

תכנית "גישורים" בשיתוף ובניהול  
מוזאיקה המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה  
והמרכז הבין תרבותי לירושלים



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



למידת מתמטיקה  
הדבר החשוב באמת- סמוי מן העין  
מרחב פתוח סיעור מוחות  
מגוון קולות  
המשגה  
הקשבה  
העבודה  
השיבה  
העוד  
אי חכם כבעל ניסיון  
בוננות  
שולחנות עגולים  
פיתוח ארגוני  
שיח שותפים  
מרחב פתוח  
מה מאפשר את הלמידה שלי?  
למידה אקטיבית  
פיתוח מקצועי  
למידה אקטיבית  
למידת עמיתים  
תבונת העשייה  
למידה משתפת  
למידה עשייה וידע  
מעיינות תבונת העשייה  
הדדיות ונדיבות בתהליכי למידה  
פיתוח חילופי ידע  
סמוי חילופי ידע  
פיתוח ידע  
הדשנות בלמידה

## "כשעשייה, למידה וידע נפגשים"

אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה  
-חלק שני-

**"כשעשייה, למידה וידע נפגשים"**

**אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה**

**- חלק שני -**

**עריכה וליווי למידה: ד"ר ארנה שמר  
ליווי כתיבה: אורית יולזרי  
ריכוד 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".**

תכנית "גישורים" הינה תכנית מטה ארצית למרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הפועלת בחסות ובתמיכת השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים בשיתוף וניהול מוזאיקה - המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים. לקריאה נוספת על תכנית גישורים ראו: [gishurim.org](http://gishurim.org)

**יוני 2016**

**© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים ולמוזאיקה-המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה, ירושלים.**

---

תוכן עיניינים

---

**1-2** ..... **מבוא**

**חיים משותפים בערים מעורבות:  
תרומתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בערים המעורבות  
להיערכות לקראת החפיפה בין המועדים עיד אלאד'חא ויום כיפור**

**3-31** ..... **ד"ר ארנה שמר בשיתוף חברי פורום מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה בערים מעורבות**

**לומדים כשירות תרבותית: היערכות ודילמות בשירות מותאם תרבות בלוד  
נועה שלו, נעמי לבב יורן, ניתאי לוי-שלם ואורנה שני**

**32-48** ..... **מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, לוד**

**הערכת קונפליקט בין קבוצות בקהילה  
כתשתית לבחירת תהליך התערבות לפתרון סכסוכים  
כנרת תמיר**

**49-66** ..... **מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, עמק חפר**

**מודל העשייה: התחדשות עירונית באמצעות כלים גישוריים.  
חקר מקרה של ההינף הראשון במודל - אפיון הקהילה  
עידו קלינברגר ורותם נגר**

**67-88** ..... **מוזאיקה, המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה**

## מבוא<sup>1</sup>

אנו נרגשות להציג בפניכם אסופה נוספת המתארת נדבכים חדשים וחדשניים בעשייה בתחום ההידברות, הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה. אסופת המאמרים שלפניכם נכתבה בהמשך לכנס השביעי של תכנית ”גישורים” שנושאו היה: ”מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה – כיצד נקדם השפעה בשגרה ובמצבי משבר?”. המאמרים בחוברת מתארים ארבעה תהליכים שונים זה מזה שמובילים מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ואשר הוצגו על ידי המרכזים בכנס השביעי. המאמרים באסופה, מציגים עשייה של השפעה על פני הרצף בין מניעה, התערבות והתמודדות עם מצבי מתח ומשבר בקהילה. אסופה זו ממשיכה את האסופה הראשונה שיצאה לאור בשנת 2014, בעקבות כנס גישורים השנתי השישי, ”מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - כשעשייה, למידה וידע נפגשים”<sup>2</sup>. המאמרים באסופות אלה נכתבו על ידי מנהלים, עובדים ופעילים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה שתעדו והמשיגו את עשייתם.

תכנית ”גישורים” הנה תכנית ארצית הפועלת בחסות ובתמיכה של השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. התכנית מנוהלת על ידי מוזאיקה – המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה בשיתוף עם המרכז הבין-תרבותי לירושלים, ומלווה על ידי הוועדה הארצית לקידום ההידברות, הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה. ”גישורים” מעניקה ליווי ותמיכה מקצועית למרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה וליזמות חדשות ברשויות המקומיות ובמועצות האזוריות. במסגרת פיתוח הידע בתכנית, אנו מעודדים את אנשי המרכזים לכתוב ולהפיץ את חכמת העשייה שלהם באמצעות ליווי ותמיכה מקצועית בתהליכי הלמידה והכתיבה.

המאמר ”חיים משותפים בערים מעורבות - תרומתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בערים המעורבות להיערכות לקראת החפיפה בין המועדים עיד אלאדח'א ויום כיפור” מתאר את מודל ההיערכות שהתגבש מתהליכי העבודה הנפרדים והמשותפים של המרכזים לקראת החפיפה הנדירה בין החגים יום כיפור ועיד אלאדח'א. בעוד יום כיפור הוא יום של תענית וצום, עיד אלאדח'א הוא חג של שמחה וחגיגות, ולכן במוקד המאמר עומדת ההיערכות המוקדמת של הקהילה, הרשות, גורמי האכיפה והחינוך למתח שעלול היה להתפרץ ביום טעון זה. היכולת של הגופים לעבוד יחד ולשתף פעולה מבוססת על דיאלוג ויכולת עבודה מערכתית שמרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה קידמו עם שותפים נוספים. במאמר שכתבה ארנה שמר יחד עם חברי פורום מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה בערים מעורבות, נפרש לפנינו מודל האח"ד (הסברה, אכיפה, חינוך ודיאלוג) להיערכות קהילתית שהתגלה מתוך למידה ארצית משותפת של המרכזים בערים המעורבות בין השנים 2014 ו-2015, תשע"ה ותשע"ו, 1435 ו-1436 (על פי לוח השנה ההיג'רי) בהן התקיימה חפיפה זו של המועדים.

במאמר ”לומדים כשירות תרבותית: היערכות ודילמות בשירות מותאם תרבות בלוד” צוות מרכז הגישור והדיאלוג של לוד מתאר כיצד פעל יחד עם שותפיו להטמעת פרקטיקה של כשירות תרבותית במחלקה לשירותים חברתיים. כותבי המאמר חושפים אותנו לעבודה כשירות תרבות ולתהליך ארגוני ייחודי אותו הם מובילים בעירייה. מהי כשירות תרבותית? מדוע היא חיונית לעבודתם של נותני

<sup>1</sup> המסמך כתוב בלשון זכר, אם כי הכוונה לשני המינים.

<sup>2</sup> [לחוברת הכנס](#)

השירותים? מה הופך ארגון לכשיר תרבות? מדוע זה על סדר היום של מרכז הגישור והדיאלוג? ומהן הדילמות הכרוכות בפעילות זו? - על שאלות אלה ואחרות עונים נועה שלו, נעמי לבב יורן, ניתאי לוי-שלם ואורנה שני.

שני המאמרים הנוספים באסופה זו עוסקים בתהליכי למידה על קהילות לקראת תהליכי דיאלוג ויישוב סכסוכים. במאמר **”הערכת קונפליקט של קבוצות בקהילה כתשתית לבחירת תהליך התערבות לפתרון סכסוכים”**, כנרת תמיר ממרכז הגישור והדיאלוג ויישוב הסכסוכים בקהילה בעמק חפר מציגה כלי לאבחון קונפליקטים בקהילה. כלי זה מבוסס על מיפוי והערכת הקונפליקט כבסיס לתכנון יישוב הסכסוכים שאותרו. הכלי המתואר מבוסס על כלים של דיאלוג וגישור שהם חלק מארגז הכלים של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, איתו עובדים הלכה למעשה לא רק בחדר הגישור כי אם גם במפגש עם אנשים מהקהילה הנמצאים בסכסוך.

המדינה פועלת היום לקידום תהליכי בנייה בדגש על פרויקטים של התחדשות עירונית במתחמים רבים ברחבי הארץ. המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של עמותת ”מוזאיקה” פועל בשנים האחרונות בירושלים במתחמים שעוברים תהליכי התחדשות עירונית. במאמר **”מודל העשייה: התחדשות עירונית באמצעות כלים גישוריים. חקר מקרה של ההינף הראשון במודל - אפיון הקהילה”**, מציגים עידו קלינברגר ורותם נגר את המודל המבוסס על כלים של גישור ובניית הסכמות שמטרתו זיהוי הצרכים החברתיים והתכנוניים של תושבי המתחם, בניית נציגויות של תושבים ועבודה עם ועדת היגוי שכונתית של שותפים עירוניים לקידום ההתחדשות העירונית בשכונה. סקירת הספרות הפותחת את המאמר מצביעה על הסיכון כמו גם הסיכוי הטמון בתהליכים אלה וכי קידום התהליכים הוא מורכב ורווי אינטרסים שלא תמיד עולים בקנה אחד זה עם זה. מהמאמר אנו לומדים כיצד ניתן במורכבות זו לייצר הבנות, הסכמות ותהליך הוגן עבור בעלי העניין.

**מאמרים אלה משקפים חלק מעשייתם הברוכה והענפה של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הפרושים ברחבי הארץ.** בהסתכלות על ציר התפתחותם של המרכזים, ניכר כי מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ממשיכים ללמוד ולהתפתח וכך ליצור גופי ידע חדשים המעוגנים בתיעוד תהליכים המתרחשים בשטח והמשגתם. זהו עוד צעד בהתפתחות המשמעותית של המרכזים כארגונים מקצועיים הפועלים ליצירת חברה המבססת אורח חיים המושתת על הידברות, שלום ומתן במה למגוון קולות וזהויות.

אנו מודות לכל כותבי המאמרים ושותפיהם לעשייה שלקחו על עצמם את משימת התיעוד, ההמשגה והכתיבה, השקיעו זמן רב ומחשבה עמוקה ובכך אפשרו לכולנו לדעת כיצד ניתן לפעול בקהילות כדי להיטיב את איכות החיים בחברה שלנו. אנו מאחלות לכם קריאה מעניינת ומלמדת,

**נירה הלל-עמיר**

רכזת הכשרות ופיתוח ידע  
תכנית ”גישורים”

**ד”ר ארנה שמר**

עריכה, ליווי למידה וכתיבה

**אורית יולזרי**

ליווי למידה וכתיבה  
מנהלת תכנית ”גישורים”

## חיים משותפים בערים מעורבות

תרומתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בערים המעורבות  
להיערכות לקראת החפיפה בין המועדים עיד אלאדי'חא ויום כיפור

למאמר זה תקציר בשמות [העברית והערבית](#) | [ملخص المقالة](#)

ד"ר ארנה שמר<sup>3</sup>

### מבוא

בשנים 2014 ו-2015, תשע"ה ותשע"ו, 1435 ו-1436<sup>4</sup>, מתקיימים במועדים זהים יום כיפור של היהודים ועיד אלאדי'חא (חג הקורבן) של המוסלמים, הדרוזים והצ'רקסים<sup>5</sup>. שני המועדים הם דתיים רוחניים ומרכזיים לשתי הדתות. בעוד שיום כיפור הנו יום תענית ושבתון מוחלט עיד אלאדי'חא הינו חג של חגיגות ושמחה. החפיפה הנדירה שמתקיימת ברצף בשנתיים אלה מעלה, מחד גיסא, את החשש שמא השוני באופי ציון המועדים ילווה ברגישות גבוהה, אי הבנות והיעדר סובלנות עד כדי אלימות. מאידך גיסא, חפיפה זו יכולה להיות גם הזדמנות עבור יהודים ומוסלמים המקיימים יחסי שכנות לחגוג את חגם, כל תרבות על פי מנהגיה ודתה וללמוד זה מזה. בערים המעורבות בהם יהודים ומוסלמים חולקים מרחב משותף, ישנה חשיבות גבוהה להיערכות לקראת המועדים הללו. מטרת ההיערכות הינה למתן ואף למנוע תקריות אלימות, ובזמן אמת לסייע בהתמודדות עם אירועים חריגים, ואף לראות בכך הזדמנות להיכרות ושיח משותף.

