



מודל והמלצות

התמודדות עם יחסי יהודים וערבים
בעתות הסלמה ולאחריהן



הקדמה

בעתות הסלמה במצב הביטחון, ארגונים, מוסדות ורשויות נאלצים להתמודד עם קונפליקטים ומתחים קשים בין האוכלוסייה היהודית לבין האוכלוסייה הערבית, לעיתים ללא הכנה מוקדמת וללא כלים אפקטיביים, עקב חדירת המציאות הפוליטית והחברתית אל תוך המרחבים שהן חולקות.

כידוע, חיי היום-יום בישראל מאופיינים במתיחות בין הציבור הערבי והיהודי ועוצמותיה משתנות. היכולת להתמודד עם קונפליקטים הצפים בעת אירועי הסלמה ולאחריהם היא צורך הכרחי וחיוני. יכולת זו מסייעת לארגונים בימים של שגרה, ויש להגבירה בבואם להתמודד עם מצבי קונפליקט בזמנים מורכבים.

עקב צורך זה התגבשה במרכז אקורד – פסיכולוגיה חברתית לשינוי חברתי – התובנה כי **נדרשים כלים להתערבות והמלצות קונקרטיים להתמודדות עם אירועי הסלמה על רקע לאומי במרחבים המשותפים לציבור הערבי והיהודי בישראל**, וזאת בהתבסס על ידע פסיכולוגי-חברתי. כלים אלה יוכלו לשמש מנהלות ומנהלים בארגונים ובמוסדות שונים שבהם עובדים או לומדים יהודים וערבים, צוותי חינוך והוראה, פעילות ופעילים בחברה האזרחית ועוד.

מודל מרכז אקורד להתמודדות עם אירועי הסלמה בעת התרחשותם ולאחריהם פותח כמענה לצורך האמור. נוסף על מדריך זה, המתאר את המודל והמכיל המלצות כלליות, הוציא מרכז אקורד שלושה מדריכים ייעודיים, ובהם המלצות מפורטות וקונקרטיים להתמודדות עם אירועי הסלמה ופוסט-הסלמה, ואשר מותאמות לזירות מיוחדות: למקומות עבודה, למוסדות להשכלה גבוהה ולמוסדות החינוך.

[מדריך למקומות עבודה](#)

[מדריך למוסדות להשכלה גבוהה](#)

[מדריך למוסדות חינוך](#)

אנו מקווים ומקווים כי תמצאו במדריך זה כלים להתמודדות עם האתגרים הניצבים לפתחכם ומענה רלוונטי עבורם.

המדריך נכתב במרכז 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.



בתקופות של הסלמה במצב הביטחון מחריפים המתחים השוררים בין הציבור הערבי והציבור היהודי במרחבי החיים המשותפים, כגון בקרב צוותים במקומות עבודה ובקרב סטודנטים. יות במוסדות לחינוך ולהשכלה גבוהה. בתקופות אלה מתחדדות ביתר שאת הזהויות הלאומיות של כל אחד ואחת מאיתנו: יהודים נוטים להזדהות עם סבל ואובדן של יהודים, וערבים נוטים להזדהות עם סבל ואובדן של בני עמם, האזרחים הערבים והפלסטינים בעזה, בירושלים המזרחית ובגדה המערבית. במושגים פסיכולוגיים-חברתיים, גוברת ההזדהות עם הזהות הפרטיקולרית הלאומית של כל צד (היהודית או הערבית-פלסטינית) ונחלשת ההזדהות עם הזהות המשותפת.

התחזקות הזהות הלאומית מגבירה את הנטייה לסווג את העצמי ואת הזולת ל"אנחנו" ו"הם", ובמושגים פסיכולוגיים-חברתיים – "קבוצת הפנים" לעומת "קבוצת החוץ". סיווג זה נובע מצורך אנושי בסיסי לחוש שייכות וכן מהרצון לראות את עצמנו ואת קבוצתנו באור חיובי ומוסרי. אולם, מצב זה מגביר את הנטייה לתפוס את קבוצת החוץ – מי שאינם אנחנו – כהומוגנית ולרוב כשלילית ("הם כולם אותו דבר"; "הם כולם רוצים להרוג אותנו") ולהתמקד רק בנרטיב של הצד שלנו. נטייה זו אינה מאפשרת להתייחס בפתיחות לצד האחר ולהקשיב לו, לעיתים עד כדי דה-לגיטימציה של חוויותיו.

