

תכנית גישורים בניהול
מוזאיקה המרכז ליישוב סכסוכים
בהסכמה והמרכז הבין תרבותי לירושלים



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
האגף לשירותים חברתיים ואישיים
השרות לעבודה קהילתית



למידה מתמשכת
הדבר החשוב באמת- סמוי מן העין!
מרחב פתוח סיעור מוחות
מגוון קולות **הקשבה**
יילוץ ידע למידה אקטיבית
פיתוח ידע **חכמת המעשה**

אין חכם כבעל ניסיון
בוננות
שולחנות עגולים
למידה מתמשכת
פיתוח ארגוני
שיח שותפים
מרחב פתוח

מה מאפשר את הלמידה שלי?
למידה אקטיבית
פיתוח מקצועי
למידה עשייה וידע
מעיינות תבונת העשייה
למידת עמיתים

תבונת העשייה
למידה משתפת
למידה עשייה וידע
הדדיות ונדיבות בתהליכי למידה

שיתוף חלוקה בידע
קבלת החלטות משותפת
כיצד ידע מקדם תהליכי יישוב סכסוכים
מגוון קולות
למידה על למידה
שיתוף וחלוקה בידע
פיתוח מקצועי
ידע סמוי **חילוץ ידע**

“כשעשייה למידה וידע נפגשים”

אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה

"כשעשייה, למידה וידע נפגשים"

אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה

עריכה וליווי למידה: ד"ר ארנה שמר

ליווי כתיבה: אורית יולזרי

ריכוז ועריכה גרפית: נירה הלל-עמיר

"When Practice, Learning and Knowledge Meet"

**Practice Wisdom Collection of Articles from Community Mediation and Dialogue
Centers**

Editor: Dr. Orna Shemer

Assistant Editor: Orit Yulzary (MSW)

Coordination and Graphic Editing: Nira Hillel-Amir

**המאמרים באסופה זו נכתבו במסגרת תהליכי למידה ופיתוח ידע בתכנית "גישורים"
אוקטובר 2014**

© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים ולמוזאיקה-המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה

תוכן עניינים

מבוא 1-2

גישור – משחק ילדים? סיפורה של תכנית ללימוד מיומנויות גישור בגיל הרך

מיכל גוטמן קרמר וטלי ניצן הלוי, רמת השרון 3-10

**גישור מונגש תרבות בסכסוכי עבודה-פרקטיקה של גישור
רגיש תרבות בין עובדי קבלן מהקהילה האתיופית למעסיקים**

רותם נגר ואורנה שני, מוזאיקה 10-26

**יחד במטרה להצליח לשנות- מסע של פעילי שכונה בדיאלוג בונה קהילה
שרון דלמן, בתיה רוזד, אביה טננבאום, ברוניה בלבן,**

מזל סיגרין, נדין גינו, אילנה נירנברג, ערד 27-39

”כאן גרים בכיף”- מודל לפתרון סכסוכים בין שכנים

מירב אבוקסיס, ד”ר דיויד שמעוני, עו”ד אורת בנימיני ודפנה גלוסקה, רעננה 40-49

**למידה מהצלחות- מודל פעולה לדיאלוג בבית משותף: שיתוף פעולה בין מרכז הגישור
והדיאלוג בקהילה בלוד, פרויקט קהילות הסטודנטים, דיירי בניינים ונותני שירותים**

שירה פיגלסון וארנה שמר 50-71

מבוא

תחום הגישור והדיאלוג בקהילה מתפתח ומעמיק מידי שנה. ברחבי הארץ יותר ויותר אנשים¹ נתרמים מהתהליכים והכלים המוצעים להם בכדי לשפר מערכות יחסים, לקיים תהליכי שיח קהילתיים, להגיע להסכמות וגם כדי לנהל סכסוכים באופן מיטבי ופתיר. בשטח, במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, נוצרים כל העת תהליכים חדשים וחדשניים בתחומים שונים של יישוב סכסוכים, פתרון מתחים בין אישיים וחברתיים ומניעתם. תהליכים אלה מבטאים את חוכמת העשייה ממנה מתפתח ידע מקצועי, רלוונטי ואותנטי על אודות התחום.

תכנית "גישורים" רואה בתהליכי הלמידה לפיתוח הידע וכתובתו חלק מהותי מהפעילות שהיא מובילה ורואה ערך בידע של אנשי השדה. בכנס "גישורים" ה-6 שנערך בשנת 2013 שמנו לפנינו את האתגר להפגיש בין המעשה בחדר הגישור והמעשה ברחבי הקהילה - לבין מעשה הלמידה. בכנס, שנקרא "מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - כשעשייה למידה וידע נפגשים", עובדים, מתנדבים, שותפים ותושבים, הציגו מגוון תהליכים בהם הם לקחו חלק. אופן הצגת הידע היה דיאלוגי ואיפשר שיח של למידה הדדית שהזמין להעמיק, להרחיב, לאתגר ולחדד את הידע. כצעד נוסף בתהליך פיתוח הידע הוצע למציגים בכנס לתעד את עשייתם במאמר. מספר מציגים נענו לאתגר ובמהלך השנה האחרונה משתתפים ממרכזי הגישור והדיאלוג מערד, רמת השרון, רעננה ומוזאיקה (ירושלים) כתבו על עשייתם. תהליך פיתוח הידע נסמך בכסיסו על ניסיון הכותבים, החומרים שהוצגו בכנס ועל השיח שהתפתח. אל אסופה זו התווסף גם מאמר של חוכמת העשייה שנלמד ונכתב על פי המתודה הראשונה ללמידה מהצלחות ממרכזי הגישור והדיאלוג בלוד. חמשת המאמרים שלפנינו מציגים מגוון מהעשייה הענפה בתחום: תכנית ללימוד מיומנויות גישור בגיל הרך, הנגשה בין תרבותית של גישור בסכסוכי עבודה, קבוצה דיאלוגית של פעילות בשכונה רב תרבותית וקשת יום, מודל לפתרון סכסוכים בין שכנים ומודל לייזום תהליכי דיאלוג בבתים משותפים.

בחודשים בהם ליווינו את כתיבת המאמרים ראינו כיצד ידע נאסף, מתפתח ומתגבש, ולמדנו כיצד מעשים ממושגים למודלים ועקרונות, כיצד צעדים קטנים הופכים לתהליך משמעותי, כיצד רעיונות הופכים ליוזמות של תוכניות ייחודיות.

לקראת כנס "גישורים" ה-7 העוסק בהשפעה שמחוללים מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, אנו שמחים להציג בפניכם אסופת מאמרים זו. האסופה מצטרפת למאמרי חוכמת העשייה שנכתבו בספר "מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - חדשנות חברתית ביזמות קהילתית"².

לקראת הוצאתה של אסופה זו כמהדורה אינטרנטית ומורחבת, במהלך השנה הקרובה עתידים להתווסף אליה מאמרים נוספים מכנס זה, אשר יתעדו את הדרכים להשפיע בתחומי הגישור והדיאלוג בקהילה.

¹ כל התכנים מתייחסים לגברים ונשים.

² מהדורה מקוונת של הספר ניתן למצוא באתר תוכנית גישורים: "מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה- חדשנות חברתית ביזמות קהילתית":

http://www.gishurim.org/wp-content/uploads/2012/10/%D7%A1%D7%A4%D7%A8-%D7%92%D7%99%D7%A9%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%9D_2013.pdf

אנו מבקשות להודות לכל אחד ואחד מהכותבים ולשותפים שלהם במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה וברשויות שלקחו חלק בתהליך העבודה והכתיבה. ההשקעה וההתמדה שלהם ניכרת בתהליך ומורגשת הנדיבות לחלוק מניסיונם למען פיתוח התחום והלמידה ההדדית. תודה מיוחדת לברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים על השקעתו הרבה בפיתוח וקידום תחום הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל, ולאבי סנדר, מפקח ארצי לפיתוח כח אדם וחוסן קהילתי בשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים על מעורבותו ותרומתו לנעשה במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. תודה מיוחדת לנירה הלל-עמיר, רכזת תכנית "גישורים", שריכזה את תהליכי הכתיבה ועבדה באופן צמוד עם הכותבים בצורה מקצועית, חמה ותומכת. בנוסף לעבודת הריכוז, נירה אחראית לעריכה הגרפית והתוצר המקצועי שלפניכם. תודה לנורית בכרך, מנהלת "מוזאיקה" וחגי אגמון-שניר מנהל המרכז הבין תרבותי לירושלים, מנהלי הארגונים שמפעילים את תכנית "גישורים" על התמיכה, האמון והעידוד.

קריאה מהנה ומלמדת,

ד"ר ארנה שמר ואורית יולרי.

גישור – משחק ילדים? סיפורה של תכנית ללימוד מיומנויות גישור בגיל הרך

מיכל גוטמן קרמר³ וטלי ניצן הלוי⁴
מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, רמת השרון

מאמר זה מביא את סיפורה של תכנית ללימוד מיומנויות גישור בגיל הרך שפותחה על ידי המגשרת טלי ניצן הלוי ויצאה לאור בתמיכתו של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ברמת השרון⁵. נספר על שלבי העבודה החל מהיוולדו של רעיון ועד למימושו בגני הילדים וכן על הצגתו בכנס גישורים השנתי ה-6: "מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה- כשעשייה למידה וידע נפגשים".

תיאטרון בובות למבוגרים

הזמן: כנס גישורים נובמבר 2013.

שעת אחר הצהריים, אכא באה לקחת את יותם מהשן

אכא: שלום יותמי שלי, מה שלומך?

יותם: אכא!לה!! (חיבוק ונשיקה)

יותם: אכא, אני רוצה ללכת היום למופע הקסמים של יו יו עס יואכ

אכא: לא חחוי, היום יש לנו תוכניות אחרות! אנחנו הולכים לסצנה כיכית של קיטולי ניר

יותם: לא רוצה! אני רוצה ללכת למופע הקסמים של יו יו

אכא: יותם, כבר קניתי כרטיסים ויצאתי מוקדם מהסעודה - הולכים ומהו!

יותם: את אף פעם לא מרשה לי שום דבר, חבל שאכא לא בא היום!

הצגת קונפליקט זה, המוכר לרבים מאיתנו מחיי היומיום, פתחה את הסדנה "הנחלת הגישור כאורח חיים בגיל הרך", שנערכה במסגרת כנס גישורים השנתי ה-6. נתבקשנו להציג את תכנית "דמיון – מיומנויות גישור לגיל הרך" (להלן: "תכנית דמיון") בפני באי הכנס, ותהינו כיצד מציגים בפני קבוצה של מבוגרים תכנית שכל כולה מותאמת לילדים. החלטנו להזמין את המבוגרים להתנסות בתכנית דמיון באותה דרך בה הזמנו את הילדים להתנסות במיומנויות הגישור - באמצעות עולם הדמיון והמשחק.

פתחנו בתיאטרון בובות המציג קונפליקט בין אם ובנה. הבחירה בקונפליקט עם מבוגר, בשונה מהנהוג בגנים (שם מוצגים קונפליקטים בין ילדים), נועדה לאפשר למשתתפי הכנס להזדהות

³ גבי מיכל גוטמן קרמר- מנהלת מרכז הגישור רמת השרון בין השנים: 2011-2013.

⁴ גבי טלי ניצן הלוי- מגשרת המתמחה בקונפליקטים בין ילדים ומתנדבת במרכז הגישור רמת השרון.

⁵ כל הזכויות בתכנית "דמיון- מיומנויות גישור לגיל הרך" שמורות לטלי ניצן הלוי.

עם הדמויות בסיפור. הקונפליקט תאר מצב שגרתי מחיי היומיום ונועד להמחיש כיצד מיומנויות הגישור יוצאות מחדר הגישור וממערכת המשפט, נשזרות בחיי היומיום ומקבלות הזדמנות לחלחל באופן עמוק יותר אל החברה.

בהמשך הצגת תיאטרון הבובות, הצטרפו לסיפור שלושה בעלי חיים המייצגים את מיומנויות הגישור, והובילו תהליך עדין של הקשבה וברור הצרכים של האם והבן בסיפור.

התהליך בנוי משלושת המיומנויות הבאות:

- **הקשבה** - באמצעות ההקשבה האם יכולה להתבונן פנימה ולגלות מה באמת חשוב לה באותו אחר צהרים משותף עם בנה.

- **ראיה רחבה** - האם לומדת לשאול שאלות ”שמספרות סיפור”, כלומר - שאלות שבאמצעותן תוכל להבין מה עומד מאחורי בקשותיו של בנה.

- **ניהול דיאלוג** - האם והבן מתמסרים בכדור וכך נוצר דיאלוג בו כל אחד בתורו מציע פתרון אפשרי.

בשלב זה הנחנו בצד את הבובות של בעלי החיים ופינינו אל קהל המשתתפים בסדנה: ”השאלנו” למשתתפי הסדנה את הכדור בו שיחקו האם ובנה בתיאטרון הבובות והזמנו אותם להציע המשך אפשרי לסיפור בהתאם לנקודת מבטם. מעניין היה לראות כיצד חלק מהמשתתפים ניתחו את הסיטואציה מנקודת מבט אישית כהורים או סבים וסבתות, ואילו אחרים ניתחו את הסיטואציה מנקודת מבטם כמגשרים או כאנשי חינוך. לדוגמה, אחת המשתתפות ספרה כי לאחר שלב ניתוח הקונפליקט באמצעות כלים גישוריים בתיאטרון הבובות, היא ראתה באור אחר את הסיטואציה וזיהתה את ההזדמנות הניצבת בפני האם בסיפור, הן לסייע לבנה בסיטואציה החברתית עמה התמודד והן ליהנות מזמן איכות משותף.

בתום שלב הצגת תיאטרון הבובות וניתוח הקונפליקט, לייקי סבן⁶ הנחתה דיון קצר אודות הלמידה שהתרחשה במהלך הסדנה⁷. משתתפי הסדנה שיתפו כיצד הם למדו ומה סייע להם בלמידה, ואנו שיתפנו בלמידה שלנו מעצם העברת הסדנה. אחת התובנות המרכזיות שלנו כמנחות, הייתה הפוטנציאל הגלום בתיאטרון הבובות ככלי להנחלת מיומנויות הגישור בחיי היומיום, גם עבור המבוגרים. כאשר עמלנו על הכנת הסדנה לא ידענו כיצד משתתפים מבוגרים יגיבו וישתפו פעולה עם סיפור מקרה שמוצג באופן זה, ולשמחתנו- בדומה לילדים, המשתתפים נכנסו לסיפור, התחברו לדמויות ואפשרו לנו להעביר סדנת גישור למבוגרים באמצעות משחק ילדים.

⁶ לייקי סבן, מנהלת מרכז גישור קהילתי עכו, שימשה כמלוות למידה בסדנה ”הנחלת הגישור כאורח חיים בגיל הרך” שנערכה במסגרת כנס ”גישורים” בשנת 2013.

⁷ הסדנה, בה הושם דגש על נושא הלמידה, הייתה חלק מכנס גישורים 2013, אשר עסק במפגש בין עשייה, למידה ופיתוח ידע הצומח מהניסיון בשטח.

רעיון מחפש ביטוי - טלי ניצן הלוי⁸

הזמן: סתיו 2011

הרעיון לתרגם את מיומנויות הגישור לשפתם של ילדים נולד מתוך הצורך שלי להעניק לילדיי כלים שיסייעו להם להתמודד טוב יותר עם סיטואציות חברתיות יומיומיות. לאחר שהתגבש הרעיון הכללי, יצאתי לשטח כדי לערוך תצפיות בילדים בזמן המשחק החופשי⁹. מטרת התצפיות הייתה בראש ובראשונה למידה ממקור ראשון: מה מעסיק ילדים בגיל הגן? מהם הקונפליקטים עמם הם מתמודדים? מהן דרכי ההתמודדות בהן הם נוקטים, אם בכלל, וכדומה. תהליך התבוננות והלמידה מהילדים היווה מרכיב משמעותי בגיבוש התפישה הגישורית בכל הנוגע לפתרון קונפליקטים בגיל הגן.

לצד התצפיות בשטח נעזרתי בספרות כדי ללמוד על מאפייני התפתחות ילדים בגיל הגן. מהקריאה למדתי כי בגיל זה מופיעים יחסי חברות אמיתיים בקבוצת השווים¹⁰. בגיל ארבע בערך יש לילדים כושר ניכר לקיים חברויות בכוחות עצמם ויכולת להמשיך את היחסים עם חבריהם על אף הקונפליקטים המתעוררים מידי פעם, אלו מספקים הזדמנויות חשובות ללמוד כיצד לחיות יחד (Hartup and Laurance, בתוך: סרוף, קופר ודהארט, 1998). השיפורים בהיבטים רבים של החשיבה במהלך תקופת הגן משפיעים על הבנת הילד את העולם החברתי. במהלך תקופת הגן מתחילים הילדים ללמוד על הדרך שבה חושבים ומרגישים בני אדם אחרים, על מה שמניע אותם, כוונותיהם ועל הדברים שהם נוטים לעשות. הם גם מתחילים להבין שנקודת המבט של בני אדם אחרים שונה לפעמים מנקודת המבט שלהם והדבר מסייע להם לקיים קשר יעיל יותר עם אחרים. בשנות התפתחות אלה- חלה התקדמות עצומה בניהול העצמי ובשליטה על העצמי¹¹. כמו כן, בתקופה זו מפתחים הילדים את היכולת להתבונן ולהיות מודעים לעצמם כבני אדם. הילדים מתנסים במה שמכונה תחושה של קביעות העצמי – תחושה שהעצמי ממשיך להתקיים על אף שיבושים זמניים ביחסים עם אחרים. כל ילד מפתח לו ראייה מסוימת של העצמי בהתבסס על התנסויותיו הייחודיות. בניתוח התצפיות ניתן היה לראות כיצד מאפייני הגיל באים לידי ביטוי במצבים קונפליקטואלים:

- הנטייה הטבעית של ילדי הגן להיות מרוכזים בנקודת מבטם, במידה המשתנה מאחד לאחר, נצפתה מתעצמת בזמן קונפליקט בין עמיתים וחוסמת אפשרות לדיאלוג.
- יכולתם של הילדים לשלוט בהבעת רגשותיהם בזמן קונפליקט הייתה מוגבלת.

⁸ הכתוב במאמר זה מבוסס על חומרים שנכתבו על ידי בחוברת תכנית ”דמיון – מיומנויות גישור לגיל הרך”. כמו

כן, התבססתי על תכנים שכתבתי באתר התכנית באינטרנט בכתובת: www.dimyon-mediation.com

⁹ פעילות חופשית בגן, בגינת המשחקים או בבית, במהלכה הילדים משחקים יחד ללא התערבות או הנחיית מבוגר

¹⁰ קבוצת בני גילם.

¹¹ ניהול העצמי- יכולת הילד להעריך ולנהל את רגשותיו. שליטה על העצמי- יכולת הילד לשלוט בתגובותיו בהתאם לנורמות חברתיות.

- לחלק מהילדים אמונה ביכולתם לפתור מצבים קונפליקטואלים עם עמיתים באמצעות דיאלוג, ואילו חלקם נראו חסרי אונים במצבים אלה ולא ניסו ליצור דיאלוג.
- רבים מן הריבים עסקו בשליטה ובחופש בחירה במשחק, וניכר היה שהתנהגות שנתפשה על ידם כלא הוגנת הובילה לקונפליקט בעל רמת רגשות גבוהה יותר.

במהלך התצפיות בחנתי את יישומן של מיומנויות הלקוחות מעולם הגישור בקונפליקטים של ילדי הגיל הרך. בחנתי את השאלה האם שיטה גישורית, המבוססת על זיהוי צרכים ושינוי מאפייני הדיאלוג הבין אישי, יכולה להיות רלוונטית לסוג הקונפליקטים המאפיינים גילאים אלו. בניתוח התצפיות, באמצעות כלים גישוריים, הבחנתי כי המעבר מעמדות לצרכים, שהינו לב ליבו של תהליך הגישור, רלוונטי מאוד לקונפליקטים בהם צפיתי ויכול להוות "מפתח" ליצירת דיאלוג. לפיכך בנתי מודל, המבוסס על תהליך הגישור, להתמודדות עם מצבים חברתיים בגיל הגן, כדלקמן:

- 1) מבט החוצה: הילד לומד להסתכל על סיטואציה חברתית בראייה רחבה יותר, הן מבחינת זמן והן מבחינת ראיית האחר.
- 2) מבט פנימה: הילד לומד להקשיב לעצמו, לרחשי ליבו, להבין מה חשוב לו וגם לזולתו.
- 3) דיאלוג: הילד לומד כיצד לבטא את מה שחשוב לו ואת רגשותיו באופן המקדם שיתוף פעולה.

כעת נדרשתי לחשוב כיצד להנגיש את התהליך שהתגבש לעולמם של ילדים. כאשר אנו, המבוגרים, מצויים בקונפליקט אנו חווים מעין "מצב חרום": לרוב איננו פנויים לחשיבה מאומצת או יצירתית ולכן פועלים "מהבטן". על אחת כמה וכמה כאשר מדובר בילדים קטנים, או אז נדרשת הפנמה עמוקה של מיומנויות הגישור על מנת שיעמדו לרשותם גם ב"מצבי חרום" מעין אלו.

כדי לייצר הפנמה מסוג זה בחרתי בנקודת הכוח של הילדים - עולם הדמיון. תרגמתי את מיומנויות הגישור לדמויות אשר יתפסו מקום בעולם הדמיון של הילדים ויצרתי רשת אסוציאציות הפונה אל כמה שיותר חושים. המטרה בכך הינה לעזור לילדים להשתמש בכלים הללו בזמן אמת - כאשר הם רבים עם חבר.

מיומנויות הגישור מונגשות לילדים על ידי השלכתן כתכונות של בעלי חיים המצטרפים אל תיאטרון הבובות. אל בעלי החיים חוברים גם כלי נגינה, דקלומים ויצירות. המטרה היא שכל ילד יאמץ לו דבר אחד אשר מעורר בתוכו עולם שלם של תוכן וכלים אשר נמצאים שם כדי לסייע לו בסיטואציה החברתית עמה הוא מתמודד.

לאחר תהליך ארוך של למידה ופיתוח התכנית הצטרפתי למרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ברמת השרון כמתנדבת. כשהגיעה העת לחפש מקום לפיילוט הצגתי את התכנית בפני מנהלת המרכז דאז, מיכל גוטמן קרמר, אשר מיד אהבה את התכנית והסכימה בשמחה לערוך את הפיילוט במסגרת פעילות המרכז. נדרשה מאתנו חשיבה יצירתית על מנת למצוא את הדרך הנכונה לשלב בין פעילותי המתנדבת במרכז הגישור והדיאלוג לבין שיתוף הפעולה עם

המרכז בהנחיית תכנית דמיון (למשל סוגיית זכויות היוצרים, עבודה בשכר לצד התנדבותי במרכז הגישור וכדומה). יכולתה המופלאה של מיכל למצוא את השביל שיטיב עם כל הצדדים, אפשרה זאת.

יוזמה פרטית ועשייה חברתית - מיכל גוטמן קרמר

הזמן: סתיו 2012

כאשר טלי הציגה בפני לראשונה את תכנית דמיון, קסמה לי היצירתיות שבהנגשת תכנים מורכבים לילדים קטנים באופן פשוט ועמוק כאחד. אחת משאיפותיו של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה היא להגיע לעוד ועוד קהלים חדשים במטרה להשפיע על הקהילה. בשעה שכבר הפעלנו במרכז תכניות גישור לילדי בית הספר, ילדי הגן היוו קהל יעד חדש ולא מוכר. הרעיון של הטמעת מיומנויות וכישורי חיים מעולם הגישור בגילאים משמעותיים ומעצבים אלה, נראה כהזדמנות נהדרת, אך לווה גם בחששות באשר ליכולתם ובשלותם של הילדים הצעירים להתמודד עם התכנים הללו.

למרות החששות החלטנו שאנו יוצאות לדרך ונפגשנו עם מנהל יול"א¹² אשר מצא עניין רב בתכנית ורצה לקדם אותה. הוחלט על תחילת פיילוט בשנת הלימודים תשע"ג (2012) בארבעה גנים ולשם כך גויסו שתי מגשרות מתנדבות נוספות מהמרכז, אשר עבדו עם טלי ולמדו כיצד להעביר את התוכנית. תהליך הכשרת המגשרות נעשה הן באמצעות פגישות הכנה מקצועיות והן באמצעות התנסות "בשטח" - בזמן העברת התכנית בגנים. כמו כן, נדרשה הכנה מתאימה גם לצוותים החינוכיים בגנים על מנת לגייסם כשותפים, כיוון שהם מלווים את הילדים ביומיום והשפעתם על הטמעת המיומנויות רבה. בשלב זה נתקלנו בצוותים חינוכיים שונים: כאלה ששמחו מאוד על כניסתנו לגנים ואימצו בשתי ידיים את הכלים שנלמדו בסדנה, וצוותים שפחות שיתפו פעולה. הדבר בא לידי ביטוי בשיתוף הפעולה מצידם בזמן העברת המפגש ואף יצר לעיתים תסכול בקרב המגשרים. עם זאת, משמח היה לראות שגם בגנים בהם לא היה שיתוף פעולה מספק מצד הצוות, התכנים חלחלו לילדים ונשאו פרי.

כפי שקורה לא אחת, כאשר רעיון ומציאות נפגשים מתרחשת למידה. במקרה שלנו- הפידבקים הישירים והעקיפים מהילדים ומהצוותים החינוכיים אפשרו לטלי התכוונות והמשך התאמה מדויקת יותר של התכנים לקהל היעד. במפגש עם השטח נדרשנו למשל להתמודדות עם קבוצה של 35 ילדים (כאשר הסדנה המקורית תוכננה לקבוצות קטנות), כמו גם לשאלה כיצד מתמודדים עם שעת צהריים בה הילדים כבר עייפים ומתקשים להתרכז, וכן כיצד מתאימים להנחיה משותפת תוכנית אשר נבנתה במקור למנחה יחיד.

תוך כדי ההתנסות ניתן היה לראות בברור אילו פעילויות מתאימות לקבוצה גדולה ואילו פחות: משחקים הדורשים מהילדים "לחכות לתורם", הפכו לקשים כאשר מדובר היה בקבוצה של 35 ילדים, בעוד שהיה קל יותר לשחק במשחקים בהם משתתפים כולם יחד. ניכר היה ששיחה על

¹² מסגרת יול"א (יום לימודים ארוך לגני הילדים), כמו גם מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ברמת השרון, נמצאת תחת "מגוונים" - המרכזים הקהילתיים של רמת השרון.

הנושאים הנלמדים עשויה להיות קשה לחלק מהילדים, ולעומת זאת עיסוק באותם נושאים באמצעות תיאטרון הבובות מותירה אותם קשובים ומרותקים. כמו כן נעשתה התאמה גם ביצירה שמלווה כל מפגש כדי להתאימה לסוף היום: הן מבחינת הזמן שהוקצה לנו והן מבחינת התארגנות הצוות החינוכי לשלב בו ההורים מתחילים לאסוף את הילדים.

גם בחלוקת התפקידים בין המגשרים הייתה למידה והתפתחות. בעוד שבתחילת הדרך נעשתה חלוקת תפקידים ברורה בין צוות המגשרים לפיה אחד מפעיל את תיאטרון הבובות והשני מנהל את הדיונים, בהמשך שוכלל שיתוף הפעולה, כך ששני המנחים הפעילו והנחו ביחד והפיקו תועלת רבה יותר מהעברת המפגשים בזוגות. למידה מתמשכת זו התאפשרה הודות להקשבה של מנחי התכנית לפידבקים שהתקבלו מילדי הגן ומהצוותים החינוכיים והודות לפגישות המשוב שערכה טלי עם הצוותים החינוכיים וצוותי המגשרים.

לקראת השנה השנייה, ובהתאם לבקשה מה”שטח” להרחיב את הפעילות לגנים נוספים, גויס צוות נוסף של מגשרות ממרכז הגישור והדיאלוג. מכיוון שכמעט כל הצוות היה חדש ולא הכיר לעומק את תכנית דמיון, בנינו **מודל למידה** אשר יאפשר חשיפה לתכנית והתנסות בהעברתה ורק לאחר מכן תחילת עבודה בגנים. בהתאם, השנה חולקה לשלושה מחזורים, כאשר המחזור הראשון שימש גם ללמידה והתנסות – במחזור זה טלי העבירה את הסדנה בשני גנים, כאשר בתחילה נשות הצוות החדשות צפו במפגשים, ולאחר מכן התנסו בהעברתם עם טלי. בשני המחזורים הבאים, יכלו חברות הצוות להעביר את התכנית בעצמן, לאחר שכבר התנסו בהעברתה. גם העבודה עם הצוותים החינוכיים בגנים שוכללה וערכה מיוחדת הוכנה עבור כל גן, על מנת להקל על השימוש היומיומי במושגים ובמיומנויות שנלמדו בסדנה.

באחד המפגשים, לקראת סוף שנת הפיילוט, פנתה אחת הילדות בבקשה לערוך מפגש עם ילדי הגן השכן, אתם הם מרבים לריב, ולהזמין למפגש את בעלי החיים דרכם למדו הילדים את מיומנויות הגישור. שמחנו על ההזמנה של אותה ילדה, שלמעשה ביקשה מאתנו, בדרכה, לגשר אצלם בגן. קיימנו מפגש גישור בין נציגי שני הגנים (חמישה ילדים מכל גן), אשר התנהל בסטינג של הסדנה באמצעות הדקלומים המוכרים, בעלי החיים ותיאטרון הבובות. פגישת גישור זו הייתה הזדמנות עבור הילדים ליישם את מיומנויות הגישור כדי לפתור בעצמם ריבים עם ילדי הגן השכן ללא מעורבות הגננת. הילדים במפגש סיפרו מה מפריע להם והקשיבו למה שמפריע לילדי הגן השני. בסוף המפגש הילדים העלו ביחד הצעות שונות לפתרונות, כאשר אחת האפשרויות שזכורות לנו לטובה ובחיוך הייתה: ”לומר לגננות שיחלקו לילדי שני הגנים ממתקים באותם הימים, כדי שלא ייווצר מצב שילדי גן אחד משוויצים בממתקים שקיבלו בפני ילדי הגן השני”.

סיכום

אנו חשות סיפוק גדול על כך שהצלחנו להביא לגני הילדים את עולם הגישור, ומאמינות שלימוד מיומנויות אלה בגיל צעיר הוא מפתח לחברה טובה יותר בעתיד. מרכז הגישור היווה

מעין קרש קפיצה עבור תכנית דמיון בכך שהאמין בתכנית ונתן את ההזדמנות להוציאה לפועל במסגרת גני יול”א. התכנית נהנתה גם מהחשיפה התקשורתית שמרכז הגישור יצר סביב הפעילות בגנים. תכנית דמיון הפיחה רוח רעננה בקרב מתנדבי מרכז הגישור, והמגע עם ילדי הגן, גם אם היה לעיתים מאתגר, היה מתגמל ומהנה מאוד. הצלחת התכנית סייעה כמוכן גם למיצובו של מרכז הגישור בעיר ולהגשמת מטרותיו- להיות גורם משמעותי בקהילה ולהגיע לקהלי יעד חדשים.