הצורך בהיערכות מתחזק על רקע אופי הנוכחות השונה במרחב הציבורי המשותף שעשוי להיות במיוחד במועדים אלה בהם כל ציבור מבטא את מנהגיו – תענית לעומת חג. הסלמה, באם תתרחש, יכולה לבטא נרטיבים שונים של שליטה במרחב הציבורי המתבססים על מאבק ממושך וכואב על אותו המרחב. המתרחשות הלאומית והמצב הביטחוני המעורער במאורעות קיץ 2014, לאחר המלחמה בעזה, והמשכו בתקופה זו בגבול הצפון, אירועי אלימות (הפגנות, אלימות פיזית ואלימות מילולית ברשתות

<sup>3</sup> המסמך הנו ביוזמה ובתמיכה מקצועית של תכנית "גישורים". ליווי הלמידה והכתיבה בהובלת אורית יולזרי ובסיוע של מיכל גוטמן קרמר ונירה הלל-עמיר, צוות תכנית "גישורים". המסמך הינו תוצר של תהליך למידה בהובלת תכנית "גישורים". משתתפים בתהליך הלמידה ושותפים לכתיבה: **מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה לוד**: נועה שלו- מנהלת המרכז, רוני צ'סלר- מעו"ס קהילתית, רכזת קהילה נגישה; **מרכז חיפה לדיאלוג ויישוב סכסוכים- בית הגפן**: ירון לוי- מנהל המרכז; **מרכז גישור ודיאלוג בקהילה עכו**: לייקי סבן-מנהלת המרכז, יהודה ויסקין- ראש צוות קהילה והתנדבות, עיריית עכו; **מרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה רמלה**; עו"ד אופיר שמחי- מנהל פרויקט שיקום שכונות ויו"ר ועדת ההיגוי של מרכז הגישור, אריאלה כדורי- מנהלת המרכז, עליזה סילורה- רכזת דיאלוג קהילתי רב תרבותי; **מרכז הגישור העירוני ירושלים**: פלורנס גרנות- מנהלת המרכז; **המרכז הבין- תרבותי לירושלים**: חגי אגמון שניר-מנהל המרכז; מוזאיקה: נורית בכרך-מנהלת המרכז; **השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים**: ברוך שוגרמן- מנהל השירות לעבודה קהילתית, אבי סנדר-מפקח ארצי, פיתוח כוח אדם וחוסן קהילתי; **גזינט ישראל**; אייר קמייסקי- מנהל תכניות קהילה סביבה.

<sup>4</sup> ע"פ לוח השנה ההיגרי שעל פיו נקבעים חגי האסלאם ומועדיו.

<sup>5</sup> חפיפה מתרחשת בערך אחת ל-33 שנים ואז עשויה להתרחש שנתיים או שלוש ברציפות, בשנת 2016 לא צפויה חפיפה בין החגים.

החברתיות) והמתח האזורי המחריף במזרח התיכון - מחייבים אותנו, מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה (להלן: המרכזים), לתת את הדעת ולהיערך לכל תרחיש אפשרי ביחד עם שותפינו לעשייה. למרות שאין ביזנו מדדים אובייקטיביים להערכת התרומה של המרכזים לתהליכים שהיו בערים המעורבות ולתוצאות של סובלנות הדדית והעדר אלימות, אנו מוצאים כי פעולות שננקטו באופן עצמאי או בשותף עם ארגונים אחרים הניבו תוצרים חשובים. תוצרים של העלאת מודעות, חיזוק שיתופי פעולה, העמקת שיח של סובלנות וחשיפה לדרכי התמודדות בעת משבר בקרב אנשים וארגונים מהקהילות ומהרשות העירונית. עם זאת עולה גם הצורך להיטיב את שיתופי הפעולה ולהרחיב את פרקטיקת ההיערכות המתוארת במודל להלן באופן מותאם לוקאלית וגם בדרכים ארציות.

## מטרת המאמר ומהלכו

מטרת המאמר הינה לתעד ולתאר את תרומתם של המרכזים להיערכות לקראת החפיפה שהיתה בין המועדים במערך המקומי והארצי בשנת 2014, תשע"ה, 1435, בכדי להיטיב את ההתארגנות לקראת החפיפה הקרבה בין המועדים ולנוכח אירועים דומים אחרים. המסמך יפתח בהסבר על משמעותם של המועדים ויתרכז במודל העבודה - מודל האח"ד (הסברה, אכיפה, חינוך ודיאלוג) הפורש את דרכי ההיערכות הארציים והמקומיים שהונהגו בערים שונות במהלך כחצי שנה, וביתר-שאת בחודשיים שלפני המועדים. המודל מבטא פרקטיקה של עבודה ברשת (network) במרחבי פעולה שונים. בהמשכו של המאמר, ניתן למצוא דוגמאות לתיאורי תהליכים שנכתבו על ידי אנשי מרכזי הגישור והדיאלוג השותפים לפיתוח הידע המוצג במאמר. באופן זה נעמוד על דרכי הפעולה של המרכזים ברמה המקומית, המתקשרים למטרותם ולפועלם כמרכזים העוסקים בגישור, בדיאלוג ובבניית הסכמות. בסיום המאמר יוצגו עקרונות פעולה מרכזיים שזוהו מתוך הכתוב, דילמות וסוגיות לא פתורות והמלצות. דוגמאות לאמצעי פעולה (כגון חומרי הסברה) ניתן למצוא [באתר האינטרנט](#) של תכנית גישורים. כמו כן ניתן למצוא שם גם את התקציר למאמר זה, סיכום יום העיון שנערך בנושא לקראת ההיערכות לחפיפה הנוספת בין המועדים ב 2015, תשע"ו, 1436 וחומרים נוספים כמו [סרטון](#) שהופק לקראת החפיפה הנוספת בין המועדים. הכתוב במאמר מתרכז בתרומתם של המרכזים באופן כללי, מתוך מודעות כי לאור ההקשרים המקומיים הופעלו בכל עיר תהליכים שונים. ברוב המקומות עשייתם של המרכזים היתה חלק ממערך עירוני כולל בו היו מעורבים ארגונים, קהילות ואנשים נוספים שתרומתם היתה משמעותית ביותר. תהליכי ההיערכות הינם תוצר של שיתופי הפעולה המקומיים הללו והם נתרמו בדרכים שונות מכל השותפים.

## מתודולוגית המידה

במסגרת תכנית "גישורים" פועל **פורום עמיתים של מרכזי גישור ודיאלוג בערים מעורבות** בארץ (ירושלים, חיפה, לוד, עכו, רמלה) המקיים תהליכי למידה על אודות סוגיות אקטואליות משותפות. בחודשים שלפני המועדים פעל הפורום בשותפות באמצעות מפגשים טלפוניים קבועים (שיחות ועידה) לשם העברת מידע, התייעצות ותמיכה. חברי הפורום סייעו זה לזה לכוון כל אחד בעירו תהליכים שיתרמו להיערכות, בדגש על פרקטיקות הנסמכות על היכרות הדדית, דיאלוג והסכמות משותפות. עקרון מנחה מרכזי שכונן את התהליך המתואר היה החתירה לאפשר לכל אדם לקיים את מנהגיו במרחב הפרטי והציבורי תוך כבוד לאחר ובהתחשבות הדדית.

המאמר הינו תוצר של תהליך למידה שנעשה במשך כחצי שנה על ידי חברי פורום העמיתים בליווי תכנית ”גישורים”. תהליך הלמידה התרכז בתיעוד ודיאלוג על אודות ידע מכוון-פעולה (actionable knowledge) המתאר וממשיג את העשייה שנעשתה. למידה זו נעשתה באמצעות קריאת תיעוד שיחות הועידה בנוגע להיערכות, איסוף אמצעי הפעולה מכל הערים המעורבות וקריאתם, כתיבה תיאורית כרונולוגית של אופני הפעולה של כל מרכז על ידי אנשי המרכז, חקר קבוצתי של למידה מהצלחות על אירועים מוצלחים מהתהליך ועיבודם כדוגמאות במסמך זה. לכתיבת המסמך נעזרנו גם בחומרים עיוניים<sup>6</sup>. בנוסף נערך יום למידה ארצי שאפשר דיאלוג על מודל האחיד מתוך מבט רטרוספקטיבי על התהליכים בשנה הקודמת ומבט פרוספקטיבי על ההיערכות העתידה להתחיל. תהליך הלמידה נעשה בהובלת מנהלת תכנית ”גישורים” במפגשים, שיחות טלפון והתכתבויות. אנו מדגישים כי המודל המובא להלן והדוגמאות לפעולות מהשטח נעשו על ידי גורמים שונים ברשויות ובמרחב הארצי. ערכה של תרומתנו מתאפשר הודות לשותפים רבים אשר יזמו ולקחו חלק בהעלאת המודעות לנושא ופעלו למען התארגנות מקומית וארצית לכך.

## רקע על המועדים יום כיפור ועיד אלאדיחא

**יום כיפור:** יום כיפור נחשב לאחד הימים הקדושים בלוח השנה העברי וחל בעשרה בתשרי. לפי ההיסטוריה היהודית זהו היום שבו מחל אלוקים לעם ישראל על חטא העגל. יום כיפור הוא יום של תפילה וחשבון נפש ולכן במרכזו של החג התשובה והכפרה (הסליחה). הוא נחשב גם ליום החתימה, יום שבו נחתם דינו של האדם ושל העולם למשך השנה הבאה. ביחס לחגים היהודים האחרים, שיעור היהודים המקיימים את מצוות החג הוא מבין הגבוהים. במקרא נאמר עליו ”כי ביום הזה יכפר עליכם לטהר אתכם מכל חטאתיכם לפני ה' תטהרו. שבת שבתון היא לכם ועיניתם את נפשותיכם חקת עולם” (ויקרא, פרק ט"ז, פסוקים ל"א), לכן על פי ציווי התורה נדרש האדם להתענות בו. חז"ל מציינים חמישה איסורים: אכילה, שתייה, סיכה (סיכת הגוף בשמן), רחיצה, נעילת סנדל (נעלי עור) ותשמישי מיטה (קיום יחסי אישות). ביום זה ישנה הפסקה כמעט מוחלטת של תנועת כלי רכב, של אמצעי תקשורת ואין כל פעילות פנאי, לימודים ועסקים, אך עם זאת רבים יוצאים אל הרחובות ברגל או באופניים.