מאפיין נוסף של תקופות הסלמה הוא הפחתה בתחושת האמפתיה כלפי הקבוצה השנייה. אמפתיה מאפשרת לנו להבין את החוויה הרגשית של הזולת ולהרגיש אותה, והיכולת של כל צד להיות אמפתי כלפי סבלו של הצד השני היא שעשויה לעודד את שני הצדדים להקל את סבלו של הזולת. למרבה הטרגדיה, אמפתיה נעשית לתופעה נדירה בתקופות של עימות אליים: כאשר מתעוררים כעס ותחושת עוול מוסרי שנעשה לקבוצה שלנו, גוברת הנטייה לאלימות בין הקבוצות.



הפסיכולוגיה של ההתמודדות עם קונפליקט ועם מתח בין קבוצות

מחקרים אודות סכסוכים מתמשכים הראו כבר מזמן שסכסוכים אלו מהווים גורמי מתח תמידיים הן עבור החברה החיה בתוכם והן עבור היחידים המרכיבים אותה. המודל שלהלן מקבץ תובנות מרכזיות מספרות המחקר בנושא התמודדות עם מתח ומיישם אותן בהקשר של הסלמה בקונפליקטים בין קבוצות.

המודל מתאר את התשתית הפסיכולוגית של האופן שבו בני אדם חווים מתח בתקופת הסלמה עקב קונפליקט בין קבוצות. על פי העיקרון המארגן של המודל, ההסלמה במציאות שמחוץ למקום העבודה, למוסד החינוך או למרחב משותף אחר מעוררת מתח רב בתוך הארגון. מתח זה מאלץ את אוכלוסיית המקום להתמודד באופן פעיל עם התחושות כלפי הסכסוך וכלפי קבוצת החוץ.



המודל נועד לסייע לארגונים להתמודד עם אתגרים אשר אירועי הסלמה בסכסוך הישראלי-פלסטיני עלולים להציב בפניהם במרחבים משותפים כמו מקומות עבודה, מוסדות חינוך והשכלה גבוהה, רשויות מקומיות, מוסדות רפואה ועוד. הוא מכוון לכך בשלוש דרכים עיקריות:

- 01 הצגת התשתית הפסיכו-חברתית של האופן שבו חברי וחברות הקבוצות השונות מתמודדים עם אירועי הסלמה, ומדוע.
- 02 הצגת כלי זיהוי ואבחון שמיועד למפות היכן נמצאים הארגון או חלקים ממנו בכל הקשור להתנהגויות ולתגובות של חברות וחברי הקבוצות השונות לאירועי הסלמה.
- 03 על בסיס האבחון מציע המודל **עצות וכלים** העשויים לסייע להתנהל באופן מיטיב יותר בתקופות של הסלמה במצב הביטחון.

המודל מאורגן סביב שני צירים – **ציר התנהגותי וציר תפיסתי**.

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

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.

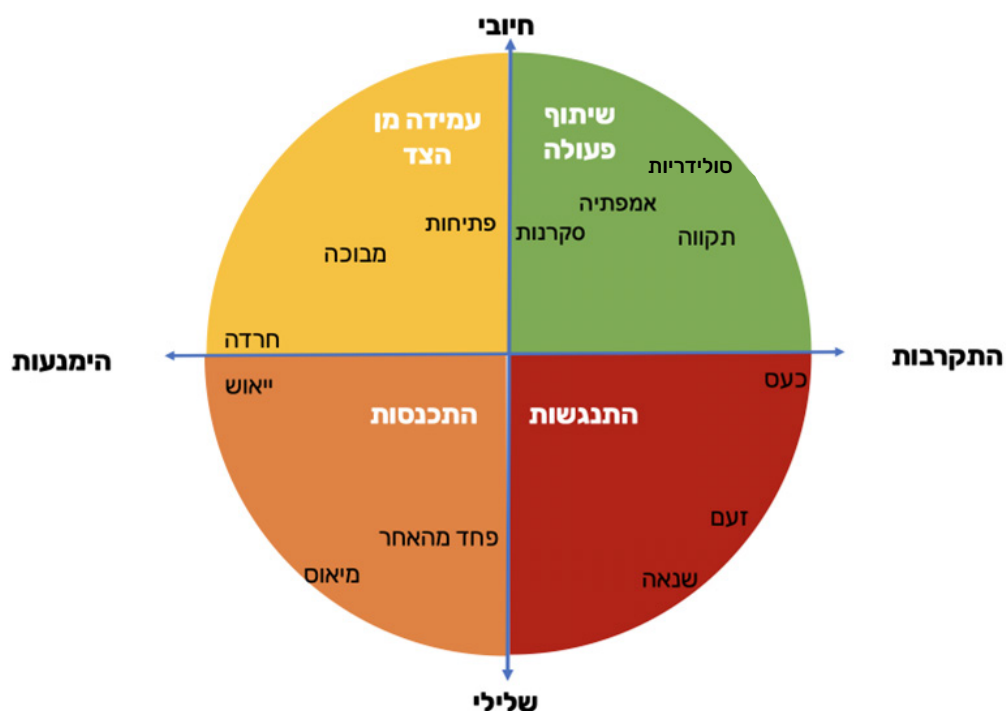
התמודדות מכוונת-הימנעות מתארת את הבחירה בריחוק רב מהמתרחש. דרך התמודדות זו באה לידי ביטוי בהתנהגויות ובתהליכים פסיכולוגיים החותרים להפחתת המתח בעזרת התרחקות מהבעיה או בהימנעות ממנה, לדוגמה: כיבוי הרדיו בזמן החדשות, קטיעת שיחות על פוליטיקה או עזיבתן ועוד.

