



מדריך לאקדמיה: כלים להתמודדות עם אתגרים בזמנים מתוחים



הקדמה

תקופת הלימודים במוסדות להשכלה גבוהה מזמנת עבור רבות ורבים מפגש ראשון עם קבוצות חברתיות שונות. הגיוון בקמפוסים בישראל בעשור וחצי האחרונים ממצב את המוסדות האקדמיים כזירה בעלת פוטנציאל חברתי חיובי רב. עם זאת, כפי שראינו באירועי מאי 2021, במהלך מגפת הקורונה ובמשבר הפוליטי בישראל בשנת 2023, הגיוון בקמפוס משקף ביתר שאת את המתחים בחברה הישראלית ומציב אתגר מורכב בפני כל הבאות והבאים בשערינו. אירועי מתח ואלימות בין אזרחים ערבים ויהודים בישראל, איבה גלויה בזמן הקורונה כלפי חרדיות וחרדים, קיטוב פוליטי סביב חקיקת והתנהלות הממשלה הנוכחית ופרוץ המלחמה באוקטובר 2023 משפיעים במידה רבה על מערכות היחסים בקמפוס, מגבירים את המתח בין הקבוצות השונות, ולעיתים מעוררים קונפליקטים גלויים בכיתות, במשרדי הקמפוס, בשערים ובמרחבים המשותפים.

מדריך זה נועד לסייע להנהלה ולסגלים במוסדות האקדמיים לנווט בין הצרכים והשיקולים השונים ולהתמודד עם מצב של מתיחות ועימותים במערכת היחסים בין הקבוצות בקמפוס. למדריך שני חלקים מרכזיים: **החלק הראשון** מנתח את מערכת היחסים בין הקבוצות בקמפוס בזמנים מתוחים ומציג מודל חברתי-אקדמי אבחוני של קהלים שונים במוסד האקדמי. **החלק השני** מציע כלים והמלצות להנהלה ולסגלים להתנהלות בזמן מתח ואלימות. ההמלצות מתייחסות למרחב הכיתה, למרחב העבודה של הסגלים במוסד, למרחב המשותף בקמפוס ולמרחב הווירטואלי. בין היתר, מציע המדריך קווים מנחים לבחירה החשובה, הלגיטימית והראויה להביע עמדה ולהשמיע קול בסוגיות ערכיות ופוליטיות הנוגעות בלב-ליבם של ערכינו וזהותנו. המדריך מתייחס גם למצב של אי-הבעת עמדה מצד סגלים והנהלות. שתי הבחירות נבחנות תוך התייחסות לאחריות ולמחויבות הנדרשת מסגלים והנהלות לתחושת היציבות והביטחון של כל באות ובאי הקמפוס בזמנים של מתח ואלימות.

מערכות היחסים שנפגעות בזמנים מתח ואלימות אינן חוזרות תמיד למצבן הקודם. **מחקר שערך מרכז אקורד לאחר אירועי מאי 2021** מראה כי חצי 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 קשה ומתמשכת של אירועי האלימות על היחסים בין הקבוצות. לצד זאת מראה המחקר כי בהקשרים מסוימים, ניכר 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 של הקדשת תשומת לב ליחסים בין הקבוצות בעת שגרה.

[<< לעמוד ההמלצות](#) 

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



חלק ראשון

ניתוח פסיכולוגי-חברתי ומודל לאבחון

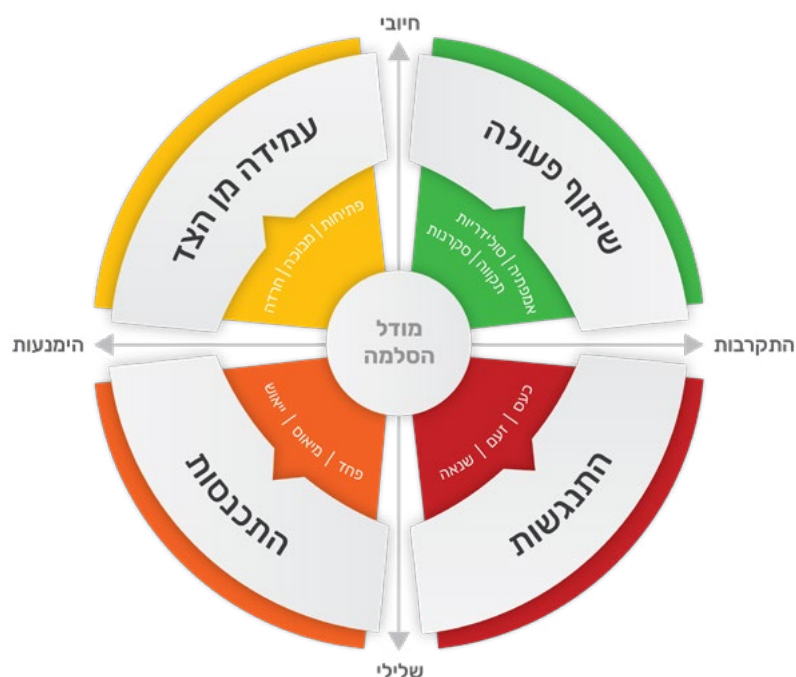
מה קורה לנו מבחינה פסיכולוגית-חברתית בזמני מתח ואלימות?