**עיד אלאדיחא:** חג הקורבן מכונה גם ”החג הגדול” שהוא החג החשוב ביותר בלוח השנה האסלאמי ונחגג גם על ידי הדרוזים והצ'רקסים. ערב החג מתחיל ב-9 בחודש דו אלחג'ה ונמשך 4 ימים. החג מציין את העלייה לרגל למכה (החג') שנמשכת כשבוע וחג הקורבן מציין את אחד השיאים בטקסים הנהוגים בה. החג נחגג לזכר נכונותו של אברהם להקריב את בנו במצוות אלוהים (”עקדת ישמעאל”). במנהגי החג יש את עליה למכה, בה על פי הקוראן התרחש סיפור העקדה, ובקרב אלה שאינם עולים למכה נהוג לצום ביום שלפני ערב החג. ביום החג הראשון מתקיימות תפילות במסגדים ולאחריהן נהוג לפקוד את קברי היקרים בבתי הקברות, לקרוא פסקי קוראן ולבקש שליחה ורחמים עבורם. חגיגות החג כוללות מצוות ההקרבה (לרוב שחיטת כבש), סעודת חג (במוצאי הצום), קניית בגדים חדשים ומתנות

<sup>6</sup> לדוגמא ראו המאמר: ”לקראת הגברת ההיכרות התרבותית בין ערבים ויהודים בישראל - היערכות ציבורית מוניציפאלית וקהילתית לקראת יום עיד אלאדיחא, חג הקורבן של המוסלמים והדרוזים יום כיפור של היהודים” מאת פרופ' ראסם ח'מאיסי, אוניברסיטת חיפה והמרכז היהודי-ערבי, ספטמבר 2014.



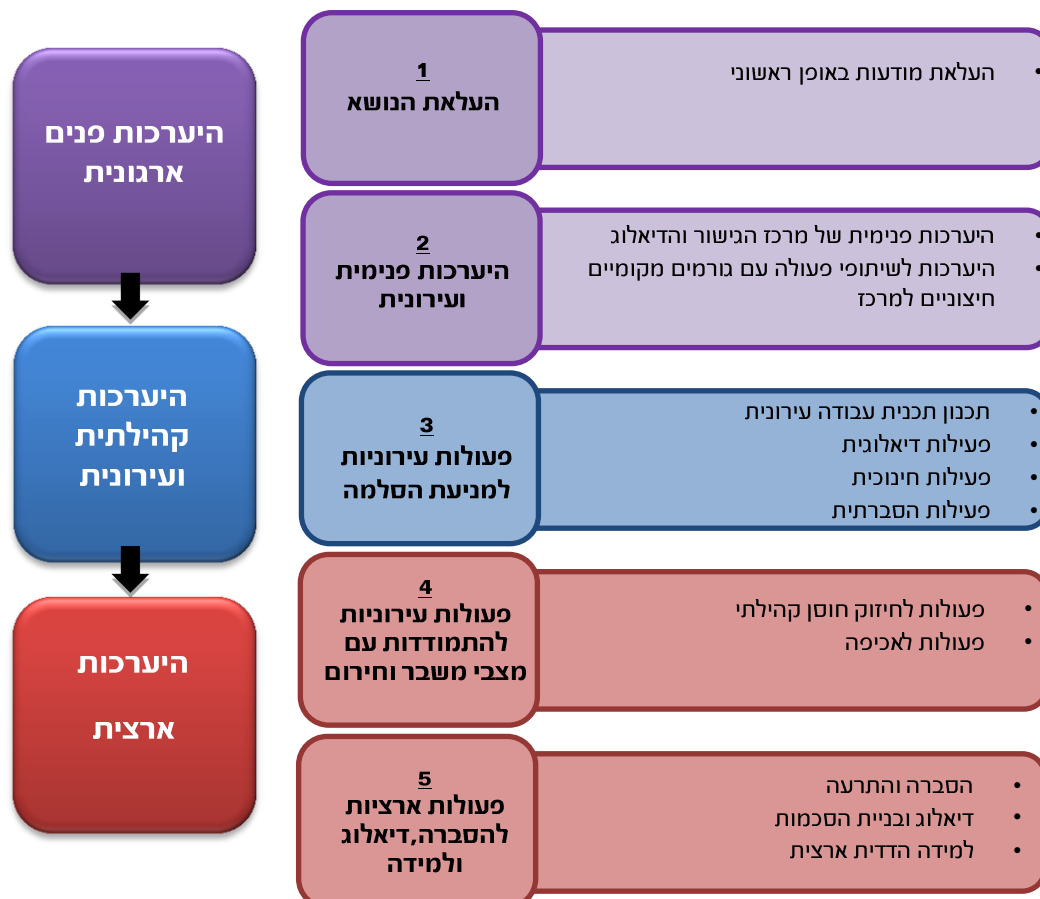
לבני המשפחה, חגיגות משפחתיות וקהילתיות, בילוי במקומות ציבוריים (מסעדות, פארקים), תהלוכות ושמחות במרחבי היישובים (זיקוקים, קריאה לתפילה של המואזין ועוד).

## מודל האח"ד (הסברה, אכיפה, חינוך, דיאלוג) - מודל הפעולה להיערכות

### עירונית וארצית לקראת החפיפה בין המועדים

לאור הניסיון שנצבר ביחד ובכל עיר לחוד בשנה האחרונה אנו מזהים **מודל פעולה שיתרום להעלאת המודעות ולהיערכות הציבורית והקהילתית** להגברת הסבלנות ולהפחתת המתחים סביב המועדים בפרט ומצבי משבר וחירום בכלל, לצד הגברת היכולת להתמודד בזמן אמת עם גילויי אלימות ואירועים חריגים במידה ויתרחשו. המודל מבטא תהליך כללי שהתקיים בערים המעורבות, אם כי מצבור דרכי הפעולה המוצעים בו התקיימו בערים המעורבות במגוון דרכים ובמינונים שונים, ובחלק מהערים חלקם לא בוצעו כי לא היה צורך או כי לא ניתן היה. דרכי הפעולה להלן משמשים כאן כהצעות שנצברו מהניסיון שהופק מתוך מטרה כי בכל רשות יבחנו הדרכים המתאימות, לרבות המצאת דרכי פעולה חדשות. המודל מוצג באופן ליניארי כתהליך התערבות כרוולוגי, אם כי בפועל השלבים יכולים להקדים זה את זה, וקיימת חפיפה בין דרכי פעולה בשלבים שונים. השלבים אינם מלמדים על עבודה אוטונומית של המרכז אלא בעיקר על שיתופי פעולה שכן מרכזי הגישור והדיאלוג פעלו בכל המקומות עם ארגונים ואנשים רבים, ולא פעם המרכז השתלב בפעילות קיימת. על רקע שיתופי פעולה אלה התחדדה ייחודיותו של המרכז בתפיסות עולם ובפרקטיקות של דיאלוג, הסכמות, כשירות תרבותית, קשר נאמן עם אנשים מתוך הקהילות השונות ועוד. עבור מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה היווה תהליך זה הזדמנות להגשים מטרות מרכזיות שבהוויתם, וגם אמצעי לחזק שיתופי פעולה עם תושבים וארגונים תוך יציאה לקהילה בענין אקטואלי.

### מודל האח"ד רישות במרחבי פעולה של היערכות למצבי חירום בקהילה



השילובים שיתוארו להלן משקפים פעולות היערכות רבות המתחילות בעבודה פנים ארגונית בתוך מרכז הגישור והדיאלוג, ממשיכות בפעילות קהילתית ועירונית ובמקביל גם בפעילות ברמה הארצית, זאת מתוקף שותפותם של המרכזים להפצת התהליך לערים נוספות ולגורמים רלוונטיים נוספים.

## 1) העלאת הנושא

### העלאת מודעות באופן ראשוני

**פעולות גישור** ליהיו שותפים ארגוניים וקהילתיים רלוונטיים להתמודדות עם הנושא במרחב המקומי. שיח פורמלי ובלתי פורמלי עם גורמים מתאימים בעירייה, ארגונים שותפים למרכז, עם ארגונים העוסקים בהידברות וקירוב לבבות, עם ארגונים העוסקים בחוסן והגנה, עם גורמים מתאימים בעירייה ועם אנשים וארגונים רלוונטיים בקהילות תרבותיות. מיקוד בהסבר משמעותה של החפיפה בין המועדים והזמנה לפעולה. בשלב ראשוני זה לומדים אנשי המרכזים על העשייה המתוכננת בעיר בנושא וגם מסבירים לבעלי העניין כי קיימת היערכות ארצית בנושא וכי בערים מעורבות אחרות מתבצעת היערכות מקומית. ניתן להציע לקרוא חומרים וללמוד מדוגמאות קיימות כדוגמת מאמר זה, עיין [במאגר הדוגמאות](#) לאמצעי פעולה באתר תכנית "גישורים". מומלץ להתחיל שלב זה כחצי שנה לפני המועדים.

## 2) היערכות פנימית ועירונית

בשלב ראשוני זה מתבקשת התכוננות של מרכז הגישור והדיאלוג לתהליך העירוני. לשם כך נחוצה ראשית כל התארגנות פנימית של אנשי המרכז ללימוד הנושא, הערכת מצב ותכנון תכנית פעולה. בהתאם לתכנית הפעולה מומלץ לנקוט בפרקטיקות משתפות המערבות את תושבי הקהילות ואת הארגונים הרלוונטיים בקהילה להתגייסות לתהליך.

### א. היערכות פנימית של מרכז הגישור והדיאלוג

- **למידה פנימית של הנושא** - קריאה על החגים, על דרכי התמודדות עם אירועים דומים, התייעצות עם גורמים הבקאים בנושאים תרבותיים (כגון אנשי דת ומנהיגים).
- **החלטה על לקיחת אחריות על הטיפול בנושא** – קבלת החלטה שקולה על פעולה מתוך כוונה להשתלב במערך עירוני כולל ונכונות לקחת תפקיד בהיערכות העירונית בהתאם לצורך.
- **מיפוי קהילתי**<sup>7</sup> לשותפים אפשריים, למוקדי מתח וקושי, כגון שכונות מעורבות או צירי תנועה לבתי תפילה.
- **תכנון תכנית עבודה פנימית** לרבות הקצאת כוח אדם ומשאבים.
- **הנהגת התהליך על ידי אנשים יהודים ומוסלמים.**
- **עבודה עם פעילי מרכז הגישור והדיאלוג** - הנחיית מפגשי פעילים בהם עוסקים בנושא, למשל באמצעות איתור צרכים וכוחות במרחב המקומי וחשיבה על דרכי השפעה.
- **הכנת חומרי הסברה בשפות שונות.**

<sup>7</sup> מבוא על שיטות למיפוי קהילה ראוי: שמר, א. ושחר, א. (2013). **מסע בנתיבי הקהילה – תדריך להיכרות עם הקהילה** – מודל נלמ"ד. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השרות לעבודה קהילתית. עמ' 25-14.