אנו סבורות כי היצירתיות הגלומה במגשרים רבים המתנדבים במרכזי הגישור בקהילה, והיכולת של מרכזי הגישור להאמין במתנדביהם ולתת להם את הכוח ליצור, להגות וליזום בתחום, עשויים להניע ולהביא לפיתוחן של יוזמות חדשות בעולם הגישור, וכן לסייע ביצירת מקורות תעסוקה נוספים למגשרים.

לבסוף, ברצוננו לעודד ולהזמין עוד מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה לזהות ולפתח כוחות יצירתיים בתוכם ולהוות מעין חממה למגשרים החברים בהם, בכדי שיוכלו לפתח ולהתפתח בתחום הגישור והדיאלוג גם במסגרת פעילות מרכז הגישור וגם מחוצה לה.



בתמונה: לייקי סבן, מיכל גוטמן קרמר וטלי ניצן הלוי
בסדנה שהועברה בכנס גישורים ה-6 | צילום: נועם ריבקין-פנטון, שתיל

על הלמידה- אפילוג

הנושא שעמד במרכז כנס גישורים 2013 היה הקשר בין למידה ועשייה במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. במהלך הכנת הסדנה והעברתה בכנס, כמו גם בזמן כתיבת שורות אלה, אנו מזהות שלוש דרכים בהן התרחשה למידה:

1. **למידה מהתבוננות:** הלמידה של טלי על טיבם של הקונפליקטים המעסיקים את ילדי הגן ודרכי התמודדותם. למידה זו נעשתה מתוך התבוננות בילדים בזמן המשחק החופשי ולאחר מכן ניתוח התצפיות באמצעות כלים גישורים.

2. **למידה מעשייה:** הלמידה שלנו ושל מגשרי מרכז הגישור מהעברת מפגשי התכנית בגנים. זהו תהליך מתמשך של דיוק התכנים ואופן העברתם בהתאם לקבוצת הילדים ולתנאים בשטח, וכן למידה ושכלול עבודת המגשרים כצוות.

3. **למידה מהתנסות חדשה:** הצגת תכנית דמיון בכנס גישורים היוותה התנסות חדשה וחשובה. כיוון שאנו רואות את המבוגרים המקיפים את הילד כמעטפת חשובה אליה אנו שואפים להגיע וכקהל יעד בפני עצמו, ביקשנו לבדוק האם שימוש בתיאטרון הבובות ככלי להעברת תכנים, יתאים גם להם. לשמחתנו, גילינו, שתיאטרון הבובות בהחלט מצליח לרתק גם מבוגרים, וכנראה "שהסוד" (ממש כפי שקורה בגן הילדים) טמון בהבאת סיפור שיצור הזדהות בקרב המשתתפים.

תודות

"מגוונים"; מרכזים רב תחומיים רמת השרון, ניצה ערמון; סמנכ"לית חברה וקהילה "במגוונים", רוני עזורה; מנהל יול"א במגוונים רמת השרון.
צוות המגשרות המנחות; עו"ד ליאורה ולירו שמגר, אמי אבני, עו"ד שיינדי שרייבר-וולקן, יעל אלשטיין, נעמי פורמן, איריס אלמוג ואלה בן נון.
צוות תכנית גישורים; אורית יולזרי, נירה הלל-עמיר וד"ר ארנה שמר.
לייקי סבן; מנהלת מרכז הגישור בעכו ומלוות הלמידה שלנו בכנס גישורים.
אתי כספי; על תרומתה כאשת חינוך בבניית מפגשי תכנית דמיון.

מקורות

סרוף, א., קופר, ר. ודהארט, ג. (1998). התפתחות הילד - טבעה ומהלכה. תל אביב. האוניברסיטה הפתוחה.

גישור מונגש תרבות בסכסוכי עבודה פרקטיקה של גישור רגיש תרבות בין עובדי קבלן מהקהילה האתיופית למעסיקהם

רותם נגר¹³ ואורנה שני¹⁴
מוזאיקה- המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה, ירושלים

מנגסה עבדה בחברת חזקיהו בע”מ בניקיון מזה 5 שנים¹⁵. היא מספרת כי תמיד היה לה קשר מצוין עם מעסיקה, נדב, ועם שאר העובדים. פתאום, ללא כל התרעה מוקדמת, נדב קרא לה למשרדו ופיטר אותה בהאשמה שאמרה עליו דברים פוגעניים בפני כל העובדים. הדבר פגע במנגסה, שכן היא תמיד העריכה את נדב והדברים לא נאמרו מעולם, אך למרות ההיכרות בניהם הוא בחר שלא להאמין לה ולא הקשיב לדבריה. מנגסה זועמת על היחס כלפיה ודורשת לקבל החזר כספי עבור ימי הודעה מוקדמת לפני פיטורין. יותר מזה, עד כה לא התלוננה וניסתה לעשות את עבודתה על הצד הטוב ביותר, אבל היא לא קיבלה את כל ימי החופשה שהגיעו לה, ויתרה מכך, הפרישו לה מהמשכורת דמי חבר שבכלל לא ברור לה לשם מה הם משמשים. עכשיו גם מסתבר שמעולם לא הופרשה עבורה פנסיה! היא כועסת מאוד ודורשת את זכויותיה.

הקשיים שמנגסה נתקלה בהם ביחסי עובד-מעסיק אינם יוצאי דופן בדינאמיקה העכשווית המורכבת היוצרת קונפליקטים ומחלוקות בעולם יחסי העבודה. מסגרת העבודה של עובדי קבלן הפכה לתופעה רחבת היקף בישראל ונכון לתחילת שנת 2014 מספרם של עובדי הקבלן הגיע ל 137,000¹⁶. עם העליה במספרם של האנשים המועסקים כעובדי קבלן התפתח מצב של אי בהירות מצד העובדים והמעסיקים בכל הנוגע לתנאי ההעסקה, לתקשורת ביניהם

¹³ רותם נגר- סגנית מנהלת אזורית במרכז ליישוב סכסוכים בקהילה של מוזאיקה. עובדת במרכז ליישוב סכסוכים של מוזאיקה משנת 2010. במסגרת תפקידה, פיתחה את המודל לגישור רגיש תרבות בין עובדי קבלן מהקהילה האתיופית למעסיקים והייתה אמונה על תהליך הלמידה אודות עקרונות הפעולה והטכניקות בהפעלתו של מודל זה.

¹⁴ אורנה שני- מגשרת, מנחה ומרכז פרויקטים לפיתוח קהילה. מנהלת התוכנית לכשירות תרבותית במרכז הבין-תרבותי לירושלים. כאשר ניהלה בעבר את תחום הגישור בקהילה במרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של ”מוזאיקה”, פעלה להנגשת הגישור לקהילות השונות בירושלים, בהן הקהילה האתיופית ולקידום דיאלוג רב תרבותי.

¹⁵ כל השמות במאמר זה הינם שמות בדויים.

¹⁶ רבעון סקרי כוח אדם אוקטובר דצמבר 2013. (2014). הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. נדלה ב-5/10/2014.

http://www.cbs.gov.il/publications14/saka0413g/pdf/h_print.pdf

בין היתר, בשנת 1996 נחקק חוק העסקת עובדים על ידי קבלני כוח-אדם (התמ”ת), חקיקה שמטרתה להגן על זכויות העובדים בענפים אלו, שעובדים לרוב במסגרת מיקור-חוץ וזכויותיהם וכן תנאי עבודתם אינם מוכוונים.

וליחסי מעסיק-עובד, דבר שדרש את התערבות המחוקק בהגנה על זכויותיהם כעובדים¹⁷. למרות החקיקה בתחום, הפרקטיקה של יחסי עובד-מעסיק, במסגרת של עובדי קבלן מעידה על קשיים ובעיות שעולים מהקשרים ביניהם. מחלוקות אלו מועצמות לאור הבדלים בין-תרבותיים, העשויים להקשות על תקשורת בונה ועל הבנות בין עובדים ובין עובדים למעסיקים. כך מתגלעות מחלוקות בין המעסיק לעובד לגבי שכר, שעות העבודה, תגמולים שונים וסיום יחסי העבודה בין השניים.

בדומה, תהליכי יישוב סכסוכים דורשים התמודדות עם הבדלים בין-תרבותיים. צדדים לסכסוך מביאים עימם היבטים תרבותיים, המשפיעים על כל רבדי תהליך יישוב הסכסוך: הדרך בה צדדים מבינים את הסכסוך (המשמעויות שאנשים מעניקים לעמדות שלהם; הערכת האלטרנטיבות האפשריות, הראויות וההוגנות בסכסוך ועוד), דרך ההתמודדות עם קונפליקט ואף הזהות והזהות התרבותית של צדדים במחלוקת. (Cohen, 2001; Faure, 1999, Kimmel,)
 (2006; Rubin & Sander, 1991) לאור השפעה זו של היבטים תרבותיים על היווצרותו של סכסוך והתמודדות עמו, אין פלא כי דיסוננס בין-תרבותי בתהליכי יישוב סכסוכים מסכל תקשורת והבנה הדדית. (Avruch, 1998; Cohen, 1991, 1998; Samovar & Porter, 1994)
 ככל שההבדלים התרבותיים בין הצדדים גדלים, כך גדלים לא רק כשלי התקשורת אלא אף חוסר ההבנה מדוע קיימים כשלי תקשורת. על פי זה, אנו מצפים לראות שבסכסוכים בהם מעורבים מעסיקים מקבוצות תרבותיות שונות, יעלו ההבדלים התרבותיים ואף יקבלו ביטויים שונים כגון קריאות על אפליה, שימוש בסטראוטיפים ותפיסות שונות לגבי התנהלות אפקטיבית'. בנוסף, בין העובד והמעסיק פערים שיש לגשר עליהם כבר מעצם היותם במעמד שונה, עם צרכים שונים של כל אחד מהם לגבי העסקתם. אם מוסיפים לכך חוזה העסקה מורכבים, פערים שפתיים, תפיסות שונות לגבי העסקה, חובות המעסיק כלפי העובד (וליהיך) וחוק נוקשה (כפי שיפורט בהמשך) כל אלו מצריכים התייחסות ייחודית, כשירה תרבותית, במהלך יישוב הסכסוך.

גישור הינה דרך יעילה ליישוב סכסוכים בהסכמה וקידום יחסי עבודה בין ארגונים. גישור כשיר תרבות מאפשר לתת מקום להבדלים תרבותיים ולהות התרבותית בתהליכי יישוב סכסוכים וחיוניים להצלחתם. לפיכך זהו עיקרון מרכזי בתהליכי גישור ודיאלוג בקהילה בכלל, ובמרכז ליישוב סכסוכים בקהילה של מוזאיקה בפרט. מרכז הגישור משקיע משאבים לפיתוח הכשרות ללמידה על קהילות ופיתוח פרויקטים להנגשת השירותים המוצעים במרכז לקהילות שונות. מטרתו של מאמר זה לשפוך אור על היבטים התרבותיים והחברתיים שדורשים הנגשה בגישורי עבודה ולהציג טכניקות ועקרונות פעולה בהנגשה בין תרבותית של גישור בסכסוכי עבודה. הממצאים במאמר זה, מבוססים על גישורים כשירי תרבות שנעשו במרכז ליישוב

¹⁷ בין היתר, בשנת 1996 נחקק חוק העסקת עובדים על ידי קבלני כוח-אדם (התמ"ת), חקיקה שמטרתה להגן על זכויות העובדים בענפים אלו, שעובדים לרוב במסגרת מיקור-חוץ וזכויותיהם וכן תנאי עבודתם אינם מוכוונים.

סכסוכים בהסכמה מוזאיקה, בשיתוף עם עמותת סנגור קהילתי¹⁸, תוך התמקדות במקרה הבוחן של סכסוכי עבודה בין עובדי קבלן הנמנים על קהילת האתיופית בירושלים למעסיקיהם, בהם נעזרו במלווה מהקהילה האתיופית.

באופן ספציפי, על מנת לבחון לעומק את הידע הסמוי והגלוי המכונן בתהליכי גישור עבודה מונגשי תרבות, חקרנו את השאלות הבאות: אילו טכניקות ויישומים של הנגשה תרבותית נמצאו כיעילים ובוזים בהנגשת תהליך גישור בהשתתפות חברים הנמנים על הקהילה האתיופית בישראל? כיצד טכניקות ויישומים אלו עונים על צרכיהם התרבותיים של כל המשתתפים בתהליך? מה היישומים שניתן ללמוד מתובנות אלו לגבי מתן שירותים נגישי תרבות בהשתתפות הקהילה האתיופית בישראל?

גישור כשיר תרבות עם הקהילה האתיופית¹⁹

בישראל יש כ-140 אלף אנשים מהקהילה האתיופית, כשליש מהם נולדו בישראל²⁰. אתיופיה נמצאת במרחק 4 שעות טיסה מישראל, אך המרחק התרבותי בין התרבות הישראלית לתרבות האתיופית גדול בהרבה מהמרחק הפיזי (שני, 2013) והפערים הבין תרבותיים בין התרבות של הקהילה האתיופית (לרבות לגבי חלק מאלו שנולדו וגדלו בישראל) לבין התרבות הישראלית הם גדולים. היום, אנשי הקהילה האתיופית בישראל, וביחוד אלו שנולדו בה, נתונים בניעה על פני רצף תרבותי, המתפתל בין תרבות אתיופיה וסממני התרבות הייחודית של קהילות המקור באתיופיה לבין תרבות ישראל, יישוב מגוריהם ושכונתם. (שמר, 2010) כך, מתהווה מעין תרבות חדשה המייצגת את הבחירות והאילוצים של אדם על פני טווח תרבותי זה²¹.

תרבות היברידיית זו, הקרובה אך גם שונה מהתרבויות הישראליות האחרות, מחייבת את העוסקים בגישור וביישוב סכסוכים ליישם גישה כשירת תרבות בעת מפגש בין תרבותי, בכלל וכאשר פעולים להביאם אל שולחן הגישור בפרט. (שני, 2013) במסגרת תהליך למידה ארצי בהובלת תכנית ”גישורים”, נציגים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בנו מודל עבודה עם הקהילה האתיופית למניעה וליישוב סכסוכים בקהילה ולשירות גישור מותאם ונגיש יותר לחברי הקהילה האתיופית²² בהמשך, ובהשראת תהליך למידה זה, פיתח המרכז ליישוב סכסוכים

¹⁸ עמותת סינגור קהילתי, ארגון למיצוי זכויות, פועלת משנת 1993 במטרה להעצים אנשים וקהילות כך שיוכלו להבטיח ולממש זכויותיהם החברתיות והכלכליות. על ידי חיזוק אנשים כמקבלי החלטות ופעולות לשינוי מדיניות.

¹⁹ עם זאת יש לזכור כי קיימת שונות רבה בתוך הקהילה עצמה, בין השאר בגלל הבדלים בשנות העלייה, המקומות מהם עלו ויכולות הסתגלות שונות למציאות בישראל. עם זאת במאמר זה אנו משתמשים בהכללות רבות. הגישה כשירת התרבות איננה פוסלת את השימוש בהכללות, אך יש לזכור כי במהלך המפגש הבין תרבותי יש להשתמש בהכללות ככלי עבודה לשאילת שאלות, לביזור הנחות לשיפור המיומנויות אבל לא כמשנה סדורה.

²⁰ הקהילה האתיופית בישראל – לקט נתונים לחג הסיגד, 23 בנובמבר 2011. הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

²¹ רבות נכתב על מהות ההבדלים הבין-תרבותיים במפגש בין הקהילה האתיופית לתרבויות בחברה הישראלית. מצאנו לנכון, במאמר זה לא להתמקד במהות ההבדלים, אלא להראות כיצד ניתן להתמודד עם השוני התרבותי בהליך הגישור. לקריאה נוספת אודות מהות ההבדלים ניתן לראות את: בוסטין, 2008; שמר, 2010; שני, 2013.

²² לעיון בעקרונות העבודה שגובשו, עיינו במאמר: שני, א. (2013). ”את היבילית של הארץ-תחרוש בשור של אותה הארץ”, התאמת תהליכי גישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית”, בתוך: א. שמר, א. יולורי וא. שני. מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: חדשנות חברתית ביזמות קהילתית, עמ' 214-228. לגרסת PDF של הספר: http://www.gishurim.org/?page_id=56

בהסכמה-מוזאיקה בשיתוף עם עמותת סנגור קהילתי מודל לגישור כשיר תרבות בסכסוכי עבודה בין עובדי קבלן מהקהילה האתיופית לחברות כוח אדם.

בכל הנוגע לסכסוכי עבודה, התהליך בבית המשפט לדיני עבודה מורכב לכל עובד העובר אותו בפעם הראשונה, ובייחוד כאשר ישנם הבדלים תרבותיים. עד כה הניסיון בשטח של העמותות סנגור קהילתי ומוזאיקה מראה כי המענה המשפטי של בית-הדין לעבודה אינו עונה לצרכיהם של עובדי קבלן הנמנים על הקהילה האתיופית, זאת אל מול ריבוי פניות של אוכלוסייה זו אל עמותת סנגור-קהילתי. בעמותת סנגור קהילתי נוכחו לגלות כי עובדי קבלן מהקהילה האתיופית חוששים להגיש תלונה ולנהל הליך משפטי נגד מעסיקיהם. גם כאשר מוגשת תלונה, פונים רבים אינם מגיעים בסופו של דבר לדיון בבית המשפט. יתרה מכך, כאשר עובדי קבלן מקהילה האתיופית מגיעים לבית-הדין לעבודה ומקיימים תהליך בליווי נציג מסנגור קהילתי, קשיי שפה והבדלים בין-תרבותיים מקשים על יכולתם לטעון את טענותיהם, דבר הפוגע בסיכויים להשיג את דרישותיהם בבית המשפט. תפיסת זמן שונה וחוסר היכרות והבנה של הברוקרטיה של מערכת המשפט בישראל מקשים על חברי הקהילה האתיופית לעמוד בלוחות הזמנים והדרישות המשפטיות, הדבר מסכל לא פעם את יכולתם לפתור את הקונפליקט במסגרת בית המשפט לענייני עבודה. גם כאשר, מבחינת המערכת המשפטית 'זכו' בבית המשפט, בדך כלל הובעה אי שביעות רצון מהתוצאה בשל חוסר הבנה כיצד המערכת פועלת, תפיסות שונות לגבי מהו צדק והרגשה שלא הקשיבו להם. כתוצאה מכך, הם יצאו בתחושה של חוסר צדק ואף קיפוח.

על מנת לתת מענה למציאות זו, ומתוך תפיסה קהילתית והבנה של היבטים בין-תרבותיים, יצרו עמותת סנגור קהילתי חיבור עם המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה של מוזאיקה במטרה למצוא מענה חילופי לבית הדין לעבודה. בעקבות כך, פותח מודל גישור רגיש תרבות חדש במטרה להוביל שיח בונה בין עובדים למעסיקים מתוך הבנה וכבוד הדדיים, להתאים את תהליכי יישוב הסכסוכים לקהילה האתיופית, ואת עולם הידע הייחודי הזה להעביר לכל מרכזי הגישור והדיאלוג הקהילתיים בארץ.

מתודולוגיה

בחרנו לחקור את הנושא תוך שימוש בשילוב מספר שיטות מחקר איכותניות – תצפיות, ניתוח תיעודי גישור, ראיונות עומק, תהליך למידה מהצלחות ותהליך למידת עמיתים. כולם מתייחסים לגישורים בין עובד קבלן, מהקהילה האתיופית למעסיקו.

לאורך שנת 2011, נערכו תצפיות משתתפות במפגשי גישור, בכל מפגשי ההכנה של המגשרים לפני ובמהלך תהליכי הגישור ובכל מפגשי הסיכום בין המגשרים ובין המגשרים לצוות מוזאיקה וצוות סנגור קהילתי בתום הגישורים. בנוסף למפגשי גישור אלו, נערכו שיחות עם המגשרים, המלווים הבין תרבותיים וצוות הפרויקט ללמידה משותפת על שהתרחש בחדר הגישור וניתוח גישורי-עבודה שהתקיימו במרכז מוזאיקה משנת 2010. כמו כן, נאספו תיעודים

מפורטים של צוות הנחייה המקצועי של מגשרי מוזאיקה, תיעודים מפורטים של המגשרים עצמם ומשובים שנאספו מהצדדים המשתתפים. בנוסף, נערכו ראיונות עומק אישיים וקבוצתיים חצי מובנים עם המגשרים, המלווים והתומכים הבין-תרבותיים, המתורגמנים, והצוות המקצועי במוזאיקה וסנגור-קהילתי. בנוסף, נערך תהליך למידה קבוצתי בנושא למידה מהצלחות, בן שלושה מפגשים²³.

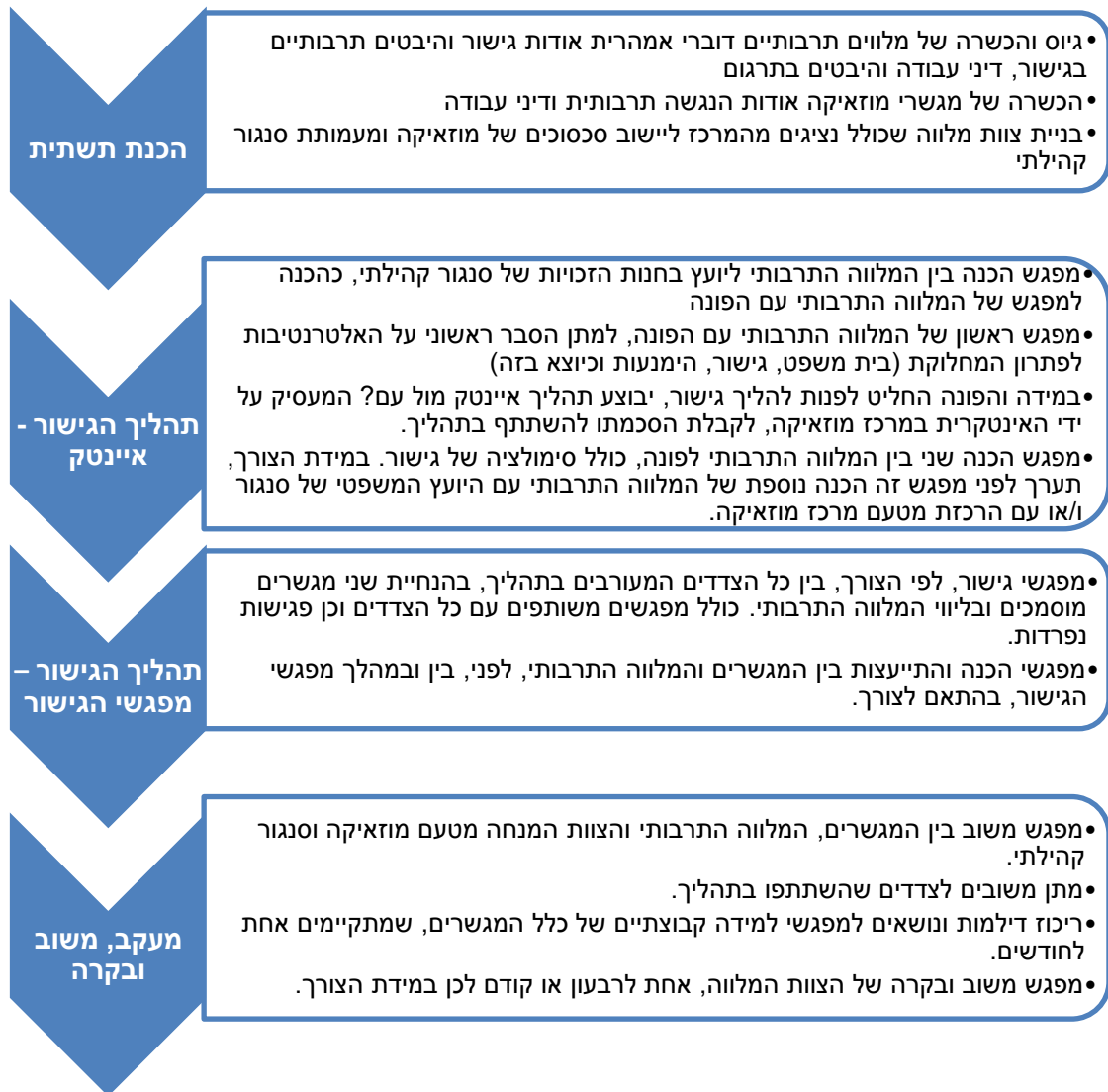
לבסוף, נערך תהליך למידת עמיתים במסגרת כנס גישורים השישי: ”מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה- כשעשייה, למידה וידע נפגשים” שנערך בנובמבר 2013. במהלך מרחב הלמידה, התנסו המשתתפים בכלים יצירתיים ומשחקיים לחשיפת ידע סמוי. כלים אלו מבוססים על התיאוריה של יתורת העשייה (Beebejaun et al., 2013) לפיה הקהילה היא לא רק בעלת ידע ותובנות, אלא יש לה כוחות להבין, לחקור ולפתח ידע בעצמם. בסדנה הסתכלנו על באי הכנס כקהילת עמיתים, ועבדנו בטכניקות שונות על מנת לחקור ולחלץ את הידע שבידם. לשם מיצוי הידע הקיים בקהילה השתמשנו בשלושה כלים אומנותיים משחקיים שאפשרו למשתתפים לחלוק אתנו ידע וחוויות בצורה יצירתית וחוויתית (ראו נספח א'). כל החומרים שנאספו, כולל התובנות שהועלו במפגש העמיתים, נותחו כך שחולצו תמות משותפת בולטות. תמות אלו גבשו לידי עקרונות פעולה לגישור רגיש תרבות, כפי שיפורט מטה.

ממצאים: עקרונות פעולה בהנגשה תרבותית בגישור בסכסוכי עבודה

תהליך גישור מורכב בדרך כלל משלושה שלבים עיקריים: (1) אינטק; (2) גישור המונחה על ידי שני מגשרים מקצועיים (בו משתתפים, בסכסוך עבודה מונגש תרבות העובד/ת, המעסיק/ים ומלווים תרבותיים) ו-(3) מעקב. בהתחשב בצרכים תרבותיים של המשתתפים, המודל לגישור בסכסוכי עבודה מונגשי תרבות שפותח במוזאיקה כולל התאמה של כל שלבי הגישור המוכרים. בנוסף להתאמת שלבי הגישור, הפרויקט התחיל בהכנה ראשונית מקדימה ומעמיקה של הכנת התשתית הארגונית, שכללה את הגדרתו והכנתו של צוות מקצועי מלווה והכשרה של הצוות המתנדב במרכז (מגשרים ומלווים תרבותיים). המודל לגישור בסכסוכי עבודה פותח כבר בשלב הכנת התשתית, אך עודכן ושוכלל בעקבות תהליכי למידה ארגוניים, רפלקסיה של חברי הארגון והאנשים הפועלים בפרויקט ומשוב של המשתתפים בתהליכים. המודל המוצג מטה, אם כן, הוא תוצר של פיתוח מתמשך, הקשבה למעורבים בפרויקט ולמידה הדדית מתמשכת.

²³ התהליך הונחה על ידי אורית יולזרי, מנהלת תוכנית ”גישורים” ובוגרת מוסמכת של ”היחידה ללמידה מהצלחות בשירותים החברתיים” במאירס-גיוינט-מכון ברוקדייל. מטרת השיטה הינה לגלות את הידע הסמוי הטמון בתהליכים ולהפכו לידע גלוי ולארגונו ביחד עם הידע הקיים לידע מכוון פעולה (אלנבוגן-פרנקוביץ', שמר, ורוזנפלד, 2011).

מודל לגישור עבודה רגיש תרבות בין עובדי קבלן מהקהילה האתיופית למעסיקים



במהלך תהליך הלמידה הרפלקסיבי והרטרוספקטיבי, עמדנו על שלושה עקרונות פעולה עיקריים. בחלק הבא נתאר אותם ונסביר כיצד הם נותנים מענה לצרכים התרבותיים של המשתתפים בתהליכים אלו. היות וחלק מהעובדים בני הקהילה האתיופית אינם מצויים בתרבות השיח של עולם העבודה, ובשל פערי הכוחות בינם לבין המעסיקים, שניים מתוך שלושת עקרונות הפעולה המתוארים מטה מתייחסים להנגשת התהליך אל בני הקהילה. התייחסות זאת נובעת מכמה סיבות: הראשונה היא שתהליך הגישור הוא במקורו תהליך מערכי השונה מהתהליך המוכר לחלק מאנשי הקהילה האתיופית בו, בין השאר, הצדדים הם אלו המקבלים את החלטה, (בניגוד לקבלת החלטה של שופט או שמגלוץ). שנית, ביחסים בין עובד קבלן ומעסיק יש חוסר איזון מובנה לרעתו של עובד הקבלן. יש צורך, לפני תחילת הגישור לנסות ולחזק את העובד כך שחוסר האיזון הזה לא יפגע בו בעת הגישור.

בשונה משני העקרונות הראשונים, העקרון השלישי עוסק בתהליך של תקשורת שהינו תמיד רב כיווני, ועל כן הוא כולל עקרונות פעולה להנגשה לכל המעורבים בפרויקט.

א. הנגשה של מידע באמצעות מתווכים תרבותיים ו”הראייה”

כיום, עולה המודעות לחשיבות של התאמת התקשורת בין נותני השירות למקבלי השירות באופן כשיר תרבות, שהוא מעבר למסירת תרגום מילולי של השיחה. לדוגמא, בבתי המשפט, ובחלק משירותי הרווחה ושירותי הבריאות בישראל, ניתנים שירותי תרגום על ידי מתורגמנים שהוכשרו לכך באופן מיוחד, שכוללים התמודדות עם השוני השפתי והבהרה של מונחים מקצועיים. (נובל, 2007; שוסטר, 2007) יתרה מכך, במסגרות שונות, השירות נתמך על ידי מתווכים תרבותיים, שתפקידם לזהות ולספק מענה במקומות שבהם נוצרים פערים תרבותיים וחסמים, גם כאשר פערי שפה אינם מהווים מכשול לטיפול ולשירות. במסגרת ההנגשה שנעשתה במרכז ליישוב סכסוכים של מוזאיקה נקטנו בשתי טכניקות להנגשת המידע: (1) מתן שירות הנתמך במתווכים תרבותיים, שעברו הכשרות בנושא גישור, (2) ”הראייה”, טכניקה שפותחה במוזאיקה המסייעת בהמחשה והפשטה של תהליכים מורכבים, ומשמעותה להשתמש בתיאור גדוש ובאמצעי עזר פיזיים על מנת ל”הראות” מבעוד מועד בדיוק כיצד התהליך יראה.