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 ולתת כלים להנהלת המוסד, לסגלים ולקהל הסטודנטיות והסטודנטים. כלים אלה נועדו לאפשר נקיטת עמדה, הבעת דעה והשמעת קול, להפחית את הנזק ליחסים בין הקבוצות ולהשתית סביבת לימודים ועבודה יציבה ובטוחה.

מחקרים מראים כי סכסוכים מתמשכים הם גורמי מתח תמידיים עבור החברה כולה ועבור 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 זמנים מתוחים ועם התעצמות של קונפליקטים בין קבוצות שונות באוכלוסייה.

על פי העיקרון המארגן של המודל, התעצמות הקונפליקט במציאות שמחוץ למוסד האקדמי מעוררת מתח רב בין כתליו – בקרב ההנהלה, הסגלים וקהל הסטודנטיות והסטודנטים. במרחבי הקמפוס גוברת התדירות של הבעת רגשות עזים כגון כעס, יאוש, פחד ושנאה. עמדות שהן מנוגדות בעתות שגרה מתרחקות זו מזו במידה רבה יותר והפער בין נקודות

המודל מאורגן סביב שני צירים – ציר ההתנהגויות (הציר האופקי) וציר התפיסות (הציר האנכי).



ציר ההתנהגויות מתאר את הנטיות של הפרטים בכל קבוצה להתמודד בדרכים שונות עם מתחים המתעוררים בזמנים אלו. בעיצומה של מתיחות בין הקבוצות החברתיות השונות 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 משמעה נטייה למעורבות 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 על הנושא לעיתים תכופות.

02 התמודדות מכוונת-הימנעות משמעה נטייה להתרחקות ממקור המתח.

דרך התמודדות זו באה לידי ביטוי בהתנהגויות ובתהליכים פסיכולוגיים החותרים להפחתת המתח בעזרת התרחקות מהבעיה או בהימנעות ממנה, לדוגמה: כיבוי הרדיו בזמן שידור החדשות, קטיעת שיחות על פוליטיקה או עזיבתן ועוד.

ציר התפיסות 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 עימה ישתפרו.

הצטלבות הצירים במרכז המודל מתווה ארבע אפשרויות של מאפייני התנהגויות, ושתיים מהן רלוונטיות בזמנים של מתח ואלימות: התנגשות והתכנסות. בשתייהן 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.

התנגשות

במצב זה גוברת המוטיבציה של החברים והחברות בקבוצה **להתקרב לקונפליקט ולהתערב בו ישירות**. ככלל, 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 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.

בקמפוסים עשוי מצב כזה להתבטא בוויכוחים פוגעניים הפורצים בכיתה, במשרד, בשערי המוסד ובמרחבים הווירטואליים של הקמפוס וכן בעימותים מילוליים ופיזיים. אלה עלולים להתרחש בין סטודנטיות וסטודנטים לבין עצמם ובין הסטודנטיות והסטודנטים לבין הנהלת המוסד, הסגלים והצוותים. המתח מתעצם גם בין עובדות

ועובדים מהקבוצות השונות, והוא עשוי להתבטא בעימותים גלויים בין אנשי הצוות, בחילופי דברים תוקפניים ושיפוטניים ברשתות החברתיות ובקבוצות ווטסאפ מקצועיות וכן בדרישות מהמנהלות והמנהלי הצוותים, של היחידות או של המחלקות להתערב לטובת צד זה או אחר.