## ב. היערכות לשיתופי פעולה עם גורמים מקומיים החיצוניים למרכז

- **העברת חומרי הסברה** לארגונים מקומיים לשם העלאת מודעות וגיוס לפעולה, והתאמתם במידת הצורך להקשר המקומי.
- **הנהגת תקשורת נחושה** באשר להתמודדות עם הצורך להתייחס לנושא. במידה ולא מתקדמת היערכות יש להמשיך לחלחל את המודעות לנושא, להנחות לדרכי פעולה באופן בלתי פורמלי ובמקביל לפעול בערוצים קהילתיים מתאימים, תוך שיתוף ולגיטימציה מאנשי הקהילות התרבותיות.
- **גיוס משאבים** מגורמים מתאימים ליישום התהליך המתואר, למשל עבור פרסום חומרי הסברה, קיום כנס דיאלוגי ופיתוח מערכי שיעור.
- **שימוש בגישה המדגישה התייעצות ושיתוף בין ארגוני** על פני החלטות בלעדיות למרכז. ניתן לתכנן שיחות ועידה טלפונית קבועות בין השותפים להתעדכנות, התייעצות ופיתוח דרכי פעולה, כדוגמת שיחות הועדה הארציות (שיתוארו בהמשך).
- **שותפות בין תרבותית בעיר** הכוללת אנשים מהאוכלוסייה היהודית והערבית לאורך כל הדרך.
- **עידוד הקמת שולחן עגול עירוני בהנהגה רשותית.** גיוס ארגונים אחרים לתהליך או הצטרפות ליוזמה מתהווה או לתהליך קיים מתוך רוח ענווה המשכילה להבין את תפקיד המרכז במערך הכולל. במידה וקיימת התארגנות לטיפול בנושא והובלה עירונית, מומלץ להציע שיתוף פעולה, להעביר חומרי הסברה, ולהוות כתובת לתרומה ולהתייעצות באופן ישיר או "מאחורי הקלעים" בכפוף להקשר הפוליטי-ארגוני (לדוגמה, מרכז שבחר שלא לצרף את הלוגו שלו על גבי מנשר שיצא בנושא למרות תרומתו לתהליך הכתיבה).
- **חלוקת עבודה** בין חברי הצוות לגבי פעולות מניעה וטיפול עתידיות כמו חינוך, הסברה ואכיפה.
- **גיוס המנהיגות הקהילתית לחשיבה על היערכות** - שימוש בקשרים קיימים עם האנשים בשטח לשם למידה מקומית מה משמעות החפיפה, כיצד אנשי המקום נוהגים לציין את המועדים ומה הערכתם להתממשות תופעות של הסלמה. גיוסם לקידום הנושא בקרב אנשיהם, ללמידה מהם מי האנשים מתוך הקהילה שיכולים לסייע, ולהגדרה אופרטיבית של תפקידם כמנהיגים בהיערכות ובעת המועדים.

**דוגמאות לגורמים רלוונטיים ברמה עירונית:** ראש העיר, מנכ"ל העירייה, חברי מועצה, דובר העירייה, מנהל מחלקת ביטחון, מנהל מחלקת חינוך, מנהל מחלקת רווחה, מנהל המחלקה לעבודה קהילתית, מפקד תחנת המשטרה, שיטור קהילתי, רכז התנדבות, ממונה המועצה הדתית, מנהל מרכז צעירים, קידום נוער, בעלי תפקיד שאחראים לייצג קהילות תרבותיות (כמו אחראי על החינוך במגזר הערבי, מנהל מוקד קליטה), עיר ללא אלימות.

**דוגמאות לגורמים רלוונטיים ברמה קהילתית:** קבוצות הידברות (מנהיגים דתיים, פורום בין תרבותי), קבוצות פעילים, קהילות משימתיות (כגון גרעין או קיבוץ עירוני), ועד הורים עירוני, ועדי שכונה, עמותות חברתיות מקומיות, עמותות על בסיס תרבותי. חשוב לפעול גם באופן בלתי פורמלי למען יצירת שיח עם גורמים ואנשים שונים בקהילה היכולים להשפיע על הלך הרוחות בעת המועדים.

### 3. פעולות עירוניות למניעת הסלמה

לאחר התחברות לשותפים העירוניים והעלאת הנושא על סדר היום עיקרו של התהליך נעוץ בשלבים הבאים הנסמכים על תכנון תכנית עבודה עירונית המבטאת את שיתופי הפעולה בקהילה. הפעולות בשלב זה מבטאות יוזמות של דיאלוג, חינוך והסברה, ועיקרן הוא העלאת המודעות לקיומה של החפיפה בין המועדים, למשמעות החפיפה ולדרכי התמודדות עם המצב.

#### א. תכנון תכנית עבודה עירונית

- **דאגה שהנושא ימצא על סדר היום העירוני** של ראש העיר, מנכ"ל העירייה וחברי מועצה ויקודם בצורה מערכתית בשיתוף נציגי הקהילות. הביטוי לכך יהיה קידום תכנית אופרטיבית המלווה בלוח זמנים, והמתייחסת לפעולות שיש לנקוט לקראת החגים ובעת החגים, (כגון הפעולות שמפורטות בהמשך מבחינת הסברה, דיאלוג ואכיפה). מעקב אחר התקדמות התכנית תוך התאמתה למציאות בשטח. הפצת סיכומי פגישות לגורמים רלוונטיים.
- **הסכמה מי הגורם המרכזי שלוקח אחריות** על המשכיות הטיפול בנושא.
- **תאום פעולות:** חלוקת עבודה לשם ייעול ומניעת חפיפה בין חברי הרשת, תוך הסכמה כי לגיטימי כי כל ארגון יפעל באופן אוטונומי במרחבים המוכרים לו.
- **איסוף מידע לזיהוי נקודות חיכוך** אפשריות כמו כבישים ובתי תפילה.
- **גיוס מתנדבים ופעילים יהודים וערבים והכנתם:** העלאת מודעות לנושא, חשיבה משותפת על דרכי פעולה ותכנון דרכי עבודה הנותנות ביטוי לקשרים, לניסיון וליכולות של הפעילים והמתנדבים.
- **כתיבת מסמך סיכום והמלצות:** בסיום המועדים מומלץ ללמוד יחדיו את התהליך שיושם ולהפיק מסמך המלצות מקומי לעתיד לבוא.

#### ב. פעילות דיאלוגית

- **ארגון מפגשי דיאלוג בין מנהיגים קהילתיים:** מומלץ לקיים מפגש אחד לפחות של המנהיגויות הקהילתיות-תרבותיות במתודולוגיה של בניית הסכמות, כדי לזהות מחד את מוקדי החיכוך והקונפליקט יחד עם זיהוי מתכונת מוסכמת בין דתית כיצד לכבד ולתת לכל דת את הביטוי שלה במרחב הפרטי והציבורי בלי לפגוע ברגשות בני הדתות האחרות. בערים בהן פועל פורום מנהיגים רב תרבותי ניתן לעבוד עימו, ובערים אחרות – זו הזדמנות לכונן פורום מעין זה. חשוב לקיים דיון קונקרטי כיצד יעשה שימוש במרחב הציבורי בעת המועדים החופפים וכיצד חברי הקהילות ידעו על כך.
- **ארגון מפגשי דיאלוג בין אנשים מהקהילה:** כינוסים קהילתיים בפורומים קיימים או ייזום מפגשים קהילתיים במיוחד לדיון בנושא זה. ניתן לחשוב על מפגשים קהילתיים פתוחים, או לפי קבוצות כמו קבוצות גיל, שכונות או הורים שילדיהם מאותו בית ספר. הסתייעות במנהיגים מקומיים שילמדו מאנשי הקהילה כיצד הם רואים את עצמם מתנהגים במועדים אלה, וכן להעברת מסרים של סובלנות ושלוש.
- **שיחות לחיזוק קשרים בין ארגונים קיימים וכיסוס קשרים חדשים:** דיאלוג על מטרות ארגוניות ודרכי פעולה שנשמכו לא פעם על בסיס קשרים שנרקמו בין הארגונים בעבר. הבנה שבניית הגשרים

הבין ארגוניים הינה תשתית עבודה חשובה להמשך הפעילות המערכתית בקהילה גם בנושאים אחרים.

### ג. פעילות חינוכית

- **כינוס צוות לפיתוח חומרי חינוכיים מאנשי חינוך, הדרכה וגישה.**
- **כתיבה והפצה של חומרים חינוכיים** כגון מערכי שיעור, סדנאות וסרטונים שיועברו במערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית. התהליך כרוך באיתור וגיוס גורמים חינוכיים מרכזיים בדרג ניהולי שיכולים להפיץ במרוכז ובאופן שיטתי. העלאת אפשרויות לשילוב החומרים בנושאים קיימים במערכות חינוך כמו חינוך לסובלנות, הכרות בין תרבותית, גישור, אזרחות וכיוצא בכך או בנושא שעומד בפני עצמו (אך מומלץ לא על בסיס התמה של התנגשות אלימה). חשוב כי תהליך כתיבת החומרים יגובה בידע מבוסס מתוך אנשי הקהילות (המתונים מביניהם) ויכוון לתהליכים של הידברות וקבלת השונה, תוך הדגשת החיובי. גיבוש תכנית אופרטיבית להטמעת החומרים.
- **מעקב אחר ההפצה וקידומה באם נחשמת**, לרבות שליחת המערך מספר פעמים לאותו מקום.
- **קבלת משוב** על המערכים והתייחסות לתהליכים בשטח.

### ד. פעילות הסברתית

"הבורות הורגת והורסת ואנחנו חייבים להפוך את הבורות למיומנות של ידע כי אי הכרת האחר היא מסוכנת וחשוב להכיר אחד את השני". (מאג'ד חמורה, יום למידה בעכו,

21.5.2015)

הכנת תכנית פעולה הסברתית להתוויית פעולות להגברת המודעות בקרב הציבור הרחב בנוגע למהות החגים, מאפייניהם הדתיים, מנהגיהם וכיצד יש להיערך לימים אלה, וזאת על מנת לאפשר דיון מרגיע ומקדים. חשובה המודעות לכוחה של התקשורת שיכולה ללבות מתחים במהירות, כמו גם להעביר מסרים ממתנים וסובלניים.

- **תרגום** כל אמצעי ההסברה שיפורטו להלן כך שיהיו בעברית ובערבית. במסמכים מסוימים גם נכון יהיה לתרגמם לשפות נוספות כמו אמרית ורוסית.
- **כתבות בתקשורת** המקומית ובמדיה החברתית, כגון אתר האינטרנט של העירייה, אתר האינטרנט של המנהל הקהילתי/השכונה, אתר האינטרנט של מרכז הגישור והדיאלוג ו/או ארגונים נוספים. שליחת מסרונים ממוקד 106 לכל תושבי העיר המיידעים על החפיפה בין המועדים והקוראים לסובלנות.
- **טיפול באירועים תקשורתיים** כגון תגובות לכתבות שמלכות הסלמה, העברת מידע עובדתי ומעודכן, דאגה להשמעת קולות שונים.
- **שילוט עירוני המברך** את תושבי העיר היהודים והמוסלמים לקראת המועדים החופיים.
- **שילוט של מודעות הקוראות להבנה וסובלנות** במסגדים, בבתי כנסת ובמקומות מרכזיים נוספים. ניתן להחליט מראש על עיתוי תליית מודעות אלה, אך יותר מפעם אחת.
- **פניה למנהיגים שיעבירו מסרים ברורים:** בקשה מהאימאמים ומהרבנים לשאת דרשות הקוראות לסובלנות וכבוד, ובקשה ממנהלי ארגונים בעיר – לדבר על כך באירועים שונים.

