

ממשיכים בייחד נואם סווי

מדריך יוזמות אברהם להתמודדות
העירויות עם המשבר בערים המעורבות
דليل مبادرات ابراهيم لمواجهة البلديات
الأزمة في المدن المختلطة





מבוא

החברה הישראלית נתונה בימים אלה במשבר חמור. האירועים ברחבי המדינה ובערים המעורבות לצד הלחימה בעזה מעמיקים את השסע בין היהודים לערבים ומחריפים את הקונפליקט הישראלי-פלסטיני. כל אלה מאיימים לקרוע את מרקם היחסים העדין בין יהודים לערבים, במרחב הציבורי ובמרחבים המשותפים לשתי הקבוצות.

ההתמודדות עם המצב במקומות עבודה שבהם עובדים יהודים וערבים אלה לצד אלה מאתגרת מאוד ומצריכה חשיבה ודרך פעולה המתאימות למצבי משבר. ההתמודדות מורכבת במיוחד בעירויות של הערים המעורבות, אשר חוו את האירועים האלימים על בשרן, ואשר לצד היותן ארגון שבו עובדים יחד יהודים וערבים, אמונות גם על מתן השירותים המוניציפליים לכלל התושבים והתושבות.

עם זאת, על כולנו מוטלת האחריות לזכור כי המשבר יחלוף. עלינו להישיר את מבטנו קדימה, אל הימים שיבואו לאחר המשבר, ולזכור גם כי החיים המשותפים בערים המעורבות ובמדינה הם כורח מציאות המבטיח את שלומה ואחדותה של החברה הישראלית כולה.

המדריך שלפניכם מציע עקרונות לטיפול במרחב שאתם מנהלים הן בעת המשבר והן בימים שאחריו. כולנו נדרשים לחשוב על העתיד.

מה במדריך:

1. ניתוח המצב
2. עקרונות פעולה מומלצים בעת משבר
3. המלצות מעשיות לפעולה לטווח הקצר ולטווח הארוך



ניתוח המצב

המשבר הנוכחי מעמיק את השסע בין הערבים ליהודים על כל היבטיו. המרקם העדין של יחסי עבודה ואמון שנבנה לאורך שנים במרחבי החיים המשותפים ויצר בסיס לקיומה של חברה משותפת התפורר, ותחושת האמון של האזרחים הערבים ברשויות המדינה וביכולתן לספק להם הגנה כמעט התפוגגה. במצב של חוסר אמון הדדי מתחזקת ההסתגרות של כל קבוצה בתוך עצמה. הביטויים הקשים של מצב זה הם ערעור תחושת הביטחון האישי, טשטוש ההבדלים בין חופש הביטוי לבין הסתה וכן אלימות מילולית ופיזית הפוגעת בכולם.

אזרחים רבים במדינה – יהודים וערבים, מרכז ופריפריה, מבוגרים וצעירים – חשים ברמה האישית כי מרחף איום על קיומם ורבים חווים חרדה המקשה עליהם לתפקד במשפחה ובמקום העבודה. בערים המעורבות המצב קשה במיוחד, ותושבי הערים האלה, יהודים וערבים כאחד, חשים היעדר ביטחון אישי וחוסר אמון בבני הקבוצה השנייה.

כל אלה מציבים בפני המנהלים והמנהלות בעיריות אתגרים ייחודיים. לא אחת נדרשת הפרדה בין הזהות המקצועית לבין הזהות האזרחית בשל הקונפליקט ביניהן ונחוצות מיומנויות כדי להתמודד עם המשבר ועם ביטוייו הן בתוך העירייה והן במגעים עם תושבי העיר.

נקודת המוצא בהתמודדות זו היא ההבנה וההכרה כי **הנרטיבים ותפיסת המציאות (שלעיתים מתעצבת בידי אמצעי התקשורת מהצדדים השונים) של כל קבוצה שונים אלה מאלה** והשונות משפיעה על החוויה האישית ועל פרשנות המציאות. הכרה בנרטיבים השונים גם בלא הזדהות עימם היא תנאי חשוב ליצירת מרחב של כבוד לרגשות ולחוויות של יהודים וערבים בתוך העירייה, שהיא המרחב המשותף והבטוח של העובדים משתי הקבוצות.