התכנסות

במצב זה גוברת המוטיבציה של החברים והחברות בקבוצה **להימנע מעיסקו ישיר בקונפליקט, אך ככלל 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 מקצועית וגם אקדמית) ולעיתים ביצירת קבוצות ווטסאפ נפרדות. הקונפליקט הסמוי קיים גם בממשק בין אנשי הסגל לבין עצמם וכן בינם לבין הסטודנטיות והסטודנטים. תהליכים של גיבוש הצוות, יחסי אמון וקשרים אישיים עם הסטודנטיות והסטודנטים מכלל הקבוצות עלולים להיפגע.

לסיכום, בזמנים מתוחים ישנן דרכי התמודדות שונות במרחבי הקמפוס. מודל זה מאפשר להתמצא בטווח ההתנהגויות בקרב ההנהלה, הסגלים וקהל הסטודנטיות והסטודנטים במוסדות. חשוב לזהות את דפוסי התגובה השונים ואת המטען הרגשי המניע אותם כדי לקדם קמפוס יציב ובטוח בו ניתן לנהל דיון ביקורתי נוקב על סוגיות פוליטיות, ערכיות וזהותיות תוך נקיטת פעולה למניעת נזק ארוך-טווח ליחסים בין הקבוצות בו, ככל האפשר.

חלק שני

כלים להתמודדות עם אתגרים בזמנים מתוחים בקמפוס

בחלק זה מובאות שמונה המלצות לפעולות ולהתנהלות בכיתות ובמרחבי הקמפוס השונים בזמני מתח ואלימות:

1	הבעת עמדה בכיתה ובמרחבי הקמפוס האחרים
2	מודל הרמזור: יצירת נורמות וניהול שיח
3	הפצת מכתב פומבי
4	תמיכה ומענה בשעת חירום
5	המלצות לסגל המנהלי
6	התנהלות הסגל האקדמי בכיתה
7	הכשרה
8	פעולות שכדאי להימנע מהן

נקודת המוצא של ההמלצות היא ההנחה שמערכת היחסים בקמפוס תיקלע להתנגשות או להתכנסות האופייניות לזמנים מעין אלה והצומחת מתוך החשיבות של דיון ביקורתי נוקב ומיודע על סוגיות פוליטיות, ערכיות וזהותיות במרחב האקדמי. על פי המודל שהוצג בחלקו הקודם של המסמך, ההמלצות מכוונות לצמצם התנגשויות של אלימות מילולית או פיזית ולהשתית, לצד השמעת קול ונקיטת עמדה, סביבה בטוחה, יציבה ותומכת ככל האפשר עבור כל הבאות והבאים בשערי המוסד האקדמי וכן את המשך הלמידה.



חשוב לזכור:

ההמלצות להתנהלות בשגרה הן אחרות ובעלות אופי רחב, וגמיש יותר. הן מכוונות לקידום שיח ולשיתוף פעולה בין סטודנטיות וסטודנטים מקבוצות שונות (למשל יהודים וערבים). כלים להתנהלות הסגל האקדמי בזמן שגרה אוגדו ב"מדריך לכיתה המכילה" שהוציא מרכז אקורד בשיתוף יוזמות אברהם ובתמיכת האוניברסיטה העברית וקרן רוטשילד. המדריך נועד לסייע למרצות ולמרצים לנצל את האפשרות יוצאת-הדופן שמזמנת הכיתה ובכך לתרום ליצירת קמפוס שאיננו רק שיקוף של החברה שבה הוא מתקיים, אלא זירה המתווה דרך לעתיד משותף. המדריך מציע פרקטיקות שאפשר לשדרן במערכי השיעורים והמקדמות שיפור ביחסים בין הקבוצות השונות בכיתה ומגבירות את ההשתתפות של כלל הסטודנטיות והסטודנטים בלמידה. הפרקטיקות אינן תלויות תוכן מסוים ומתאימות לתחומי דעת שונים, להרכבים חברתיים שונים ולחללים פיזיים שונים.

1 הבעת עמדה בכיתה ובמרחבי הקמפוס האחרים

מציאות פוליטית רוויית אלימות, קיטוב ומתח מעצימה את ההתלבטות של הסגל האקדמי, של הסגל המנהלי ושל ההנהלה בנוגע לנקיטת עמדה לנוכח ההתרחשויות. בימים של קיטוב ומתח, סביר וחשוב שיתעוררו דיונים ואף יכוחים על הנושא. להלן המלצות להגברת הסיכוי לדיונים ביקורתיים, פוריים, דמוקרטיים ובלתי אלימים.