"כשעשייה, למידה וידע נפגשים"- אסופת מאמרים חלק שני

חיים משותפים בערים מעורבות

- **הכנת והפצת חומרי הסברה לציבור הרחב כמו למשל מנשר בנושא שיפורסם על ידי ראש העיר, המנהיגות פוליטית והמנהיגים הדתיים שהמסר המרכזי בהם ייגע בתוכן של החגים, בקריאה לשמירה על הדמוקרטיה, בזכותו של כל אחד לחגוג את חנו בכיטחון וברגישות הנדרשת כלפי האחר, למען החיים המשותפים בעיר מעורבת. ניתן לצרף פעולה של חתימה מצד אנשים משמעותיים בעיר (כמו אנשי דת, ממלאי תפקידים) או להזמין אנשים מהקהילה לחתום כהזדהות. ההפצה תהיה במקומות ציבוריים כמו בתי כנסת, מסגדים ועוד, באמצעים מקוונים או באמצעות הדואר.**
- **פעולות לחשיפה ולהגברת המודעות של אנשי מקצוע בקהילה (מורים, מנהלי בתי ספר, מנהלי מחלקות, מדריכי תנועות נוער, מוקד 106, עובדים סוציאליים, עובדים שכונתיים ועוד), מתנדבים, פעילים חברתיים וכלל התושבים.** דגש על ארגונים בהם עובדים יחדיו יהודים וערבים ואשר מתכננים לפעול במועדים ובהם עלול להתבטא מתח כגון בית חולים, מר"מ, משטרה. מתן מידע על המשמעות של החגים עבור היהודים ועבור המוסלמים ועל בעיות אפשריות בעקבות החפיפה הצפויה. חשוב להיות אקטיביים ונועזים בחשיפה כמו לבקש להצטרף לשיבות צוות, ימי למידה או אירועים אחרים, או לעשות זאת בדרכים לא פורמליות. חשוב גם לספר על ההיערכות לכך בעיר ועל פתרונות אפשריים במקרה של בעיות.
- **מיצוב המרכז כצומת לארגון ולהחלפת מידע ולהטבת תקשורת בין גורמים שונים הפעילים במרחב העירוני בהקשר להיערכות. רישות בין גורמים, ריכוז ותיאום מידע, ארגון ידע והפצת בנדיבות, דאגה לתרגום חומרים שמופצים לקהלים השונים.**
- **עריכת כנסים וכינוס ישיבות הקוראים לסובלנות ולגיבוש הבנות משותפות, בהשתתפות חברי כנסת ערבים ויהודים, בכירים מהעיריה, אנשי דת, מנהיגים מקומיים, נציגים מהקהילות ועוד.**
- **מכתבי תודה וברכה: בסיום המועדים חשוב להודות לכל התורמים לתהליך ולברכם.**

### דוגמאות לפעילות הסברתית שנעשתה בעכו, חיפה, רמלה ולוד:

The image shows three brochures from the 'Chayim Meshutefim' project. The leftmost brochure is for Haifa, titled 'Iom Kipur u Kurban Bayram u Haikfe "Mesta dostoyatno vsem"'. It describes the religious significance of Yom Kippur and Kurban Bayram, and mentions a community event on October 4th. The middle brochure is for Akko, titled 'Iom Kipur u Kurban Bayram u Haikfe "Mesta dostoyatno vsem"'. It details the observance of Yom Kippur and Kurban Bayram, and lists activities like prayer, fasting, and charity. The rightmost brochure is also for Akko, titled 'Iom Kipur u Kurban Bayram u Haikfe "Mesta dostoyatno vsem"'. It provides information about the observance of Yom Kippur and Kurban Bayram, and lists activities like prayer, fasting, and charity.

## הודעה

# רמלה, עיר דוגמא ומופת לדו קיום

**חושבים יקרים,**  
 עם הכיפורים הקרוב חל ביום שבת י בחושי השמחה ה-4 באוקטובר 2014. באותו יום חל גם חג הקורבן למסולמים עד אל אדחא.

עיריית רמלה על כלל מנהיגי קהילת רמלה חושבים העיר יהודים ומסולמים כאחד לכך האחד את השני ביום הכיפורים הבא עד אל אדחא.

למרות עשרות שנים שמוזר חושבי רמלה יהודים וערבים על שכנת שכנו בחיים ברו קיום אמיתי ואשכנז, וזו הורחמת מסגרת להכיר ולהבין למעשה את חוקה אספיה השיחור של רמלה, בה חיים באהבה ויושרת כלל תושבי העיר.

אנו קוראים לחושבי העיר יהודים ומסולמים לאפשר לכולם להיגב בכבוד כל אחד ואחד את החג ללחלול אחריות, סבלנות, להימנע מאלימות ופליסי גאונות, למען חיים משותפים בחברה ששיוויונית.

חושבים יקרים, בכל אירוע בו עלולה להתרחש מחללת, עומדים לרשותכם מסך 100 של חתנת משמרת רמלה והמוקד העירוני 108.

אנו מאים בעיר ובתושביה רמלה תמשיך לפשט את אמת ליום משותפים, באיבוק, נתיחה בסולידריות הברחת.

## אعلان

# الرملة مثال ونموذج للتعايش

**السكان الأحرار،**  
 سبل يوم الغفران القريب يوم السبت، الرابع من أكتوبر 2014، وسبل في نفس يوم عيد الأضحى لدى المسلمين.

يوم الغفران هو أحد الأيام المباركة لدى اليهود، إذ يرمض به بالصوم، الصلوات، والامتناع عن العمل، وتلقى هذه الظروف استجابة واسعة وكثيرة لدى الشعب اليهودي، عيد الأضحى هو من أهم أعياد المسلمين، إذ يحتفلون به بأذع في مكة - من أجل أداء الحج، وتتميز العيد بالتجمع وتناول فريجات العذائية.

يطلب من السكان المسلمين في البلدة احترام يوم الغفران، وبالتالي الامتناع عن السفر فليس الزكوان والحدائق في الأضحية التي يسكن فيها هود، إذ كانت الشريعة يهودية وزمرا، أرمض السفر ببطء بدون الامتناع في التوسل.

يطلب من السكان اليهود التحلي بالتسامح، والتفهم بأن الشائعات التي تروى من قبل السكان المسلمين في المنطقة هي جزء من عادات العيد ولا تهدف إلى التفرقة.

تدور بلدية الرملة وتجمع رؤسائها سكان المدينة، يهوداً ومسلمين، لاحترام بعضهم البعض في يوم الغفران وفي عيد الأضحى.

لقد حافظ سكان الرملة، يهوداً وعرباً، على مبادئ عشرات السنين، على القرية وهم يعيشون حياة مشتركة حليفاً ومحترماً.

هذه فرصة إضافية لعمد لإثبات قوة الرملة وتطويعها الخاص، إذ يعيش بها جميع السكان بأماناً وطمأنينة.

نحن ندعوا سكان المدينة، يهوداً ومسلمين، لتبج القرعة لتجميع بالأحضان بالأحرار، كل عيد، والتفهم للتسوية والتسامح، والامتناع عن العنف والعصيدة، وذلك من أجل الحفاظ على الحياة المشتركة في مجتمع منسوق.

سكان الأحرار: من كل مناسبة يُحتمل فيها وقوع اضطراب أو توتر، نتوفر خدمتكم مجاناً للشرطة في الرملة مرمز 100 والترمز للبلدي 108.

نحن نشكر بالتبعية وسكانها، سبلتي الرملة بلدية، وقرعة لتعيش المشتركة، لتسوية، لتفهم، وقرعة واحدة الاحتمال.

## الرملة قريبة من القلب

برئيل آبي، رئيس بلدية الرملة وأعضاء المجلس البلدي

## הודעה

# עכו עיר של שלום!

**חושבים יקרים,**  
 ביום חמשים חיים משותפים, הלכה למעשה, לוחות קווי סמולה לוח לכל אחד לוחות פי שונות להקבל את האזור מתוך סמולה על התחל של ושל.

עם עיר חמשה רבוב מרים בזכות האנוכסיה המשותפת שחיה בה, השונה ישלח עם הכיפורים שגם הקורבן בסמולות, זה לוח ושלתי אין סמולות.

זה הוא אירוע חשוב במסורת של כל דת, חמקית מסמולות בעיבוד התרבות והחיות, החיים שלנו מספרים את הכיפורים הרוסטיניים מהם חושבים הערבים של החבר.

יש הכיפורים הוא חמקוטישם בחלו כמסורת יחודית, זה הקורבן הוא חמקוטישם ביוזר בלוח השנה החמקוטישם, כל אחד מהם בעל אומי אומי - מונחיים שמיים אירעה שונה. זה שדפנתם לוחים כי עם היה עיר של שלום, עיר מתיק לוחות זה זה לכר זה.

עלינו לכבד את המסורות ואת הדורות השונות!

## יום הכיפורים

יום הכיפורים - מוגד בעל מסמולות יחודית ביהדות חמקוטישם רבוב מאוד, הוא שישם של שעות ימי השבת, החליל נשיח בו האדם עוץ השבת נשם כינו עומט, כינו וכין חברו וכינו וכין הקוסם, על משושי ומסמולות בשנה האחרונה.

מרכזו היום שבתות הסליחה בין אדם לוחבו בין אדם ולקוסם וסמולות חושבות את עם הכיפורים מתיקם בבוב: בוב-ילה ובאסמירם סממנתם עיטוק בדרוזה ולא באסמיר.

על פי המסורת הרוסטינית, ששוי השמיים נסמרים באחת עם הכיפורים, אז תחום סמיר היום. ביום הכיפורים הבוב לחושבו, לחושבו מתיקה אכסונן לכסוק מליחה מחברו.

על מנת להמתיק ולהחמיר כמחשונה הדרוזה הבוב עיר ממוניו הבוב - חמקילת בבית הכותות, כפוחות שעותיה מסמקת לכסוק בביתם לבכסוק חמקוטישם באשמי, שמענית ומשונה חמקוטישם לכסוק עקדות יחוק.

## תפקידנו לבנות חברה ששוויונית, ללא אלימות וללא זעזומת.

### זה תלוי בנו - תושבות ותושבי עכו ומופתים של העיר.

**הרב יוסף ישר**  
 רב העיר עכו והמחוז

**החיים סמיר וסאפי**  
 איתאם סמיר אל לזרז

## הודעה

# עכו עיר של שלום!

**חושבים יקרים,**  
 ביום חמשים חיים משותפים, הלכה למעשה, לוחות קווי סמולה לוח לכל אחד לוחות פי שונות להקבל את האזור מתוך סמולה על התחל של ושל.

עם עיר חמשה רבוב מרים בזכות האנוכסיה המשותפת שחיה בה, השונה ישלח עם הכיפורים שגם הקורבן בסמולות, זה לוח ושלתי אין סמולות.