- הנגשה באמצעות מלווים תרבותיים

בתחילתו של הפרויקט הכשירה עמותת סנגור קהילתי ביחד עם מוזאיקה קבוצה של מלווי גישור מהקהילה האתיופית, שמשמשים כמלווים תרבותיים במהלך הגישור²⁴. תפקידו של המלווה התרבותי הוא לתמוך במגושים תוך כדי שמירה על עקרונות מקצועיים ברורים הנובעים מהגישור עצמו, כגון העצמת הצדדים לגישור, קבלת החלטה מדעת, הגעה לפתרון שטוב לצדדים ושמירה על איזון כוחות. כמו כן, המלווה התרבותי שותף להיוועצויות עמיתים ביחד עם המגשרים במהלך הגישור ולאחריו, במהלכם הוא תורם ונתרם לגבי הבנה בין תרבותית. הם נבחרו לתפקיד היות והיו אנשי מפתח בקהילתם, כמו גם מכירים בצורה טובה את החברה הישראלית – כך שבאופן טבעי נמצאו בתווך של מספר תרבויות. בתהליך ההכשרה הם התוודעו לשלבי הליך הגישור ושוחחו על המקומות בהן יכולות להיות התנגשויות בין עקרונות הגישור לתפיסות תרבותיות של יישוב קונפליקטים ודנו כיצד יש להתנהל במצבים כגון אלה. כמו כן, הוכשרו במושגי מפתח מעולם דיני עבודה ובסוגיות הקשורות לעולם התוכן של תרגום מקצועי. לאחר ההכשרה הראשונית ולאורך פעילותם, המלווים התרבותיים מקבלים הנחייה וליווי מצוות מקצועי, המורכב מאיש קשר מרכזי אחד (לפחות) מסנגור קהילתי וממוזאיקה הן בשיחות אישיות והן במפגשים קבוצתיים. ההכשרה השוטפת של המלווים

²⁴ מלווה תרבותי או מגשר בין תרבותי הוא תפקיד מוכר בתחום החינוך, הרווחה והבריאות. ראו למשל: ממויה זרה, 2011, יעילותו ומורכבותו של גישור בין תרבותי, אשלים, נדלה ב 18.10.14, http://www.ashalim.org.il/files/yeilutu_umurkavuto_shel_gishur.pdf

התרבותיים מגוונת וכוללת מפגשים קבוצתיים נפרדים של המלווים, הכשרות משותפות עם מגשרי מוזאיקה, שיחות משוב וניתוח אחרי כל גישור ועוד.

המלווים התרבותיים משמשים כמתורגמנים הדוברים מספר "שפות" – אמהרית, לשון החוק של דיני עבודה והשיח הגישורי. לאורך הפרויקט, תפקידם של המלווים התרבותיים היה להנגיש את תהליך הגישור למגושרים, בעיקר לנוכח זה שמושגי זכויות עבודה, כמו גם תפיסת העולם של עולם הגישור ועקרונותיו, הם מושגים מורכבים להבנה. תפקידם כלל תרגום של המונחים הללו לשפה האמהרית, אך מעבר לכך, הבהרה של משמעותם. בתהליך הלמידה מהצלחות, נדמה לנו לגלות כמה שימוש בהשוואה והנגדה בין מושגים מערביים למושגים תרבותיים נעשו באופן מודע ולא מודע על ידי המלווים התרבותיים – פרקטיקת פעולה שהייתה משמעותית בהעברת המידע למגושרים בהיותה מחדדת את ההבדלים התרבותיים אותם יש להבין לצורך התהליך כך, לדוגמה, תיאור מלווה תרבותי, כיצד הוא מסביר מהו גישור:

"יש חוסר הבנה בקהילה האתיופית לגבי הגישור והם רואים בזה כמו משפט, לכן אני מסביר שההליך המתקיים בבית-משפט נמשך בדרך-כלל יותר זמן, לא ניתן לעצור אותו בכל רגע, לא תמיד ניתנת ההזדמנות לספר את כל הסיפור והמחליט הוא השופט. אני מספר על המגשרים דרך שימוש במושגים מתוך הקהילה – נכבדי הקהילה, השמאגלאוץ²⁵, אך בניגוד אליהם המגשרים לא לוקחים צד, מקשיבים. מצד אחד, קיים חוסר אמון וחוסר רצון לעמוד מול המעסיק ומצד שני כשאני מסביר שההליך הוא רצוני, זה מעורר תגובה יותר טובה וביטחון עצמי".

- הנגשה באמצעות "הראייה"

הספרות המקצועית בישראל בנוגע לכשירות תרבותית שמה דגש על הנגשה באמצעות מתן מידע מותאם. בדומה, בשלב הפיילוט, המלווים התרבותיים הקפידו על מתן מידע מפורט באמהרית ובשפה פשוטה, שכלל הסבר כיצד מתבצע תהליך, הסבר על טיבו של התהליך ווידוא הבנה (באמצעות שאילת שאלות פתוחות, בקשה לחזור על המידע וכיוצא בזה). עם זאת, במהלך מפגשי היועצויות העמיתים שליוו את הפיילוט נוכחנו לדעת כי למרות שהייתה הבנה של הידע שהועבר, לא היה בכך בכדי להכין את המועסקים לעצם ההתנסות בזמן אמת בתהליך הגישור.

התמודדות עם קונפליקט, בייחוד כאשר ישנם פערי כוחות מחוץ לחדר הגישור, אינה דבר פשוט לאף אדם. הדבר אף יותר מורכב כאשר סגנון ההתמודדות עם קונפליקט המוכר לאדם שונה מתהליך הגישור, שהוא מערבי בעיקרו, כבמקרה של אנשים המשתייכים לקהילת יוצאי אתיופיה. תהליכים מסורתיים לשוב סכסוכים בתרבות האתיופית, כמו גם תהליכי המשפט בישראל, אותם למדו יוצאי קהילת אתיופיה להכיר, מבוססים על הכרעה חיצונית של עורך

²⁵ באתיופיה, בעת סכסוך, היו הצדדים מבקשים את יישוב הסכסוך מ-"השמגלוץ" – אנשים מוכרים ובעלי סמכות בקהילה, בעלי חוכמת חיים ויכולת שכנוע, הידועים כמיישבי סכסוכים. פסיקתם הייתה מקובלת על השלטונות האזרחיים ועל מערכת בתי המשפט באיתיופיה (שבתאי ועשהאל, 2011). מאפיינים רבים בתהליך זה דומים לגישור המערבי: הבחירה הוולנטרית בתהליך והחלטה על הסכם המחייב את הצדדים בסיומו של ההליך לאחר שמיעת שני הצדדים. ואולם, תהליך ה"שמגלנה" דומה להליך של בוררות, בעוד שהסכם בגישור נתון להכרעת הצדדים (שני, 2013)

התהליך (שמאגלוץ', שופט או בורר). בניגוד לכך, עקרונות הגישור מושתתים על החלטה מדעת משותפת של הצדדים עצמם לסכסוך. הבדל זה בסגנון ההתמודדות עם קונפליקט היה מאתגר כאשר היה צריך ליישמו בפועל, ולעיתים אף מערער. התוצאה הייתה שתהליך הגישור נחווה כחוויה מתסכלת ומלחיצה. הבנו כי חסרה הטמעה נוספת של "הבנה", אולי רגשית שתאפשר התמודדות עם התהליך ברגעים הלא פשוטים, המעמתים בתהליך יישוב הסכסוך. לפיכך, בסוף תקופת הפיילוט, הוחלט על פרקטיקה חדשה של הטמעה – "הראייה" פיזית ותפיסתית של התהליך באמצעות סימולציות הכנה לפני תהליך הגישור. במהלך הסימולציות במקום 'לדבר על התהליך', עובדי קבלן הנמנים על הקהילה האתיופית 'חוו את התהליך'. תהליך הגישור הטרנספורמטיבי מזמן את הצדדים לספר את סיפורם מנקודת מבטם, בפתיחות ותוך התייחסות לממד העובדתי (כולל התייחסות למנחים מקצועיים מעולם העבודה) והרגשי כאחד. הערכים של 'האדם הראוי' בעיני הקהילה האתיופית כוללים שמירת סודות, שיחה לא-ישירה, מטפורית וממושכת, ואיפוק בהפגנת רגשות. (בוסטין, 2008; בן עזר, 2003) לא פעם עובדים חברי הקהילה האתיופית התקשו לבטא עצמם בפני המעסיק באופן גלוי, במיוחד כאשר נחו ביניהם פערי כוחות. לפיכך, ההמחשה של תהליך הגישור באמצעות הסימולציה כללה התמודדות עם המעמד הנדרש בגישור, של סיפור האירוע בגוף ראשון ועם התגובות שהדבר עלול לעורר מהצד השני. שלמה, לשעבר איש צוות בסנגור קהילתי, מתאר את הסימולציה כך:

"אני אומר: 'אנחנו יושבים כאן, נניח שטגאו הוא המלווה, תדמיני שאני המעסיק. אני אנסה להקשיב לסיפור כאילו בפעם הראשונה.' בסימולציה אפשר לראות את הקשיים הרגשיים. בדוגמא של מינאלו, היא ביקשה מהמלווה שלה לדבר ואני לעומת זאת מבקש שהיא (העובדת) תספר, במילים שלה. אני אומר לה שהגישור שלה. בהקשר זה, כשמגיעה מלווה שמעורב יתר על המידה אני אומר בצורה מפורשת: 'את/ה לא קשור/ה לסיפור' – הגדרת תפקיד מאוד ברורה. לאחר שהעובדת מספרת, אני משקף עובדות, מעט רגשות, מדבר עם הפונה, מסתכל עליה. אני מדגים מה היא יכולה להגיד – דברים שיכולים לעורר את הלא צפוי, שיכולים לעורר דברים אגרסיביים ולא נעימים".

בנוסף, המלווים התרבותיים סיגלו לעצמם טכניקה נוספת של "הראייה" פיזית ותפיסתית, שהייתה מהותית להצלחת תהליך הגישור. הם ביצעו את תיאום הציפיות תוך כדי תיאור והמחשת השלבים בתהליך ובכך מזערו הדיסוננס והפחיתו את סכנת שבירת האמון. פרקטיקה זו התפתחה תוך כדי עבודתם השוטפת, ואת אופן פעולתה ומלוא משמעותה למדנו באופן רפלקסיבי, במהלך תהליך הלמידה מהצלחות. לדוגמא, אחד מהמלווים תרבותיים מתאר כך את ההכנה של גנט, אם שפוטרה מעבודתה כמנקה:

"אני מסביר להם שאפשר ללכת לבית משפט אבל אפשר גם לשבת סביב שולחן ביחד ולדבר על העניין ולשם כך אני משתמש במטאפורה של שולחן עגול ומשתמש בשולחן עגול שנמצא פיזית. אני אומר לה 'כאן יושב המעסיק, כאן את יושבת, תגידי

מה שאת רוצה למעסיק והוא ישמע, כולנו ביחד שומעים, אף אחד לא יושב רחוק מהפינה, כולנו מדברים, אנחנו נהיה שם, נעזור לך. יושבים שם מגשרים... הם לא שופטים ולא יגידו מה נכון, הם ידברו אתך ויבקשו ממך לספר את הסיפור ולהציע פתרונות. אני שואל אותה האם תרצי להגיד למעסיק משהו בפנים והאם אכן תגידי? האם יהיה לך כוח לראות אותו? אני משתדל ללמוד לדבר על רגש ולכן שואל אותה: 'איך תרגישי?'. לאחר מכן אני מסביר שיש עוד צד – המעסיק והוא יספר את הסיפור שלו: 'כשאתם מגיעים לגישור אתם שווים, לא טובים ממנו, שווים לו, לא צריכים לפחד ואם הוא אומר משהו לא נכון, מותר לך להגיב ולענות לו'. אני מסביר על התרבות בישראל – להגיד את האמת, לא לפחד מאף אחד והיא יכולה לדבר על מה שעובר עליה רגשית. לאחר מכן אני נותן דוגמא איפה יכול להיות פער – ייתכן ותקבל חלק מהסכום שביקשה ואולי כלום. אני מזכיר לה שבכל שלב היא יכולה להחליט להפסיק את ההליך ולהחליט שהיא רוצה להמשיך בבית-משפט. בתהליך הזה אני לא מראה לה את טפסי הגישור שהמגשרים מציגים במהלך הגישור, על מנת להתמקד בחוויה ולא 'לאבד אותה'."

האמון הוא קוד מרכזי בקרב יוצאי אתיופיה. מתן אמון אינו דבר מובן מאליו, שכן יש להוכיח כי אדם ראוי לאמון זה. ערך זה נובע מהחשיבות הרבה שמייחסים בקהילה לקיומן של הבטחות ואדם המפר אמון נתפס כמי שלא מוכן לסייע ולא אכפת לו מעצמו ואף לא מילדיו. ערך זה גורם לחשדנות רבה בקרב יוצאי אתיופיה כלפי הממסד עקב "אי מימושן של הבטחות", בעיניהם. (בוסטין, 2008; שני, 2013)

ב. צעדים בוני אמון

במטרה לבנות אמון עם חברי הקהילה האתיופית, תכניות שונות הפועלות בקרב הקהילה השתמשו במלווה תרבותי בן הקהילה, אשר היה חלק מהותי מהפעלת והצלחת הפרויקט. הניסיון של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מלמד כי ישנה חשיבות רבה לכך שהקשר עם המלווה התרבותי יהיה זמין והמשכי – בייחוד כיוון שבקרב הקהילה יש ציפייה להוליסטיות בטיפול בכלל ובגישור בפרט. (שני, 2013) בדרך כלל, תהליך הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מורכב משלב הכנה וביורור (שלב האינטק), אשר נעשה על ידי רכזת מיומנת האחראית על בדיקת המקרה והתאמת מגשרים, ולאחריו מפגשי גישור, אשר מונחים על ידי שני מנחים ביחד (co). על מנת למנוע תחושה שהטיפול עובר ממקום למקום, בתחילתו של הפרויקט תהליך ההכנה כלל שני מפגשי הכנה והמגשרים עצמם היו אמונים על שלב האינטק; (א) פגישה ראשונה בעמותת סנגור קהילתי, במהלכה לצדדים הוצעה אופציה של גישור והתקבלה הסכמה לגישור. (ב) תהליך אינטק מעמיק יותר שבוצע על ידי המגשרים עצמם ובנוכחות המלווה התרבותי. כפי שמעידים תיעודי מפגשי החשיבה בין המגשרים, צוות סנגור קהילתי וצוות מוזאיקה, פרקטיקה זו התגלתה כלא מספקת. המשמעות של פרקטיקה זו הייתה שעובדי קבלן שפנו לגישור התבקשו לספר את סיפורם

שלוש פעמיים בפני גורמים שונים – תחילה מול המלווה בסנגור קהילתי, לאחר מכן בפגישה נפרדת עם המגשרים ובנוכחות המלווה התרבותי, ולבסוף במפגש הגישור עצמו. הדבר היה מלאה לא רק עבור הפונים, אלא גם הקשה על יצירת אמון. לפיכך, המלווים התרבותיים הוכשרו להיות ”אינטקרים” מיומנים במרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה-מוזאיקה, בנוסף להכשרתם הקודמת כמלווים תרבותיים. תהליך האינטק מול המעסיק, עם זאת, נעשה על ידי רכזת האינטק במרכז הגישור. לאחר שינוי זה, בתום שנת הפיילוט של התכנית, המלווים התרבותיים בני הקהילה האתיופית היו אחראיים על היבטים רחבים בפרויקט: ההסבר המשפטי הקשור לדיני עבודה, תהליך אינטק בגישור וליווי של המגשרים ושל המגושרים לאורך תהליך הגישור. בסופו של תהליך עיצוב תפקידו של המלווה התרבותי, הותאמו מרכיבי התפקיד לענות על הצרכים של מקבלי השירות: הצורך בהוליסטיות, שאדם אחד הוא המלווה לאורך כל התהליך, ואמון שניתן לתת במלווה הנמצא לאורך כל התהליך. תפקיד זה אינו מובן מאליו בגלל שהוא מורכב מיומנויות ותחומי ידע שבדרך כלל מבוצעים על ידי אנשים שונים. הקיבוץ של כלים אלו בידי אדם אחד, הם תוצר של ההתאמה שנעשתה להנגשת תהליך הגישור.

המשמעות של תפקיד רב פנים ומורכב זה של המלווים התרבותיים מבחינת יצירת אמון ו”הוכחתו” עלתה באופן ברור בתהליך הרפלקסיבי של למידה מהצלחות:

”חשבנו איך להפיץ את השירות כדי שהקהילה האתיופית תדע על האפשרות הזו. הצענו... להפיץ על ידי אנשים שעברו את התהליך או המתנדבים יוצאי אתיופיה... לדוגמא... עם טויגיסט דברתי באוטובוס, אני רואה אותה בשכונה, היא הייתה בהריון והייתה מחלוקת והיא אמרה לי שבגלל זה פיטרו אותה... הצעתי לה לבוא לסנגור קהילתי... היא אמרה לי שהיא לא יודעת עברית. אמרתי לה שאני מתנדב שם ושאני אקח אותה לשם... בשיחה הראשונה אני שואל מה השם, מה מצב הרוח, איך היא מרגישה, אני מחייך, שואל כמה שנים בארץ, אני מספר כמה לי קשה, נכנס באותה סירה אתה, אני אומר ששמעתי את המקרה שלה ושהתיק שלה אצלי [הערה: מתייחס לתיק המשפטי שהוכן קודם לכן על ידי היועץ המשפטי של סנגור ומכיל מידה לגבי דיני עבודה] אבל שאני רוצה לשמוע את זה ממנה. אני שואל שאלות להבהרה, בודק שכל מה שקשור בתיק נכון והיא מאשרת, אם היא לא אישרה חוזרים ליעוץ משפטי. אחרי זה יש הסבר על הגישור. בסוף, אני נותן את הטלפון שלי, אומר שתתקשר בכל בעיה שיש לה, אם זה יעזור אני אשמח. אחר כך תמיד בקשר, מתקשר, שואל מה שלומה, מעדכן אותה בהתקדמות מול מוזאיקה וקביעת הגישור. ביום הגישור אני פוגש אותה קודם, הולך ביחד אתה לגישור, אני מזכיר שהיא זו שתדבר, אבל שאני אהיה שם לעזור אם היא תצטרך. אם יש עוד מפגשי גישור, אני מתקשר כל הזמן לעדכן מה נקבע ומתי. בסוף, אחרי שיש הסכם, אני אחר כך פוגש אותם בשכונה ושואל מה המרגש, איך היה, איך מרגישים אחרי (מלווה תרבותי, מתוך תהליך ”למידה מהצלחות”).”

השפה המשפטית דרכה מסבירים את הזכויות והחובות של המעסיק והעובד, במסגרת דיני עבודה איננה שפה ששגורה בקרב רבים. לרוב חוק ודינים נתפסים כדבר מוחלט ולא גמיש, אך בהקשר לתנאי העסקה של עובדי הקבלן פעמים רבות אנו נחשפים לאי ודאויות שלא מאפשרות את יישום התפיסה המוחלטת של החוק. בין המקרים של אי וודאויות שנתקלנו בהם במוזאיקה, לדוגמא, היו עובד שחתם על תנאי העסקה ללא ידיעת השפה בצורה מספקת, עובדת שהייתה משוכנעת שעבדה במקום מסוים בו למעסיק אין בכלל קשרים עסקיים עימה ועוד. כדי לא ליצור משבר של אמון במהלך הגישור, המלווה אינו מסביר את החוק כדבר מוחלט אלא כטווח של אפשרויות שניתן לנוע לאורכן והכנה להפתעות:

”אני אומר: ‘אנחנו עושים תרחיש ותדע לך... תמיד מגלים דבר אחר’. אני מכין אותו להפתעה וכך מונע משבר אימון בינו לבין העובד”. (מלווה תרבותי, תהליך למידה מהצלחות).

האמון שנבנה אינו רק עם המלווה אלא עם כל הצוות שמנהל את התהליך, גם עם אלו שלא נמצאים בחדר הגישור. המלווים הבין-תרבותיים עצמם זקוקים למעטפת של אמון בגורמים המקצועיים של התהליך, כך למשל העובדה שאם הם זקוקים למענה תוך כדי תהליך הגישור, כדי לתמוך בעובד עצמו, הם יודעים שתמיד יש להם למי לפנות. התמיכה במלווים הבין תרבותיים מהווה מעטפת הוליסטית רחבה יותר למתן השירות. לדוגמא, עורך הדין מנהל חנות הזכויות של עמותת סנגור קהילתי, סיפר במהלך הראיון עימו כי אמר תמיד למלווים התרבותיים:

”הטלפון שלי זמין במהלך הגישור, אני חבר טלפוני ואתם יכולים להתקשר אליי. התיק וקבצי האקסל איתי בזמן הגישור, יש איתי מחשבון.”

ג. 'הנגשה בין כולם' ולא 'הנגשה לקהילה האתיופית בישראל'

תהליך הגישור הוא מפגש של לפחות 4 אנשים – 2 מגשרים ו-2 מגושרים – המביאים עימם לחדר הגישור זהות תרבותית שונות. עד כה, פרטנו עקרונות פעולה הנוגעות להנגשה של תהליך הגישור כלפי המתגשר המשתייך לקהילה האתיופית. עם זאת, הצלחת תהליך הגישור מבוססת על תקשורת בונה ולכן כאשר ישנם פערים בין תרבותיים, יש חשיבות בהנגשה של היבטים הבין תרבותיים לכל הנוכחים בחדר – קרי גם למעסיק, למגשרים ולמלווה התרבותי. הנגשה זו כוללת בחובה מודעות תרבותית לתפיסות, להנחות ולצפיות של 'האני' כמו גם לזה של 'האחר'.

אחד האתגרים המרכזיים שנתקלנו בו הוא הבדלים בסגנונות שיח בין המתגשרים. תרבות השיח של הקהילה האתיופית בישראל מאופיינת בדיבור עקיף, הנשען על סיפורים, פתגמים משלים ומטאפורות. מאפיין זה נקשר לתכונה תרבותית המוערכת בקרב יוצאי אתיופיה - הסבלנות (”טיגיסט” באמהרית). ישנה חשיבות רבה שאדם יקשיב בסבלנות לדברי חברו ולא יקטעם, הן כביטוי כבוד לזולת והן כדוגמא לבגרות ושיקול דעת (תרבות שיח זו שונה מהשיח הישראלי הישיר (”דוגרי”) המתפרץ והנתפס כחסר סובלנות. הבדלים בתרבות השיח מהווה אתגר מהותי בגישורים, בייחוד לאור העובדה שגישורי עבודה מתאפיינים בפן עסקי ובמעסיק

המכוון פעמים רבות לשיח ה"תכלס" והפרקטיות. ההנגשה למעסיק היא ביכולת לאפשר לו את קיום השיח הפרקטי שהוא מעוניין בו. עם זאת אנו משתמשים בכלים שונים המאפשרים לו שיח של הקשבה הנדרש בחדר הגישור, בעזרת שיקופים המותאמים לשיח העיסקי, קביעת מסגרת זמן מראש, אפשרות להפסקות לטיפול בעניינים שקשורים לעסק ושיחות נפרדות שאנו מוצאים שמשתמשים בהם יותר מאשר בגישורים אחרים.

גם המגשרים מקבלים כלים להנגשת התהליך. הם משתתפים בהכשרות מקצועיות להבנת הסוגיות התרבותיות והמקצועיות של שני הצדדים שיכולים לעלות בתהליך. במסגרת הפרויקט, מגשרי מוזאיקה עברו הכשרה בנושא התרבות של יהודי אתיופיה וכן בנושא דיני עבודה. כל שנה משלהי 2010 מתקיימות לפחות שתי השתלמויות בנושא. בנוסף, מתקיימים תהליכי לימוד והערכה שוטפים לאורך כל תהליך הגישור ולאחר כל גישור מתקיימת שיחת משוב והסקת מסקנות בין המלווים וצוות מוזאיקה. המלווה התרבותי, תומך בהם ומנגיש להם את ההיבטים הרב תרבותיים שעולים בתהליך או כחלק מההכנה לגישור עצמו. לדוגמא, באחד מהגישורים שני מגשרים מהמקהילה האתיופית במהלך הגישור לא הסתכלו אחד על השני. בעת שיצאו המגשרים להפסקת מגשרים הם העלו את הסברה שעקב חוסר בקשר עין המקרה לא יבוא לכדי פתרון. מהמלווה התרבותי הם הבינו שלמרות ששני המגשרים לא הביטו זה בזה, שפת הגוף שלהם שידרה הבנה, ואת קבלת הדברים אחד של השני.

סיכום

הגישור בסכסוכי עבודה בין עובד קבלן מהקהילה האתיופית לבין מעסיקו דורש התאמות והנגשות שונות - לצדדים, למלווים התרבותיים וגם למגשרים עצמם. ההנגשות הללו הן חלק מהתפיסה כשירת התרבות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. בתהליכי הנגשה רבים, מבצעי הפרויקט מנסים לבדוק היכן הקהילות צריכות עזרה. המאפיין העיקרי של פרויקט זה הוא לא רק בזיהוי הצורך הקהילתי ובפיתוח מודל על מנת לתת לו מענה, אלא בכך שהפרויקט נסמך על כוחות בקהילה - על הכישורים והחוזקות של המלווים התרבותיים. לקיחת מקום מהותי בתהליכי הלמידה והפיתוח של הפרויקט עוזדו את העצמתם של המלווים התרבותיים והידע שהיו שותפים להתהוותו הפך לנחלת הקהילה עצמה. אם כן, הפרויקט המתואר במאמר זה צמח מתוך הקהילה וחזר אליה, כך שהמלווים התרבותיים יכולים היום לתמוך באנשים מהקהילה שלהם בנושאי סכסוכי עבודה עוד לפני שאלו מסלימים.

ישנם מספר יישומים עליהם ניתן לחשוב על מנת להרחיב את המודל הפרטני הזה להתמחויות נוספות בגישור וכן לתרבויות שונות: יישום אחד, שכבר מופעל במוזאיקה, הוא בליווי של מלווה תרבותי לגישורים בהם צד אחד (או שני הצדדים) הוא מהקהילה האתיופית כשהליווי הוא גם עבור המגשרים. יישום נוסף הוא התאמת המודל של מלווה תרבותי לעובדי קבלן לכל סכסוך עבודה גם אם העובד איננו מהקהילה האתיופית. מדובר על הנגשה של תהליך בו עובד קבלן המגיע לרוב (ויש לבדוק אם אכן הדבר כך) בעמדה נחותה מזו של המעסיק, יוכל להבין יותר טוב את התהליך ולהתכונן למפגש הטעון מעמדה טובה יותר. ולבסוף, על מנת לשמור על הרלבנטיות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילות המגוונות שאליהן הן פונות, על

המרכזים לחשוב על הצעדים הנדרשים על מנת שהשירותים הקיימים במרכז יונגשו ויתאמו להן, כמו גם לפתח עבורן תכניות ייעודיות ייחודיות. הפרויקט המתואר במאמר, כמו גם עקרונות הפעולה והפרקטיקות המוצעות בו, הם תיאור של דרך אחת של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה הפועל להיות כשיר תרבותית.

במהלך פיתוח המודל ולמידתו, נוכחנו לדעת כי הפעלתו פרויקט רגיש תרבות, כמו גם הפעלתו של מרכז גישור רגיש תרבות, דורש רפלקסיה על דרך השימוש בידע אודות הנגשה תרבותית. תהליך הלמידה מהצלחות עורר בנו השתאות, כאשר נוכחנו לגלות כמה ידע סמוי נרכש מהעבודה בשטח, מבלי שהוכר ונוסח כידע לפעולה. בתורו, הידע הגלוי שחולץ מתהליך הלמידה שימש כבסיס לפרקטיקות סמויות וגלויות חדשות בגישורים בין-תרבותיים אחרים במרכז, וחוזר חלילה. למדנו אף כי ידע אודות הנגשה תרבותית הוא חשוב, אך היא הופכת לחוכמת העשייה רק באמצעות היכרות תרבותית תוך כדי פעולה והתנסות מתמשכת של עבודה בין-תרבותית.

תודות

כותבות המאמר רוצות להודות בראש ובראשונה לצוות עמותת 'סנגור קהילתי': למנכ"לית העמותה ברברה אפשטיין, על שיתוף הפעולה; ללבנת אסולין, על היוזמה והבנת הצורך בפיתוח הפרויקט; לעו"ד שלמה שפירא, על השותפות לדרך בפיתוח וליווי הפרויקט, במסירות רבה.

כמו כן, ברצוננו להודות לעו"ד הדס לבני, מהקליניקה לגישור בבית הספר למשפטים של אוניברסיטת בר אילן, על החשיפה לנושא והליווי המקצועי.

למגשרי מוזאיקה, שהקדישו מזמנם בהתנדבות, במקצועיות ובמסירות. תודה מיוחדת לחדווה אהוד על השותפות המשמעותית בתהליך הלמידה, תיעוד הפרויקט וכתיבת החומרים שהם בסיס למאמר זה.

למלווים התרבותיים שנתנו מזמנם ומכשרונם. תודה מיוחדת לאסקנאו גטו, שתרם מתובנותיו הרבות לפיתוח המודל והיה חלק משמעותי מהפעלתו של הפרויקט, כל זאת במקצועיות, מסירות וענווה.

לצוות המרכז לישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה על השותפות והתמיכה בפיתוח הפרויקט: לנורית בכרך, מנהלת המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה ולגיזני אורבך, מנהלת מרכז הגישור, שהייתה שותפה מלאה לפיתוח המודל; לאורית יולזרי, מנהלת "תכנית גישורים", על הנחיית מפגשי הלמידה מהצלחות וליווי הכתיבה של מאמר זה; לארנה שמר על התמיכה, הליווי והיעוץ במהלך כתיבת המשגת הידע; לנירה הלל על ריכוז תהליך הכתיבה והדירבון לסיום המשימה.

מקורות

אלנבוגן-פרנקוביץ', ש., שמר, א., ורוזנפלד, י. (2011). **קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת**. ירושלים: מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

בוסטין, ע. (2008). גברים יוצאי אתיופיה: מדוע כל כך קשה להם? **הד האולפן החדש**, 94. עמ' 58-64.

בן עזר, ג. (2003). המיתוס הפרטי של יהודי אתיופיה. **כנים**, 26. עמ' 23-29.