בחירה להביע עמדה:

נקיטת עמדה בסוגיות ערכיות ופוליטיות – למשל ביחס לרפורמה/מהפכה משפטית ולמאבק נגדה – מתוקף צו מצפוני ומתוקף תפיסת התפקיד במוסד האקדמי, היא פעולה ראויה, לגיטימית ואף מבורכת.

◀ מומלץ שההחלטה להביע עמדה תכלול הסבר המפרט את הסיבות לבחירה זו.
◀ דיון בכיתה או בצוות בזמני מתח מצריך מחויבות ברורה ומוצהרת ליחס מקצועי שוויוני ללא כל קשר להבעת העמדה.

◀ מומלץ להבהיר שלא נדרשת הבעת עמדה מהצוותים וסגלים.

לדוגמה:

◀ "אלה ימים מורכבים, לדעתי, דרושה נקיטת עמדה ובחרתי לשתף אתכם בעמדתי. [סיבה: העניין רלוונטי לנושא הקורס / לאוניברסיטה תפקיד חשוב בניהול דיון על נושאים חברתיים ופוליטיים ועל כן נקדיש לכך את השיעור היום / אני פועלת על פי צו מצפוני]. ניתן להביע עמדה בכיתה ואין הכרח. האקדמיה היא מקום בו יש לקיים שיח דמוקרטי נוקב וביקורתי. המחויבות המקצועית שלי לכלל הסטודנטים והסטודנטים איננה קשורה לדעה האישית של כל אחת ואחד מהסטודנטים".

◀ "אלה ימים לא פשוטים. לדעתי דרושה נקיטת עמדה ובחרתי לשתף אתכם בעמדתי. [סיבה: אני רואה בכך חלק מתפקידי הניהולי / אני רואה בכך חלק מתפקיד האקדמיה / אני פועלת על פי צו מצפוני] חשוב לי להקדיש לנושא זה זמן בישיבת הצוות הקרובה. אתם מוזמנות ומוזמנים לשתף אותנו בדעותיכם, אך אין חובה כזו. המחויבות המקצועית שלי לחברות וחברי צוות איננה קשורה לדיעות שיחליטו להביע".

בחירה שלא להביע עמדה:

נקיטת עמדה בסוגיות ערכיות ופוליטיות היא לא תמיד אפשרית ולא בהכרח מתאימה לכל. מומלץ שההחלטה שלא להביע עמדה בכיתה תכלול הסבר המכיר בקושי הכרוך בימים המתוחים.

לדוגמה:

◀ "ימים אלה מורכבים עבור כולנו, על אף זאת בחרתי שלא לעסוק בהם. ייתכן שיש בין הנוכחים והנוכחות כאן שמרגישים נוח או שלא בנוח לנוכח הבחירה שלי. אם תרצו, נוכל לשוחח על כך בשיחה אישית".

◀ "אלה ימים מורכבים עבור כולנו. בחרתי שלא לעסוק בהם משום שזה לא תחום המומחיות שלי. שימו לב שיש בקמפוס מרחבים לשיחות על הנושא וכולם מוזמנות ומוזמנים להשתתף בהן".

2 מודל הרמזור:

ביסוס נורמות לניהול שיחות בכיתה ובמרחבי הקמפוס

עימותים אלימים מילולית ופיזית ושיחות מתלהמות בכיתה ובמרחבי הקמפוס עשויים להתרחש והם אינם מיטיבים או לגיטימיים. אחד הכלים שיכול לשמש את המוסד האקדמי בהבניה של גבולות השיח הוא מודל הרמזור. מודל הרמזור עוזר לזהות אמירות והתנהגויות לגיטימיות לעומת אמירות בלתי לגיטימיות, ומאפשר להדגיש את הנורמה המוסדית המקובלת שעליה מתבססים גבולות השיח. המודל מציע כלי אבחון לביסוס נורמות שיח בזמן של מתח ואלימות בסביבות שונות בקמפוס: המרצה בכיתה, המנהלת מול הצוות, הנהלת המוסד וכל זירה שבה עלול השיח והדיון הביקורתי לעבור להתנהגויות וטונים פוגעניים ושאנם לגיטימיים.

✂ **אדום:** שיח לא לגיטימי: שיח אלים, מכליל או גזעני

דוגמה: "כל השמאלנים/הערבים הם..."; "צריך לזרוק מכאן את כל החרדים"; כל משפט שמתחיל ב"מוות ל..." או משפט המכיל אימים באלימות.
תגובה: יש לעצור מייד ובפומבי כל התבטאות אדומה.
למשל: "אנחנו לא מאפשרים התבטאויות אלימות, מכלילות וגזעניות במוסד שלנו".