זה הוא אירוע חשוב במסורת של כל דת, חמקית מסמולות בעיבוד התרבות והחיות, החיים שלנו מספרים את הכיפורים הרוסטיניים מהם חושבים הערבים של החבר.

יש הכיפורים הוא חמקוטישם בחלו כמסורת יחודית, זה הקורבן הוא חמקוטישם ביוזר בלוח השנה החמקוטישם, כל אחד מהם בעל אומי אומי - מונחיים שמיים אירעה שונה. זה שדפנתם לוחים כי עם היה עיר של שלום, עיר מתיק לוחות זה זה לכר זה.

עלינו לכבד את המסורות ואת הדורות השונות!

## אعلان

# عكا مدينة محبة وسلام

**أهل عكا الأحرار،**  
 ماثل يوم الغفران القريب يوم السبت، الرابع من أكتوبر 2014، وسبل في نفس يوم عيد الأضحى لدى المسلمين.

يوم الغفران هو أحد الأيام المباركة لدى اليهود، إذ يرمض به بالصوم، الصلوات، والامتناع عن العمل، وتلقى هذه الظروف استجابة واسعة وكثيرة لدى الشعب اليهودي، عيد الأضحى هو من أهم أعياد المسلمين، إذ يحتفلون به بأذع في مكة - من أجل أداء الحج، وتتميز العيد بالتجمع وتناول فريجات العذائية.

يطلب من السكان المسلمين في البلدة احترام يوم الغفران، وبالتالي الامتناع عن السفر فليس الزكوان والحدائق في الأضحية التي يسكن فيها هود، إذ كانت الشريعة يهودية وزمرا، أرمض السفر ببطء بدون الامتناع في التوسل.

يطلب من السكان اليهود التحلي بالتسامح، والتفهم بأن الشائعات التي تروى من قبل السكان المسلمين في المنطقة هي جزء من عادات العيد ولا تهدف إلى التفرقة.

تدور بلدية عكا وتجمع رؤسائها سكان المدينة، يهوداً ومسلمين، لاحترام بعضهم البعض في يوم الغفران وفي عيد الأضحى.

لقد حافظ سكان عكا، يهوداً وعرباً، على مبادئ عشرات السنين، على القرية وهم يعيشون حياة مشتركة حليفاً ومحترماً.

هذه فرصة إضافية لعمد لإثبات قوة عكا وتطويعها الخاص، إذ يعيش بها جميع السكان بأماناً وطمأنينة.

نحن ندعوا سكان المدينة، يهوداً ومسلمين، لتبج القرعة لتجميع بالأحضان بالأحرار، كل عيد، والتفهم للتسوية والتسامح، والامتناع عن العنف والعصيدة، وذلك من أجل الحفاظ على الحياة المشتركة في مجتمع منسوق.

سكان الأحرار: من كل مناسبة يُحتمل فيها وقوع اضطراب أو توتر، نتوفر خدمتكم مجاناً للشرطة في عكا مرمز 100 والترمز للبلدي 108.

نحن نشكر بالتبعية وسكانها، سبلتي عكا بلدية، وقرعة لتعيش المشتركة، لتسوية، لتفهم، وقرعة واحدة الاحتمال.

## عكا مدينة محبة وسلام

برئيل آبي، رئيس بلدية عكا وأعضاء المجلس البلدي



# נותנים כבוד, נוהגים בסובלנות בاحتראם ותסאח מתבאדינ נחתפל معًا,

## اللدة مدينة للسلام!

## לוד עיר של שלום!



יזמות קרן אברהם...  
מبادرات סנדורג אברהם  
The Abraham Fund Initiatives

מסיים של תרבויות





### לוד עיר של שלום!

**תשובים קרים,**  
לוד היא עיר של שלום, כולו מחויבים להיות כאן לוד באותה שכונת סבה ולראשיתנו את הוד-יקים של יחסים של סובלנות וכבוד הדדי, עליו לנרוב ימים לראשון של ערבנו המשותף של לוד, בעל בה כל תושבי האוכלוסיות קשובים ונשמה לחיים על פי דרכם משתתפים חוב קבלת הישגים משותפים ושלום.

בזמן מתקשים חיים משותפים, חלום המשותף, להיות לוד קרובה יותר לכל אחד ולחיות ביד שואה תוך מסירה על האדם, עלינו, להיבנות פשרות.

**השנה יחולו יום הכיפורים ותג הקרבן באותו יום.**  
תג הוא אירוע חשוב במסורת של לוד ועליו לכבד את המסורת ואת הדתות השונות.

**יום הכיפורים הוא היום הקדוש ביותר במסורת היהודית, תג הקרבן הוא התג החשוב ביותר בלוח השנה האסלאמי. כל אחד מהם בעל אופי אחר - מנהלים שונים, אורח חיים.**

**יום הכיפורים** - יום של כבוד ופתיחות ויריות עם הסובבים - בעל כלל הפתיחות ויריות כוללת, הפתיחות רבנה יותר, את שואה של יום הכיפורים היא שיש פתיחות כלפי הסובבים ויש פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים.

**יום הג'וזארה - תג הקרבן**  
היום זה יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הג'וזארה הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הג'וזארה הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים.

**יום הכיפורים הוא היום הקדוש ביותר במסורת היהודית, תג הקרבן הוא התג החשוב ביותר בלוח השנה האסלאמי. כל אחד מהם בעל אופי אחר - מנהלים שונים, אורח חיים.**

**יום הכיפורים** - יום של כבוד ופתיחות ויריות עם הסובבים - בעל כלל הפתיחות ויריות כוללת, הפתיחות רבנה יותר, את שואה של יום הכיפורים היא שיש פתיחות כלפי הסובבים ויש פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים.

**יום הג'וזארה - תג הקרבן**  
היום זה יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הג'וזארה הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הג'וזארה הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים.



### اللدة مدينة للسلام!

**המוטו הקרימי**  
לוד היא מדינת השלום לכלה מיליון מיליון האנשים האסלאמיים והיהודיים והערבים והאזרחים המגוונים של מדינת ישראל. עלינו לתקוף את האלימות ולתמוך את כל מי שרוצה לחיות בשלום ושלום.

**השנה יחולו יום הכיפורים ותג הקרבן באותו יום.**  
יום הכיפורים הוא היום הקדוש ביותר במסורת היהודית, תג הקרבן הוא התג החשוב ביותר בלוח השנה האסלאמי. כל אחד מהם בעל אופי אחר - מנהלים שונים, אורח חיים.

**יום הכיפורים** - יום של כבוד ופתיחות ויריות עם הסובבים - בעל כלל הפתיחות ויריות כוללת, הפתיחות רבנה יותר, את שואה של יום הכיפורים היא שיש פתיחות כלפי הסובבים ויש פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הכיפורים הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים.

**יום הג'וזארה - תג הקרבן**  
היום זה יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הג'וזארה הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים. יום הג'וזארה הוא יום של סליחה ושל תשובה ושל פתיחות כלפי הסובבים.

המחלי באר וראוי  
ראש באר לוד  
ואחרא המוסלמי האסלאמי

המחלי באר וראוי  
ראש באר לוד  
ואחרא המוסלמי האסלאמי



#### 4. פעולות עירוניות להתמודדות עם מצבי משבר וחירום

הפעולות הבאות מתרכזות בפעולה עירונית של מניעת מצבי משבר וגם של התמודדות עם מצב חירום במועד בו מתרחשת החפיפה. הן נחלקות לפעולות שעיקרן חיזוק החוסן של אנשי הקהילה, כפרטים וכקולקטיב, להתמודד עם איומים ושינויים בחייהם באמצעות תגובות יעילות למצב, ופעולות של אכיפה המאפשרות לשלוט, לפתח ולהגיב למצבים בעייתיים שעלולים להתפתח.

##### א. פעולות לחיזוק חוסן קהילתי

- **נוכחות של מתנדבים באזורים ושכונות מגורים** בעלות פוטנציאל להסלמה (בדגש על שכונות מעורבות) ותשומת לב להתרחשויות חריגות ונפיצות, כדי לעזור למתן אנשים שאולי מתכננים להתפרע, להרגיע, ובמידת הצורך לקרוא למשטרה וגם חברה למשמר אזרחי.
- **הכנת נוהל העברת/הזמת מסרים בשיתוף עם הרשויות** כיוון שביום כיפור אמצעי התקשורת מושבתים וקיים חשש ששמועות עלולות ללבות רוחות וליצור מהומות.
- **היערכות לטיפול במשברים:** מניעת מוקדי קונפליקט כמו התוויית דרך עוקפת למקומות תפילה או הסכמה על עוצמת הקול מהמסגדים, וגיבוש דרכי פעולה למקרים בהם מזהה התחלת קונפליקט או חשש לאירוע אלים. דרכי היערכות אלה כוללים למשל הכנת רשימת מתנדבים שמתודרכים למי לפנות וכיצד להגיב במקרה של אירוע, תדרוך על פי מודל הערכות לשעת חירום כגון [מודל ממב"ת](#).
- רבות מהפעולות שצוינו לעיל **בדיאלוג, הסברה וחינוך**, יש בהן כדי לתרום לחוסן הקהילה.

##### ב. פעולות לאכיפה

- **עבודה עם המשטרה וגורמי אכיפה מקומיים:** פגישות עם נציגים בכירים (ברמה הארצית), קצינים ושוטרים קהילתיים ברמה המקומית, לזיהוי נקודות חיכוך מועדות לפורענות (שכונות מעורבות, כיכרות עירוניות, צירי תנועה שעשויים לעבור בהם בעקבות מנהגי החג כמו יציאה מבתי קברות או תהלוכה שמחה) ומציאת פתרונות מוסכמים על אנשי הקהילות. כדאי לפעול למניעת היערכות באמצעים של איסור וכפייה (כמו חסימת כבישים) באמצעות העלאת חלופות אחרות.
- **סיוע בארגון קבוצות מתנדבים** שיפעלו בתאום עם המשטרה (למשל יחד עם המשמר האזרחי), שהמטרה שלהם תהיה להרגיע את הרוחות, תוך שיתוף של נציגי המגזר המוסלמי והיהודי בפגישות.
- **העברת מסר מרגיע** מטעם רשויות האכיפה והארגונים הפעילים עימם של שליטה במצב ויכולת התמודדות עימו.
- **הרחבת ארגז הכלים של אנשי המקצוע הממונים על אכיפה באמצעות כלים גישוריים ודיאלוגיים:** חשיפתם לפתרונות מתונים ואפקטיביים חלופיים לאלה המוכרים להם, וחיזוק ההכרות והקשר עם מרכז הגישור והדיאלוג וארגונים נוספים אליהם ניתן לפנות באירועים קונפליקטואליים ומשבריים.

#### 5. פעולות ארציות להסברה, דיאלוג ולמידה

הפעולות שתוארו לעיל התרכזו בפעילות העירונית, אך כיוון שמדובר במצב ארצי ולא רק מקומי, וכיוון שיש רשת פעילה ויזמית של מרכזי גישור ודיאלוג של ערים מעורבות – חשוב להנהיג תהליך הסברה

והיערכות ארצי שנסמך על למידה משותפת, שיתוף בחומרי הסברה ובהתלבטויות, רתימת מנהיגים משמעותיים, הסתייעות בערוצי תקשורת המוניים והעברת מסרים ברמה ארצית.