זרה, מ. (2011). **יעילותו ומורכבותו של גישור בין תרבותי, אשלים**. נדלה ב 18.10.14, <http://www.molsa.gov.il/Populations/Community/Immigrants/Documents/FathersBrochure.pdf>

נובל, א. (2007). תיווך לשוני ותרבותי של שירותים חברתיים. **הד האולפן החדש**, 91. 18-28. שמר, א' (2010). **תדריך "תכנית אבות", תכנית חברתית לליווי אבות יוצאי אתיופיה במעבר תרבותי**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים. נדלה ביום 1/6/12. <http://www.molsa.gov.il/Populations/Community/Immigrants/Documents/FathersBrochure.pdf>

שני, א., 2013. 'את היבולית של הארץ- תחרוש בשור של אותה ארץ' התאמת תהליכי הגישור במרכז הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית. בתוך: שמר, א., (עורכת). **מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. תל אביב: לפ"מ. עמ' 229-237.

רבעון סקרי כוח אדם אוקטובר דצמבר 2013. (2014). הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. נדלה ב-5/10/2014. http://www.cbs.gov.il/publications14/saka0413q/pdf/h_print.pdf

Avruch, Kevin. (1998). **Culture and Conflict Resolution: Cross-Cultural Negotiation Books**. Washington, DC: United States Institute of Peace Press.

Beebejaun, Y., Durose, C., Rees, J., Richardson, J. and Richardson, L. (2013). **'Beyond text': exploring ethos and method in co-producing research with communities**. Community Development Journal, 49 (1), pp. 37-53

Cohen, R. (1991). **Negotiation Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy**. DC: United States Institute of Peace Press.

Cohen, (1998). **"Conflict Resolution Across Culture: Bridging the Gap."** In Dominique, Jacquin-Berdal, Andrew Oros, and Marco Verweij (eds.) Culture in World Politics, pp. 45-67. Houndmills, Great Britain: Macmillan Press.

- Cohen, R. (2001). "**Negotiating Across Cultures.**" In Chester A. Crocker , Fen Osler Hampson, and Pamela Aall (eds.), *Turbulent Peace: The Challenges of Managing International Conflict*, pp. 469-481. Washington, D.C.: United States Institute of Peace Press .
- Faure, G. O. (1999). "**Culture Aspects of International Negotiation.**" In Peter Berton, Hiroshi Kimura and I. William Zartman (eds.). **International Negotiation: Actors, Structure/Process, Values.** pp. 11-31. New York: St. Martin's Press.
- Kimmel, P. R. (2006). "**Culture and Conflict.**" In Morton Deutsch, Peter T . Coleman, and Eric C. Marcus (eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*, pp. 625-648. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Rubin. Z., and Frank E. A. Sander. (1991). "Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder." **Negotiation Journal** 7(3): 249-254.
- Samovar, L. A and Richard E. P. (1994). **Intercultural Communication: A Reader.** 7th. Belmont, Calif: Wadsworth.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1981). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.** (2nd Ed.). New York: Penguin Books.
- Irving, H.H. & Benjamin, M. (1992) "**An Evaluation of Process and Outcome in a Private Family Mediation Service.**" *Mediation Quarterly*, 10 (11). Pp.35-55.
- McEwen, C.A. & Maiman, R.J. (1984). **Mediation in Small Claims Court: Achieving Compliance Through Consent.** *Law & Society Review*, 18 (1) Pp. 48-102.

יחד במטרה להצליח לשנות: מסע של פעילי שכונה בדיאלוג בונה קהילה

שרון דלמן, בתיה רודד, אביה טננבאום, ברוניה בלבן,
מזל סיגרון, נדין גינו, אילנה נירנברג²⁶
מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, ערד

אנו קבוצת תושבות מערד, פועלות מזה כשנתיים וחצי במטרה להיטיב את החיים בשכונת יעלים שהיא אחת מהשכונות הוותיקות בעירנו. במאמר שלפניכם נתאר את המסע שלנו במבט לאחור ובניסיון להבין את הצלחתנו. ננתח את הצעדים אותם עשינו, נתאר את השבילים בהם פסענו ונתייחס לתחומים שכדאי לתת עליהם את הדעת בעת התכנון והביצוע של מסע דומה²⁷. קבוצת הפעילות הינה קבוצה עצמאית המלווה על ידי צוות מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בערד.

שכונת יעלים

שכונת יעלים הייתה שכונת הקבע הראשונה שקמה בערד. היא נבנתה ב-1962 וחלק מבנייניה מתייחדים בשימוש שעשו בדגם הפטי, בעל הגינות/מרפסות הפנימיות (טמיה, 2010). כיום חיים בשכונה כ-1,800 תושבים, בהם כ-500 מבקשי מקלט אפריקנים. 20% מהדירות בשכונה שייכות לחברת ”עמידר” ואחוז גבוה מהדירות האחרות מיועד להשכרה. השכונה ממוקמת בסמוך למרכז העסקים של העיר ובתוכה נמצאים: מרכזון, חנויות, בתי ספר, קופת חולים ועוד. בתוך השכונה עובר ציר הולכי רגל מרכזי ותושבים רבים חוצים אותה יומיום. מבנה השכונה מזמן מפגשים שיוצרים היכרות ושיחות, ביניהן שיחות על השכונה ובעיותיה. כל אלה מפתחים זהות קהילתית בין תושבי השכונה ותחושה שיש לפעול כדי לשפר את מצבה. השכונה סובלת מהזנחה רבת שנים. תושבים מערד מדמים את השכונה למרחב של פחד, עוני ופשע. על-פי השוטר הקהילתי בשכונה, זו ”נקודה משטרית חמה” (ציטוט ממפגש עם התושבים ב-1.8.12). על אף זאת, יש לשכונה חשיבות בדימויה של העיר וראשוניותה כתופעה אדריכלית ייחודית, נשוא עניין לאדריכלים ברחבי הארץ. זוהי השכונה הראשונה שנבנתה בערד ורבים מחברי הגרעין הוותיק גרו בה. עבורם יש לה ערך מכונן בנופי המקום ובהיות המקומית. כך מספרת תמר אבנרי, מראשוני המתיישבים בערד שגרה בשכונה:

²⁶ שרון דלמן, מנהלת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, היחידה לעבודה קהילתית במחלקה לשירותים חברתיים, עיריית ערד. ד”ר בתיה רודד, פעילה בקבוצת הקש”ת בערד, אביה טננבאום, ברוניה בלבן, מזל סיגרון, נדין גינו- פעילות בשכונת יעלים, ערד. אילנה נירנברג, עובדת סוציאלית קהילתית, היחידה לעבודה קהילתית, במחלקה לשירותים חברתיים, עיריית ערד.
²⁷ הנתונים במאמר נכונים לזמן כתיבתו, קיץ 2014.

”הארכיטקטורה של הפטיו הכי יפה בעיר. הבנייה איתנה, הדירות נוחות, פונות לכיוונים שונים ובגדלים שונים – גמישות תכנונית. הייתה אורה נהדרת בין השכנים והיו ערבי הווי ושירה” (ראיון, 2.8.12).

היציאה למסע של שינוי “מלמטה” בקהילה שכונתית

הקבוצה שלנו מונה גלעין בן שתיים-עשרה נשים ומעגל רחב יותר המצטרף על פי נושאי עניין. תחילת דרכנו הייתה באביב 2012 כשהרעיון לפעול ברובע יעלים עלה בזמנית משני כיוונים: מתושבי השכונה שחיפשו דרך לעשות מעשה ומפעילות קבוצת הקש”ת בערד. הקש”ת (קהילה לשיתוף בין תרבותי) בערד דוגלת בזכות לעיר של כל תושביה ומציעה גישה רב-תרבותית בעיר רבת-תרבויות, מתוך ראיית המגוון האנושי כיתרון. לשם כך פועלת קבוצת הקש”ת להפחתת הניכור הבין-אישי בזירה הציבורית ובחתימה לחיזוק של “תחושות קהילה” ו”תחושת מקום” מכלילות.

שיפור המצב של שכונת “יעלים” בלב העיר המוזנח עונה על מטרות הקבוצה:

1. שיתוף פעולה עם תושבי השכונה המובילים פעילות לטובת כל תושבי השכונה.
2. ניסיון לטעת בעיר וברשות המקומית את הרעיון שיש להשקיע בהחייאה של ליבת העיר.
3. שינוי תדמיתה השלילית של השכונה בעיני תושביה ותושבי ערד כולם, כדי לשפר את התדמית העצמית שלהם. התדמית כיום פוגעת בתחושת המקום, כמעין הסמלה למצב העיר כולה.

שרון, תושבת העיר, חָכְרָה אל הקבוצה בתפקיד של מנחה ומובילה. היא החלה בתפקידה זה כמתנדבת וכיום היא מרכזת את נושא הגישור והדיאלוג בקהילה ביחידה לעבודה קהילתית במחלקת לשירותים חברתיים של העירייה. המפגש הראשון נערך בעירייה, במשרדה של אילנה, העובדת הסוציאלית הקהילתית וכך הותנע מהלך של שיתוף פעולה של גורמים מגוונים שמתקיים כבר שנתיים וחצי.

מתחילת הדרך הקפדנו לקיים פגישות שבועיות במועדים קבועים. רצף המפגשים וההתמדה סייעו ליצור גיבוש ומחויבות לתהליך תובעני ומתמשך. לאחר מספר מפגשי הכרות והגדרת יעדים, התחלקנו לזוגות והתחלנו להסתובב בשכונה. עברנו מדירה לדירה, סיפרנו על פועלינו, על קיומה של הקבוצה והזמנו לחבור אלינו לפעילות. כמו כן ביקשנו לדעת את צורכי הדיירים בנוגע לחיים בשכונה. את מיפוי הצרכים הבאנו למפגש הקבוצתי שבו תכננו את העשייה.

דיאלוג קהילתי בקבוצה הפעילות

את העבודה בקבוצה של פעילות השכונה ניתן לאפיין כדיאלוג קהילתי. היא רצופה בעבודה משותפת ובהחלטות המתקבלות תוך הקשבה לצרכי כל השותפים ומתוך רצון לתת ביטוי לכל התרבויות השותפות בקבוצה. תחושת השותפות והקבלה, האחריות המשותפת והכבוד הניתן לכל אחת מהשותפות ניכר לאורך כל הדרך ובמיוחד במצבים בהם מתקיימים ויכוחים עקרוניים. תחילה נסביר מהו דיאלוג קהילתי ובהמשך נפרט את יישומו בעבודתנו.

דיאלוג קהילתי

דיאלוג קהילתי הוא גישה בפיתוח קהילה השמה את הדגש על הקולות השונים בקהילה ועל האופן בו הם יכולים להשפיע על התפתחות הקהילה. גישה זו שימושית כאשר הדרך הטובה ביותר לטיפול בסוגיה קהילתית (הזדמנות לניצול ו/או מחלוקת לטיפול) היא באמצעות הליך דיאלוגי בין קולות בקהילה שמטרתו קבלת החלטות מיטביות ועשייה נכונה.

ארבע עקרונות הדיאלוג הקהילתי:

1) דמוקרטיה עמוקה: שקיפות מקסימאלית, תהליך דיאלוגי המאפשר לכל האנשים להתבטא ולהשפיע משמעותית על קבלת ההחלטות, קבלת החלטות מושכלת המתבססת על למידה משמעותית של הסוגיה.

2) רב תרבותיות עמוקה: נטישת האשליה שהמרחב הציבורי יכול להיות ניטרלי. במקום זאת – מאמץ, באמצעות משא ומתן ודיאלוג, ליצירת מרחב ציבורי הוגן ככל האפשר לזהויות שבקהילה שבה מתנהל התהליך.

3) סולידאריות ואחריות משותפת לקהילה: עידוד תפיסה קהילתית שבה לכל הזהויות בקהילה יש תחושת אחריות לכלל הזהויות ולקהילה כולה.

4) מחויבות לכללי משחק בסיסיים אוניברסאליים: הכללים האוניברסאליים החיוניים לדיאלוג קהילתי הם:

- מחויבות לקיום הבטחות והסכמים.

- רק מי שמשתתף בתהליך הדיאלוג הקהילתי יכול לתבוע שהפתרונות לסוגיה יתחשבו בו.

- זכותו של אדם להתבטא בתהליך הדיאלוג הקהילתי מבלי להיות מאוים בשל דבריו ודעותיו.

(אגמון-שניר, ללא ציון תאריך, ”דיאלוג קהילתי- מהו?”, מתוך אתר תוכנית ”גישורים”,

http://www.gishurim.org/?page_id=476.)²⁸

הסבר, פירוט ודוגמאות לדרכי הדיאלוג הקהילתי בהן הקבוצה פועלת בתוך עצמה ובפעילות עם התושבים והשותפים יוצגו להלן.

רב תרבותיות עמוקה – הלכה למעשה

הקבוצה שלנו מורכבת ביסודה משתי קבוצות: דיירי השכונה וקבוצת פעילי הקש”ת, והיא מקפידה לפתוח את דלתה לכל מי שמעוניין לקחת חלק ולתרום לשיפור החיים בשכונה. לאורך כל הדרך נעשים מאמצים לשלב כמה שיותר תושבים ומכל הגוונים. תושבים ותיקים, עולים מחבר העמים, דתיים וחילונים, מקהילת העבריים ומבקשי מקלט מארצות אפריקה שחיים בשכונה.

²⁸ להרחבה ראו: אגמון-שניר. ח’, אנגל. ע’, שבאר. ו’, (2004). ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים ושותפות 2000 ירושלים-ניו-יורק של הסוכנות היהודית. קישור אינטרנטי: http://jicc.org.il/heb/?page_id=116

רבים בוחרים לקחת חלק בפעילויות הקהילתיות שיוזמת הקבוצה ולא מגיעים לפעילות הקבוצה והתובענית שדורשת זמן, מאמץ ויכולת להיות חלק מקבוצה. גברים שותפים לקבוצות ממוקדות נושא שצמחו מקבוצת הפעילים, אך לא בקבוצת האם.

השיח הקיים בקבוצה מאתגר כל העת מהשונות בין המשתתפים. דוגמא לשוני שמלווה את הקבוצה לאורך כל הדרך, קיים בין שתי הקבוצות הבסיסיות שמרכיבות אותה. קבוצת הקש"ת בערד, שאחת ממטרותיה הבולטות היא תמיכה בקהילת מבקשי המקלט, ומאידך תושבי השכונה שלחלקם נוכחות מבקשי המקלט קשה מבחינת חיי היומיום. בקבוצה אנחנו מקפידות על שמירת הלגיטימיות של הדעות השונות. בשלבים הראשונים של העבודה ביחד, שיח בנושא מבקשי המקלט היה קשה לכל הצדדים. פעילות הקש"ת ציפו מתושבי השכונה לסובלנות ולקבלת מבקשי המקלט, ואילו חלק מהתושבים ציפו לסולידריות ולהבנה למצוקתם בשל הדיירים החדשים בשכונה. נדרשה הקשבה, סבלנות וקבלה של השותפים השונים בעשייה. כיום, הפעילות, תושבות השכונה שותפות לפעילויות הקש"ת בתמיכתם במבקשי מקלט ומאידך חברות הקש"ת מקשיבות לבעיות של התושבים ופועלות כדי לסייע בפתרון, תוך ראיית מצוקת כל הצדדים.

במהלך המפגשים שקיימנו התרחש תהליך למידה ממושך של כל הצדדים לסובלנות, הקשבה ובעיקר לגילוי הבנה כלפי הקשיים של כל המעורבים. פעולות מרכזיות לקידום סובלנות וקבלת האחר, בעיקר בנושא מבקשי המקלט הן:

1. השתתפות מבקשי המקלט במפגשי הקבוצה ובפעילויות בשכונה, כגון ניקיון השכונה, חוג צילום וחגיגות ברחבה המרכזית בשכונה. פעילות זו אפשרה למבקשי מקלט נראות בפעילויות חיוביות כלפי תושבי השכונה.
2. שיתוף מבקשי המקלט בפעילויות עירוניות כגון ערב ריקוד נשים, ערב תרבותי 8x8 ומפגש לכבודם כדי לעודד אותם במצוקותיהם. המפגשים השכונתיים והעירוניים יצרו חיבור בין אנשים, הקטינו מחיצות ושברו ניכור.
3. מתקיים קשר רציף עם נציגי ארגונים המטפלים במבקשי מקלט כמו סטודנטים למען מבקשי מקלט וארגון CIMI.
4. כשמתרחשים אירועים אלימים ו/או שמטרידים את הדיירים הותיקים, הם מטופלים באופן מיידי על ידי המשטרה והפיקוח בתמיכת קבוצת הפעילות וכשיש צורך מתקבל סיוע ותיווך מאשת קשר מהארגונים בעיר המטפלים במבקשי מקלט.

דמוקרטיה עמוקה – השונות היא כוח

עקרון הדמוקרטיה העמוקה מתבטא בפעילות הקבוצה בקיום דיאלוגים באופן בו לכל המשתתפות יש אפשרות להתבטא ולהשפיע באופן משמעותי על קבלת ההחלטות. בהתאם, בקבוצת הפעילות מתקיימים דיונים רבים וההחלטות מתקבלות לאחר שיח מעמיק, בו לכולן יש זכות שווה להבעת דעה. השאיפה הינה לקבל החלטה שתענה ככל האפשר על צרכי כולן ותאפשר ביטוי לכל השותפות. דוגמא לנושאי דיון שעולים בקבוצה: בחירת אירוע שהקבוצה

רוצה לארגן ובעקבות כך בניית תכנית עבודה, חלוקת תפקידים (לדוגמא אנשי קשר עם עובדי עירייה) וקבלת החלטות על התנהלות הקבוצה.

בתחילת הדרך נדרשה התערבותה של שרון המנחה בתכיפות רבה כדי להקנות הרגלי דיאלוג וקשב לזולת. בחלוף הזמן הטמיעה הקבוצה את דפוסי ההתנהלות של הדיונים והם הפכו לטבע שני בה. זו הפנמה של מהות התהליך הדמוקרטי - כבוד לזולת כבסיס לדיונים, הקשבה והשלמה עם קבלת החלטה שעוררה התנגדות או הגעה לקונצנזוס. רק לעיתים נדירות במהלך תקופת פעילותנו היה צורך בתהליך קבלת החלטות בדרך של הצבעה וכך נעשה. יתרה מכך, נוצר שיח על בסיס המשותף לקבוצה כולה, מעין שפה חדשה הכוללת היכרות מעמיקה של כל חברה בקבוצה והבנת עומק של המטרה המשותפת.

ברוניה משתפת באירוע המתאר נקודת שיא במתח פנים קבוצתי שנפתר באמצעות דיאלוג, הודות לחשיבות המיוחסת למטרות הפעילות בקבוצה:

"קיים נושא שמלווה את הקבוצה לאורך כל תקופת פעילותה והוא נתפס באופן שונה על ידי שתי חברות, דבר שגורם לעיתים לחיכוכים ביניהן. באחת הפעמים התפרץ ביניהן סכסוך קולני, בעודנו נמצאות במרחב ציבורי. מכיוון שפעילות הקבוצה חשובה לי מאד וכל אחת תורמת רבות, חשוב לי שכולן תשארנה והקבוצה תמשיך לפעול. אמרתי לחברה שעמדה לעזוב את הקבוצה שהיא חשובה לי מאד ואני מרגישה כאילו אנחנו חברות כבר שנים רבות וחשוב שנדבר ונפתור את הבעיה. קיימים משברים וצריך לטפל בהם ולעבור אותם. בעבר היו ניסיונות להתארגנות תושבים בשכונה והם לא צלחו. אנחנו מצליחים ואסור לוותר".

אירוע זה מדגים עיקרון מנחה בקבוצה, שלא מוותרים על אף חברה, גם בעיתות של חילוקי דעות. באמצעות דיאלוג מפשרים, מתווכים ומגשרים עד ליישור קו.

מחויבות לכללי משחק בסיסיים אוניברסאליים

את המחויבות של המשתתפים לכללים בסיסיים ניתן להבין דרך חשיבות התפקיד של מנחת הקבוצה שהינה מקצועית בהובלת דיאלוג קהילתי ואת תפקידה ניתן להשוות לתפקידו של המנצח על התזמורת. תפקידה מתבטא בהובלת הקבוצה בדרך הדיאלוגית, תוך שמירה על כללי משחק בסיסיים. רבים מהכללים להתנהלות הקבוצה עולים לדיון ונקבעים על ידי החלטה של החברות. ישנם כללים בסיסיים אותם המנחה מובילה כדרך התנהלות-כבוד הדדי ומתן מקום לכל השותפים לקחת חלק ולהתבטא ללא תחושת עוינות ואיום. הלכה למעשה הדבר נעשה באמצעות תיווך בין כל הגורמים וגישור בעת סכסוכים פנימיים וחיצוניים, תוך ניסיון להימנע מהם כשקיים פוטנציאל לעימות וכחלופה להציג את הקונפליקט כאתגר. מטרות רחוקות טווח נפרטות ליעדים קצרי טווח הניתנים לעיכול ולביצוע במסגרת הפוליטית הקיימת. הקבוצה לומדת לעבוד תוך שיתוף בין חברות הקבוצה וגם עם גורמים חיצוניים. לשם כך נדרש סבלנות רבה, הקשבה, התחשבות ומתן כבוד גם לדעות ולצרכים של האחר.

על התהליך המשמעותי שעברה אביה, חברה בקבוצה, אפשר ללמוד מדבריה:
 ”מניסיוני בתהליך שעברנו בשכונה בשנתיים וחצי האחרונות, בכל אינטראקציה בין
 ה”אני” ל”אחר” כשיש מאבק או רצון לשנות ב”אחר”, השינוי שלי בעצמי,
 בהתנהגותי, בגישתי למצב, הוא זה שיקבע את הדרך לפיתרון. נכון, גם ה”אחר” אמור
 להשתנות ואולי זה לא יקרה, אבל הצעדים הראשונים יהיו שלי. אם במהלך קונפליקט
 נאשים את הצד שכנגד נהיה כקורבנות. כדי שיהיה לי נעים והרמוני יותר עם סביבתי,
 אני בוחרת לנהל דיאלוג בונה ופורה וכך לקיים את המושג קהילה המקבלת את כל
 מגוון אנשיה”.

אחריות משותפת לקהילה – פיתוח מנהיגות בשכונה

אחריות משותפת לקהילה מתבטאת בלמידת צרכיהם וכוחותיהם של התושבים ובניסיון לתת
 לכך מענים ביחד עימם. כפי שהוזכר, הקבוצה שלנו מורכבת מנשים מתוך השכונה ומחוצה
 לה. הגרעין העיקרי של הנשים מתוך השכונה כולל ארבע נשים מנהיגות, שרואות עצמן
 שותפות יחד לחזון ולעשייה ולהובלת הקהילה למקום טוב יותר. אלו ארבע נשים שבעבר,
 למרות המגורים בסמיכות זו לזו, לא הכירו והיום רואות עצמן כחברות אמת. הן נעזרות זו בזו
 במגוון תחומים בחייהן האישיים ויחדיו פועלות עם התושבים ולמען. כיום הן מהוות כתובת
 לתושבים רבים שפונים אליהן לייעוץ ולעזרה בפתרון בעיות באשר לחיים בשכונה וכן לבעלי
 תפקידים בעירייה אשר רואים בהן כתובת לשיתופי פעולה. מלבדן, ישנו מעגל פעילים רחב
 יותר שמוביל ומשפיע בדרכו שלו יחד עם קבוצת הפעילות המנהיגות של הקבוצה.

כך מספרת אילנה, עובדת סוציאלית קהילתית שמלווה את הקבוצה מתחילת דרכה:

”הייעוד והדגש בעבודה סוציאלית קהילתית הוא על שיתופי פעולה וטיפוח מנהיגות
 בשכונות. במהלך כל הפעילות המשותפת עם פעילות שכונת יעלים ידעתי, כפי
 שידעים תושבי שכונת יעלים, שיש לי כתובת והיא ארבעת הפעילות מהשכונה
 שמובילות את הפעילות בה במהלך השנתיים האחרונות. אופן וצורת ההנהגה
 המקבלת והמשתפת של הפעילות גרמו לתושבים נוספים להצטרף אליהן לעבר
 מטרה משותפת שהיא שיפור באיכות חיי השכונה והתושבים בה. כל הגישה ושיתוף
 הפעולה נבע מתוך גישת הכוחות והתמקדות ביכולות ובכוחותיהן של הפעילות
 וביכולתן לעשות שינוי. מתחילת עבודתנו יחד, ובשיתוף פעולה מלא של הפעילות
 הקהילתיות עם עיריית ערד - היחידה לעבודה קהילתית ומחלקות העירייה השונות,
 הן יזמו וקידמו אירועים ופעילויות קהילתיות שנועדו לשפר וליצור תהליכי שינוי
 בשכונה. הפעילות מובילות קבלת החלטות וקידום איכות חיים. העבודה, שנעשתה
 תוך כדי שיתוף מלא, הובילה לתהליכי שינוי וקידמה פרויקטים. בכל רגע נתון שמנו
 לעצמנו למטרה לעזור לפעילות לחולל תהליכי שינוי בסביבתן. דוגמא לפעילות
 קהילתית, יוזמת אחת הפעילות, הוא קורס בנושא צמחי מרפא שמטרתו יצירת

פעילות מגבשת לתושבים בגינה הקהילתית ובמרחב הטבעי שמסביב לעיר, תוך הקניית ידע שיאפשר לשפר את מראה השכונה. יחד חברנו להביאו לידי מעשה ובימים אלו הקורס יוצא לדרך. כמו כן, אני מעודדת פנייה אליי בכל נושא וקידום פרויקטים ורעיונות שיכולים לסייע לתושבים לפיתוח וקידום השכונה. שיתוף הפעולה בין הפעילים בשכונה לבין העירייה תורם לטיפוח המנהיגות ולהצלחתה. הפעילים נחשפים לגורמים רבים שיכולים לסייע להם בכל הצרכים שעולים מקרב תושבי השכונה וכך ניתן לפעול לקידום ולפיתוח שירותים ומענים נוספים שלא קיימים עד כה. יכולת ההקשבה, קבלת האחר ומענה על צרכי התושבים בשכונה הם שמאפשרים שיח מקבל המסייע להצלחת הפעילויות הקהילתיות. היכרותן של הפעילות והיותן חלק מהשכונה מאפשרת את חשיפת פעילות הקבוצה לתושבי השכונה ויצירת קשרים עם גורמים בתוך ומחוץ לשכונה שמיטיבים את חיי התושבים.

כל הפעילות נעשית תוך כדי שיתוף פעולה מלא ושקיפות כלפי התושבים המעורבים בשינוי ויכולים להביע את קולם ולקחת חלק פעיל בביצוע השינוי. לאורך כל זמן העבודה המשותפת שלי עם מנהיגות השכונה ניכרת עבודה קשה ומחויבות רבה של הפעילות, מלווה במוטיבציה לביצוע השינוי ואלו גורמים משמעותיים על מנת ליצור הבדל קיים במציאות שבה התושבים חיים ואותה הם רוצים לשנות. כל העבודה הקהילתית דורשת סבלנות והתהליך הקהילתי הוא איטי והפעילות מראות התמדה והליכה אחר המטרה, יציבות ודבקות בכל עת.”

מפגשים ושיתופי פעולה בעיר ומחוצה לה

אנו פועלות עם גורמים רבים בעיר ומחוצה לה ליצירת קשרים ושיתופי פעולה לקידום למידה ועשייה. לשם כך אנו משקיעות אנרגיה רבה בגיוס, שמירה ופיתוח קשרים אלה. מטעם הקבוצה יש אחראית קשר עם כל גורם.

- שיתופי פעולה בתוך ערד

ראשונה לשותפות היא המחלקה לעבודה קהילתית מטעם המחלקה לשירותים החברתיים. פעילות הקבוצה מלווה על ידי העובדת הסוציאלית הקהילתית. הקבוצה או נציגה מטעמה מקיימים איתה פגישות באופן סדיר, במטרה לשתף ולקבל תמיכה מקצועית ותקציבית. הרחבת הידע הזורם אל הקבוצה באמצעות המפגשים עם גורמים נוספים, והבנת מרחב הפעולה בתוכו אנו פועלות, מעשירים את הדיאלוג הקהילתי. בנוסף, המפגשים עם מוסדות עירוניים ויצירת שיתופי פעולה מקנים לפעילות לגיטימציה והופכים את מעמדנו לסמי-פורמאלי.

- **עירייה:** כדי לשפר את חזות השכונה ולטפל במפגעים, נציגות פועלות יחד עם אחראית פניות הציבור בעירייה וראשי המחלקות. התקיימו סיורים בשכונה ופגישות

מעקב באשר לטיפול בנדרש. לפגישות עם ראש העיר מגיעות חברות הקבוצה, תושבות השכונה.

- **היחידה הסביבתית:** שיתוף פעולה רציף ופורה מתקיים עם היחידה הסביבתית שנמצאת בשכונה. הגינה הקהילתית שבחצר היחידה פועלת בחסותם ובהובלתה של בת השרות הלאומי. כל האירועים שמתקיימים מקבלים חסות ותמיכה של היחידה.
- **שיטור קהילתי:** הקשר עם יחידת השיטור הקהילתי מתקיים בעיקר באחריות מזל, חברת הקבוצה, שיצרה קשר עם מפקד היחידה עוד לפני הקמת הקבוצה והרחיבה את שיתוף הפעולה בהמשך. מזל מספרת:

”לפני כשלוש שנים הגענו לשכונה. קיבלה את פנינו שכנה שאמרה לנו שכדאי שלא נגור פה. היא סיפרה שכבר שנתיים אינה ישנה עקב בלאגן ורעש בשכונה. באותו ערב כבר מרקו אכנים על חלונות ביתנו. הזמנו משטרה ומה ששמענו מהשוטר הוא שהגענו לשכונה הלא נכונה כיוון שזו שכונה קשה עם הרבה מאוד בעיות. באחד הלילות הרועשים במיוחד, כאשר בשלוש לפנות בוקר שמענו רעש של שבירת בקבוקים, יצאנו לראות מה קורה וחשכו עינינו: כמות אדירה של מבקשי מקלט סודנים שתויים. השוטרים שהגיעו לא סייעו לנו ורק שלחו אותנו לדבר עם ראשת העיר. זה היה הרגע שהחלטתי להתחיל לפעול. בפגישה עם ראשת העיר הופנתי למפקד תחנת המשטרה וזה קישר אותי עם מפקד השיטור העירוני. מאז אנו עובדים בשיתוף פעולה שמביא לתוצאות מרשימות. היום השכונה הרבה יותר שקטה, בטוחה ובעיקר יש למי לפנות לקבלת עזרה. תקופה קצרה לאחר מכן, פנתה אליי אביה, מקבוצת הפעילים והזמינה אותי לחבור אליהם. מאז אני פועלת כנציגת הקבוצה. אני אחראית על הקשר בין התושבים לשיטור העירוני. יחד יזמנו כבר שני מפגשים של היחידה עם התושבים, במטרה לבסס את הקשר, האמון והעבודה המשותפת לחיזוק וקידום תחושת הביטחון בשכונה. העבודה עם הקבוצה מאפשרת לי להגיע ליותר תושבים, לסייע להם וגם להוות כתובת רשמית לפניות של מי שזקוק לנו. אני מעדיפה לפעול מתוך הקבוצה, זו תחושה של להיות חלק ממשפחה”.