חשוב לציין שדרך התמודדות אחת אינה טובה יותר מהשנייה בהכרח. למעשה, הנטייה כיצד להתמודד עם אירועי הסלמה תושפע מגורמים שונים, כמפורט להלן:

- **נטייה אישיותית:** האם בחיי האישיים אני נוטה להתמודד עם מתח באמצעות התקרבות אליו או באמצעות הימנעות ממנו? לדוגמה: נפגעתי מחברה קרובה. האם אעדיף לגשת אליה מיד, לשוחח עימה על הבעיה, לבחון את הקשר על היבטיו השונים – או אעדיף דווקא להניח לריב, לבקש שלא נדבר עליו עוד ובאופן כללי לנסות לא לחשוב על זה שוב.
- **הקשר שבו מתרחש האירוע:** מה חומרת האירוע? האם מדובר באירוע באזור מגוריי או מרוחק ממנו? אילו משאבים מצריכה ההתמודדות עימו? האם האירוע משפיע על שגרת היום-יום שלי?
- **שייכות קבוצתית ותחושת מסוגלות קבוצתית:** מה שייכותי הקבוצתית ומה הסטטוס של קבוצה זו באירוע המסוים שאני בעיצומו? האם אני חווה את האירוע כקבוצה מוחלשת הנתונה בסיכון או לא? באיזו מידה אני מרגיש שייך לקבוצה שלי שכרגע מרחף עליה איום? באיזו מידה אני מרגישה שהקבוצה שלי יכולה להגן על עצמה לנוכח האיום?

הציר התפיסתי מציג מנעד של העמדות והרגשות המאפיינים את היחסים בין הקבוצות, שנע על רצף בין חיובי לשלילי. למשל, תפיסה חיובית של קבוצת החוץ עשויה להתבטא בהנחה בהנחה שלקבוצה שלי ולקבוצה השנייה יש מכנה משותף, ולכן יש סיכוי לשיפור ביחסים. תפיסה שלילית עשויה להתבטא בהנחה שהקבוצה השנייה רעה מיסודה, היא לא תשתנה לעולם, ולכן אין סיכוי שהיחסים ישתפרו.

הצטלבות הצירים במרכז המודל מתווה ארבע אפשרויות של אפיוני התנהגויות, להלן:



1. התנגשות (קונפליקט גלוי)

במצב זה גוברת המוטיבציה של חברי וחברות 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 בייחוס טבע מרושע ובלתי הפיך לקבוצה השנייה, המוביל לשנאה.

להלן דוגמה לעקרונות מנחים להתמודדות עם סיטואציה של התנגשות (קונפליקט גלוי) בארגון.

המלצות: עשו ואל תעשו

כללי אל עשו

בעיצומו של קונפליקט גלוי אין טעם לנסות לשנות עמדות כלפי הקבוצה השנייה או כלפי הקונפליקט. לא מומלץ לקיים מעגלי שיח או שיחות על היחסים בין הקבוצות אלא בעיקר להרגיע את הרוחות ולהשיב את היחסים בארגון לשגרה מיטיבה.

אל תזדהו עם צד כלשהו מהצדדים. הבהירו את הנורמות ועמדו "לצידן", נסו לאכוף אותן בנועם, בתקיפות ובעקיבות ככל האפשר.

כללי עשו

הקפידו על שימוש במונחים של גוף ראשון רבים, "אנחנו – הארגון", המקדמים סטנדרטים ברורים לדרך שבה "אנחנו" (כולנו בארגון הזה) פועלים ופועלות. המעיטו להתייחס לכל אחת מהקבוצות בנפרד, והדגישו שאותם סטנדרטים חלים על כולם.