### א. הסברה והתרעה

- **זיהוי צמתים של קבלת החלטות שבהן יש חשיבות להעברת מסרים למקבלי החלטות ברמה הארצית** כדוגמת: נשיא המדינה, הרבנים והקאדים הראשיים, ראש הממשלה, שרים, חברי כנסת ממפלגות יהודיות וערביות, מפכ”ל המשטרה וסגל הפיקוד הבכיר של המשטרה, אנשי תקשורת, מנהלי בתי ספר, תנועות נוער. את המסרים יכולים להעביר הארגונים ו/או אנשים מהקהילה כדוגמת פורום מנהיגים רב-תרבותי.
- **שימוש במדיה מקומית וארצית:** ראינות של אנשים מהקהילה או אנשי ארגונים על אודות החפיפה בין המועדים לכלי תקשורת כמו תוכניות טלוויזיה ורדיו, כתיבת כתבות לעיתונות ארצית ולאתרים כמו ynet ו walla, הודעות באתר הפייסבוק של תכנית ”גישורים”, כתיבה ברשתות חברתיות ושימוש ב new media. דברור העשייה של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ושל שותפיהם.

### ב. דיאלוג ובניית הסכמות

- **מפגש מנהיגי דת מרחבי הארץ** ממנו יצא קול קורא לשמירת הסובלנות הבין דתית, מתוך שיח על שלום וקבלת הסכמות על שמירה אקטיבית של כבוד הדדי בין תרבותי.
- **דיאלוג בין ארגוני:** הבהרת עמדות והצהרת כוונות בין ארגונים ארציים ומקומיים שלקחו על עצמם את משימת ההיערכות. תיאום ההיערכות מכיווני פעולה שונים ומשלימים, בדרך כלל מתוך תשתיות קודמות של קשר שנבנו בין הארגונים ומתוך חשיבה לכיסוס קשרים אלה גם בעתיד.

### ג. למידה הדדית ארצית

#### 1) פורום עבודה של המרכזים לקידום ההיערכות המקומית והארצית

- **השתתפות בשיח עמיתים באמצעות מפגשי עבודה ושיחות ועידה קבועות המונחים באופן שיטתי:** מנהלת תכנית ”גישורים” הנחתה דיאלוג קבוע בין המרכזים (ובהשתתפות נציגות ממשרד הרווחה והשירותים החברתיים - השרות לעבודה קהילתית) באמצעות שיחות ועידה שהחלו כשלושה וחצי חודשים לפני המועדים המשותפים. אינטנסיביות השיחות עלתה לפעם בשבוע ככל שקרב המועד. בשיחות השתתף באופן קבוע לפחות נציג אחד מכל מרכז, ובמידה ונעדר הושלם עימו הקשר באופן פרטני וכולם עודכנו בדבר התקדמותו. כל השיחות התנהלו על פי מסגרת עבודה קבועה לפיה כל שיחה נפתחה בעדכונים כלליים, לאחריהם כל מרכז שיתף בהתקדמותו בהיערכות. בסבב זה עלו הצלחות, התלבטויות וקשיים והתקבלו החלטות על צעדים משותפים להמשך. חברי הקבוצה יעצו זה לזה, שיקפו הצלחות, תמכו, עודדו ושיתפו מניסיונם. בסיום הסבב הוחלט על משימות ברמה ארצית או מקומית. עם סיום כל שיחה יצא תיעוד מפורט שנשלח למשתתפים בלבד כתיעוד פנימי. באופן זה נוצרה משבוע לשבוע מסגרת עבודה מחייבת, מקצועית ובטוחה. ריכוז ותכלול מהיר של המידע מכל מפגש איפשר היערכות רלוונטית ופתרון בעיות אפקטיבי. ההתגייסות להשתתפות בשיחות פיתחה אחריות ותחושת שליחות משותפת ברמה לאומית ומקומית. החלפת המידע אפשרה לאנשי המרכזים להפיץ ברשות המקומי, במיוחד לאנשי מפתח בעירייה ובקהילה, מידע על ההתקדמות בערים האחרות כמראה להתקדמות המקומית.

- **עמידה במשימות הכנה למפגש הטלפוני:** משתתפי המפגשים הטלפוניים התבקשו באופן קבוע לחלוק עם אחרים מניסיונם. כיוון שכל שיחה נפתחה בסבב עדכון – התבקש כל מרכז גישור ודיאלוג להכין סוגיות לא פתורות, יוזמות ותוצרים. בסיום השיחות התבקשו לא פעם המשתתפים להעביר ביניהם חומרי הסברה או לתעד מעשייתם.
- **קשר פרטני בין השיחות הטלפוניות להתעדכנות, תמיכה והדרכה:** מנהלת "גישורים" יצרה במידת הצורך קשר פרטני עם חלק ממשתתפי שיחות הוועידה לשם מתן הדרכה או תמיכה. בעקבות מידע שהועבר בין המשתתפים בשיחות המשותפות, חלקם למדו זה מזה גם בין לבין השיחות על פעולות שחשבו לבצע.

## **(2) מפגש דיאלוגי בהשתתפות מנהיגים דתיים מהמגזר היהודי ומנהיגים מכל הארץ מהמגזר המוסלמי בהנחייתו של הרב מלכיאור.**

המפגש היה חיובי ומעודד כשכולם הסכימו להעביר מסר של כבוד הדדי והתחשבות של האחר ביום חגם. למפגש הגיעו גם נציגי עירייה ונציגי משרתה. כך מתאר הרב מלכיאור את שהתרחש במפגש<sup>8</sup>:

"לאחר קבלת המסר מנורית על הנושא מהשטח, מהמשרה ומהגורמים האחרים, אספנו כאן קבוצה מאוד משמעותית של אנשים, שעם חלקם הגדול נבנה אמון בעבודה קהילתית ובין דתית בנושא השלום הבין דתי במהלך השנים. האמון נרכש בעקבות "סוכת שלום" שעשינו שבאה בעקבות המשבר הגדול בעכו ב- 2008 ביום כיפור. היה בחור לנו כאן שהבעיה היא כפולה ומכופלת. הבעיה הראשונה היא שהחגיגות של דת אחת יכולות להתנגש בחגיגות של השנייה. בקרב היהודים, גם חילוניים נוהגים להימנע מנסיעה כדי לכבד את היום, כאשר בו בזמן בעיד אלאדח'א החגיגה יוצאת החוצה: מבקרים אחד את השני, עושים מנגלים ומבקרים בבית קברות. התנועה הפוכה. מאחר ואין כל היכרות האחד של האחר היה ברור שכל אחד יכול לתפוס את האחר בפועל בפרובוקציה. הבעיה השנייה היא התזמון של החגים, שאירעו זמן קצר לאחר המלחמה בקיץ כאשר כל אוכלוסייה ראתה מלחמה אחרת לגמרי. הפצע היה עוד פתוח והכאב היה עמוק. הביטוי לכך היה שבירושלים לא עבר יום ללא התקפות הדדיות ברכבת הקלה, בשכונות התפר ובעיר העתיקה. השילוב של האווירה הכללית והימים הקדושים שלעיתים יש בהם מסר של הקצנה (כמו למשל זריקת אבנים על מכוניות נוסעות שאני רואה בעצמי ביום כיפור) מוביל לכך שמדובר בנושא טעון ומועד לפורענות.

בשל כך, כינסנו את המנהיגות משני הצדדים על מנת לדבר על הפוטנציאל של היום שיכול להיות יום של כבוד הדדי עם מסר של פיוס. הגיעו איממאים (אנשי דת מוסלמים) בכירים ורבנים חשובים. הרב הראשי לישראל, הרב דוד לאו, לא הגיע ברגע האחרון אבל השתתף בפגישה טלפונית. לאחר מכן כולם עשו עבודת שטח ביחד עם מרכזי הגישור בקהילה ואחרים. חלק מהרבנים רצו שלא תהיה תחבורה בכלל והגענו לפשרות כדי לאפשר בכל זאת תחבורה. בכל מקום מצאו דרך. הרבנים הראשים יצאו במסר של כבוד לעיד אלאדח'א והעולמא הפלסטינית (המועצה המוסלמית העליונה של הפלסטינים) במסר של כבוד ליום כיפור.

<sup>8</sup> מתוך: [יום למידה והיערכות לקראת החפיפה בין המועדים "עיד אלאדח'א ו"יום כיפור"](#), עכו העתיקה,

יושבים שם גם מהחמאס. כולם חתמו על הצהרה שנקראה בכל המסגדים בישראל וגם בעיתונות שיש לכבד גם את יום כיפור של העם היהודי בכך שמורידים את הווליום של החגיגה של עיד אלאדח'א כדי לכבד את העם היהודי. זו פעם ראשונה שדבר כזה קרה מאז ימי הרמב"ם. פעילות זו, בנוסף לעבודה המקומית שנעשתה בירושלים, חיפה, לוד, רמלה ועכו, היה שיום כיפור היה הכי שקט מכל השנים. לא היה אירוע אחד. כולם כיבדו את הקריאה של המנהיגות הדתית של שני הצדדים. שיתוף הפעולה הזה לקראת חפיפת המועדים מלמד אותנו שאפשר לחיות זה לצד זה כל השנה ולא רק לקראת מועדים חופפים. מדובר על שני עמים שחולקים ערכים משותפים. כדברי הפסוק: "ונתתי שלום בארץ ושכבתם ואין מחריד, והשבתי חיה רעה מן הארץ וחרב לא תעבור בארצכם" (ויקרא, כו, ו').

דברי העולמא הפלסטינית (המועצה המוסלמית העליונה של הפלסטינים) שנוסחו על ידי אנשי הדת לציבור המוסלמי כללו למשל הסבר זה<sup>9</sup>:

השנה חל עיד אלאדח'א במקביל ליום המחילה (כיפור) אצל היהודים. הם ספונים בבתייהם או בבתי הכנסת, ברחוב לא נוסעות מכוניות, בתי מסחר ובתי ספר סוגרים שעריהם כמו גם נמלי הים והאוויר, בתי עינוגים ומוסדות רשמיים וממלכתיים. כך לפי אמונתם. כל המפר קדושתו של יום זה משל פגע באותה פרטיות וייחוד. מתוך כך פרצו מספר עימותים בתחומי הקו הירוק בעקבות מעשים ספונטניים של אזרחים שהם בבחינת הפרת הקדושה ופגיעה בפרטיות ובייחודו של היום כמו נסיעה במכונית או מוזיקה רועשת בטייפ או ברדיו.