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

דוגמה: "מה אכפת לי מהמפגינות והמפגינים או מהתומכות והתומכים בממשלה?"; "למה צריך להיות אכפת לי מילדים בשדרות או בעזה?"
תגובה: יש להפריד את הנימה הפוגענית הבעייתית מן השאלה הלגיטימית כדי להבהיר את גבולות השיח ואת הנורמות המקובלות במוסד ולהתרחק מהקצה ה"אדום" לעבר הקצה ה"ירוק" של השיח.
למשל: "שאלה על אמפתיה לצד השני היא שאלה מצוינת. בזמנים מתוחים אכן קשה לחוות אמפתיה. שימו לב שהנימה פוגענית ומאיימת והיא אינה לגיטימית במוסד שלנו".

✂ **ירוק:** שיח לגיטימי

דוגמה: "הממשלה פוגעת במדינה"; "המפגינים פוגעים במדינה"; "זו רפורמה, לא הפיכה"; "זו הפיכה, לא רפורמה"; "תגובת צה"ל מוצדקת"; "תגובת צה"ל אינה מוצדקת"; "לחמאס לא אכפת מחיי אדם"; "לצה"ל לא אכפת מחיי אדם".
תגובה: יש לעודד ולחזק את הבעת העמדה.
למשל: "זאת הבעת עמדה ביקורתית ועניינית"; "שיח ביקורתי ענייני הוא מרכזי לתפקידי האקדמיה ולמרקם חיים דמוקרטי".

חשוב לזכור: שיח לגיטימי הוא לאו דווקא שיח ניטרלי או ניבוח. שיח לגיטימי בתקופות של מתח כולל גם הבעה של דעות מנוגדות. עם זאת, אף שהוא עלול לעורר אי-נוחות ואף להכעיס, הוא איננו אלים בתוכנו ואף לא בנימתו.



אכיפה מוסדית:

- ◀ חיוני שמערכת קבלת ההחלטות על גבולות השיח בקמפוס תהיה מגוונת ותכלול ערביות וערבים.
- ◀ מומלץ כי גורם מטעם המוסד יהיה אחראי להבהרת נורמות השיח וגבולותיו ואף ינקוט עמדה ופעולה כמו מחיקת מסרים אדומים (פוגעניים) מהמרחבים הדיגיטליים ומהמרחבים הלא-דיגיטליים של הארגון תוך מתן הסבר פדגוגי ערכי.
- ◀ במרחבים וירטואליים פרטיים, שבהם אין לאוניברסיטה יכולת אכיפה, מומלץ כי הנהלת המוסד תבהיר שהיא מצפה מהסטודנטיות והסטודנטים לנהוג בכבוד גם ברשת החברתית הפרטית.

לדוגמה:

"המוסד שלנו רואה חשיבות בנקיטת עמדה ומעודד שיח ביקורתי ער, אך התבטאות זו פוגענית ואינה עולה בקנה אחד עם נורמות השיח המצופות, לא עם ערכי המוסד ולא עם תקנותיו".

3 הפצת מכתב פומבי

מכתב פומבי מהנהלה בכירה במוסד האקדמי הוא איתות מוסדי עבור כל קהלי הקמפוס, מכל קבוצה, והוא מעודד נורמות מכבדות וממתנות.

- ◀ מומלץ כי המכתב יכלול מסר המדגיש כי בתקופות של מתח ואלימות יש קושי להבין ולהזדהות עם הצד השני, ולכן דווקא בתקופות אלה יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלום ולרווחתם של כלל הבאות והבאים בשערי הקמפוס – הסגל המנהלי, הסגל האקדמי, הסטודנטיות והסטודנטים.
- ◀ חשוב לפרסם קריאה זו בעברית ובערבית בכל הפלטפורמות הזמינות.

הצעות למסרים עבור סטודנטיות וסטודנטים:

- ◀ "המוסד שלנו מחויב לשלום ולרווחתם של כל הסטודנטיות והסטודנטים וכן לשלום ולרווחתם של העובדות והעובדים. בתקופה זו כולנו מתקשים לקבל את נקודות המבט השונות על המצב. לכן, דווקא עכשיו ויותר מתמיד, נשמור על סובלנות, על כבוד ועל יחסים תקינים בין כל הקבוצות בקמפוס."
- ◀ "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, בגזענות או באלימות? אנא פנו אל: [פרטי קשר מוסדיים בעברית וערבית]."