עקרונות פעולה מומלצים בעת משבר

1. **חיזוק תחושת השייכות של כולם למקום העבודה:** דיבור בשפת "אנחנו" לשם הכללה של כולם, פרסום מסרים המדגישים את המרחב החברתי המשותף ואת האינטרס לשמור עליו, הימנעות מגינוי ומהדרה של צד אחד. חשוב להדגיש מסר זה גם בשיחות ובתקשורת חוץ-ארגונית עם תושבי העיר.
2. **הקפדה על הוגנות:** שמירה על יחס שוויוני לכל העובדים בלא העדפה של קבוצה זו או אחרת.
3. **הידוק הקרבה הבין-אישית:** חיזוק ועידוד יחסים בין-אישיים ומתן אפשרות לביטויי אמפתיה ולביטויי דאגה אישיים.
4. **זיהוי האינטרס המשותף ועידודו:** העברת מסרים של שותפות מקצועית ועידוד משימות משותפות שיוצרות רוח של הזדהות משותפת עם מקום העבודה למען מטרה משותפת ובעיקר למען רווחת כלל התושבים והתושבות בעיר.
5. **דאגה לתחושת הביטחון האישי:** חשוב להביא לידיעת העובדים מיהם בעלי התפקידים שאליהם יוכלו לפנות אם יחושו פחד, חרדה וחוסר ביטחון ואף להפנותם לגורמי טיפול מקצועיים מחוץ למקום העבודה.
6. **תקווה:** האמונה שנכוננו לנו ימים טובים יותר משותפת לכולם. העברת מסר של תקווה לעובדים מעניקה כוח לעבור את התקופה הקשה.



המלצות מעשיות לפעולה לטווח הקצר ולטווח הארוך

- 1. הדרג הניהולי תחילה:** בשל האחריות הרבה המוטלת על הדרג הניהולי בעירייה בעת הזו מומלץ לכנס מפגשים בהשתתפות המנהלים והמנהלות של האגפים והמחלקות, שבהם יוכלו להציף את תחושותיהם, לשוחח עליהן ולחדד את מסריו של הארגון לגבי התמודדות מיטבית עם המצב ברוח הקוד האתי של הארגון וברוח חזונו.
- 2. הרגעה:** מומלץ להעביר בערוצי התקשורת הפנימיים לכלל העובדים והעובדות מסרים של הרגעה ותקווה ולהדגיש בהם את המכנה המשותף לכלל העובדים, יהודים וערבים כאחד.
- 3. מפגשים משותפים:** מומלץ לבחון את מידת הרצון של העובדים והעובדות לכנס מפגשים מונחים של צוותי העבודה כדי לסייע להם להתמודד עם המצב.
- 4. תושבי העיר:** מומלץ להוציא מסרים מרגיעים לתושבים אשר מחזקים את התחושה כי העירייה משקיעה מחשבה ומשאבים בהרגעה ובשיקום היחסים בין היהודים לערבים תושבי העיר.
- 5. מפגשים קהילתיים:** מומלץ לארגן מייד מפגשים קהילתיים בשכונות באמצעות מגשרים ומנחים מקצועיים כדי להגיע להסכמות ולהתוות דרכי תקשורת ודרכים להטמעת ההסכמות בקרב תושבי השכונה.
- 6. תוכנית לטווח הארוך:** מומלץ להיערך לתוכנית לטווח הארוך אשר תחזק את יסודות הגיוון וההכלה בעירייה גם בימים של שקט – השקעה בחיזוק המרחב המשותף היהודי-ערבי בעירייה עצמה; טיפוח יחסי חברות ועידוד ההכרות ההדדית ברמה האישית, התרבותית והדתית; ליווי מקצועי של צוותים מגוונים; סדנאות וקורסים העוסקים בכשירות ארגונית.



مقدمة

يمر المجتمع الإسرائيلي حالياً بأزمة خطيرة. تعمق الأحداث في جميع أنحاء البلاد وفي المدن المختلطة إلى جانب الحرب على الحدود مع غزة الشرخ بين اليهود والعرب وتفاقم الصراع الإسرائيلي الفلسطيني. كل هذا يهدد بتمزيق النسيج الحساس للعلاقات بين اليهود والعرب في الحيز العام وفي الأماكن التي تتقاسمها المجموعتان.