- **גורמים החוברים לקיום אירועים קהילתיים בשכונה:** בכל אירוע ופעילות שמתקיימת בשכונה, חוברים יחד גורמים רבים כדי לקיימה. המחלקה לשירותים חברתיים- עבודה קהילתית, היחידה לאיכות הסביבה, תרבות הדיוור, מחלקת אירועים וקליטת עלייה, מחלקת הגינון, מרכז צעירים, אחראית מתנדבים, יחידת הנוער, תנועות הנוער, הקונסרבטוריון ועוד. אירועים שהתקיימו בשכונה הם למשל: יום ניקיון והרמת כוסית לכבוד ראש השנה, חנוכה בגינה, אירוע רב תרבותי ותערוכה מסכמת לקורס צילום, פעילות ביום המעשים הטובים, פורים ופסדרשוק.

פעילות מספרות על אירועים בשכונה:

חנוכה:

”את חג החנוכה כבר חגגנו פעמיים. הפעם הראשונה זכורה לי באופן מיוחד. הייתה תחושה של התחלה והעשייה לוותה בציפיות רבות לשנות את פני השכונה פיזית וחברתית. אפשר לומר שהיינו עם הפנים לאור. פעלנו יחד להצלחת האירוע. בת השירות הלאומי התגלתה כיוזמת ומנהיגה. הכנו בגינה הקהילתית עם הילדים חנוכייה ממוחזרת ואני זוכרת שאחרי ההכנות סחבנו גלילים תעשייתיים ככדים אל הרחבה. חיפשנו במרץ מגנים לנרות. שתי נשים הכינו בכלנדר של פעילה שלישית את הבלילה ללביבות ואלו טוגנו על אש המדורה. נגן אקורדיון ליווה אותנו בשירי חנוכה. את החנוכייה הדלקנו ברחבת השכונה כשהרב מקהילת גור ברך על הנרות. למרות הקור היו שרקדו וכמובן שנהנינו כולנו מסופגניות. היה מרגש. הרבנית התפעלה מפעלינו וברכה אותי שאורות חנוכה יאירו עליי כל השנה ובאמת הרגשתי כך” (אביה).

”פסדרשוק”:

”האירוע התקיים שבוע לפני פסח וכל תושבי העיר הוזמנו לקחת חלק, למכור ו/או לקנות, בשוק רחוב ענק למכירת חפצים יד שניה. ברחוב נשמעו קולות שופר, שיחות מצחיקות בין מוכרים וקונים, ילדים מאושרים נהנו מהצגה מוזיקלית, כל זה יצר אווירה חגיגית אמתית” (נדין).

תערוכת הצילום:

”בשכונה התקיימה תערוכת צילומים לכבוד סיום קורס הצילום שניתן בהתנדבות בשכונה על ידי מורה לתקשורת וחבר בקבוצת הקש”ת. בקורס השתתפו מגוון תושבי השכונה: ישראלים ותיקים, עולים חדשים ומבקשי מקלט מסודן. על רקע המוסיקה הרב תרבותית המלהיבה והכיבוד ממגוון מטעמי התושבים, נוצר מפגש מרגש בין הקהל הרב שהסתובב בין התמונות, תושבי השכונה, האורחים והגורמים שעוזרים לתושבים במהלך כל השנה” (טובה).



תערוכה מסכמת לקורס צילום, צילמה: אסנת יותם



יום ניקיון, צילם: זבדיאל איזקס

- שיתופי פעולה מחוץ לערד

לפנייה לקבוצות, לארגונים ולמסגרות מחוץ לערד שתי מטרות. האחת, הרצון ליצור סביבת למידה שתקצר תהליכי ניסוי וטעייה ותסייע להגשמת המטרות. השנייה, חותרת להשתבץ ברשת חברתית ומקצועית רחבה ככל האפשר. בעוד הקשרים בתוך הקבוצה וברשת המקומית הם הדוקים ומחייבים, הרי שהקשרים עם ארגונים וקבוצות מחוץ לערד הם רופפים ופחות מחייבים. עם זאת הם מעלים את הקבוצה ופעילויותיה "על המפה" ומסייעים להתמקד ולחדד את מטרותיה וליישמן ביעילות, ולא "להמציא את הגלגל".

דוגמה ליצירתו של תהליך למידה נוצר עם קבוצת פעילים בשכונה בבת-ים כאשר באנו ללמוד מפעילויותיהם ומרעיונותיהם. הסיפורים ששמענו שיקפו לנו את התהליכים בהם אנו מצויים והפרו אותנו ברעיונות שנחשפנו אליהם.

דוגמאות לקשרים המסייעים לקבוצה, הן חומרית והן בפרסומה ונראותה על מפת החברה האזרחית בישראל, הם ארגון CIMI למען מבקשי מקלט, המשתף ומשתתף בהקשר של מבקשי המקלט האפריקנים והקרן החדשה לישראל ותמיכתה בפעילות בשכונות מרובות תרבויות לטובת כל דיירי השכונה. קשר חשוב נוצר מהכיוון המוסדי עם השתתפותה של הקבוצה בסדנא במסגרת כנס "גישורים" השישי (2013). הדיון, ששילב אנשי אקדמיה ואנשי מקצוע מהתחום הקהילתי-דיאלוגי, קידם את נראותה של הקבוצה וחיזק את הצלחתה.

פרט לכך, מושם דגש על הרחבת הקשרים עם אנשי מקצוע מתחום האדריכלות ותכנון ערים, ועריכת סיורים בשכונה לעיתונאים, סטודנטים, ארגונים ותנועות. כל זאת, כדי לבחון אפשרות עתידית לשיפור המצב הפיסי של השכונה.

קבוצות סטודנטים מהארץ ומחו"ל שמבקרים אצלנו כדי לשמוע על הפעילות, שאלו שאלות ונוצר שיח. הצגת הדברים מחדדת לפעילים את המטרות וההישגים. תהליך זה מסכם ומצייר לפעילים תמונה ברורה יותר של "מאין ולאן".

השיח עם הגורמים השונים נעשה מתוך סובלנות וסבלנות לשותפים. מוקדשת תשומת לב לראיית צרכי השותפים והקשרים מתנהלים בדרך שתספק את כולם. זו הדרך, כך אנו מאמינות, לאריכות ימי השותפות לעשייה נעימה ומועילה לכולם.

פרסום, הפצה והרחבת מעגל המעורבים

כדי להרחיב את המודעות בקרב התושבים לפעילות, לידע על הנעשה ולשמור על שקיפות בעשייה של הקבוצה עם התושבים, מתקיימת פעילות פרסומית רחבה בעיר בכלל ובשכונה בפרט. הפרסום מתקיים כל השנה ובאופן משמעותי יותר לפני אירועים, אז המטרה היא גם לידע על אודות האירוע ולהזמין את התושבים לקחת חלק. בתחילת הדרך הפרסום נעשה בעיקר בביקורים בבתי השכונה. כיום הפרסום נעשה בדרכים מגוונות, למשל: אחת לתקופה אנו מוציאות דף מידע שמחולק לתושבים עם מספרי טלפון של הפעילות, לפני אירועים אנו תולות שלטים בכל לוחות המודעות של כל הבתים המשותפים בשכונה, מפרסמות בפייסבוק ושולחות ברשימת תפוצה לדוא"ל. לעיתים אנו משתדלות גם להתקשר לאנשים ובמקרים

מסוימים אף מפרסמות מודעה בעיתון המקומי. לאחר כל אירוע נכתב מאמר בעיתון המקומי שכולל תמונות ותודות לכל המעורבים. בימים אלו אנו שוקדות על נציג ועד בית בכל בניין שנוכל להודיע לו והוא יהיה אמן על ההודעה לדיירי הבניין בו הוא מתגורר.

סיכום: ללכת נגד הרוח ולהפוך אותה לרוח גבית

לפני תחילת הפרויקט לכל אחת מפעילות שכונת יעלים היו חיים רגילים למדי ולמרות הרצון לשנות ולשפר את השכונה השגרה דחתה רצון זה לשוליים. בזכות החברות מקבוצת הקש"ת אשר זיהו את הצורך בשינוי, הרצון הלא ממומש של פעילות יעלים "התפרץ" כמו הר געש. הפרויקט "למען השכונה" של פעילות יעלים הוא תוצר של אותה "התפרצות" וכיום זה הפך לארגון של ממש עם תוכניות מסודרות וחזון.

אחרי התפרצות הר געש, הלבנה מתפזרת לכל כיוון ותוך זמן קצר הופכת לסלעים חסרי תועלת. זה היה יכול להיות גם הסוף הצפוי של פעילות יעלים ללא ליווי והדרכה של שרון. שרון כיוונה את הרצון שלנו למסלול נכון והניסיון העשיר שלה עזר לנו להתגבר על הרבה מכשולים ואתגרים בתחילתו של הפרויקט. האתגר הראשון שניצב מולנו היה למפות, לבצע זיהוי צרכים ולתעדף אותם בשכונה. את הדילמה הזאת פתרנו בעזרת סקר שהעברנו בין תושבי השכונה. אתגר נוסף בתחילת דרכנו היה גיוס גורמים רלוונטיים לשיתוף פעולה כמו: עיריית ערד- היחידה לעבודה קהילתית, השיטור העירוני, היחידה הסביבתית נגב מזרחי ועוד. אך האתגר החשוב ביותר היה ללמוד לעבוד יחד כצוות, להקשיב ולתת אפשרות ביטוי לכל אחד. להכיר בשוני של האחר ולקבל אותו כמו שהוא וכך כל אחד קיבל הזדמנות לממש את הרצון ואת המוטיבציה שלו, לשנות, לשפר ולהשפיע.

כיום החלום הפרטי של כל אחת הפך לחזון משותף לכולנו: לרכז את כל הפעילות השכונתית במקום קבוע, לשפר את המראה החיצוני של השכונה, לחזק את הקשר ושיתוף הפעולה עם הגופים הציבוריים. להמשיך ולפעול בדרך הדיאלוג הקהילתי ולהרחיבו לשכונה כולה וכך להביא תושבים נוספים לקחת חלק פעיל בפרויקט ואף להקים ועד שכונה נבחר. במבט לאחור אנחנו יכולות להגיד כי פעם נהגנו להתלונן וכיום אנו עושות. הפכנו כל מכשול בדרך לאתגר ואם נמשיך לעבוד יחד כצוות נוכל להפוך כל רוח נגדית לרוח גבית.

תודות

ראשונים לתודות הם תושבי השכונה שלוקחים חלק בפעילויות ובהתארגנויות שאנו יוזמות, פונים בבקשות וברעיונות ונעזרים בנו לפתרון בעיות.

תודה לתושבים ולתושבות שלקחו חלק בקבוצת הפעילים, הגיעו לחלק מהשיבות ועזרו לנו לגבש את הקבוצה שממשיכה הלאה להובלה ולעשייה. תודה לסבטלנה סמירנוב - שמקפידה להמשיך, להגיע ולקחת חלק ביוזמות. לשרה גמזל על כתיבת הפרוטוקול בכנס ועל לקיחת חלק חשוב בעשייה.

תודה לחברותינו, מהיוזמות ומהשותפות לעשייה מתחילתה ולאורך כל הדרך, חברות קבוצת הקש"ת בערד: טובה מארק, אווה פרברוף, בלה זמיר ואסנת יותם.

תודה לראש העיר ערד, טלי פלוסקוב, שתומכת בקבוצה, מקפידה להיפגש ולהקשיב לצרכי הפעילות, להגיע ולתמוך באירועים הקהילתיים ולפעול למען פתרון מצוקות התושבים.

תודה לעובדי עיריית ערד על התמיכה והסיוע: עליזה בראון- מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, ויגי אשל- אחראית על פניות הציבור, מוסא אלכארישאת- מנהל מחלקת גינון ועובדים רבים מהמחלקות השונות.

תודה לדודי אזולאי ולליאוניד חזן- מפקד ומנהל (בהתאמה) השיטור העירוני, שיצרו קשר בלתי אמצעי עם תושבי השכונה, נפגשים איתם בקבוצה וכיחידים ופועלים בשיתוף פעולה הדוק עם הפעילות למען הפיכת השכונה לבטוחה יותר.

תודה לאיילה אברהמי, שרית מויאל וכל היחידה הסביבתית נגב מזרחי על עבודה משותפת לאורך כל הדרך, על תמיכה בכל דרך אפשרית לפעילות השוטפת של הקבוצה ובארגון של כל האירועים. תודה מיוחדת לנעמי קומר בהובלת הגינה הקהילתית ובהפעלת ילדי השכונה באירועים.

תודה לדניאלה ינאי וקרן הנדין מארגון cimi ולמורן מקרמל על אמונה בדרך, תמיכה וסיוע בכל מה שניתן בעשייה בשכונה בכלל ובעבודה עם מבקשי המקלט בפרט.

תודה לרותי אייזנברג, מנהלת סניף האגודה לתרבות הדיור בערד, על תמיכתה בפעילות הקבוצה ועל שבכל אירוע של השכונה היא דואגת לתרום כפי יכולתה ולהיות חלק מהשמחה בשכונה.

תודה לניסים אזנה, מנהל שיקום שכונות ערד-דימונה-ירוחם, משרד הבינוי והשיכון, על תמיכתו במרכז הגישור והדיאלוג בקהילה.

תודה לבאי כנס גישורים 2013 שהגיעו לשמוע אותנו ובראשם פרופ' יונה רוזנפלד - שסקרנותם, תמיכתם וקריאתם לכתיבת המאמר גרמה לנו לשבת ולכתוב מאמר זה.

תודה לברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. לאבי סנדר, מפקח ארצי עבודה קהילתית, ולדרורה גורדון, מפקחת קהילתית מחוז דרום, על תמיכה לאורך כל הדרך, ליווי, עידוד, התפעלות ודחיפה לעשייה בכלל וכתיבת מאמר זה בפרט. תודה לצוות תוכנית "גישורים": לחגי אגמון שניר, על הליווי והעזרה המשמעותית בתכנון וגיבוש ההרצאה בכנס "גישורים", לד"ר ארנה שמר על המפגש המפרה, הליווי לאורך כל דרך

הכתיבה והאמונה בנו כקבוצה שיכולה לעשות עבודה משותפת גם של כתיבה. לאורית יולזרי על ליווי מרכז הגישור והדיאלוג, על שהזמנת אותנו להציג בכנס ”גישורים”, שהבעת את אמונתך בעשייה וזמת את כתיבת מאמר זה ולכירה הלל-עמיר על ליווי תהליך כתיבת המאמר.

מקורות

אגמון-שניר, ח. (ללא ציון תאריך). **”דיאלוג קהילתי- מהו?”** אתר תכנית גישורים: <http://www.gishurim.org>.

אגמון-שניר, ח', אנגל. ע', שבאר. ו', (2004). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים ושותפות 2000 ירושלים-ניו-יורק של הסוכנות היהודית. קישור אינטרנטי: http://jicc.org.il/heb/?page_id=116

טמיר, ע' (2010). **הרחוב המקורה- בתי הפטיו בערד. ערסיטקטורה:** <http://arsitectura.com/2010/01>

כהן, ב. (2000). **”גישת הכוחות בעבודה סוציאלית”**. **חברה ורווחה**, כ, (3). 291-300.

שמר. א' (עורכת), **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. ליווי כתיבה: שני, א' ויולזרי, א', משרד הרווחה- השרות לעבודה קהילתית, תכנית ”גישורים” ומסד קליטה גויבט ישראל.

”כאן גרים בכיף” מודל לפתרון סכסוכים בין שכנים

מירב אבוקסיס²⁹, ד”ר דיויד שמעוני³⁰,
עו”ד אורת בנימיני³¹ ודפנה גלוסקה³²
מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, רעננה

תשאל כל אחד אם הוא נתקל בסכסוך שכנים והוא יספר לך לפחות על שבעה כאלו. ”ואיך הם נפתרים?” תשאל, והתשובה היא: ”על פי רוב הם נגררים עד אין סוף ולעיתים מסלימים ומגיעים למשטרה ולבתי המשפט”.

מטרת מאמר זה הינה לשפוך אור על תופעת סכסוכי השכנים. במאמר נציג את שכיחות התופעה בישראל, נעמוד על המאפיינים העיקריים של סכסוכים אלו, נתח את סכסוכי השכנים לפי מודל הגישור הקלאסי של פישר, יורי ופטון, (Fisher, Ury & Patton, 1981) ולסיום נתבונן בגישת הטיפול בסכסוכי שכנים דרך העיניים של מרכז גישור ודיאלוג קהילתי ברעננה.

רקע

העיר רעננה מורכבת מאוכלוסייה רב תרבותית ובה אוכלוסיות ותיקות בארץ ועולים חדשים ממגוון מדינות, אוכלוסייה דתית בצד אוכלוסייה חילונית וריבוי הולך וגדל של אזרחים ותיקים. השונות בין הקבוצות גדולה ומעלה בהכרח מצבים קונפליקטואליים. קברניטי העיר רואים את רעננה כעיר המובילה בתחום הפיתוח הקהילתי ואת הגישור ככלי חיוני לפתרון קונפליקטים ולפיתוח הסובלנות והאחוה בין מגוון הקהילות בעיר. לראייה, ראש העיר של רעננה משמש כיושב ראש וועדת ההיגוי של מרכז הגישור.

מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי ברעננה פועל במסגרת המחלקה לעבודה קהילתית באגף לשירותים חברתיים. המרכז מנוהל על ידי עובדת סוציאלית קהילתית ובו פועל צוות של כ-25 מגשרים מתנדבים ופעילי קהילה.

במסגרת היותם של מרכזי הגישור והדיאלוג הקהילתי מרכזים הפועלים עם השטח, ובאופן זה גם בונים מסד חדש של ידע בתחום יישוב סכסוכים בקהילה, מצאנו לנכון לרכז ולתעד את הידע שרכשנו בתחום סכסוכי שכנים. תובנות ראשוניות הוצגו במסגרת כנס ”גישורים” הארצי

²⁹ מירב אבוקסיס- עובדת סוציאלית קהילתית, האגף לשירותים חברתיים רעננה, מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי רעננה.

³⁰ ד”ר דיויד שמעוני - חברת ”גושרים”, מדריך ויועץ מקצועי לתחום הגישור ומתנדב במרכז הגישור ברעננה.

³¹ עו”ד אורת בנימיני- בעלת משרד גישור עצמאי, מגשרת מהו”ת, ומתנדבת במרכזי הגישור ברעננה ובדרום השרון.

³² דפנה גלוסקה- מגשרת עצמאית ”גישורי חיים”, מתנדבת במרכזי הגישור והדיאלוג הקהילתיים רעננה ורמלה.

השישי 2013- ”מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: כשעשייה, למידה וידע נפגשים”, בו מצאנו כי קיים צימאון בשטח לקבלת משנה סדורה בטיפול בסכסוכי שכנים. לאחר השתתפותנו בכנס המשכנו לבחון לעומק את הסוגיה ובמאמר זה ריכזנו את שלמדנו.

”כאן גרים בכיף” - סיפור המעשה³³

משפחת קורן כוללת את יחזקאל ובתיה קורן, זוג בסוף שנות ה- 50 שלהם. בתיה נולדה ברעננה להוריה פאניה ואריה קרקובסקי, ניצולי שואה אשר הגיעו לרעננה בתחילת שנות החמישים. הבית שבו גרה משפחת קורן הוא הבית שבו גדלה בתיה מאז ילדותה. לאחר מותו של אריה עברו הזוג קורן להתגורר בבית, והמחסן בחצר הבית הוסב ליחידת דיור עבור פאניה. בשנים האחרונות התפתחה אצל פאניה דמנציה והיא סובלת גם מאלצהיימר ומסיוטי לילה שבאים לידי ביטוי בצעקות רמות בכל שעות היממה. יחזקאל פוטר לאחרונה מעבודתו, ובתיה התמסרה לטיפול באמה הקשישה, והם מסתייעים בשירותי הרווחה. בנם היחיד של בני הזוג היגר לאחרונה להולנד במסגרת עבודתו.

משפחת אפרתי הגיעה לרעננה בסוף שנות התשעים, לאחר פרישתו מצה”ל בדרגת תת אלוף של שלומי, אב המשפחה. כיום משמש שלומי כמנהל אגף בעיריית רעננה ואשתו דוקטור אביבה אפרתי הינה מנהלת מחלקה בבית החולים מאיר הסמוך. גם ילדיהם של משפחת אפרתי כבר בגרו ואינם גרים בבית אך הם מגיעים לשם לעיתים מזומנות עם הנכדים. משפחת אפרתי ידועה בהכנסת האורחים שלה, ומוכרת בעיר בזכות תרומתה הרבה לקהילה.

יחסי השכנות לאורך השנים היו תקינים, אך לפני כשנה וחצי עברה פאניה אירוע מוחי קל בעקבותיו החריפו תסמיני מחלת האלצהיימר, התגברו הסיוטים ועמם הצעקות. משפחת אפרתי פנתה למשפחת קורן מספר פעמים ודרשה הפסקת מטרד הרעש באופן מיידי. בני הזוג קורן מרגישים חסרי אונים ולא מצליחים לפתור את הבעיה בכוחות עצמם. משלא הועילו הפניות הישירות, פנו בני הזוג אפרתי לרשויות, למוקד העירוני, לשיטור הקהילתי אשר גם נקרא למקום מספר פעמים, ובסופו של דבר ישירות לראש העיר. ראש העיר הפנה את המקרה למרכז הגישור והדיאלוג בקהילה וביקש טיפול אישי ומיידי במקרה.

מנהלת מרכז הגישור הבינה את מורכבות המקרה והחליטה לצוות לתהליך זוג מגשרים מנוסים. התקיימה סדרה של פגישות, חלקן משותפות וחלקן עם כל זוג בנפרד ובנוסף נערכה בהסכמת הצדדים התייעצות עם האגף לשירותים חברתיים ברעננה. האגף לשירותים חברתיים שותף בגישור לאור מעורבות גורמי הרווחה בטיפול בפאניה מאז ההתדרדרות במצבה, מזה מספר שנים. במהלך מפגשי הגישור המגשרים היו עדים להתפרצויות רגשיות מכל הצדדים ואף הושמעו איומים לנטישת התהליך. בתחילת הדרך המגשרים חשו כי הצדדים ספונים במצוקתם ובעמדתם עם זאת ככל שהתקדם התהליך ניתן היה לזהות בקרב הצדדים הבנה של נקודת המבט של הצד השני ואף הכרה במצוקה המשותפת לשני הצדדים.

³³ כל השמות בדויים ותיאור המקרה שונה על מנת להגן על צנעת הפרט של המעורבים.

הסכסוך המתואר כולל בתוכו מגוון רחב של מאפיינים המוכרים בסכסוכי שכנים:

1. פגיעה באיכות החיים
2. הבדלי מעמדות
3. הבדלי תרבויות
4. מערכת יחסים לטווח ארוך
5. טשטוש הגבולות בין רשות היחיד לרשות הרבים
6. מעורבות הרשויות

המאפיינים המייחדים את הסכסוך המתואר:

1. התמודדות עם אישה בעלת צרכים מיוחדים
2. מגושרים "VIP" – מוכרים בקהילה
3. מעורבות גורמים בכירים ברשות
4. NIMBY (Not in my Back Yard): התנגדות שכנים לנוכחות של גורם שונה ומטריד בסביבת חייהם.

סכסוכי שכנים

סכסוך שכנים הינו קונפליקט מתמשך בין אנשים החיים זה לצד זה. תחת הגדרה זו אנו כוללים: שכנות במקום המגורים, שכנות עם/בין בעלי עסקים, שכנות עם/בין שירותים קהילתיים שונים (בית מגורים השוכן לצד בית כנסת) וכדומה.

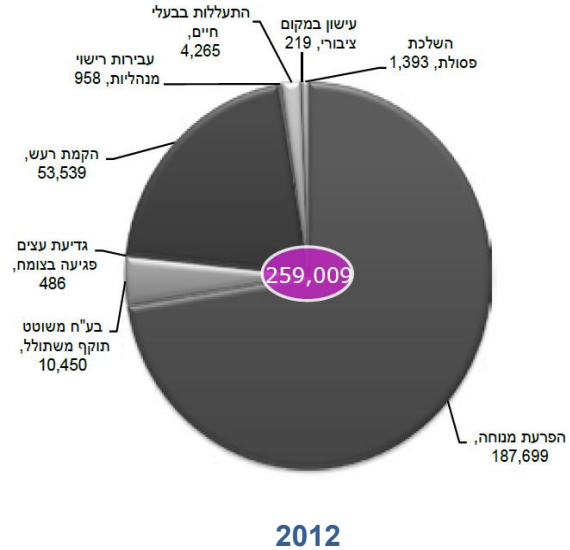
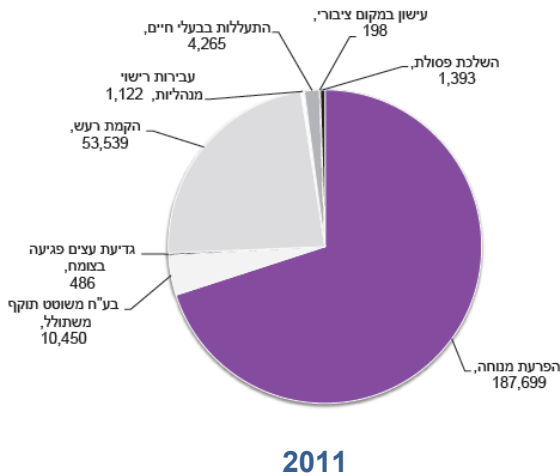
שכיחות סכסוכי שכנים: כמאמר הביטוי "היכן שישנם אנשים ישנן בעיות", מסתבר שסכסוכי שכנים קיימים בשכיחות גבוהה מאוד בחברה. על פי אפרתי (2007), האגודה לתרבות הדיור מדווחת על יותר מ- 170 אלף בתי אב בישראל, שהם 14% מבתי האב, מעורבים בסכסוכי שכנים. ב- 2006 טיפלה האגודה לתרבות הדיור ב- 90 אלף סכסוכי שכנים. בנוסף אליה מטפלים בכך גם גורמים נוספים כמו משטרה, המפקח על הבתים המשותפים, בתי המשפט, מנהיגים קהילתיים ודתיים.

על פי נתוני המשטרה לשנים 2011-2012 (תרשים מס' 1) מרבית האירועים אשר המשטרה מסווגת כאירועי איכות חיים הינם למעשה סכסוכים קהילתיים וסכסוכי שכנים הנוגעים להפרעת מנוחה ואיכות הסביבה (כולל מפגעי רעש, לכלוך, ביוב, עשן). גם במרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי ברעננה התפלגות הפניות מראה שכיחות של כ- 60% סכסוכי שכנים מתוך כלל הפניות למרכז בשנים 2011-2013.

תרשים מס' 1:

השנתון הסטטיסטי של משטרת ישראל – כ- 260 אלף אירועי איכות חיים בשנת 2011

אירועי איכות חיים



סוגיות מרכזיות בסכסוכי שכנים:

- **מפגש תרבותיות ומגזרים:** מלווה בדעות קדומות, חוסר הכרות בסיסי, חשדנות, חשש, איבה, קנאה, זלזול ועוד. חוסר רצון להכיר ולקבל תרבות/מגזר שונה.
- **מפגש מעמדות:** צד אחד תופס עצמו כ"שווה יותר" מהצד השני. תפיסה זו גורמת לצד זה לנהוג בזלזול, תוקפנות, התנשאות ומביא לחוויית עלבון ומרמור לצד השני.
- **מריבה על משאבים:** בעיקר על שימוש בחניה, מקלט, מחסן, גג, חדר מדרגות, חצר הבית.
- **איכות חיים:** מזילות מים/בויב, רעש (ממזגנים, מילדים, בשעות המנוחה...), לכלוך, בעלי חיים, עשן וריח, השקעות כספיות בבית (בניקיון, בגינה, תאורה, תחזוקה שוטפת, שיפוצים).
- **מעורבות הרשויות:** בניה (חוקית ולא חוקית), ניהול עסקים מהבית (חוקיים/לא חוקיים).
- **מימד הזמן:** סכסוכי שכנים נמשכים לא פעם במשך חודשים ואף שנים רבות.

הגישור כפלטפורמה לפתרון סכסוכי שכנים

נתבונן בסכסוכי שכנים מנקודת המבט של הגישור הקלאסי ולצורך ההתבוננות, נשתמש במודל "שבעת האלמנטים" של פישר, יורי ופטון. (Fisher, Ury & Patton, 1981) מודל זה,

אשר פותח באוניברסיטת הרווארד, משמש תשתית תיאורטית לניתוח קונפליקטים ומהווה את הבסיס לרוב המודלים השכיחים היום בעולם הגישור.

1. אינטרסים: ניתן לראות אינטרסים גנריים בסכסוכי שכנים ורובם משותפים לכל הצדדים שמעורבים בסכסוך ואף לשאר השכנים.

○ **איכות חיים:** הרצון ליהנות מסביבת המגורים הפרטית והציבורית. תחת האינטרס של איכות חיים ניתן לכלול מרכיבים כמו חיים שלווים, סביבה אסתטית, אפשרות לנוח מעמל היום.

○ **אוטונומיה:** התחושה ש"ביתי הוא מבצרי", הרצון לחוש בטחון ביחידת הדיור הפרטית שלי, לנהל את חיי לפי רצוני, יכולתי וטעמי. הדבר יכול לבוא לידי ביטוי בשעות הפעילות שלי, בחיי החברה שאני מקיים בביתי, המוסיקה שאני שומע, האופן בו אני מתלבש בבית.

○ **שכנות טובה:** רצון לקיים חיים ללא חיכוכים עם השכנים, במידה הרצויה של התחשבות הדדית, במינון המתאים לי בין שיתוף לפרטיות. יכולת לקבל החלטות במשותף לגבי השטחים הציבוריים. לעיתים קרובות, שכנות טובה מתבטאת גם בציפייה לערבות הדדית, לפיה אני יכול לסמוך על השכן בשעת מצוקה.

במקרה שהובא כאן ציינו בני הזוג אפרתי כאינטרסים מרכזיים את נושא איכות החיים וגם את הפגיעה באוטונומיה שלהם בכך שלא יכלו לבלות ולארח בני משפחה וחברים בביתם.