הצעות למסרים עבור הסגל האקדמי והסגל המנהלי:

- ◀ "בימים מתוחים אלה רבות ורבים מאיתנו מתקשים להזדהות עם הצד השני ולראות את הדברים מנקודת מבטו כפי שניתן לעשות בזמן שגרה. לכן דווקא עתה יש להתאמץ יותר לשמור על כבוד הדדי ועל מחויבות לשלום ולרווחתם של כלל העובדים והעובדות באוניברסיטה."
- ◀ "אנו ערים לקשיים שחברות וחברי הסגל חווים בימים אלה כפרטים וכעובדות ועובדים במוסד אל מול קהל הסטודנטיות והסטודנטים המתוח והרבגוני."

- ◀ "חשוב לנו לציין כי כי במוסד האקדמי אנו, הסגל האקדמי והסגל המנהלי, שואפים לפעול בשותפות לנוכח המתח המתהווה: יש מגוון של עמדות בקרב הסגל ביחס למצב ועל כל עובד ועובדת להרגיש שזכותם להיות מי שהם, ללא צורך להסתיר את זהותם."
- ◀ "המוסד האקדמי הוא הבית המקצועי שלנו ועל כולנו מוטלת אחריות משותפת ליצירת אווירה סובלנית ומכבדת במוסד."

4 מתן תמיכה ומענה בשעת חירום

- ◀ מומלץ שמסגרות תמיכה דוגמת דיקן הסטודנטים, יחידת המגוון ויחידות נוספות יציעו תמיכה ומענה לשעת חירום בעברית וערבית (ובשפות רלוונטיות אחרות) לבקשות עזרה ולתלונות על מצבים פוגעניים בקמפוס.
- ◀ הנמנים עם אוכלוסיית הקמפוס – הסטודנטיות והסטודנטים, הסגל המנהלי והסגל האקדמי – הם דוברי עברית בדרך כלל, אולם האפשרות לקבל עזרה בשפת האם מגבירה את הסיכוי שקבוצות שאינן דוברות עברית כשפת אם יפנו לקבל תמיכה: היא מבססת תחושת אמון ושייכות.
- ◀ ההצעה לתמיכה בשפת אם היא איתות חשוב המתווה נורמה מצד המוסד עבור כל הקבוצות בקמפוס, המדגישה את החשיבות שהמוסד האקדמי מייחס חשיבות לתחושת הביטחון והשייכות של כולם. ודאו כי הסגל האקדמי והמנהלי מכיר את הכתובות הרלוונטיות בארגון הן עבור הסטודנטיות והסטודנטים והן עבור החברים והחברות בו.
- ◀ הדגישו כי יש ביכולתם של [הסגל האקדמי](#) והמנהלי להשפיע לחיוב על תחושת השייכות והביטחון של הסטודנטיות והסטודנטים.

5 המלצות לסגל מנהלי

- ◀ היו ערים לצורכי הביטחון האישי העולים מסגל מנהלי. הסגל המנהלי נמצא במגע יום-יומי עם קהל הסטודנטיות והסטודנטים ומתמודד עם האווירה המתוחה שעות רבות.
- ◀ וודאו מבעוד מועד כי ברשותכם כל הכתובות והטלפונים הרלוונטיים בקמפוס לתמיכה בסגל מנהלי הזקוק לסיוע נוסף.
- ◀ המעיטו בהתייחסות ישירה לכל אחת מהקבוצות בנפרד והשתמשו ככל שניתן בגוף ראשון רבים כדי להדגיש את הזהות המשותפת בצוות: "אנחנו", "ראינו במשרד", "אצלנו במחלקה", "האוניברסיטה שלנו". אין פירוש הדבר שיש להדגיש נרטיב המשותף אלא להזכיר את השייכות המשותפת והמחויבות לכלל לצוות.
- ◀ נהלו שיחה פתוחה עם הרכזות והרכזים של החוגים על המצב ועל הצרכים של צוותיהם בתקופה זו.
- ◀ עודדו את הרכזות והרכזים של החוגים לפעול להגדרת מרחב לשיחה ולשיתוף בין חברות וחברי הצוות:
- ◀ קבעו נורמות שיח ברורות. ניתן להשתמש ב**מודל הרמזור**. חשוב שמנהלות ומנהלים לא יראו מוטים באכיפת נורמות השיח (לדוגמה, אם הנורמה היא לדיון דיון, יש לאפשר הבעת עמדות הסותרות את עמדת המנהלת).
- ◀ זכרו שקטן הסיכוי לשפר את העמדות השליליות בין הקבוצות השונות כאשר מתעורר קונפליקט בין קבוצות. הציפייה להבעת אמפתיה, ליבון חוסר הסכמה או חתירה לנרטיב משותף בזמנים מתוחים עלולה לעורר כעס והתבצרות בעמדה. מומלץ להימנע מכך.