קבעו נורמות ברורות ותקיפות לגבי המקובל והלא מקובל בארגון. נורמות אלה יידונו בשיחות עם נציגים מקרב הקבוצות השונות כדי לסייע בביסוסן ובהפיכתן ללגיטימיות.

2. התכנסות (קונפליקט סמוי)

במצב זה גוברת המוטיבציה של חברי וחברות הקבוצה להימנע מעיסוק ישיר בקונפליקט, אך ככלל דעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה שליליים.

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 מנושאי שיחה הקשורים 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 לעורר התנהגויות בעלות אופי פסיבי-אגרסיבי כגון התעלמות מהקבוצה השנייה, הימנעות מהושטת עזרה לחבריה וחוסר נכונות לשיתוף פעולה עימה.

להלן דוגמה לעקרונות מנחים להתמודדות התכנסות (קונפליקט סמוי) בארגון.

המלצות: עשו ואל תעשו

כללי אל עשו

נסו להימנע מאזכור מידע המאיים על אמונותיהם הנוכחיות של האנשים. אף שכדאי לעודד אנשים לשנות את עמדותיהם, יש לעשות זאת בעדינות רבה כדי שלא לעורר תגובת נגד.



כללי עשו

הזכירו שהתקופה הנוכחית מאתגרת עבור כולם וכולן. דברו על האתגרים, על המורכבויות ועל החוויות הקשות של כל אחד ואחת, ללא קשר לזהות הלאומית.



3. שקט על פני השטח (עמידה מן הצד)

במצב זה המוטיבציה של חברי וחברות הקבוצה היא הימנעות מעיסוק ישיר בקונפליקט, אך ככלל דעותיהם לגבי הקבוצה השנייה חיוביות.

הנטייה להימנעות שמאפיינת מצב זה עשויה להתבטא באופן שונים. למשל, תחושת מבוכה אל מול הקבוצה השנייה וחשש לפגוע בה או לומר דבר מה שאינו במקום עשויים להתבטא בהעדפה להישאר בקבוצת הפנים ולא להיקלע לאי-נוחות שבמפגש עם הקבוצה השנייה. מצב מורכב יותר הוא כאשר ההשקפות בנוגע לקבוצה השנייה אמביוולנטיות והתחושה היא שבכל מפגש עם הקבוצה השנייה התחושות עשויות להתחזק. לכן, מתוך תחושת חרדה או ייאוש, ניכרת העדפה להימנע ממגע עם הקבוצה השנייה.

להלן דוגמה לעקרונות מנחים להתמודדות עם סיטואציה של שקט על פני השטח (עמידה מן הצד) בארגון.

המלצות: עשו ואל תעשו

כללי אל עשו

המעיתו לעסוק בסוגיות קבוצתיות בתחום הפוליטי והלאומי הדוחק לשימוש במונחים "אתם" מול "אנחנו".



כללי עשו

עודדו חקירה של נקודת המבט של הצד השני ברמה האישית. התמקדו בהכרת חברי הקבוצה השנייה ועמדו על חוויותיהם הייחודיות.



עודדו שימוש בשיחות אישיות, אפילו רק כדי לשוחח על משימות משותפות שאינן קשורות לקונפליקט הנוכחי.



4. שיתוף פעולה

במצב זה המוטיבציה של חברי וחברות הקבוצה היא להתקרבות ולהתערבות ישירה בהסלמה ובקונפליקט, וככלל דעותיהם ורגשותיהם כלפי הקבוצה השנייה חיוביים.

הנטייה להתקרבות ולמעורבות בקונפליקט מביעה רצון לחבור לקבוצה השנייה כדי לפתור את הבעיה המשותפת. בשלביו המוקדמים עשוי מצב זה לבוא לידי ביטוי רק בסקרנות, באמפתיה וברצון להקשיב לצד השני. כאשר הדעות החיוביות והנטייה להתקרבות חזקות יותר, הן עשויות להתבטא בתקווה לעתיד טוב יותר ובסולידריות עם הצד השני כדי להגשים עתיד זה. להלן דוגמה לעקרונות מנחים להתמודדות עם סיטואציה של שיתוף פעולה בארגון.

המלצות: עשו ואל תעשו

כללי אל עשו

הימנעו ממסרים שנועדו להסיט אנשים מסוגיות מורכבות.



כללי עשו

הגדירו סביבה לדיונים בסוגיות הגדולות יותר ולעיצוב נורמות להתמודדות עם קונפליקטים ועם אירועי הסלמה עתידיים.



אבחון המצב בארגון

חשוב לזכור, בעת מיפוי ואבחון המצב בארגון, כי בהחלט ייתכן שבאותו צוות, כיתה או מרחב ימצאו דרכי התמודדות שונות אל מול המתח בין הקבוצות, מה שיקשה על סיווג הארגון לאחד מארבעת המצבים שתוארו.