2. יחסים: פישור ועמיתיו שואלים מה טיב היחסים בין הצדדים, אבל חשוב עוד יותר – עד כמה היחסים ביניהם חשובים לכל אחד מהצדדים. אצל שכנים יש חשיבות רבה ליחסים. ברוב המקרים, הם יישארו שכנים שנים רבות ואינם יכולים "להפטר" זה מזה. איכות תקינה של יחסים בין שכנים מאפשרת חיים נעימים ושקטים, בעוד שיחסים בעייתיים עלולים להסלים למעגל אינסופי של מריבות והתנכלויות הדדיות.

במקרה שתיארנו, משפחת קורן ציינה את העובדה שיחסי השכנות עם כלל השכנים, פרט למשפחת אפרתי, הינם תקינים ומתחשבים, והעובדה כי היחסים עם משפחת אפרתי אינם תקינים פוגעת במרקם השכונתי.

3. תקשורת: סמיכות המגורים מאפשרת תקשורת ישירה, פנים אל פנים בנוסף לכל הערוצים האחרים, כמו טלפונים ומיילים. במקומות בהם התקשורת לוקה בחסר, אינה ישירה או אלימה, יש חשש להתדרדרות ולליבו סכסוכים.

במקרה המוצג שני הצדדים דיווחו על תקשורת שהתנהלה בצעקות מעבר לגדר, על אלימות מילולית והשפלה כלפי הקשישה פאניה. במהלך מפגשי הגישור הפעילו המגשרים את מגוון כלי הגישור באופן שאפשר מעבר לתקשורת אפקטיבית: המגשרים עזרו למגושרים לעבור מ"עמדות" ל"צרכים" (מדרישותיהם המקוריות למה שבאמת חשוב להם), והם "תרגמו" לכל צד את דברי הצד השני תוך סינון אמירות תוקפניות ושיפוטיות באופן שיאפשר דיאלוג. ההגעה לתקשורת חיובית במהלך מפגשי הגישור הובילה להפחתה משמעותית בתקשורת הפוגענית מחוץ לחדר הגישור.

4. לגיטימיות: הבנה על מה מבססים הצדדים את טיעוניהם ואת הצעותיהם לפתרון המחלוקת. בסכסוכי שכנים רצוי להישען על החוק ובנוסף על פרסומים של ארגונים כמו האגודה לתרבות הדיור, ארץ ישראל יפה, ותקנונים של בתים משותפים. צורות אחרות של לגיטימיות בסכסוכי שכנים הן הסכמים רשמיים, נורמות שהשתרשו (למשל שהדיירים בקומת הקרקע יכולים להשתמש בחלק מהגינה), וכן בעובדות שנתקבעו כמו מקומות חניה או הסדרי שימוש במקלט.

במקרה שהבאנו משפחת אפרתי טענה שיש חוק של שעות מנוחה שהשכנים מפרים אותו בכל עת. כמו כן הם גרסו כי נעשה שינוי ייעוד למחסן, על ידי משפחת קורן, מה שמהווה הפרת החוק. טרם הליך הגישור משפחת אפרתי פנתה לעירייה ולבית המשפט בתביעה להפסקת השימוש במבנה הלא חוקי.

5. אלטרנטיבות (חלופות): החלופות מבטאות את התרחישים שעלולים להתרחש אם הצדדים לא יצליחו לפתור את המחלוקת ביניהם בהסכמה. טווח האפשרויות הוא רחב מאד, החל מהימנעות בטיפול בסכסוך והנצחתו, עבור בחיפוש מנגנונים חיצוניים כמו בית המשפט, המשטרה, המפקח על הבתים המשותפים, וכלה בנקיטת צעדים חד צדדיים או אף באלימות. בחינה של החלופות תצביע על יתרון משמעותי ליישוב הסכסוך בדרך של גישור. זוהי הדרך הקצרה והמהירה ביותר. הכנסת גורמי פיקוח חיצוניים לבחון טענה של חריגת בניה או הצבת צלחת לוויין למשל, תעלה שאלות של המפקח לגבי כל חריגה של כל אחד מהשכנים כגון העברת כבלי חשמל ותקשורת, הצבה והתקנה של מזגנים, סגירה של מרפסת וכו'. בשל כך עדיף לרוב הדיירים לנהל את המחלוקת בדי' אמות הבניין ולא באמצעות גורמים מפקחים חיצוניים.

במקרה שלפנינו משפחת אפרתי פנתה לגורמים שונים: משטרה, פיקוח עירוני, אגף הנדסה, אגף הרווחה, ולבסוף אף לראש העיר, ובכך ניסתה חלופות שונות טרם הגעתה לגישור.

6. אופציות: האופציות הן כל הרעיונות שיכולים הצדדים להעלות לפתרון מוסכם של המחלוקת. בסכסוכי שכנים האופציות, שנותנות מענה בעיקר לאינטרסים של הצדדים וליחסים שביניהם, יכולות להיות יצירתיות עד ללא גבול. השכנים הם המומחים לחיים המשותפים, מכירים את צרכיהם ואת כל האפשרויות העומדות בפניהם ויכולים לחולל אופציות יצירתיות וברות קיימא.

גם בסכסוך המובא כאן, בשלב בו החלו הצדדים בדיאלוג הם העלו מגוון רעיונות יצירתיים: הצעה להתקנת מערכת אינטרקום, רעיונות לפתרונות מגורים חלופיים לפאניה, הסתייעות במומחים לאקוסטיקה לאיתור פתרונות.

7. מחויבות: באיזו מידה הצדדים יעמדו בהסכם ובאיזו מידה הם אכן מסוגלים לעמוד בהבטחותיהם? מחקרים מראים שאחוז הסכמי הגישור שמקוימים על ידי הצדדים גבוה בהרבה מאחוז פסקי הדין שמכובדים ומקוימים (Irving & Benjamin, 1992; McEwen & Maiman, 1984). ניתן לנחש את רמת המחויבות של הצדדים לפי עמידתם בהתחייבויות

קודמות: האם משלמים לוועד הבית באופן סדיר, האם השתתפו בהוצאות מיוחדות כמו צביעת השטחים הציבוריים, האם עומדים בתקנון הבניין, האם מכבדים את השטחים הציבוריים ועוד. הניסיון מראה שבגלל החיים בצמוד לאורך זמן, מחויבות להסכמים שיושגו בגישור היא אינטרס מובהק של כל השכנים והיא משרתת גם את אלמנט היחסים ביניהם.

במהלך הגישור ניתן היה לזהות טרנספורמציה ממצב של חוסר מחויבות של שני הצדדים להתחשבות אלו באלו למצב שבו דיווחו שני הצדדים על מחויבות לפתרונות ביניים שעלו בגישור ואף על שיפור ביחסי השכנות כתוצאה מכך. כדוגמא, פחתו משמעותית הצעקות מעבר לגדר והאלימות המילולית לעבר פאניה.

אנו מצאנו שמודל ”שבעת האלמנטים” שימושי לביתוח כל קונפליקט ובפרט סכסוכי שכנים. במקרה שתואר לעיל ובהסתמך על המודל, ניתן לראות כיצד האינטרסים של שתי המשפחות לאיכות חיים טובה ולאוטונומיה ושליטה בתנאי חייהם עודדו חיפוש פתרון בהסכמה. היחסים בין הצדדים הם משמעותיים מאוד בשל המגורים בסמיכות. טרם הגעתם לגישור, התקשורת בין שתי המשפחות היתה לקויה וקולנית והגישור אפשר להן לנהל תקשורת ישירה. בבחינת החלופות לתהליך הגישור ברור היה כי פניה נוספת לערכאות משפטיות או לגורמים חיצוניים היתה רק מסלימה את הסכסוך ולא פותרת את הבעיה. מיקומו של מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי כחלק ממערך השירותים העירוניים איפשר לראש העיר לתת מענה נכון ומקצועי לסכסוך בין תושבים. מיקומו של המרכז בתוך האגף לשירותים חברתיים איפשר תקשורת מהירה ויעילה מול גורמי הרווחה שטיפלו בפאניה. כמו ברוב הסדרי הגישור, הצדדים גילו מחויבות כלפי ההסכם מאחר ונעשה בשיתופם ומרצונם המלא והחופשי.

חשיבות הטיפול בסכסוכי שכנים במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה – המקרה של מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי ברעננה

מאז הקמתו, בשנת 2011, קיבל מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי ברעננה כ-170 הפניות מתוך הקהילה בלבד. 62% מתוכן הן מסוג ” סכסוכי שכנים”.

על מנת לאתר מקרי סכסוכי שכנים זיהינו מספר מוקדים משמעותיים אשר אליהם מוזרמים מידי יום ביומו פניות בנושא, בחנו עימם כיצד אנו יכולים לשתף פעולה ולעבוד בצורה מערכתית ומשלימה לטיפול בסכסוכים בכלל וסכסוכי שכנים בפרט:

- **שייטל:** שירות הייעוץ לאזרח הנו שירות וותיק לייעוץ לתושב. שייטל נותן לתושב ייעוץ בתחום מיצוי זכויות וייעוץ משפטי. בנושאי סכסוכים וסכסוכי שכנים בפרט מדגיש שייטל אפשרות לטפל ביעילות בסכסוך באמצעות שירותי מרכז הגישור.
- **המוקד העירוני:** למוקד העירוני מגיעות מידי יום כ-2,000 תלונות ופניות של תושבים אשר אחוז לא מבוטל מהן הינן תלונות מסוג סכסוכי שכנים. יחד עם צוות המוקד הופעל נוהל להעברת פניות למרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי. אנשי המוקד מתארים

כי שירותי המרכז מסייעים במתן מענה למקרים הנופלים ”בין הכסאות” ביניהם סכסוכי שכנים.

- **השיטור הקהילתי:** ישנה חלוקה אזורית של העיר לשלוש נפות ולכל אחת מהן תחנת שיטור קהילתי ובה שוטר קבוע המכיר את האזור ואת הנפשות הפועלות. תפקידו הינו לפתור סכסוכים מקומיים, לשמור על בטחון האזור ולתווך שירותים. החבירה של השוטרים הקהילתיים למרכז הגישור היתה טבעית. מאז התחלת שיתוף הפעולה, השוטרים הקהילתיים הינם הגורם המפנה את מספר המקרים הגדול ביותר למרכז. הם נמצאים בקשר יומיומי עם צוות מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי, מייעצים ומתייעצים. לא פעם מפנים שוטרי הקהילה סכסוכי שכנים ארוכי שנים אשר לוו בתלונות הדדיות רבות ואשר למשטרה לא היה מענה עבורן.
- **מחלקות עירוניות נוספות:** יצרנו שיתופי פעולה עם מגוון מחלקות עירוניות נוספות: מינהל הנדסה, פיקוח עירוני, איכות סביבה, פיקוח וטרינרי, נציבות תלונות הציבור ועוד. האגפים השונים החלו להפנות אלינו סכסוכים אשר הסיבה להם אינה בתחום אחריותם אלא נובעת מסכסוכים פרטיים בין שכנים.

מתוך הניסיון הנצבר, אנו מוצאים כי סכסוכי שכנים מהווים כר נרחב עבור מרכזי הגישור והדיאלוג הקהילתיים, בדרך לייצר דיאלוג קהילתי, איכות חיים גבוהה יותר ושביעות רצון של תושבים מהנהלות העיר ומנותני השירותים באזור מגוריהם. מיקומו של מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי, כחלק ממערך השירותים העירוני, מאפשר למרכז לייצר שיתוף פעולה של מגוון גורמים עירוניים בזמנית וברמות היררכיה שונות – ראש העיר, מנהלי אגפים ועובדיהם, שיטור קהילתי, מגשרים ותושבים. שיתוף פעולה זה, מתוך היכרותנו את המערכות המוניציפאליות, הוא ייחודי. המלצתנו היא לראות בסכסוכי השכנים **הזדמנות** לשיתוף פעולה ולאיגום משאבים של גורמי העירייה והקהילה תחת חזון משותף.

סיפור המעשה- אחרית דבר

במהלך מפגשי הגישור נוצר שיח בין הצדדים שאפשר למשפחת קורן ולמשפחת אפרתי לראות את הסכסוך כבעיה משותפת שלהם. כל צד הבין שיש ביכולתו לתרום ליישוב הסכסוך ולשיפור איכות החיים. תהליך הגישור חולל מעבר משיח של עמדות לשיח של אינטרסים ומהטלה הדדית של אשמה ללקיחת אחריות משותפת. בתום תהליך שנמשך מספר חודשים נכתב הסכם עליו חתמו בני הזוג אפרתי ובני הזוג קורן. ההסכם כלל שינויים במיקום הפיזי של חדרה של פאניה, התקנת אמצעים אקוסטיים בולעי רעש, סדרי תקשורת ופתרון בעיות בעתיד. מפגשי הגישור וההסכם הביאו לא רק לסיום הסכסוך אלא אף לשיפור רב באקלים השכונתי.

סיכום

ניתוח מקרי הגישור שהגיעו לטיפול במרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי ברעננה, העלה את נושא סכסוכי שכנים למרכז תשומת הלב והעשייה שלנו. בבדיקה מקיפה, מצאנו שתופעת סכסוכי השכנים בקהילה, היא תופעה נרחבת ביותר בחברה בישראל ומספקת עבודה רבה לגורמי האכיפה ולנותני השירותים השונים במסגרות המוניציפאליות. בבחינת החלופות, מצאנו שכלי הגישור הינו המתאים והיעיל ביותר בכאנו להתמודד עם סכסוכים אלו.

סכסוכי שכנים נמשכים לא פעם במשך שנים רבות, וגם מעורבות המערכת המוניציפאלית ו/או המערכת המשפטית נמשכים לאורך שנים. כלי הגישור, אף הוא דורש זמן (לפעמים מספר חודשים), אך זמן זה קצר משמעותית מהאופציות האחרות.

מודל ”שבעת האלמנטים” אותו הצגנו, מאפשר ניתוח של הקונפליקטים ומציאת פתרונות מיטביים לסכסוכי השכנים על כל גווניהם. בנוסף, הצגנו כיצד מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי ברעננה משלב את הגישור בסל השירותים העירוני.

על מנת לפתח את המענים בתחום סכסוכי השכנים אנו מציעים מספר כיווני פעולה:

- שיווק הגישור והשפה הגישורית: צוותי מרכזי הגישור יקיימו מפגשי חשיפה לנושא בכל הקהילות ויציעו סדנאות לשיפור מיומנויות תקשורת, ניהול מו”מ ובניית הסכמות.
- בניה ומיצוב של שיתופי הפעולה בין משטרה, מחלקת בטחון והמוקד העירוני, אגף הבדסה, אגף חינוך, שי”ל, אגף לשירותים חברתיים.
- שותפות עם האגודה לתרבות הדיור באמצעות בניית תוכנית פעולה משותפת למניעת סכסוכי שכנים וניהול דיאלוג. בניית תוכניות לזעדי בתים משותפים לטיפול בקונפליקטים
- הרחבת מעגל השותפים: יצירת קשר עם הנהגות קהילתיות מקומיות, ארגונים בלתי פורמאליים, תנועות נוער ועוד.
- ביצוע מחקרים בתחום סכסוכי השכנים, תוך בחינת התועלות המתקבלות מיישום כלי הגישור בסכסוכים מסוג זה. מרכזי הגישור והדיאלוג הקהילתיים יכולים לשמש כפלטפורמה מתאימה למחקרים אלו ובד בבד להיתרם מתוצאותיהם.

תודות

אני מודה לשותפיי המכובדים לכתיבת המאמר: לד"ר דיויד שמעוני היקר על הרוח הטובה שאיתה אתה מסייע בכל העת למיצוב מרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי של רעננה בעולם הגישור, תודה על רעיונות מרעננים, על ליווי תמידי (תמיד עם חיוך) ועל ההנחיה המקצועית והשותפות האמיצה בכתיבת המאמר. לעו"ד אורת בנימיני על שהקדישה מזמנה ומניסיונה העשיר למלאכת כתיבת המאמר. למדנו ממך הרבה. לגברת דפנה גלוסקה על פעילותך הענפה והמצוינת במרכז הגישור ועל התגייסותך לכל משימה ופרויקט בדרך, כולל כתיבת מאמר זה. לד"ר רוני נאור, מנהלת האגף לשירותים חברתיים בעיריית רעננה, תודה גדולה על הפרגון התמידי ועל הסיוע המתמשך במיצוב מרכז הגישור בסדר היום הציבורי של העיר רעננה. לגברת עופרה לייכטנטריט מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית רעננה, על שהאמינה מראשית הדרך בפרויקט הגישור והוסיפה אותו כבן אהוב לממלכתה, על שתמיד דוחפת את העשייה צעד אחד קדימה-בלעדיך כל הטוב הזה לא היה קורה. לצוות תכנית גישורים- ד"ר ארנה שמר, גב' אורית יולזרי, גב' נירה הלל- תודה גדולה על האמונה במרכז הצעיר של רעננה, על ליווי מקצועי ומעשיר ועל הדרכון התמידי עד לקו הגמר.

תודה ענקית ומיוחדת לקבוצה איכותית שמדדימה בכתיבתה בכל פעם מחדש- **צוות המגשרים המתנדבים** של מרכז גישור והדיאלוג קהילתי רעננה ותודה גדולה נוספת ל**שגרירי הגישור** על תרומתכם בחשיפת ה"קסם הגישורי" לתושבי העיר. בהערכה, עוס"ק מירב אבקסיס, מנהלת מרכז גישור רעננה.

מקורות

אפרתי, ע. (2007). איך מתמודדים עם סכסוכי שכנים. **NRG**
<http://www.nrg.co.il/online/53/ART1/800/398.html>

משטרת ישראל. (2013). **השנתון הסטטיסטי 2012**

משטרת ישראל. (2012). **השנתון הסטטיסטי 2011**

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1981). **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.** (2nd Ed.). New York: Penguin Books.

Irving, H.H. & Benjamin, M. (1992) "An Evaluation of Process and Outcome in a Private Family Mediation Service." **Mediation Quarterly**, **10** (11). Pp.35-55.

McEwen, C.A. & Maiman, R.J. (1984). Mediation in Small Claims Court: Achieving Compliance Through Consent. **Law & Society Review**, **18** (1) Pp. 48-102.

למידה מהצלחות – מודל פעולה לדיאלוג בבית משותף: שיתוף פעולה בין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד, פרויקט קהילות הסטודנטים, דיירי בניינים ונותני שירותים

כותבות: שירה פיגלסון³⁴ וארנה שמר³⁵
מתושאלות: שירה פיגלסון, זהר יונאי³⁶
מתעדים: גיא תבורי ומזל סהלו³⁷
ליווי למידה: ד"ר ארנה שמר ואורית יולזרי³⁸

הקדמה

תקשורת טובה בין השכנים, כבוד הדדי ושיתוף פעולה בתחזוקת הבניין, מהווים ללא ספק בסיס ליחסי שכנות טובים, לשלום בבניין המשותף ולאיכות חיים טובה. בשנים האחרונות יותר ויותר מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מזהים את הצורך לפתח מודלים להתמודדות עם מתחים וסכסוכים הפוגעים במערכות היחסים, בניהול השוטף של הבניין ובמידה רבה באיכות החיים. מאחורי מודלים אלו עומדת התפיסה כי באמצעות דיאלוג וכלים גישוריים, הדיירים יכירו האחד את השני וילמדו לפעול יחד ולחיות זה לצד זה בשלום.

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מתמחים במגוון מתודות ליישוב ולמניעת סכסוכים, החל מהגישור הפרטני דרך בניית הסכמות והדיאלוג הקהילתי ועד מתן כלים לפתרון בעיות מעולם הגישור והדיאלוג. נדבך משמעותי בעבודת המרכזים הוא היציאה אל הקהילה והעבודה עם התושבים הגרים בבית המשותף.

תכנית "גישורים"³⁹, הפועלת בתמיכה ובהובלה של השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים ובניהול של מוזאיקה והמרכז הבין תרבותי לירושלים, הינה תכנית ארצית העוסקת בפיתוח המקצועי של המרכזים ובקידום של תחום הגישור והדיאלוג בקהילה. במהלך השנים למדנו שהניסיון הרב והידע המצטבר בקרב אנשי השטח הוא בעל ערך רב וישנה חשיבות גבוהה להפכו לידע גלוי וכתוב. התוצר המשמעותי שנכתב בתהליך למידה ארוך בתכנית הוא הספר "מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - חדשנות חברתית ביזמות קהילתית"⁴⁰. בתייעוד שלפניכם, בחרנו הפעם לשים זרקור על תהליך דיאלוג לשכנות טובה ושיפור איכות

³⁴ שירה פיגלסון – מנהלת לשעבר של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד, עובדת סוציאלית קהילתית.
³⁵ ד"ר ארנה שמר - עובדת סוציאלית ומלוות למידה. מלווה תהליכי פיתוח ידע בתכנית "גישורים", בארגונים חברתיים ובקהילות.

³⁶ זהר יונאי – מנהלת תחום קהילות, פרויקט התאחדות הסטודנטים בלוד.

³⁷ גיא תבורי ומזל סהלו, חברים בקהילת הסטודנטים לקחו חלק בפרויקט ותרמו מניסיונם לנתונים שנאספו לכתיבת המסמך.

³⁸ אורית יולזרי- עובדת סוציאלית קהילתית, מנהלת "תכנית גישורים".

³⁹ לאתר התכנית: <http://www.gishurim.org>

⁴⁰ שמר, א. (עורכת). שני, א. שני ויולזרי, א. (ליווי כתיבה) (2013). **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. תל אביב: משרד הרווחה, השירות לעבודה קהילתית, תכנית גישורים ומסד קליטה

גיוניט ישראל. לגרסת PDF של הספר: http://www.gishurim.org/?page_id=56

החיים בבית המשותף. התהליך הנלמד מציג את העבודה של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד יחד עם קהילות הסטודנטים בלוד הפועלות מטעם התאחדות הסטודנטים בישראל. יחדיו הם מציגים עבודה מערכתית הנסמכת על שותפויות ושיתופי פעולה של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה עם הגורמים השונים ברשות ועם דיירי הבניינים המשותפים. התהליך חושף את עקרונות הפעולה והערכים בבסיס העבודה של המרכז והסטודנטים ביניהם: ניצול הזדמנויות לשינוי, שיתופי פעולה, התמדה, יזמות, למידה מתמשכת, חיזוק תחושת הקהילתיות, דיאלוג כאמצעי לבניית מערכות יחסים והאמונה ביכולות של האנשים לקחת אחריות ולהוביל שינוי בחייהם.

תהליך הלמידה והתיעוד התקיים על פי המתודה ללמידה מהצלחות בכתיבה של שירה פיגלסון, מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג בלוד ובליווי למידה וכתיבה של ד"ר ארנה שמר. במסמך זה אנו רוצים להוקיר ולהכיר תודה לשירה, שבזמן כתיבת המסמך עמדה לקראת סיום תפקידה, על תרומתה הרבה לפיתוח וקידום התחום בעיר לוד בפרט וברמה הארצית בכלל. תודה מקרב לב לצוות המרכז ולצוות הסטודנטים בריכוזה של זוהר יונאי שלקח חלק בתהליך הלמידה ובנדיבותם חשפו בפנינו ידע רב על פועלם, על התובנות, על ההצלחות שבדרך ועל האתגרים להמשך.

ברצוננו להביע את הערכתנו הרבה לד"ר ארנה שמר שמלווה את תהליכי הלמידה ופיתוח הידע בתכנית בשנים האחרונות במקצועיות רבה.

אורית יולזרי,
מנהלת תכנית "גישורים".

ברוך שוגרמן,
מנהל השירות לעבודה קהילתית,
משרד הרווחה והשירותים החברתיים
יו"ר הוועדה הארצית לקידום ההידברות הגישור
והיישוב הסכסוכים בקהילה.

מהי למידה מהצלחות?

מודל פעולה לדיאלוג בבית משותף המוצג במסמך זה, נכתב על-פי המתודה ללמידה מהצלחות. למידה מהצלחות הינה מתודת למידה המאפשרת לאתר סיפורי הצלחה בעשייה מקצועית, לזהותם באופן רטרוספקטיבי, שיטתי ומוסדר, תוך התמקדות בפעולות ובעקרונות פעולה שהובילו להצלחה, מתוך מטרה להגביר את הסיכוי להשיג תוצאות רצויות והצלחות גם בעתיד⁴¹.

ההקשר הארגוני של תהליך הדיאלוג בבית המשותף

העיר לוד מונה 74 אלף תושבים, ממגוון זהויות ותרבויות שונות. בעיר קיימים מאות בניינים משותפים שהמגורים בהם תובעים מדייריהם שיתוף פעולה בסיסי בדאגה למרחב המשותף להם. באופן פורמלי, כלל הבתים המשותפים מחויבים בתקנון משפטי אשר מסדיר את היחסים בין הדיירים ואת זכויותיהם וחובותיהם בקשר לבית המשותף. במציאות, השילוב של דיירים רבים המתגוררים זה לצד זה, בעלי דעות שונות ומרקע שונה, יוצר סיטואציות משותפות מורכבות המשפיעות על איכות החיים של כל משפחה. מדובר בתופעה אשר חוצה תרבויות וקבוצות אוכלוסייה ואינם נחלתם של מגזר זה או אחר.

מרכז הגישור והדיאלוג התוודע במהלך פעילותו בשכונות לאוזלת היד של הדיירים בבתים המשותפים בנוגע לשיפור תנאי חייהם ולתחושות הייאוש הקשות אשר אותן הם חווים. חלק מהדיירים אף הביעו רצון עז לעזוב את השכונה, אך הם נתונים במבוי סתום מאחר וערך הדירות נמוך ואין ידם מספקת לרכוש דירות במקום אחר. חלק גדול מהפניות המגיעות לטיפול במרכז הגישור והדיאלוג עוסקות בקונפליקטים אשר מתרחשים בבניין בו הם גרים סביב נושאים כגון: ניקיון, תחזוקה, בטחון אישי, מזילות ועוד.

מתוך כך, בשנים 2009-2010 פותח במרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד, בסיוע קבוצת גבים, מודל מקצועי להתמודדות עם קונפליקטים בבתים משותפים. בשנת 2012, לאחר כניסת התאחדות הסטודנטים לפעילות בעיר, פנה מרכז הגישור והדיאלוג אל ההתאחדות מתוך רצון ליצור חיבור ושותפות בתחום. הפנייה נבעה מתוך חשיבה כי נכון יהיה לשלב סטודנטים המתגוררים בתוך השכונות ורואים עצמם כתושבי העיר, בתהליכים משותפים לקידום איכות החיים בבניינים ובמרחבים המשותפים. נוסף לכך, מדובר בפרויקט הדורש אינטנסיביות וזמינות רבה, ועל כן שילוב של סטודנטים החיים בשכונות ומחויבים לשש שעות שבועיות יוכל לענות על צורך זה.

⁴¹ להרחבה ראו: אלנבוגן-פרנוביץ', ש., שמר, א. ורוזנפלד, י. (2011). **קידום תהליכי למידה עם ארגונים:**

תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת. ירושלים: מכון מאיר-סג'וויט מכון ברוקדייל

<http://brookdaleheb.jdc.org.il/Uploads/PublicationsFiles/Method-for-Learning-from-Success-S-138.pdf>

הארגונים השותפים להובלת התהליך:

- מרכז הגישור והדיאלוג בלוד

החיים המשותפים בלוד, עיר מרובת-תרבויות שחוותה תהליך משכרי מוניציפאלי מתמשך ומחסור במשאבים, יוצרים מתחים וסכסוכים איתם נאלצים התושבים להתמודד. ניתן להניח שמרבית הקונפליקטים המתעוררים הם על רקע המורכבות התרבותית הלאומית והעדתית, חוסר הסובלנות, היעדר הפתיחות והיעדר הכלים לפתור בעיות בדרך של דיאלוג. הקמת מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה נבעה מתוך הבנה כי ריבוי התרבויות בעיר יכול להוות משאב ועוצמה שיכולים להוביל לפיתוחה של העיר ולשיפור איכות החיים של הגרים בה.

מרכז הגישור והדיאלוג הינו שירות עירוני המופעל על ידי האגף לשילוב חברתי בעיר. הוא הוקם בשנת 2007, והינו אחד מעשרות אחדות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הפועלים בישראל. מרכזים אלו החלו לקום לפני למעלה מעשור, ופועלים כארגונים מקצועיים לתחום הגישור ויישוב סכסוכים בהסכמה בסביבות הגיאוגרפיות שלהם.

- התאחדות הסטודנטים בישראל: ReLod- קהילת הסטודנטים בלוד

התאחדות הסטודנטים פועלת כעמותה רשומה ומהווה ארגון גג לכלל הסטודנטים בישראל. לאורך השנים היא הובילה פרויקטים חברתיים שונים מתוך תפיסה הנסמכת על ההון האנושי של הסטודנטים ועל יכולתם להוביל שינוי חברתי.

לאחר המחאה החברתית בשנת 2011 יזמה התאחדות הסטודנטים מהלך להבאת סטודנטים ללוד במטרה שיגורו בה, יזמו בתוכה, יראו בה בית ובהמשך, יקשרו את גורלם עם העיר ויבחרו לחיות בה. המטרה המרכזית בבסיס יוזמה זו היא לסייע לרשות, לארגונים הפועלים בעיר ולתושבים לסייע בהטבת איכות החיים בעיר. במהלך שנת 2012 עברו ללוד כ-120 סטודנטים, חלקם תושבי העיר. הסטודנטים שוכרים דירות בבניינים משותפים בשכונות ברחבי העיר. במסגרת שעות המלגה הניתנות להם הם משולבים בפרויקטים חברתיים הפועלים, בעיר וכן נפגשים לערב משותף לצורך התהוותם כקבוצה. הפרויקט שיתואר בבתים המשותפים הינו אחד מהפרויקטים בו הם פועלים.

הדיאלוג ושיתוף הפעולה שנוצר בתהליך שיתואר כלל היבטים של פרקטיקת בניית הסכמות (דלמן, 2013 ; נגר, 2013). תהליכי בניית הסכמות מתבצעים כדי לאפשר לחברי הקהילה לפעול באופן מלוכד ומאוחד, תוך צמצום מתחים וקונפליקטים. התהליך מבוסס על הכרות עם אנשי הקהילה וגיוסם להתמודד עם המצבים המבקשים שינוי. בהמשך, מארגנים מרחבי מפגש והידברות על נושאים רלוונטיים, מקימים מנגנונים לשיתוף פעולה וזירות פעילות משותפות המחזקות את המאחד בין האנשים. במיקרים של קונפליקטים יכול התהליך פרקטיקות של גישור בקרב הנוגעים בדבר, בדרכים דיאלוגיות ומשתפות. את התהליכים מוביל צוות מלווה, לרוב מטעם אנשי מקצוע ואנשים מהקהילה, בהתאם לנושא ולמאפייני הקהילה

על מורכבותה (<http://www.tene.org.il>).

תיאור ההצלחה

דיירי הבניינים המשותפים מקיימים ביניהם שיח בסוגיות הקשורות לחיים בבניין המשותף ופועלים לשיפור אורח החיים בבניין.