- ◀ היעזרו בהתייעצות ובהכשרות מקצועיות למנהלים בתקופה זו.
- ◀ להרחבה ראו: ["הצעות למעסיקים להתמודדות בימים הראשונים של המלחמה"](#), ["המלצות לארגונים להתמודדות עם האתגרים שמזמנים ימי זיכרון ומועדים לאומיים בשנת 2023"](#) ו"[המלצות לניהול צוותים בעת משבר פוליטי וחברתי](#)".

6 התנהלות הסגל האקדמי בכיתה

- הסגל האקדמי ממלא תפקיד מורכב ומרכזי ביצירת אווירה יציבה ובטוחה בכיתה. המפגש בכיתה מתמשך על פני כל שנת הלימודים וניתן להבחין בו בתגובות שונות בעיתות מתח ואלימות. מרחב הכיתה הוא בסיס טוב לבניית אמון ולביסוס האפשרות של שיח ביקורתי מגוון ופורה. עם זאת, שיחה בכיתה יכולה להיות גם קרקע לעימותים מילוליים אלימים הפוגעים ביחסים בין הקבוצות, ביכולת לנהל דיון וביכולת של המרצה ללמד. ההמלצות לסגל האקדמי מכוונות הן למצבים של התנגשות והן למצבים של התכנסות, בהתאם למודל שתואר לעיל.
- ◀ כאשר מתעורר בקמפוס קונפליקט בין קבוצות שונות, **קטן הסיכוי לשפר את העמדות השליליות של סטודנטיות וסטודנטים מהקבוצות השונות אלה כלפי אלה**. גם בכיתות שבהן ניכרת התכנסות, הציפייה להבעת אמפתיה כלפי קבוצת החוץ **בזמנים מתוחים** עלולה לעורר כעס והתבצרות בעמדה. מומלץ להימנע מכך.
- ◀ קבעו **נורמות ברורות** לגבי המקובל בשיחות בכיתה. לשם כך ניתן להשתמש **במודל הרמזור**. חשוב לזכור שיש לעצור מייד התנהגויות פוגעניות ולהפנות לגורם המטפל הרלוונטי.
- ◀ **חשוב ביותר שהמרצים והמרצות לא ייראו כמוטים באכיפת הנורמות** לדוגמה, אם הנורמה היא לקיים דיון על המצב הפוליטי בכיתה, יש לאפשר שיח הבעת עמדות הסותרות את עמדת המרצה.
- ◀ **זמנים מתוחים ושיח סוער בכיתה עלולים לעורר מצוקה**. ודאו מבעוד מועד כי ברשותכם כל הכתובות והטלפונים הרלוונטיים בקמפוס לתמיכה בסטודנטיות ובסטודנטים הזקוקים לסיוע נוסף.
- ◀ המעיטו ככל האפשר בהתייחסות ישירה לכל אחת מהקבוצות בנפרד והשתמשו ככל שניתן בגוף ראשון רבים כדי **להדגיש את הזהות המשותפת בכיתה**: "אנחנו", "ראינו בכיתה", "אצלנו במחלקה", "האוניברסיטה שלנו". אין פירוש הדבר שיש להדגיש נרטיב המשותף אלא להזכיר את השייכות המשותפת לכיתה ואת המחויבות של המרצה לכלל הסטודנטיות והסטודנטים בכיתה.
- ◀ בכיתות שבהן ניכרת התכנסות, כלי יעיל לעורר שיחה על נושאים מורכבים בזמנים מתוחים הוא התרחקות מהמצב בישראל, **כלומר ללמד על מצבים הדומים למתרחש בישראל, אך במדינות אחרות**. שימוש בדוגמאות מעולמות תוכן שונים עשויים לזמן מרחב לרפלקסיה ולדיון בקרב הסטודנטים ולהפחית תחושות איום מיידיות.
- ◀ **בחירת התוכן הנלמד בכיתה בזמני מתח היא החלטה מקצועית ואישית**. תחושת המסוגלות של המרצה, אזור הנוחות שלו ועמדתו האישית כלפי נקיטת עמדה או הימנעות מדיון בנושא הם גורמים מרכזיים בהחלטה זו. בחנו את ההתאמה של התוכן הנלמד לסיטואציה.