يعتبر التعامل مع الوضع في أماكن العمل حيث يعمل اليهود والعرب جنباً إلى جنب أمراً صعباً للغاية ويتطلب تفكيراً وعملاً مناسباً عند حدوث الأزمات.

المواجهة معقدة بشكل خاص في بلديات المدن المختلطة، والتي شهدت أحداثاً عنيفة، فبالإضافة إلى كونها مؤسسة يعمل فيها اليهود والعرب معاً، فإنها مسؤولة أيضاً عن تقديم الخدمات البلدية لجميع السكان. ومع ذلك، تقع على عاتقنا جميعاً مسؤولية تذكر أنّ الأزمة الحالية ستنتهي. يجب أن نتطلع إلى الأيام القادمة بعد الأزمة، وأن نتذكر أن الحياة المشتركة في البلدات المختلطة وفي الدولة ضرورة لواقعٍ يضمن سلام ووحدة المجتمع في إسرائيل ككل.

يقدم الدليل الموجود أمامكم مبادئ للتعامل مع الحيز المتواجد تحت مسؤوليتكم أثناء الأزمة وفي الأيام التي تليها. نحن مطالبون جميعاً بالتفكير في المستقبل.

ماذا يشمل الدليل:

1. تحليل الوضع.
2. مبادئ عملٍ مقترحة في وقت الأزمة.
3. توصيات عمل للمدى القريب والمدى البعيد.



تحليل الوضع

تُعمق الأزمة الحالية التصدّع بين العرب واليهود من جميع جوانبه. انهيار النسيج الحساس لعلاقات العمل والثقة التي بُنيت على مرّ السنين في حيز الحياة المشتركة وشكّلت الأساس لوجود مجتمع مشترك، وشعور المواطنين العرب بالثقة في سلطات الدولة وقدرتها على توفير الحماية لهم تلاشى تقريباً. في حالة عدم الثقة المتبادل، يتمّ تعزيز عزلة كلّ مجموعةٍ داخل نفسها. وتتمثّل المظاهر القاسية لهذا الوضع في تقويض الشعور بالأمن الشخصي، وطمس الفروق بين حرية التعبير والتحرّيز، وكذلك العنف اللفظي والجسدي الذي يضرّ بالجميع.

يشعرُ العديدُ من المواطنين في البلاد - يهوداً وعرباً، في المركز والأطراف، كباراً وشباباً، على المستوى الشخصي أنّ هناك تهديداً لوجودهم ويعانون من القلق الذي يجعل من الصعب عليهم التركيز في الأسرة وفي مكان العمل.

في المدن المختلطة الوضع صعبٌ بشكلٍ خاص، ويشعرُ سكّان هذه المدن، من اليهود والعرب على حدّ سواء، بانعدام الأمن الشخصي وعدم الثقة بأفراد المجموعة الثانية.

كلّ هذه الأمور تشكّل تحديات خاصة أمام المدراء والمديرات في البلديات. حيث يتطلّب الفصل بين الهوية المهنية والهوية المدنية بسبب التعارض بينهما، وهناك ضرورة لمهارات للتعامل مع الأزمة ومظاهرها سواء داخل البلدية أو في التواصل مع سكان المدينة.

نقطة البداية في هذه المواجهة هي فهم وإدراك أنّ **الروايات وتصوّرات الواقع (التي غالباً ما تصيغها وسائل الإعلام من جوانب مختلفة) لكلّ مجموعة تختلف عن بعضها البعض**، ويؤثر الاختلاف على التجربة الشخصية وتفسير الواقع. يعتبرُ الاعتراف بالروايات المختلفة حتى دون التضامن معها شرطاً مهماً لخلق مساحةٍ من الاحترام لمشاعر وتجارب اليهود والعرب في داخل البلدية، والتي تمثّل الحيز العام المشترك والأمن للموظفين من كلا المجموعتين.