הפרויקט פועל כשנה, כאשר מעת תחילתו, בשנת 2012, פעלה השותפות בין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה לבין התאחדות הסטודנטים בשני מתחמי מגורים שונים וסך הכל בחמישה בניינים במרכז העיר לוד, כאשר בכל בנין מתגוררות כשלושים משפחות. הפרויקט מופעל על ידי 16 סטודנטים החיים בלוד (מתחומי לימוד שונים: חקלאות, רפואה, חינוך ספרות ועוד), ומרוכז על ידי רכזת מטעם התאחדות הסטודנטים ומנהלת מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה. מודל העבודה שיתואר בהמשך התבסס על מודל הפעולה שפותח במרכז הגישור והדיאלוג והותאם כל העת על ידי הרכזות לשותפיו – הסטודנטים, הדיירים ונותני השירותים.

הגדרת ההצלחה לפני הפעלת המודל ואחרי השלבים הראשונים להפעלתו בבניינים המשותפים.

תחום	לפני הפעלת המודל	אחרי השלבים הראשונים
צורה חיצונית של הבניין ושל סביבתו	הזנחה, בעיות חשמל בחדר המדרגות, לכולך, גינות עזובות	פחות מזנחה, הוחלפה צנרת, פחות בעיות חשמל, יש תאורת מדרגות, הסדר לניקיון הכניסות (תורנות דיירים או העסקת מנקה)
היכרות בין שכנים	חוסר היכרות או היכרות מינימאלית, לעיתים יחסי ניכור. לדוגמה השכנים זיהו זה את זה כ "רוסי מהקומה השלישית", "המשוגעת מהקומה הראשונה" ולא בשמות או בהכרות מעמיקה יותר.	החלה היכרות ואף נוצרו יחסים יותר עמוקים של שיתוף פעולה ופתרון סכסוכים.
פעילות במרחב הציבורי	פסיביות במרחב הציבורי- היעדר מניעה של הזנחה, דאגה לפתרונות אישיים לבעיות משותפות. שפה של "אתם תעשו בשבילנו".	אקטיביות ויוזמה עבור הבניין המשותף בתחומים מסוימים. פניות למוקד העירוני ולרכז רובע בנוגע למפגעים. מעבר לשפה של "נעשה ביחד". " אחד הדברים שקרה זה שנוצרו דברים. היו יוזמות של הדיירים שהתייעצו ונעזרו בסטודנטים על מנת שזה יקרה..."
אמון בין	חוסר אמון בין השכנים היוצר חוסר נכונות	בניית אמון המאפשר תחילת

תחום	לפני הפעלת המודל	אחרי השלבים הראשונים
השכנים	ויכולת לפתור דברים.	שיח משותף ויצירת הסכמות
התארגנות דיירים ומנגנוני פעולה	אין התארגנות ונציגות מתוך הבניין, הדיירים לא מעוניינים בוועד בית. לא קיים איסוף כספים לצרכים המשותפים בבניין (חשמל, נקיון, זיפות, גינה..)	התחלת התארגנות מוסכמת המתבטאת בחלוקת תפקידים בין הדיירים עבור פעילויות למען הבניין המשותף, איסוף כספים ועוד.
קשר עם נותני שירותים עירוניים	חוסר הכרות לגבי שירותים עירוניים, המענים אותם נותנים ודרכי הגישה אליהם.	השירותים ניגשים יותר לדיירים. יש יותר פניות לשירותים העירוניים.
אמון בין העירייה לתושבים	חוסר אמון הדדי בין הרשות לתושבים, המוביל מחד לחוסר רצון מצד התושבים לקחת אחריות ולשתף פעולה עם גורמי העירייה ומאידך לחוסר רצון של הרשות לסייע לתושבים שלתפיסתם לא לוקחים אחריות, לא שומרים על הקיים ועסוקים רק בתלונות.	הדיירים פועלים לקידום אורח החיים המשותף. הדיירים מכירים את המענים הקיימים כולל דרכי התקשרות. נותני השירות ערניים יותר לצרכים העולים מהדיירים
משאבים לפעולה משותפת עבור הבניין	אין משאבים חיצוניים או פנימיים לשיפור תנאי החיים בבניין.	גויסו משאבים חיצוניים עבור מספר פרויקטים, ונאספו כספים על-ידי הדיירים להשתתפות עצמית.
השתתפות בפעילות קהילתית	הדיירים לא לקחו חלק באירועים קהילתיים משותפים.	השתתפות של חלק מדיירי הבניינים במספר פעילויות קהילתיות.
מענה לבעיות פרטניות	דיירים רבים בבניינים סובלים מריבוי בעיות אישיות הנוגעות לקשר עם גורמי ממשד שונים, ולהתמודדות אישית סביב חוסרים כלכליים ומצוקות אישיות.	ניתן ליווי למקרים פרטניים, בעיקר בנושאים מול גורמי ממשד ונותני שירותים או חיבור לאגף הרווחה בנוגע לבעיות כלכליות וצורך בטיפול פרטני.
היקף והרכב הפעילות	צוות מצומצם של מרכז הגישור והדיאלוג המכיר את מודל הפעולה לבניית הסכמות ושיתופי פעולה בבתים משותפים ופועל בשטח.	הרחבת מעגל הפעילים על ידי הכשרה של צוות הסטודנטים; הגברת השיח העירוני סביב הצרכים ודרכי הפעולה בנושאים הקשורים לבתים משותפים;

תחום	לפני הפעלת המודל	אחרי השלבים הראשונים
		יצירת שולחן עגול עירוני לבניית מודל עבודה משותף.

התוצרים החיוביים של ההצלחה

ההתייחסות לתוצרים המוצלחים של הפעלת המודל תעשה מנקודת מבט של השותפים השונים בפרויקט: הדיירים, הסטודנטים, צוות התאחדות הסטודנטים ומרכז הגישור והדיאלוג בקהילה.

1. תוצרי ההצלחה עבור הדיירים:

- הכרות אישית עם נותני שירותים, וקבלת מענים מקצועיים על צרכים פרטניים ומשותפים בבניין.
- חיזוק הקשר בין הדיירים והגברת תחושת הקהילתיות.
- שיפור איכות החיים בבניין ובמרחב המשותף.

2. תוצרי ההצלחה עבור הסטודנטים:

- מפגש ישיר ובלתי אמצעי עם אנשים מהקהילה המאפשר חיבור אישי והשתלבות בשכונות, ומתוך כך למידה והכרה דרך עשיית הדיירים ביכולת לחולל שינוי חברתי ואמצעים הנדרשים לשם כך. התהליך הוביל חלק מהסטודנטים לקידום עשייה אישית הן בתוך בניין המגורים האישי והן בעשייה העירונית הרחבה.
- "יש משהו ברמת האמונה שזה נותן אמונה שניתן לעשות דברים, שהכוח של אנשים להתאגד הוא מציאותי. זה מאפשר לי לעשות את זה בנקודות אחרים בחיים שלי" (סטודנטית).
- "בכניסה שלי למעורבות פוליטית - יש לפרויקט השפעה על כך" (סטודנט).
- רכישת שפה וכלים בתחום העשייה האזרחית-קהילתית בכלל, והגישורית בפרט.
- הגברת תחושת הקהילתיות בין הסטודנטים באמצעות העשייה המשותפת ותהליכי הלמידה.

3. תוצרי ההצלחה עבור מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה:

- שינוי תפיסת העירייה את התפקיד של מרכז הגישור, באמצעות הבנת חשיבות היציאה מחדר הגישור החוצה אל השכונות וביצוע תהליכים קהילתיים רחבים יותר מבעבר.
- הרחבת מעגל אפשרויות העשייה בעקבות הצטרפות של הסטודנטים כפעילים, וחופש הפעולה שיש להם.
- יצירת שפה ומתן דוגמא לעשייה משותפת לתושבים ולבעלי תפקידים ברשות המקומית מתוך מקום של אמון וחיבור, אשר הוריד את המתח ההדדי ואפשר פתח לשיתופי פעולה נוספים.

4. תוצרי ההצלחה עבור רכזת הפרויקט מטעם התאחדות הסטודנטים:

- אמצעי מקצועי עבור התאחדות הסטודנטים לנתינת כלים ומיומנויות פרקטיות לסטודנטים הפועלים בשטח, ויצירת תהליך של שינוי תפיסות ועמדות. ההתאחדות מעורבת יותר כגורם מקצועי בתוך תהליכי חשיבה ועשייה עירוניים מקצועיים. "הרווחתי את מנהלת מרכז הגישור בחיבור אישי ומקצועי, זה משמעותי מאוד בתוך הבדידות של העשייה".
- הרחבת והעמקת ההכרות עם גורמים עירוניים ויצירת שיתופי פעולה עימם.
- השפעה על עשייה אישית שלי בכניין בו אני מתגוררת וחיזוק תחושת השייכות לשכונה ולעיר, מקום שאליו הולכים כדי להרגיש בבית.
- שינוי פנימי: מחזק את האמונה ביכולת לעשות שינוי ולהתאגד, מאפשר את ההשכלה גם בחיים האישיים שלי לאמונה בתהליכים והתארגנות.
- הכרה ביכולת לנהל שיח אמיתי ומקדם, גם כאשר מדובר באנשים שונים ממני.
- הכרות ישירה של התושבים עם פרויקט הסטודנטים העירוני.

5. תוצרי ההצלחה עבור מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה:

- בניית מודל הפעולה המשותף אפשר לי ליישם גישות מקצועיות ואישיות, הנוגעות ליצירת שותפות ועבודה עם תושבים.
- הרחבה של מעגל הפעילים במרכז הגישור, ובפרט רווח של צרוף התאחדות הסטודנטים כזרוע ביצועית מקצועית מובילה נוספת.
- חווית עבודה מאתגרת עם הסטודנטים, סביבת עבודה צעירה ודינמית שדרשה ליווי מותאם.
- תחושת סיפוק מהתוצרים המעשיים של העשייה.

התוצרים השליליים של ההצלחה

- חשש של הגופים המובילים מיצירת אכזבה ותחושת חוסר אמון מול נותני השירות המעורבים במידה ולא יעמדו בהבטחות.
- הפרויקט מציף צרכים אקוטיים רבים אשר לא נמצאים במטרות הפרויקט, ואשר אין שום גורם חלופי שלוקח עליהם אחריות. הישיבות המשותפות והשיח הישיר הציף גם קושי במקומות שבהם היו קונפליקטים אישיים ולעיתים אף דרדר מערכות יחסים.
- הפרויקט דרש משאבי זמן, כוח אדם ועשייה שלא נלקחו בחשבון מבחינת שני הארגונים השותפים (מרכז גישור ודיאלוג והתאחדות הסטודנטים).

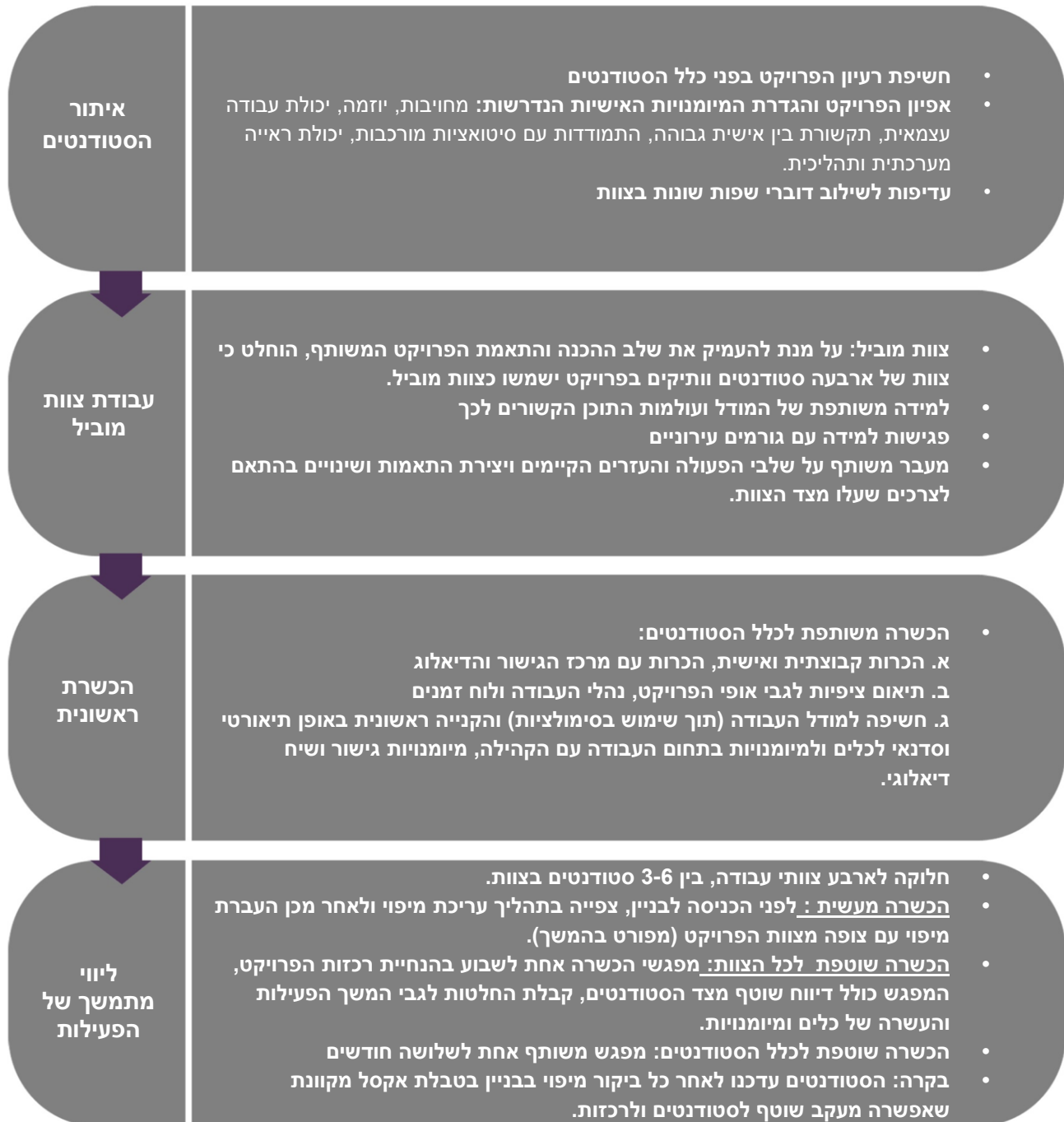
הפעולות שהביאו להצלחה – מודל הפעולה לדיאלוג בבית המשותף

מודל הפעולה התמקד בשתי זירות:

(1) הפעולות של רכזות הפרויקט עם הסטודנטים הפעילים בפרויקט

מודל העבודה עם הסטודנטים מתואר כאן כתרשים זרימה בלבד המלווה את המודל של

העבודה הישירה עם הדיירים אשר מתואר בהמשך בפירוט:



(2) הפעולות של הסטודנטים עם דיירי הבניינים

הפעולות המרכזיות של רכזות הפרויקט והסטודנטים מוצגות בסדר כרונולוגי.

א. תהליך מקדים: איתור הבניין והדיירים הפעילים

• **איתור בניין מתאים:** רכזות הפרויקט פנו לגורמים עירוניים שונים וביקשו המלצות לגבי בניינים בהתאם לצרכים בשטח ומעורבות קודמת של דיירים. בנוסף מנהלת מרכז הגישור ריכזה את הפניות שהגיעו למרכז הגישור והדיאלוג ונגעו לנושאים בבניינים משותפים במרכז העיר. לאחר איסוף הנתונים דנו רכזות הפרויקט מתוך נתונים אלו ובחרו מתחם פעילות ראשון הכולל שלושה בניינים. הבניינים נבחרו גם לאור תכחינים כמו: בניינים שקרובים למגורי הסטודנטים ולמרכז הגישור והדיאלוג עם מתחם סגור שיש בו מרחב משותף.

• **פגישות מקדימות בין רכזות הפרויקט לבין שותפים רלוונטיים לפרויקט:** רכזות הפרויקט זימנו פגישות עם גופים שעשויים היו להיות רלוונטיים לקידום מטרותיו: קרן לוד, שיקום שכונות, אדריכל העיר והמשרה. במהלך הפגישות הן הציגו את מודל הפעולה הצפוי בבניינים המשותפים, כולל נתונים על הדיירים ומאפייניהם, תיאור הבניין הנבחר והסיבות לבחירתו. לאחר מכן נשאלו מובילי הארגונים האם הם רואים עצמם רלוונטיים לשיתוף פעולה בפרויקט זה ובאיזה אופן. הישיבות הסתיימו בהחלטה לקיים שיתוף פעולה בהתאם לצרכים

שייעלו בשטח וללא הבטחה מצד הארגונים להשקעת משאבים. בהמשך, בעלי התפקידים מהארגונים השותפים עודכנו כל חודש וחצי באשר להתקדמות הפרויקט ולגבי שיתופי הפעולה הנדרשים

• **איתור דיירים מובילים מתוך הבניינים:** עובדת מטעם מרכז הגישור והדיאלוג ניגשה עצמאית לשטח הבניין ויצרה קשר ראשוני עם הדיירים. היא עשתה זאת באמצעות ההכרות האישית המוקדמת שלה עימם ובשילוב גישה בלתי אמצעית היא השתמשה בסיפורים אישיים ושיתפה בחוויות שלה מהשכונות. היא נתנה מידע כללי על אודות הפרויקט, ושאלה את הדיירים



מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד
בשיתוף קהילת הסטודנטים
מזמין אתכם
לקחת חלק בתהליך שיפור איכות החיים בבניין ובמרחב
הציבורי המשותף

פעילים מטעם מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד יפנו אליכם במהלך השבועות הקרובים, בתיאום מראש, וישאלו אתכם מספר שאלות בכל הקשור לאיכות החיים שלכם בבניין ובמרחב הציבורי המשותף, זאת במטרה לאפשר לכם להתארגן ולשפר את המגורים בבית המשותף.

נשמח מאוד לשיתוף הפעולה שלכם!
 לביירוים נוספים ניתן לפנות למרכז הגישור והדיאלוג
 08-9150831

הזמנה למפגש דיירים

האם יהיו מוכנים להיות אנשי הקשר של הכניסות להיפגש עם הסטודנטים ולעזור בחיבור לדיירים נוספים.

• **הודעה על תחילת הפעילות:** תליית פלייר המודיע על תחילת הפעילות בבניין, הנותן הסבר כללי על הפרויקט ומודיע על השלב הראשון של פגישות עם כל המשפחות.

ב. היכרות, למידה ותכנון התהליך בבניין:

• **מיפוי צרכים של הדיירים:** צוותי הסטודנטים ערכו מפגשים עם כלל המשפחות לשיחת מיפוי לשם ברור הצרכים הפיסיים והחברתיים. מטרות המפגש: יצירת הכרות אישית בין

הסטודנטים לדיירים, בניית אמון לצורך השתלבות הדיירים בתהליך וקבלת מידע בנוגע לבניין בהתאם לסעיפים בטופס המיפוי.

תיאור תהליך המיפוי:

○ **תיאום שיחות המיפוי:** המיפוי תואם על-ידי הסטודנטים בשיחה טלפונית מקדימה או בביקור קצר בבית המשפחה. כאשר נתקלו הסטודנטים בקושי או בסרבנות לגבי תיאום הפגישה הם נעזרו במספר פעולות: א. בקשה מדיירים שכבר התגייסו לפרויקט לפנות לדיירים אלו ולהציע להם להצטרף גם כן. ב. שהות ספונטנית בכניסה לבניין כדי "לתפוס" תושבים לשיחה באופן לא פורמלי. ג. מכתבים לדיירים עם הסבר על הפרויקט ופרטי קשר של מרכז הגישור.

○ **תיאום המפגשים נעשה תוך רגישות והתאמה מגדרית של צוות הסטודנטים** בהגעה למשפחות דתיות (מוסלמיות ויהודיות), או נשים שמתגוררות לבד.

○ **הכשרה לשיחות המיפוי:** בתחילת הפעילות, כחלק מההכשרה המעשית, צפו הסטודנטים ברכזות הפרויקט אשר הובילו מפגש לאיתור צרכים. המטרה הייתה להדגיש דרך הצפייה את עיקרי שיחת המיפוי, יצירת אווירה נעימה ומחברת, ומתן הסבר כללי על הפרויקט תוך דגש על מטרות וגבולות הפרויקט. בנוסף, אופן המיפוי נעשה תוך שיחה שוטפת ושימוש בשאלות פתוחות, כדי להדגיש שהתפקיד הוא לא לשמש כסוקר.

○ **ארגון השיחה ויצירת אווירה מתאימה:** השיחות נערכו לרוב בסלון הבית במשך כ- 45 דקות, כאשר כל הנוכחים בבית המעוניינים בכך הוזמנו להצטרף. במשפחות שאינן דוברות עברית שובץ סטודנט דובר השפה שתרגם את הנאמר. על פי רוב תחילת כל שיחה התאפיינה בשיח רחב סביב הכיבוד שהגישה המשפחה המארחת והתמקדה בהכרות אישית ובהתעניינות באמצעות שאלות לא פורמליות לגבי המשפחה והמגורים בשכונה. רק לאחר שהשיח זרם עברה השיחה לשאלות מתוכננות מהמיפוי ולהשלמת מידע חסר. הסטודנטים אמרו כי הם רושמים את הנאמר לצורך המשך הפרויקט, אך שקיימת סודיות וביקשו לציין אם יש דברים שהם לא מוכנים שיעשו בהם שימוש.

○ **סיום השיחה:** בסיום המפגש הוסבר למשפחה על המשך התהליך ועל חשיבות הגעת הדיירים לישיבות המשותפות הבאות ולקחת חלק אקטיבי בנעשה.

○ **מפגש משוב ותכנון המשך:** בסיום כל ערב מיפויים נערך מפגש מסכם עם כל הסטודנטים שלקחו חלק במפגשי המיפוי. בשיחה הסטודנטים חלקו חוויות, שיתפו במידע, בדקו מה שאלו ומה לא שאלו ותכננו את המשך. במהלך החודש בו נערך התהליך רכזות הפרויקט היו נוכחות בשטח בכל הערבים בהם נערכו המיפויים.

● **עיבוד נתונים:** לאחר סיום כלל שיחות המיפוי בבניין נפגש כל צוות סטודנטים עם רכזות הפרויקט לארגון הנתונים שעלו מכלל הפגישות והבנת משמעותם. תהליך עיבוד הנתונים שנאספו כלל את השלבים הבאים:

- **ריכוז נתונים כללים רלוונטיים:** ארגון הנתונים באופן מרוכז על פי תבחינים כמו: מספר נפשות, שפות דיבור, דיור ציבורי, עיסוק, הנכונות והיכולות לעשייה במסגרת הפרויקט. לאחר ריכוז הנתונים נערך דיון ונבדקה ההשפעה של נתונים אלו על אופן המשך הפעילות והישיבה המשותפת עם הדיירים.
- **ריכוז הנושאים שעלו במיפויים עבור הדיירים:** ריכוז הנתונים על גבי דף לחלוקה לדיירים. הנתונים חולקו על-פי נושאים הקשורים לכניסה ובאחריות הדיירים, נושאים הקשורים לבניין ונושאים הקשורים לגורמי חוץ. הדף תורגם לשפות נוספות בהתאם למשפחות בבניין. מטרת הדף הוסברה לדיירים: לאפשר להם לראות כי יש התייחסות לנושאים שהעלו, שיש דמיון גדול בין הנושאים שעלו מכלל המשפחות וכי יש שקיפות ומסגרת למהלך הישיבה.

ג. פגישת דיירים

- **תיאום המפגש:** צוות הסטודנטים יצר קשר עם דיירי כל כניסה כדי לתאם איתם תאריך אפשרי לפגישה משותפת, ופנה בשאלה כללית שנועדה לאתר מי מוכן לארח את הישיבה בביתו.
- **זימון למפגש:** לאחר קביעת הפרטים הטכניים, חולקו הזמנות לישיבות לכל משפחה (אשר תורגמו במידת הצורך) ונתלתה הזמנה כללית בכניסה. לקראת מועד הישיבה נערכו תזכורות טלפוניות. בהתאם לשפת המשפחות בבנין ההזמנות תורגמו.
- **הנחיית מפגש הדיירים:** הובלת המפגש נעשתה על-ידי הסטודנטים על פי חלוקת תפקידים שנקבעה מראש, כאשר לכל שלב היה סטודנט שהנחה ואחר שתעד את הדברים. מארחי המפגש דאגו לכיבוד ולשתייה למשתתפים, ובעת הצורך גם הסטודנטים הביאו עימם כיבוד.
- **סבב הכרות:** בתחילת המפגש נעשתה הכרות באמצעות סבב של שמות וזמן מגורים בבניין, כאשר כלל הנוכחים לקחו חלק בסבב. הסבב לווה בשאלות בין הדיירים, ובתחושה חיובית לגבי העובדה שהסטודנטים גם הם תושבי העיר אשר גרים בשכונות מרכזיות העיר.
- **כללי שיחה:** הוצגו הכללים שילוו אותו (והוזכרו בעת הצורך במהלך הפגישה): לא מתפרצים בזמן שאחד המשתתפים מדבר ושומרים על שפה מכבדת ללא שימוש בקללות והאשמות אישיות.
- **דיון בנושאים מתהליך המיפוי:** לאחר כל נושא שהוצג בהתאם לדף שחולק לדיירים, הם התבקשו להתייחס למצב כפי שהוא היום. לאחר ההתייחסות הראשונה הסטודנט ביקש מהדיירים להעלות פתרונות אפשריים לנושא ולקבל החלטה על פי רוב על הפתרון המוסכם ועל האחראיים לביצוע המשימות (למשל: אחראי על בירור טלפוני, אחראי על הגעה לשירות הרלוונטי, אחראי על איסוף הכספים ועוד).

• עם התקדמות התהליך הורחב מצאי הפתרונות באמצעות שימוש בדוגמאות שהועלו בישיבות ובהחלטות שהתקבלו בכניסות אחרות. לדוגמה כשנידון הנושא של ניקיון הכניסות חברי הצוות תארו בפני הדיירים את מגוון ההחלטות שהוצעו והתקבלו בנושא זה בכניסות אחרות: תרונות בין הדיירים, הבאת מנקה מבחוץ או תשלום לדייר קבוע שמנקה. בנוסף, נצבר מידע קונקרטי אצל הדיירים לגבי עלויות ופרטי קשר. בכל המפגשים חברי הצוות דאגו להציג את כלל האופציות הקיימות תוך פירוט מרבי לכל אחת מהן. מסגרת הפגישה הייתה ברורה והוחזקה על-ידי הצוות, אך יחד עם זאת עיקר השיחה התנהלה באופן עצמאי על-ידי הדיירים בהתערבות מזערית של הצוות, גם כאשר התחיל להיווצר שיח יותר קשה וטעון. בעת הצורך הוזכרו כללי המפגש, ואחד מחברי הצוות החזיר את השיח לנושאים שעל הפרק. אחד הכלים לכך היה התייחסות ישירה וקונקרטית לאמירות כלליות ובקשה להסבירן. לדוגמה: כאשר דייר התלונן ש"הכל דפוק", מנחי השיחה שאלו אותו: "מה דפוק?". בתשובה פירט הדייר התבטאות זו והגדיר תחומים בעיתים עבורו. "תרגום" האמירה לשדה לפעולה אפשר למנחה לבקש מהדיירים האחרים התייחסויות לכך, לרבות הצעות והחלטות לגבי פתרונות. ההכרות האישית שהחלה להיווצר והשיח המכבד אפשר לדיירים להתבטא בחופשיות ואף להעלות צרכים ונושאים אישיים. דוגמה נוספת להתמודדות של המנחים עם סיטואציות מורכבות בפגישה היתה כאשר באחת הישיבות בחרו המשתתפים להתאחד ולשטוח טענות קשות מול דיירת באשר להתנהלות היומיום שלה. הניסיון של חברי הצוות שנכחו בפגישה הייתה לא לבטל את השיח אלא לעזור לו להתנהל תוך שמירת כבודה של הדיירת. לצורך כך חברי הצוות הציגו את מורכבות הסיטואציה עבור הדיירת, וסייעו בהגדרה מחודשת של האמירות על-מנת שיוכלו להישמע ופעלו ליצירת מקום בשיח שיאפשר לדיירת להשמיע את המקום שלה. כך למשל אמירה כמו:

"אפשר להמשיך לנהל את השיחה בצורה כזו, אבל יש פה הזדמנות שלא הייתה לכם קודם שכולכם יושבים בבית אחד ויכולים לא רק לכעוס אלא גם לשמוע את הצד השני..."

ד. אסיפת בניין כללית - אסיפת דיירים בשיתוף נותני שירותים בעיר

• **רקע:** השלב הראשון בתכנון הפגישה היה בחירת בעלי התפקידים המשתתפים והכנתם לפגישה. לצורך כך רכזות הפרויקט סקרו את הצרכים המרכזיים שעלו מהסקר וזיהו את בעלי התפקידים הרלוונטיים שהם מכירות מהעיר. לאחר מכן מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג התייעצה עם גורמים עירוניים עימם היא בקשר לגבי הרצינות והנכונות של בעלי התפקידים מארגונים אלה לקחת חלק בשיח משותף עם דיירים. כתוצאה משיחות אלה הוחלט כיצד לשתף עמם פעולה לדוגמה אפיק של פגישות נפרדות עם מרכז הגישור והדיאלוג.

**שלום, בהמשך לשיחתנו
לקראת הישיבה מחר:**

א. הישיבה תתקיים בין 19:00-20:00 ב XXX, בהשתתפות נציגים מ XXX

ב. לשישיבה יגיעו: XXX- מנכ"ל, XXX- רכז רובע, XXX- מנהל שיקום שכונות, XXX- מפקד תחנת המשטרה, XXX- שיטור קהילתי.

ג. הישיבה תתחיל בהצגה של הנוכחים ותיאור העשייה העירונית הרלוונטית.

ד. בחלק השני הדיירים יציגו נושאים שנאספו במיפוי בבניינים הנוגעים למרחב הציבורי ועוד- מצ"ב הדף המרכז את הנושאים שיעלו.

תודה וניפגש!

