברכוש פרטי וציבורי, למשל: "בימים אלה יש מחלוקות רבות בינינו; חשוב שאנשים יוכלו להתבטא ולמחות, אך אסור שהן יגלשו לאלימות מילולית ופיזית".

✓ חשפו את התושבים למידע המדגיש את השונות ואת הגיוון בקרב האוכלוסיות השונות. למשל, תנו ביטוי ברשתות ובמרחב הציבורי לקולות שונים של מנהיגים דתיים וקהילתיים ושל תושבים ובעלי עסקים יהודים וערבים הקוראים להימנע מאלימות או המביעים סולידריות עם הכאב והפחד של האחר.

✓ הנגישו את המסרים בשפות שונות (עברית, ערבית, רוסית, אמהרית) ובפלטפורמות הרלוונטיות למאפיינים של צרכני המידע מהקבוצות השונות, לדוגמה: אתר האינטרנט של הרשות המקומית, עלונים, לוחות מודעות, קבוצות ווטסאפ של תושבים, רשתות חברתיות של קהילות בלתי פורמליות של תושבים. החשיבות של הנגשת המסרים בשפות שונות כפולה: היא מאפשרת להעביר את המסרים באופן אפקטיבי לכלל התושבים, והיא מעבירה מסר של נראות והתייחסות מצד הרשות בקרב התושבים.

## 2. תהליכי עבודה וקבלת החלטות

בעת משבר ומצב חירום (לעיתים עקב פגיעה במשאבים העירוניים, בלבול וכאוס) אנו עלולים לקצר את תהליכי קבלת ההחלטות ובכך לפגוע בתהליכים הוגנים ומשתפים. דווקא בעת הזו נודעת חשיבות מכרעת להובלה של תהליכי קבלת החלטות שבהם נשמעים הקולות של כלל האוכלוסיות. בתקופה זו חשוב להימנע ביתר שאת מקבלת החלטות ביחס לערבים או ביחס לקבוצות אחרות של תושבים מבלי שנציגיהם השמיעו את קולותיהם או נכחו בדיון, ויש לשתפם ככל הניתן. הדבר נכון תמיד ובעת הזו במיוחד, שכן הדרת נציגי ציבור ערבים משולחן קבלת ההחלטות עלולה להיתפס כהזדהות עם הצד האחד ולפגוע אנושות באמון התושבים הערבים ברשות המוניציפלית ובעובדיה. **על כן:**

✓ הקפידו על תהליכי קבלת החלטות משתפים והוגנים ועל ייצוג של ערבים ויהודים בפורומים, בדיונים ובצוותי הפעילים. אם הדבר אינו אפשרי, הקפידו להתייעץ עם נציגים ממגוון הקבוצות ולשקף זאת.

✓ פעלו לחיזוק תחושת הביטחון של כלל התושבים. כאשר מתחוללת התנגשות בין קבוצות או שוררת שתיקה רועמת, תחושת הביטחון של התושבים הערבים והיהודים עלולה להיפגע וגוברים הפחד והחשש ממפגש אקראי עם החברות והחברים מהקבוצה השנייה. הביעו מסר ברור בנוגע לאחריות הבלעדית של הרשות ושל גורמי האכיפה לביטחונם של כלל התושבים והתושבות. חשוב להזכיר באופן ספציפי יוזמות של תושבים לעשות דין לעצמם ("לקחת את החוק לידיים"), למשל בהפעלת קבוצות חמושות שאינן חלק מגורמי האכיפה.

✓ **פעלו לחיזוק אמון התושבים ברשות המוניציפלית והדגישו כי הרשות היא למען כולם.** חשוב שקולה של הרשות בעת הזו ידגיש את האחריות ואת המחויבות של המנהיגות המקומית ושל הנהלת הרשות להמשכיות התפקוד של השירותים עבור כלל תושבי העיר. שתפו מידע והמחישו דוגמאות לפעילות הרשות המקומית באגפים השונים המבטאות דאגה לכלל התושבים, יהודים וערבים, להשבת הסדר הציבורי, להרגעת הרוחות ולהמשך השגרה.