מבדי עמל מقررحة في وقف الأزمه

1. **تقوية شعور الجميع بالانتماء إلى مكان العمل:** التحدث بلغة "نحن" لإدماج جميع الموظفين، ونشر الرسائل التي تؤكد على الحيز العام الاجتماعي المشترك والاهتمام بالحفاظ عليه. تجنّب إدانة واستبعاد طرف واحد. من المهم التأكيد على هذه الرسالة أيضًا في المحادثات والتواصل خارج المؤسسة مع سكان المدينة.
2. **المحافظة على الإنصاف:** الحفاظ على علاقة متساوية لكلّ العمال دون تفضيل مجموعة عن أخرى.
3. **تقوية التقارب بين الأشخاص:** تقوية وتشجيع العلاقات الشخصية بين الموظفين وتوفير فرصة للتعاطف والتعبير عن القلق الشخصي.
4. **تحديد وتشجيع المصلحة المشتركة:** نقل رسائل الشراكة المهنية وتشجيع المهام المشتركة التي تخلق بين جميع الموظفين روح التضامن مع مكان العمل من أجل هدف مشترك وخاصة من أجل رفاهية جميع سكان المدينة.
5. **الاهتمام بالشعور بالأمان الشخصي:** من المهم توعية الموظفين بأصحاب الوظائف الذي يمكنهم اللجوء إليهم إذا شعروا بالخوف أو القلق أو انعدام الأمن، وحتى إحالتهم إلى مختصين من خارج مكان العمل.
6. **الأمل:** الاعتقاد بأن لدينا أياماً أفضل أمر مشترك بين الجميع. إنّ نقل رسالة أمل للموظفين يعطي القوة لتجاوز الفترة الصعبة.



תوصיות עמל למדי القريب والمدي البعيد

- 1. المستوى الإداري أولاً:** نظراً للمسؤولية الكبيرة الملقاة على مستوى الإدارة في البلدية في هذا الوقت يُوصى بعقد اجتماعاتٍ يحضرها مديرو الإدارات والأقسام، حيث يمكنهم التعبير عن مشاعرهم ومناقشتها وصقل رسائل المنظمة حول التعامل الأفضل مع الوضع، وفق أخلاقيات العمل المهني وضمن رؤيتها.
- 2. التهدئة:** يُوصى بإيصال رسائل التهدئة والأمل في قنوات الاتصال الداخلية لجميع العاملين والعاملات والتأكيد فيها على القاسم المشترك للجميع، يهوداً وعرباً على حدٍ سواء.
- 3. الاجتماعات المشتركة:** يُنصح بدراسة مدى استعداد الموظفين لعقد اجتماعاتٍ إرشادية لفرق العمل لمساعدتهم على التعامل مع الموقف.
- 4. سكان المدينة:** يوصى بإرسال رسائل مطمئنة للسكان تعزز الشعور بأن البلدية تستثمر الفكر والموارد في تهدئة واستعادة العلاقات بين اليهود والعرب الذين يعيشون في المدينة.
- 5. لقاءات جماهيرية:** يوصى بتنظيم لقاءاتٍ مجتمعية في الأحياء على الفور من خلال وسطاء وميسرين محترفين من أجل الوصول إلى اتفاقياتٍ وتحديد طرق التواصل وطرق تنفيذ الاتفاقات بين سكان الحي.
- 6. خطة طويلة المدى:** يوصى بالتحضير لخطة طويلة الأمد من شأنها أن تعزز أسس التنوع والاندماج في البلدية حتى في أيام الهدوء - استثمار في تعزيز الحيز المشترك اليهودي العربي في البلدية نفسها؛ تنمية الصداقات وتشجيع الاعتراف المتبادل على المستوى الشخصي والثقافي والديني؛ المرافقة المهنية للفرق المتنوعة وورش العمل والدورات التي تتناول الأهلية التنظيمية.

לייעוץ, סיוע והכשרות בנושא:

רות לוין-חן, מנהלת מיזם 'ערים מעורבות', יוזמות אברהם
ruth@abrahaminitiatives.org.il

לلاستشارة، والمساعدة، والتأهيل في هذا الموضوع:

רות لفין حين، مديرة مشروع "المدن المختلطة"، مبادرات إبراهيم
ruth@abrahaminitiatives.org.il