גם בנסיבות אלה, הכרת ארבעת הדפוסים, המטען הרגשי המניע אותם ודרכי פעולה מומלצות בכל אחד מהם תאפשר שני דברים: אחד, לאפיין את הדפוס ההתמודדות הדומיננטי בארגון, ככל שיש כזה, ולפעול בהתאם. שתיים, לזהות דפוסי התמודדות שונים ונוספים שמתקיימים בארגון ולהגיב נקודתית בצורה מותאמת, שתפחית את עוצמת ההתנגשות או ההתכנסות ושתעודד שיתוף פעולה.

כך לדוגמה, אם ארגון מסוים מתאפיין ככלל במצב של "שקט על פני השטח", אך ביחידה מסוימת דווקא שורר מצב של "התכנסות" או אף של "התנגשות", אז יהיה מקום לפעול מול כלל הארגון בהתאם להמלצות שמתאימות למצב של שקט על פני השטח, למשל לעודד שימוש בשיחות אישיות. אך ביחס לאותה יחידה שמצויה במצב של קונפליקט סמוי או גלוי, יהיה מקום להדגיש את הנורמות הארגוניות המשותפות ואת האתגרים שהמתיחות מציבה בפני כולם, בהתאם להמלצות לגבי מצבים אלה.



לסיכום

מודל מרכז אקורד להתמודדות עם אירועי הסלמה ועם המצב לאחריהם פותח עקב האירועים הכואבים שהתרחשו במהלך חודש מאי 2021 בתקופת הלחימה בין ישראל לחמאס בעזה. היחסים בין האוכלוסייה היהודית לבין האוכלוסייה הערבית הוחרפו, והרוחות סערו בעיקר בערים המעורבות. ההסלמה באה לידי ביטוי בשיח של קיטוב, של כעס ואף של שנאה.

מדריך זה נוסף על מדריכים אחרים בתחומי תעסוקה, חינוך ואקדמיה, והם נועדו לסייע לארגונים ולמוסדות להתמודד באופן מושכל עם המתחים בין יהודים וערבים בעת התרחשות של אירועים מסוג זה. אף שמדריכים אלה עוסקים במציאות של מצבי הסלמה, הם מאפשרים להיטיב להבין את המתחים המתעוררים על הרקע הלאומי גם בחיי היום-יום, שלצערנו גם הם חלק מהשגרה בישראל.

מרכז אקורד מזמין אתכן ואתכם להיעזר בתובנות ובהמלצות המופיעות במדריך זה ולהתייעץ איתנו בנושא. נשמח לתת מענה על שאלות שעולות ולסייע ביישום הפרקטיקות.

ניתן לפנות אלינו בדוא"ל achord@mail.huji.ac.il

פיתוח וכתבייה: ד"ר אריק שומן, ד"ר נעה ולדן, ד"ר דנה אלכסנדר, רון גרליץ ופרופ' עירן הלפרין.

עריכת לשון: ד"ר נחמה ברוך | **עיצוב גרפי:** שני צדוק

- Bar-Tal, D. (2007). Sociopsychological Foundations of Intractable Conflicts. *American Behavioral Scientist*, 50, 1430-1453
- Bar-Tal, D., Sharvit, K., Halperin, E., & Zafran, A. (2012). Ethos of conflict: The concept and its measurement. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 18(1), 40-61
- Bar-Tal, D., Halperin, E., & De Rivera, J. (2007). Collective emotions in conflict situations: Societal implications. *Journal of Social Issues*, 63(2), 441-460
- Bramson, B., Folloni, D., Verhagen, L., Hartogsveld, B., Mars, R. B., Toni, I., & Roelofs, K. (2020). Human Lateral Frontal Pole Contributes to Control over Emotional Approach-Avoidance Actions. *The Journal of neuroscience: the official journal of the Society for Neuroscience*, 40(14), 2925-2934
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). Coping as a mediator of emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466-475
- Halperin, E. & Bar-Tal D. (2011). Socio-psychological barriers to peace making: An empirical examination within the Israeli Jewish society. *Journal of Peace Research*, 48, 637-651
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill
- Mikulincer, M., & Florian, V. (1995). Appraisal of and Coping with a Real-Life Stressful Situation: The Contribution of Attachment Styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 406-414
- Roseman, I. J. (2008). Motivations and emotivations: Approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior. In A. J. Elliot (Ed.), *Handbook of approach and avoidance motivation* (pp. 343-366). Psychology Press.