הזמנה למפגש דיירים ובעלי תפקידים

לאחר ההחלטה על בעלי התפקידים המשתתפים מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג שנמצאת עימם בקשר שוטף יצרה איתם קשר לצורך הסבר על רציונל המפגש, אישור הגעתם ותיאום התאריך. בשיחה זו היא הזכירה את היחסים ההדדיים בין נותני השירותים למרכז הגישור והדיאלוג, תוך הדגשת חשיבות התהליך ככלל והשיח מול הדיירים בפרט. בשלב השני, לקראת מועד המפגש, נשלח מייל למגיעים עם תזכורת ובצירוף דף הנושאים כפי שעלו מהדיירים ויוצגו על-ידם בתוך המפגש. המטרה הייתה להכין את בעלי התפקידים לקראת המבנה הייחודי של הפגישה ולקראת שיח קונקרטי שמחייב את הדיירים להצגה עניינית ומשותפת של הנושאים ואותם כנציגי ארגונים לייצר פתרונות מעשיים. לאחר תיאום התאריך עם בעלי התפקידים התפרסמה הזמנה לכלל הדיירים שכללה פירוט מי יגיע. בשלב השלישי, נקבע כי הדיירים יגיעו לישיבה מקדימה חצי שעה לפני זמן הפגישה כדי לעבור בצורה משותפת על הנושאים וכדי לבחור מי מביניהם יציג כל נושא.

- בעקבות ההבנה שהורים לילדים קטנים יתקשו להגיע למפגש בשעות הערב, עודכנו ההורים מראש שבזמן הישיבה תתקיים פעילות של משחקים לילדים שתרוכז על ידי נציגים מהסטודנטים.
- **מהלך המפגש:** הישיבה הונחתה על-ידי מנהלת מרכז הגישור ונפתחה בסבב הכרות משותף. לאחר מכן מנחת המפגש חזרה על תיאור התהליך שנעשה, כולל איזכור של המטרות והתוצרים שעלו ממנו. דפי הנושאים חולקו למשתתפים והדיירים שנבחרו בישיבה המקדימה הציגו את הנושאים תוך תיאור המצב הקיים והשינוי המצופה. לאחר הצגת כל נושא הוזמנו יתר הדיירים לומר התייחסויות רלוונטיות. בתחילת המפגש התפזרו הסטודנטים בצורה מכוונת בין הדיירים כדי לסייע להתנהלות השיח ולהרגעת הדיירים בעת הצורך, העובדה שבשלב זה הייתה כבר הכרות הדדית ואמון אפשרה מחוות כמו הנחת יד ואמירת מילים בודדות ("הנושא תיכף יעלה") אשר הצליחו לתת מענה למצבי התרגשות ורוגז בקרב דיירים ואפשרו את המשך הדיאלוג. לאחר הצגת כלל הנושאים הקשורים לגורם הרלוונטי, ציינה מנחת המפגש כי המפגש מתועד וייצא פרוטוקול מסודר עם ההחלטות שהתקבלו כך שהמענים שיוזכרו יחייבו את הגורמים. בשלב זה ניתנה זכות הדיבור לבעלי התפקידים שהוזמנו אשר הגיבו על התהליך ועל הפגישה המשותפת ומסרו את התייחסותם לגבי הנושאים שעלו. לגבי רוב הנושאים עלו אמירות קונקרטיות לגבי המענים שיינתנו.
- **סיום המפגש:** נערך סבב נוסף של התייחסויות לגבי המפגש, נאמר כי היה שיח נעים, והוצהרה הצפייה להמשך שיתופי הפעולה. הוחלט כי באותו שבוע ייצא על ידי הצוות סיכום

מסודר של המפגש הכולל את ההחלטות. בעלי התפקידים העבירו את פרטי יצירת הקשר עימם לנוכחים, וביקשו לשמור על המשך קשר ישיר מולם. תוך כדי הפיזור, באופן בלתי פורמלי נערכו שיחות בין סטודנטים לבין דיירים בהקשר לשיחה שנערכה, מה שיצר הזדמנות לקבלת משוב על השיחה ולחיזוק הקשר. במקביל, נערכו שיחות בלתי פורמליות עם נותני השירותים, מהלך שחזק מצידם את האמון ותחושת המחויבות לתהליך.

● **סיכום עם הסטודנטים:** לאחר שהדיירים התפזרו נשארו רכזות הפרויקט עם הסטודנטים כדי לסכם את המפגש ולשמוע התייחסויות מקצועיות ואישיות לגבי התחושות מהמפגש. בנוסף לכך נערכה חשיבה משותפת שכללה נקודות לשיפור להמשך והעלאת הצעות לשימור התוצרים של המפגש. רכזות הפרויקט שיצאו עם תחושה חיובית מאוד כלפי המפגש בחרו למחרת המפגש לבטא את ההערכה כלפי התהליך ופעילות הסטודנטים במייל משותף.

דוגמה לנושאים שעלו:	
(1) שטח ציבורי- גורמי עירייה	○ כביש- מעקה בטחון, במפרים, מעברי חצייה
○ הדברה- חולדות ועכברים	○ גינן- גיזום עצים
○ ביוב- בורות פתוחים וביוב זורם, יתושים	○ תחבורה ציבורית- חוסר בתחנות באזור המגורים
○ שטח ציבורי- מקום ישיבה ופעילות	(2) משטרה
	○ רעש והתקהלות
	○ כביש- מהירות נסיעה ותחרויות
	(3) ילדים ונוער
○ חיבור לפעילויות עירוניות ולקייטנות	

מתוך הסיכום שהופץ

החליטו לחלק ביניהם את המעקב ולנהל שיחות טלפון שוטפות עם הגורמים על ביצוע ההחלטות.

במקביל לשיחות הטלפוניות מצד הדיירים, מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג המשיכה להעלות את הנושאים במהלך הפגישות השוטפות שלה עם בעלי התפקידים. בנוסף להצלחה בנושאים שטופלו בפועל, יש חשיבות עקרונית לשיח הישיר שנוצר וליכולת לדרוש מול המערכת העירונית.

● **הובלת פתרונות על ידי דיירים:** היו דיירים אשר גילו יוזמה אישית לגבי המשך קידום המצב בכניסות ובבניין. כדוגמא לכך אחת הדיירות הפעילות בבניין החליטה להוביל פתרון להחלפה של צינור הביוב המרכזי בבניין. לצורך כך היא יצרה קשר עם דייר נוסף וביחד הם פנו לאיש מקצוע שהציע הצעת מחיר. לאחר מכן היא פנתה עצמאית לכלל בעלי הבתים ותוך שבועיים הצליחה לגייס את האישור למהלך זה ותשלום של 100% מהדיירים. הדיירים עדכנו

את צוות הסטודנטים בהתקדמות התהליך, אך התקבלה החלטה עקרונית בצוות לא לקחת בכך חלק פעיל כל עוד הדיירים מובילים.

ה. אירועים קהילתיים במרחב המשותף

האירועים החברתיים יצרו הזדמנות למפגש חברתי ולחיבור למרחב המשותף. התקיימו שני אירועים משותפים:

- **אירוע ט"ו בשבט**: לאחר שלב המיפויים

והפגישות בכניסות צוות הסטודנטים ערך אירוע קהילתי במרחב המשותף של דוכני פעילות. במפגשים המודרכים של צוותי הסטודנטים נערכה חשיבה על אופי הדוכנים והוחלט כי חלק מהדוכנים יהיו דוכני פעילות לילדים ברוח החג (כמו: הכנת שתילים, פירות יבשים) וחלק מהדוכנים יעסקו בצרכים שנאמרו בתהליך. לדוגמא: דוכן שעשו בו שלטים לדלתות הכניסה למשפחות עם השמות, דוכן להכנת אדניות לחלונות הבית ודוכן קפה שנועד למפגש ושיח במהלך הערב. לקראת סיום הערב הגיעה תזמורת של ארבעה נערים תושבי העיר אשר ניגנה שירים במרכז הרחבה. לאורך כל הערב הייתה נוכחת משמעותית של הדיירים שהתרגשו מקיום אירוע במרחב המשותף

התאחדות הסטודנטים בישראל
National Union of Israel Students

מרכז הנוער והקהילה
שיקום שכונת

ט"ו בשבט הגיע, חג לאילנות!
وصل طو بيشبٹ,
عيد الاشجار!

כולם מוזמנים להצטרף לחגיגה!
الكل مدعوين للاحتفال!

יום חמישי, י"ג בשבט (24.1.13)
בין השעות 15:00-18:00
בגינה שליד שלמה המלך 63
يوم الخميس, 24.1.13
בין الساعات 15:00-18:00
في الحديقة بقرب شارع الملك سليمان (شلومو هامיליך) 63

פירות ישיבה زاوية للجلوس	תחנות יצירה ورشات ابداع	חידונים حزازير (الغاز)
-----------------------------	----------------------------	---------------------------

לשאלות ולברורים:
للتفاصيل:

הזמנה לאירועי ט"ו בשבט

שלהם לאחר שבמשך שנים ארוכות לא התקיימו בו אירועים. במהלך הערב נוצר שיח בלתי אמצעי בין הדיירים ובין הסטודנטים.

- **אירוע שיפוץ משותף**: עוד במהלך הישיבה עם בעלי התפקידים עודכנו הדיירים כי יש אפשרות לערוך יום שיפוצים משותף שיכלול צביעה של חדר המדרגות, הקמת גינות וצביעת הגדרות. הדיירים התבקשו לעדכן את צוות הסטודנטים האם הם מעוניינים לקחת חלק ביום, מה הדברים שחשובים עבורם ומה הנוכחות וחלוקת התפקידים ביניהם ביום עצמו. מבצע השיפוץ נערך במשך יום שלם. בכניסות שרוב הדיירים בהם הם אנשים קשישים או חולים ניתנה האפשרות לקחת חלק ביום באופן חלופי כגון הבאת כיבוד, עזרה בצידוד וכו'. כניסות שלא היה בהן שיתוף פעולה לא התקיימה בהם עבודה כלל.

במהלך היום הייתה מוזיקה במרחב המשותף, ונוצרה אווירה של פסטיבל סביב העבודה. בנוסף, התפתחה תחרות חיובית בין דיירי הכניסות, כך שכל כניסה רצתה לעשות את הטוב

ביותר ואף להוסיף מעבר לעשייה שהוגדרה כגון ציורים על הקיר ו/או הוספת ערסל וכיסאות בגינה.

לאורך היום הסטודנטים היו מפוזרים בפעילויות, כאשר חלקם דאגו לחלוקת הציוד וחלקם הצטרפו לדיירים לעשייה בתוך הכניסות. רכזות הפרויקט, ביחד עם עוד שני סטודנטים שתפקדו כצוות המוביל של היום, הסתובבו בין הכניסות כדי לראות את ההתקדמות ולתת מענה לצרכים שעלו וכן גם לקחו חלק בעשייה בפועל עם הדיירים והסטודנטים. כחלק מההכנות של היום יזם אחד הסטודנטים הפצה של סרטון לצורך גיוס משאבים פילנתרופים. במסגרת התקציב שגייס ובהתאם לצרכים שהועלו מצד הדיירים הוסכם על החלפת תיבות הדואר בכלל הכניסות בתמורה להשתתפות עצמית מצד הדיירים.

1. ליווי ותחזוק מנגנוני פעילות של הדיירים וההחלטות שהתקבלו

תוך כדי התקדמות הפרויקט ולאחר החלטה להמשיך למתחם נוסף של בניינים החליטו רכזות הפרויקט לייצר מנגנון פעילות קבוע לדיירים.

החלטה זו התקבלה בעקבות השיח בפגישות המקצועיות עם הסטודנטים ובהתייחס לאמירות שעלו במפגשים השוטפים עם הדיירים ועסקו בקושי בשימור וביצוע ההחלטות.

א. ישיבה חודשית: אחת לחודשיים ישיבה משותפת של כל כניסה שמטרתה לעקוב אחר הנעשה ולקדם החלטות שהתקבלו.

אחת לחודשיים - פעילות משותפת של כלל הכניסות לפגישה חברתית חווייתית למען חיזוק הקשר והעמקת תחושת הקהילתיות.

ב. חלוקה לוועדות: הוחלט על יצירת שלוש וועדות: ועדת מרחב ציבורי, ועדת ילדים ונוער וועדת תרבות מבוגרים. כל דייר היה יכול לבחור באיזה וועדה ייקח חלק. הוועדות תוכננו להיות משותפות לדיירים בליווי נציגים של סטודנטים ובליווי איש מקצוע בכל תחום.

התגלה קושי רב בליווי המנגנונים מסיבות שונות וביניהן: המעבר למתחם נוסף יצר עומס גדול על רכזות הפרויקט ועל הסטודנטים, לא היה שלב ביניים לדיירים של הכשרה לצורך הכינת מיומנויות להשתתפות והובלת הוועדות, לא אותרו אנשי מקצוע קבועים ומתאימים שילוו את הוועדות.

בעקבות קשיים אלו הוחלט לא לפעול במסגרת של וועדות אלא לתת ליווי ממוקד בהתאם לצרכים שיעלו מהשטח ולקשר האישי שנוצר. על אף שעיקר העשייה ומשאבי הזמן הועברו למתחם החדש של הבניינים בו הפרויקט עבר לפעול, נקבעו נקודות ציון לפעילות משותפת במתחם הראשון. במסגרת פעילות זו התקיים ערב ביוזמת הסטודנטים שבו נערכה פעילות חווייתית למבוגרים, כשבמקביל הוקרן סרט לילדים במרחב המשותף. נוסף על כך, נמשך קשר ישיר ובלתי אמצעי בין הסטודנטים לדיירים של מפגשים ספונטניים ושיחות טלפוניות.

כיום, חלק מהחשיבה לקראת המשך העשייה היא לייצר מסגרת פעילות ועשייה משותפת שכוונתית שתהיה מיועדת לכלל דיירי הבניינים שלקחו חלק בפרויקט במתחמים השונים.

עקרונות פעולה

עקרון פעולה נוצר מהכללת הפעולות שהתגלו בתשאול ועובדו לתיאור התהליך המוצלח. צירוף פעולות דומות לכדי עקרון מכליל מאפשר להבינן, להפינמן וליישמן ביתר קלות מאשר קריאת רשימה של פעולות. גילוי המשותף בין הפעולות יוצר ידע מכונן פעולה הניתן להתאמה בהקשרים שונים. עקרונות הפעולה מסתמכות אך ורק על הפעולות והדוגמאות שתוארו ואינן כוללות פרשנות. תהליך עיבוד הפעולות לעקרונות פעולה מגלה מחד גיסא מהן הדרכים המרכזיות להובלת ההצלחה ומאיך גיסא חושף דרכים ייחודיות לכך. תהליך הדיאלוג שתואר התגלה כמושתת על שלושה בסיסים של עקרונות פעולה: ארגון התהליך, התוויית היחסים עם צוות הסטודנטים ועם הדיירים.

(1) עקרונות פעולה להשתתת שיתופי פעולה על בסיס דיאלוג

- **קיום מסגרת קבועה לתכנון וחיבה על הפרויקט:** בשל ראשוניותו של הפרויקט בצורת הפעלתו הנוכחית (עבודה עם סטודנטים, עבודה עם בנינים במרכז העיר) והצורך להתאים בזמן אמת את המודל הבסיסי לצורכי הדיירים בשטח ולתהליך המתרחש, התקיימו ישיבות קבועות בין רכזת התאחדות הסטודנטים ומנהלת מרכז הגישור והדיאלוג. בישיבות נותחו התהליכים שהתרחשו באותו שבוע, זוהו נקודות החוזק והחולשה ותכננו המהלכים לשבועות הקרובים. לאחר תכנון ראשוני של רכזות הפרויקט הובא התכנון לחשיבה נוספת עם הסטודנטים שמתוך המפגש עם הדיירים יצגו למעשה גם את קולותיהם, ונעשו התאמות נוספות לפי הצורך. עקרון זה קיבע את ההכרה שמדובר בפרויקט משותף לכלל הגורמים ושולל אחד מהם זכות ויכולת להביא לשינוי והתאמה בהתאם לצרכים ולדין משותף.
- **התאמת עקרונות ופרקטיקות שעשויות לקדם את התהליך:** אחר שקצב ההתקדמות בפרויקט מושפע מאוד מרמת השותפות של הדיירים ומצורת פעולתם היה חשוב לאפשר גמישות בתוך אותה מסגרת כללית ולבצע התאמות. המפגשים הקבועים אפשרו לעשות את החשיבה וההתאמה לאור ההתקדמות בשטח על פי מסגרת פעולה בה רצינו לפעול. לדוגמא, באירוע השיפוץ היה חשוב לתכנן בכדי לקבוע את העיקרון המנחה שללא שותפות דיירים מהכניסה לא תתקיים פעילות, אך בשל ההגדרה הפתוחה יחסית מהי שותפות ניתן היה בעת הצורך לאפשר לדיירים להביע את השותפות בדרך עקיפה של הבאת כיבוד ובכך גם לשמר את עקרון הפעולה וגם להביא למקסימום של דיירים המשתתפים.
- **ארגון מידע המבוסס על נתונים:** תהליכי איסוף, קידוד, עיבוד ושיח על נתונים באופן מסודר. מעבר לסדר ולארגון שתהליכים אלו מאפשרים, הלמידה והמיפוי מחייבים להתאים את הפעולה לצרכים מהשטח ולתת בסיס מידע אמין לגורמים השותפים. "גם הסדר וגם הדפים עזרו מאוד להתמקד. זה עזר גם להם (לדיירים) אני חושבת לראות שהיה חשוב שזה מוסדר ומאורגן ולא סתם פורקים קיטור".

- **הסתמכות על תשתית ארגונית בקהילה:** לאורך התהליך עשתה מנהלת מרכז הגישור והדיאלוג שימוש בקשרים הבין אישיים שפיתחה עם בעלי תפקידים תוך שהיא מכירה דרכים שונות לשוחח עם כל אחד מהם, מסרים מתאימים שנכון להעביר להם, גורמים להתייעץ עימם ואסטרטגיות לחולל השפעה. השותפויות והבסיס שנטע מרכז הגישור והדיאלוג לאורך השנים שגוף המעורב בקהילה והפועל למציאת פתרונות נטע אמון ותקווה בבעלי התפקידים ובדיירים כי שינוי הוא אפשרי.
- **שיח מתמשך עם בעלי התפקידים על קידום פתרונות לבקשות שהועלו בפניהם:** בעלי התפקידים שהתבקשו לקחת חלק בתהליך התבקשו להתייחס לצרכים של דיירי הבניין הן לאור פעולות שנקטו הדיירים שחילקו ביניהם אחריות לטיפול ומעקב והן לאור פעולות של הצוות שתיזכר במכתבים ובשיחות עימם בזירות אחרות בהן נפגשו עימם. למשל מנהלת מרכז הגישור התעניינה בטיפול בנושא כאשר פגשה בעל תפקיד בישיבה שלהם בנושא אחר.

(2) עקרונות פעולה ליווי הסטודנטים

מלבד היותם כוח האדם אשר אפשר לפרויקט להתקיים. הסטודנטים נתפסו גם כמושאי התהליך. לצד תוצרי הפרויקט הרצויים עבור הדיירים פעלו הרכזות לפי עקרונות הפעולה הבאים:

- **הגברת ההכרה של הסטודנטים במשמעות הפרויקט:** במהלך ישיבות ההדרכה התקיים שיח רעיוני וחזוני וכן לימוד תיאורטי סביב עקרונות הפעולה של הפרויקט. הדרכות אלה אפשרו להתחבר למשמעות העשייה לצד העלאת הלבטים, הספקות והשאלות באשר למשמעות הפרויקט ומקומו הפרטי של הסטודנט בו, וחיפוש מתמיד אחר דרכים לשיפור העשייה.
- **יצירת מסגרת מקצועית לפעולה:** שיפור מיומנויות הסטודנטים כלל חיוב להשתתפות במסגרת ליווי אינטנסיבית של ישיבות הדרכה פורמאליות שבועיות, ליווי פרטני בעת הצורך, הימצאות עם הסטודנטים בחלק מהמפגשים עם הדיירים, מעקב טלפוני ובמייל בין הישיבות ועדכון שוטף על המתרחש. הליווי היה בוא בעת מקצועי ותוכני לצד היותו טכני ומחזיק מסגרת ברורה של דרישות ולוח זמנים. נעשו גם פעולות למען מיצוי אישי של יכולותיו של כל הסטודנט, תוך שנעשה ניסיון להתאים תפקידים לכישורים ולצוות של הסטודנטים. באופן זה ניתן היה להתגבר על העובדה שרוב הסטודנטים אינם עם ניסיון קודם של עבודה עם קהילה.
- **עבודה בתתי-צוותים מכווני משימה:** יצירת צוותי משימה מצומצמים וממוקדים המיועדים לחולל שינוי. זאת בשל מורכבות המשימה וכן מתוך הבנה שהעבודה המשותפת של הסטודנטים זה עם זה תחזק את הקשרים ביניהם. כל צוות פעל כיחידה אורגנית מול הכניסות שלהם כאשר האירועים הכלליים נעשו במשותף ע"י הצוותים.

- **ליווי אינטנסיבי לסטודנטים על ידי רכזות הפרויקט:** בכדי לתת מענה לדינמיות של התהליך, לאופי הצוות המורכב מסטודנטים המגיעים מרקעים שונים ולרוב ללא ניסיון בעבודה עם קהילה, ולאתגרים הנובעים מכך שפועל לראשונה בפורמט כזה ובאזור זה בעיר רכזות הפרויקט פעלו תוך ליווי עקבי ואישי הכולל מפגשים שבועיים קבועים, הימצאות עם הסטודנטים בחלק מהמפגשים עם הדיירים, שיחות מזדמנות ככל שהיה צורך בהם ועדכונים שוטפים במייל. כל זאת כדי לאפשר תחושה של שותפות ובסיס בטוח, שיאפשר את העשייה הדינמית את ההתמודדות במצבים מורכבים ויצירת עשייה אפקטיבית.

(3) עקרונות פעולה לשיתוף פעולה עם הדיירים

- **מתן אפשרויות שונות לדיירים לשותפות בפרויקט:** התהליך המתרחש בבנין הוא תהליך ללא נקודת סיום מוגדרת מראש. כמו כן בגלל אופי העבודה בו הוא פתוח בכל עת להצטרפותם של הדיירים, כלומר דייר יכול לבחור באיזה שלב הוא יצטרף לפרויקט. בכדי לאפשר נקודות כניסה שונות עבור הדיירים, וכן שהדיירים יוכלו לבחור באופן פעולה המתאים לצרכיהם לשם כך הוצעו זירות השתתפות שונות כמו: מפגש אחד על אחד עם הדיירים לצד מפגשי בניין רחבים, ישיבות פורמאליות לצד שיחות בחדרי המדרגות, חלוקת תפקידים ואחריות אישית לצד השתתפות פאסיבית, אירועים קהילתיים פתוחים.

”...עבודה ספירלית, של הצורך לחזור על דברים פעם אחרי פעם כדאי שדברים יתמעטו ושינוי לא קורה אם אתה עובד בצורה אחת, שצריך לעבוד בהרבה כיוונים שונים כדי ששינוי יקרה.”
- **הנגשת התהליך לכל הדיירים:** בהתאם למיפוי ולהכרות שנעשתה עם הדיירים בוצעו תהליכים מקדימים על-מנת להנגיש ככל הניתן את התהליך לאנשים עם צרכים שונים הנוגעים לשפה, דת, מוגבלות פיזית ועוד. כדוגמא לכך הובאו מתורגמנים בשפות השונות, נעשו שינויים מגדריים בצוותים הממפים נבחנו תאריכי פעילות ועוד.
- **קידום שיח חיובי במרחבים השונים של הפרויקט:** לאופן קיום השיח בין הדיירים ישנה השפעה מכרעת על היכולת לקדם יחדיו תהליכים ולפתור אי הסכמות וקונפליקטים. לאורך הפרויקט נעשה הקפדה יתרה על אופן השיח הן בין הסטודנטים לבין הדיירים (“מודלינג”) והן בין הדיירים עצמם. הרכזות והסטודנטים הקפידו על שיח מכבד, שיח קונקרטי ומכוון לעשייה בגישה גישורית סביב הצרכים והמתחים שהועלו. ישיבות הדיירים נפתחו בהצגת עקרונות שיח הללו ובעת הצורך התערבו הסטודנטים בשיחה וחזרו והדגישו אותם.
- **הגדרת האחריות השונה של הדיירים ושל הסטודנטים:** הפעולות שיקפו את ההנחה שהדיירים הם מובילי התהליך והם אלו שנושאים בפועל באחריות לשינוי. הסטודנטים אפשרו זירת מפגש ומסגרת להתארגנות תוך פעולות שעודדו את הדיירים לקחת תפקידים, תוך הימנעות מפעולה במקומם.

- **פעולות ישירות ועקיפות לחיזוק תחושת השייכות והקהילתיות:** מלבד יצירת מסגרת ליצירת שיתוף פעולה ובניית הסכמות סביב הבניין המשותף ישנה מטרה להגביר את תחושת השייכות והקהילתיות של הדיירים לשכונה ולעיר. לצורך כך בכל פעולה בפרויקט יש שימוש באלמנטים המקדמים זאת: סבבי היכרות, אירוח הישיבות בבתי הדיירים, מפגשים קהילתיים בנושאים שונים, חיבור הדיירים לאירועים עירוניים.

סוגיות לא פתורות

תהליך הלמידה האיר בפנינו סוגיות שנותרו לא פתורות וראויות להמשך התייחסות

- **הטמעת התהליך הקהילתי והעברת האחריות לדיירים:** התחושה עם סיום התהליך בבניינים השנה הייתה כי פרק הזמן של העבודה בבנין היה בלתי מספק וכי היה צורך בזמן ארוך יותר לצד עבודה פרטנית יותר עם הדיירים ומתן כלים על מנת לבסס את התהליכים שהתרחשו ולהעביר את מושכות התהליך לדיירים כך שהוא ימשך גם ללא הפרויקט. לדוגמא ששייכות הדיירים יהפכו למנגנון קבוע שבעזרתו יוכלו הדיירים לקדם נושאים שונים. הסוגיה העולה היא מהו אורך התהליך הנדרש וכן איזה מנגנוני ביניהם דרושים בכדי שהעברת האחריות לדיירים תהיה הדרגתית ומותאמת.
- **מתח בין התייחסות פרטנית לדיירים לבין התייחסות כקבוצה:** ככלל מרבית העבודה נעשתה כקבוצה. מלבד המיפוי הראשוני יתר העשייה היא במסגרת קבוצתית (כניסות, בניין). לאורך השנה עלו וצפו צרכים פרטניים רבים שהדיירים התקשו לקבל להם מענים במסגרת הקבוצתית, כמו פניה לעמידה. מחד ללא טיפול פרטני לא יתאפשר התהליך הקהילתי ומאידך במסגרת עקרונות הפרויקט ומשאביו המוגבלים לא ניתן לעסוק בליווי פרטני.
- **אופן השותפות של הגורמים העירוניים ונותני השירותים:** איך מגבירים את השותפות ואת העמידה בהתחייבויות ומונעים עוד תסכול וחוסר אמון מצד הדיירים?
- **היחס בין התהליכים החברתיים לתהליכים הפיסיים:** מה היחס המתאים והאם ניתן להפריד ביניהם? סוגיה זו מחייבת הבאת תקציבים בסדרי גודל שונים לצורך עבודה על המרחב הפיסי.
- **התמודדות עם מתחים המובנים בעבודה עם הסטודנטים:** מתח מובנה בין הצורך של הסטודנטים בקבלת תחושת הצלחה וסיפוק מיידים לבין הפרויקט המאופיין בעבודה תהליכית עם מעט סיפוקים מידיים. בנוסף מתח בין העומס ומגבלות הפניות של הסטודנטים לצד הצורך שלהם להיות שותפים מלאים לתכנון ולעשייה.

סיכום

תהליך הלמידה על יצירת שיתוף הפעולה בין הדיירים ובינם לבין סביבתם לא תם. עם זאת, ההצלחה שהושגה בבניית תשתית דיאלוגית חדשה, ביחסי שכנות, בהתכנסויות שלא התרחשו

קודם ובתקווה שנוצרה לשינוי, הייתה מבחינתנו קרקע ראויה ללמידה. פירוט הפעולות ועיבודן לכדי עקרונות פעולה, מלמדים כי נדרשים צעדים רבים ומגוונים, ביניהם גם כאלה שנראים לכאורה קטנים ושוליים. עבודה דיאלוגית ושיתופית נסמכת על עבודה בין אישית לא פחות מאשר על עבודה קהילתית-מערכתית, על תכנון והכנה לא פחות מאשר על ידידות וטבעיות של יחסים בין אנשים, ובעיקר – על אמונה רבה ביכולת של אנשים לשוחח זה עם זה, לעמוד על דעתם, ליצור רעיונות ולפעול למען שינויים בחייהם. תהליך ההכנה והתקשורת הישירה וההדדית בין אנשי המקצוע והמתנדבים שהובילו את התהליך משמשים אף הם מודל ראוי המדגיש את חשיבות הלמידה והתכנון המטרימים לתהליך ואת שגרת היחסים השיתופיים בו. כמו כל מודל – גם המודל שמוצג כאן מתאים להקשר המיוחד בו עוצב, אך עקרונותיו ורבות מהפעולות שנעשו בו יכולות לתרום לבניית שיתופי פעולה בבתים משותפים אחרים. ולתהליכים קהילתיים אחרים.

תודות

תהליכי העבודה במרכז הגישור והדיאלוג הם פרי של שותפות עם פעילים, תושבים ושותפים ממגוון המחלקות, השירותים והארגונים בעיר. תודה מקרב לב לכל השותפים והעמיתים שלקחו חלק בפיתוח והובלת הפרוייקט.

אני מבקשת לציין במיוחד את צוות מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה - ברוריה ביטון, אושרית זהר ונעמי לכב ירון.

אורלי דהן, מנהלת המחלקה לשילוב חברתי; רון גלבע, מנהל המחלקה לשירותי קהילה וקליטה;

השותפים בהתאחדות הסטודנטים: זהר יונאי, גיא תבורי, מזל סהלו וצוות הסטודנטים.

שיקום שכונות: יוסי שם טוב וזהבה קרמירז. תודה לתושבי השכונה על השותפות, האמון, והמחויבות לתהליך.

תודה לשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה ולצוות תכנית ”גישורים” על ההזדמנות שניתנה לי לקחת חלק בתעוד עשייה זו: תודה לד”ר ארנה שמר, אורית יולזרי - מנהלת תכנית ”גישורים” ונירה הלל-עמיר - רכזת תכנית ”גישורים”.

מקורות

דלמן, ש. (2013). מרכז הגישור יוצא לשכונה. בתוך: א. שמר (עורכת). א. שני וא. יולזרי (ליווי כתיבה). **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. 109-116.

נגר, ר. (2013). ”טוב שכן קרוב מאח רחוק”: גישור רב-צדדי ובניית הסכמות בבניינים משותפים. בתוך: שמר (עורכת). א. שני וא. יולזרי (ליווי כתיבה). **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. 145-156.

אלנבוגן-פרנוביץ', ש., שמר, א. ורוזנפלד, י. (2011). **קידום תהליכי למידה עם ארגונים: תדריך להיכרות עם הלמידה מהצלחות והלמידה המתמשכת**. ירושלים: מכון מאירס-ג'וינט מכון ברוקדייל.