7 הכשרה

מומלץ להכשיר את הסגל האקדמי והמנהלי לאורך השנה ולהקנות להם כלים להתמודדות שיפור יחסים בין קבוצות. הכשרות שונות ניתן לקיים דרך יחידות המוסד כגון יחידת המגוון, דיקן הסטודנטים, יחידה להוראה ולמידה ועוד וכן דרך גופים מחוץ למוסד כדוגמת [הסדנאות של מרכז אקורד](#).

8 פעולות שכדאי להימנע מהן

- ✘ בעת התרחשותו של קונפליקט גלוי הסתפקו במסר המביע הבנה של האופנים השונים שבהם בני אדם חווים את התקופה הזו. אל תחזרו ליצירת נרטיב משותף.
- ✘ הימנעו מלעודד את הבאות והבאים לקמפוס לעסוק בסוגיות הקונפליקט מבלי להגדיר מבעוד מועד מרחב בטוח עבורם לעשות זאת. מרחב בטוח עשוי להיות בכיתה, במשרד, במרחבי הקמפוס הווירטואליים וכד'.
אם המוסד נקט עמדה ביחס למצב המתוח יש לוודא שהוא מקצה מרחב בטוח לכלל הקבוצות השונות (הסגל המנהלי, הסגל האקדמי, הסטודנטיות והסטודנטים) להשמעת דעות ועמדות אחרות.
- ✘ שימו לב: הימנעו מלהטיל על מרצות ומרצים ועל מנהלות ומנהלים את האחריות להתפרצות שיח אלים. הקמפוס הוא חלק מהמציאות הישראלית ושיח אלים עלול לקרות בו למרות המאמצים למנוע אותו. הציבו גבולות ברורים לשיח. תמכו והציעו עזרה מוסדית לסגל ולסטודנטיות והסטודנטים. [\[ראו המלצות במסמך זה ולמודל הרמזור\]](#)

לסיכום, זמני מתח ואלימות מגלגלים לפתחו של הקמפוס המגוון אתגר רב־פנים. הסטודנטיות והסטודנטים, הסגל המנהלי והסגל האקדמי עלולים לחוות תחושות קשות וחוסר ביטחון. מדריך זה מאפשר לקהלים השונים של הקמפוס להתמצא באפשרויות העומדות בפניהם ולחשוב כיצד להגיב. הוא מקנה כלים יישומיים יעילים העשויים למתן את האווירה המקוטבת והקשה ולצמצם את הסיכוי להתפרצות אלימה ולנזק מתמשך למערכות היחסים בין הקבוצות בקמפוס.

- ◀ מומלץ להתייעץ עם ["המדריך לכיתה המכילה"](#) שהוציא מרכז אקורד בשיתוף יוזמות אברהם ובתמיכת האוניברסיטה העברית וקרן רוטשילד. המדריך מציע פרקטיקות שניתן להשתמש בהן תוך כדי ההוראה בכיתה והמקדמות יחסים מיטיבים בין הקבוצות השונות. הפרקטיקות מסודרות מהקל אל המורכב יותר, אינן דורשות הכנה רבה ומתאימות לתחומי דעת וסגנונות הוראה שונים.
- ◀ מומלץ להתייעץ עם מדריכים עבור מנהלות ומנהלים בארגונים – ["הצעות למעסיקים להתמודדות בימים הראשונים של המלחמה"](#), ["המלצות לארגונים להתמודדות עם האתגרים שמזמנים ימי זיכרון ומועדים לאומיים בשנת 2023"](#) ו"[המלצות לניהול צוותים בעת משבר פוליטי וחברתי](#)".
- ◀ מרכז אקורד מזמין אתכם להיעזר בתובנות ובהמלצות שמופיעות במדריך זה ולהתייעץ איתנו בנושא. ניתן לפנות אלינו בדוא"ל achord@mail.huji.ac.il
- ◀ דעתכם חשובה לנו. נודה למילוי [משוב קצר](#) אודות המדריך.

השתתפו בחשיבה ובכתיבה: ד"ר מאיה דה-פריס, ד"ר שרית לארי, ד"ר נעמי פריש-אבירם, 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 | עיצוב גרפי: שני צדוק