### 3. ניהול המתח בתוך הצוותים המקצועיים במטה ובשטח

בתקופה של מתח גובר בין יהודים וערבים נאלצים עובדי הרשות המקומית להתמודד עם אתגר ייחודי של זהות כפולה: כנותני שירות וכבעלי זהות כיהודים או כערבים החברים בארגון שבו עובדים חברים וחברות משתי האוכלוסיות. ההחזקה בשתי הזהויות עלולה להקשות על העובדים בעת הזו לפעול יחד או למלא את תפקידם במתן שירות לתושבים מהקבוצה השנייה. למשל, עובדים עלולים להימנע מלבוא לישיבות, מלשתף ומלדבר זה עם זה ואף להביע חשש מפני מתן שירות לאוכלוסייה מסוימת.

✓ העבירו מסר ברור וציפייה ליישום ערך הסובלנות בעבודה והמחויבות המקצועית המשותפת בעת המשבר ולהמשך העבודה למען כלל התושבים ביישוב. הדגישו שבתקופת הסלמה – יותר מבתקופות שגרה – יהודים וערבים מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את נקודת המבט שלו, ולכן דווקא בתקופה זו יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלומם ולרווחתם של כלל התושבים.

✓ **אפשרו לעובדים לבטא קושי ומורכבות** לנוכח התנגשות בין המחויבות המקצועית לבין זהותם החברתית (יהודית או ערבית). כדאי לעשות זאת במרחבים ארגוניים ייעודיים (שיחות עם מנהל, עם נציג משאבי אנוש וכו').

✓ **תאמו ציפיות לגבי גבולות השיח בעבודה.** הדגישו כי גם אם שורר חוסר הסכמה אמיתי ועקרוני לגבי סוגיות פוליטיות, התקופה הנוכחית, שבה הרגשות קשים ורבי-עוצמה, אינה העיתוי הטוב ביותר לפעול בנושא, ובעתיד יהיו הזדמנויות לדיונים בסוגיות המטרידות.

 כלים נוספים לניהול צוותים מגוונים בעת הסלמה ביחסים בין יהודים וערבים ניתן למצוא **במדריך למעסיקים** שפיתח מרכז אקורד להתמודדות עם אתגרי הניהול בתקופות של הסלמה. המדריך מציע כלים לאופן שבו ניתן לחזק את הצוותים ולשמור על סביבת עבודה בטוחה, אפקטיבית ויציבה. לינק למדריך תעסוקה

**לסיכום,** מרקם היחסים בין תושבים ערבים ויהודים בערים המעורבות הוא נפיץ ושביר בימים אלה. להנהגת היישוב בתקופה זו תפקיד חיוני במניעת הידרדרותו של המרחב המוניציפלי ל אלימות, וזאת באמצעות התוויית ההתנהגות המקובלת והלגיטימית והבהרה כי סובלנות היא ערך שיש לדבוק בו גם כשהיחסים מתוחים. על כן נודעת חשיבות רבה להפצת מסרים מרגיעים ומכילים, המדגישים את הבסיסים המשותפים, הערכיים והזהותיים, להבעת אמפתיה ביחס לכאב ולרגשות הקשים המלווים תושבים רבים בעת הזו, לחיזוק ערוצי התקשורת עם התושבים, לשרטוט גבולות ברורים לשיח מכבד ולהוקעת אלימות תוך הפגנת מחויבות ואחריות בלתי מתפשרת לכלל התושבים. יתר על כן, חשוב להכיר את האתגרים הייחודיים שעומדים צוותי העבודה המעורבים בעת הזו ולפעול לחיזוקם.

כולם מוזמנים לפנות אלינו למרכז אקורד לייעוץ וליווי מקצועי נוסף [Yael1.ilan@mail.huji.ac.il](mailto:Yael1.ilan@mail.huji.ac.il)