### 3) תהליך למידה וכתובה

- **ריכוז תוצרים ושיתוף:** איסוף חומרים שהופצו בערים השונות [למאגר ידע](#) הנתון לשימוש המרכזים. בתחילה התוצרים הועברו באופן ספונטני, וכעת הוקם מאגר ידע אינטרנטי לשיתוף כולל.
- **מבט רטרוספקטיבי ופרוספקטיבי:** למידה מהצלחות שנחלו המרכזים ושותפיהם בשנה הראשונה של החפיפה בין המועדים, וחשיבה עתידית על דרכי פעולה נוספות לאור הצלחות ולקחים שהופקו.
- **כתיבה משותפת לתיעוד והמשגת תהליך ההיערכות:** מאמר זה [וגרסה מקוצרת](#) מופצים בקרב בעלי עניין וזמינים באינטרנט. הדוגמאות בהמשך נכתבו על ידי נציגי מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בתהליך ליווי כתיבה מטעם "גישורים" (ראו ההסבר המתודולוגי בתחילת המאמר זה).
- **כנסים ארציים:** במהלך השנה הוצג תהליך ההיערכות בשני כנסים שערכה תכנית "גישורים". ראשית, התקיימה סדנה בכנס "גישורים" הארצי אשר חשפה את הניסיון של שני מרכזים בטווח זמן קצר לאחר המועדים. הסדנה איפשרה למידה מהקהל על אודות התנסותם והתקיים בה דיון בסוגיות שעלו מההתנסויות המתוארות, לרבות גיבוש עקרונות פעולה משותפים. בסדנה נכחו נציגים גם מערים מעורבות בהם אין מרכזי גישור ודיאלוג. שנית, נערך כנס ארצי בעכו שיוחד לנושא זה בלבד. בכנס הוצג מודל האח"ד והודגמו אמצעי פעולה שונים שננקטו במספר ערים

<sup>9</sup> מתוך דברי מועצת חכמי הדת והמטיפים בפלסטין, תאריך: 25 ד'ו אלקעדה 1435 להיג'רה, 20 ספטמבר 2014

מעורבות. נערכו בו גם דיונים לגבי אופני ההיערכות לקראת המועדים החופפים העתידיים להתרחש בשנה הקרובה.

## דוגמאות ליישום מודל האח"ד בערים המעורבות

בהמשך להצגת המודל, להלן דוגמאות ליישום באמצעות תיאור פרקטיקת ההיערכות שננקטה על ידי מרכזי הגישור והדיאלוג עם שותפיהם במספר ערים מעורבות, דרך קולם של אנשי מרכזי הגישור והדיאלוג. חלק זה כולל את תיאור ההיערכות בחיפה מבחינת כתיבת מערך שיעור לקידום סובלנות, תיאור שיתופי הפעולה בעכו ומבט על פעולות הידברות והיערכות שננקטו בירושלים על ידי שלושת המרכזים הפועלים בה.

### (1) חיפה - חג הקורבן ויום כיפור בעיר משותפת; מערך שיעור לקידום סובלנות

ירון לוי, מנהל מרכז חיפה לדיאלוג ויישוב סכסוכים.

חלק זה עוסק בפעילות של מרכז חיפה לדיאלוג ויישוב סכסוכים - בית הגפן לקראת המועדים, היהודי והמוסלמי, ובפרט ביוזמה לכתוב ולהפיץ מערך שיעור לתלמידי בתי הספר היסודיים בנושא. המערך נכתב מתוך הסתכלות על העיתוי המשותף כהזדמנות ללימודי בין-תרבותית שתביא להכרה ולהוקרה הדדיים. המערך היווה חלק ממכלול של פעילויות שמטרתן העלאת המודעות בתוך הקהילות בעיר למנהגים השונים, כמו גם לסיפורים ולערכים המשותפים, וקריאה לכבוד הדדי. ראוי לציין שכתובת המערך והפעולות הנוספות בהם המרכז היה מעורב לא היו מתאפשרים ללא המאמצים של אנשים רבים בעיר, כולל פעילים ועובדי עירייה, מנהיגים דתיים שלקחו אחריות והמטרה שהפעילה שיקול דעת ורגישות<sup>10</sup>.

**א. רקע:** כאשר נודע לנו, קצת יותר מחצי שנה לפני התאריך המיועד, שיום כיפור, המועד היהודי, ועיד אלאד'חא ("חג הקורבן") המוסלמי ככל הנראה עתידים להיות מצוינים באותו היום, מרכז חיפה לדיאלוג ויישוב סכסוכים עוד היה בשלבים מוקדמים של הקמה. עובדה זו השפיעה באופן משמעותי על דרך ההתמודדות שלנו עם הנושא. אנו למדנו על החפיפה בין התאריכים בעקבות "כנס עכו למנהיגות מוניציפאלית ולאייכות שלטון" שנערך במרץ 2014, מתוך דברים שאמר פרופסור ראסם חאמיסי במהלך פאנל בו השתתפה רולי רוזן, מנהלת תכנית "חיפה עיר משותפת" בשתי"ל השותפה בצוות המנהל של המרכז.

היה לנו ברור שעבור העיר חיפה החפיפה בין המועדים מייצגת אתגר וגם הזדמנות, אך התחבטנו לגבי התפקיד של המרכז בתוך המערך העירוני. כך הפך האתגר החיצוני לאבן בוחן ואתגר פנימי, תוך-ארגוני. הנושא העלה שאלות שהיו קשורות בהגדרת השליחות של המרכז ובמבנה הארגוני עליו הוא התבסס. שאלות אלו התחברו גם לשאלות הקשורות לאופייה המיוחד של חיפה כעיר שבה קיימים

<sup>10</sup> בפרט, ראוי להודות לשותפים שלנו בעירייה, מר פיני וגמן, מנהל מערכת חינוך, תרבות, שירותים חברתיים וקהילה, דורון סקל, ראש אגף החינוך, ד"ר מאג'ד חמרה, מנהל המטה לתנופה בחינוך הערבי, וצוות המחלקה לעבודה קהילתית ומנהלת המחלקה חיריה עלו חמרה. עוד ראוי לציין את הצוותים של בית הגפן ושל עמותת מארג שהשתתפו בתהליך בניית מערך השיעור.

מסורת ומנגנונים לניהול השונות התרבותית, בפרט בכל הנוגע למפגש היהודי-ערבי; מנגנונים אלו לא תמיד קיימים בערים מעורבות אחרות.

**מרכז חיפה פועל כשותפות בין בית הגפן - מרכז תרבות ערבי יהודי, המחלקה לעבודה קהילתית בעיריית חיפה, תכנית חיפה עיר משותפת של ארגון שתי"ל ועמותת מארג המפתחת ומפעילה תכניות לקידום רב תרבותיות יישומית בחינוך ובמגזר הציבורי. שילוב הגופים איפשר איגום משאבים ושילוב כוחות גם במשימה זו, וכך נבנתה תכנית עבודה שבה המרכז יחד עם הארגונים השותפים פעל במספר מישורים ותפס מקום מרכזי בהתארגנות העירונית לקראת המועדים. חלק מהיוזמות העירוניות נבעו ישירות מתוך פעילות המרכז ובחלקן למרכז היה חלק קטן יותר.**

**ב. הנחות היסוד:** החזון המנחה את עבודת המרכז בכלל, ואשר הנחה גם את המעורבות בנושא המועדים, הוא לסייע לתושבי חיפה ולמוסדות העיר להתמודד עם מחלוקות בדרך של הידברות, דרך קידום דיאלוג בונה ומתן שירותים מקצועיים של ניהול סכסוכים. המרכז מקדם ערכים של רב-תרבותיות ושוויון, ופועל לבניית חברה משותפת בחיפה. הנחת היסוד ממנה יצאנו היא כי החפיפה בין המועדים עלולה להוביל למשבר, אך מהווה גם הזדמנות להיכרות בין-תרבותית. החשש שאירוע מקומי שבו יהיו מעורבים יהודים וערבים יביא להסלמה רחבה אומנם הצריך התייחסות, אך המניע העיקרי לפעולה צריך להיות קירוב לבבות והבנה. קו זה גם השתלב עם ההערכה שלנו שבכל הנוגע להיערכות ומניעה, המנגנונים המוניציפאליים הקיימים וכוחות האכיפה ממילא כבר ערוכים להתמודד עם אירוע בסדר גודל כזה הקשור ליחסים בין הקהילות הדתיות ושחל בתאריך ידוע מראש.

הנחות העבודה שלנו השתנו בעקבות אירועי קיץ 2014, שבמרכזם עמדו החטיפה והרצח של שלושת הנערים נפתלי פרנקל, גיל-עד שער ואייל יפרח, רצח הנער מוחמד אבו חדיר והלחימה בעזה ובדרום הארץ. למרות שחיפה נשארה מחוץ לאזור הלחימה ולא חוותה את אותה רמה של אלימות קשה שפשטה בירושלים ובגדה, העיר לא נמלטה מהאווירה המתוחה ששררה באותה תקופה. חיפה חוותה שתי הפגנות אלימות בהן הותקפו מפגינים ערבים ויהודים שמחו נגד המלחמה, והיו גם מספר אירועים של אלימות אקראית בלתי מאורגנת כנגד תושבים ערבים באזורים ציבוריים ברחבי העיר. האווירה המתוחה חדרה גם למקומות העבודה, בעקבות קמפיינים ארציים ברשת האינטרנט כנגד עובדים שהביעו הזדהות עם סבל הפלסטינים בעזה. תושבים ערבים רבים דיווחו על תחושה של חוסר ביטחון אישי במרחב הציבורי שלא אפיין סבבי לחימה קודמים, ונוצרה אצל רבים תחושה של משבר ביחסים בין יהודים וערבים בעיר.

לאור תחושת המשבר, הפכו המועדים למבחן עבור היחסים בין הקהילות. האווירה המתוחה הגבירה את החשש שאירוע מקומי יתפתח למשהו רחב יותר. בנוסף, ככל שהמרכז לקח על עצמו תפקיד פעיל יותר בהיערכות, כך גם הבנו שהמידע והמוכנות לקראת התאריך לא חלחלו לכל הרמות והאגפים בעירייה.

**ג. החלטה על פעולה רחבה:** ככל שהתאריך התקרב התגבשה ההבנה שעל המרכז לקחת תפקיד מרכזי יותר ולפעול בתיאום עם העירייה כדי שזו תיקח אחריות על הובלת התהליך. כך נבנתה תכנית פעולה שכללה שלושה מרכיבים:

**מידע המאפשר הכרה:** ראינו חשיבות בכך שאנשים רבים ככל האפשר יהיו מודעים לעובדה שהמועדים מצוינים באותו תאריך ושהם יכירו האחד את מועדו של האחר, ויבינו את הסיבות להתנהגות השונה בזמן המועד.

### **הסכמות בין מנהיגי הקהילות השונות:** חשוב שהנהגות הקהילות יסכימו ביניהן על כללים

כלשהם של שימוש במרחב הציבורי במהלך המועדים, וישדרו זאת לחברי הקהילות שלהם.  
**אכיפה והגנה** למען מרחב ציבורי בטוח לכולם: כדי שחברי שתי הקהילות ירגישו שזכויותיהם מוגנות ולא יחושו צורך להלחם נגד האחר בעצמם, חשוב שהרשויות ישדרו לציבור מסר המבטיח כי המרחב הציבורי יהיה מרחב בטוח לכולם.

במסגרת הניסיונות להפצת המידע נפגשנו עם מנהל מערכת חינוך, תרבות, שירותים חברתיים וקהילה בעירייה, וביקשנו לחשוב יחד איתו על ההיערכות המתאימה לאירוע. הוא אכן הבין את חשיבות העניין ופעל מיידית ליידוע המחלקות השונות בעירייה, שהחלו לפעול בדרכן כדי להפיץ את המידע, להגיע להסכמות וכן לוודא קיומו של מערך אכיפה לאותו יום.

### **ד. האתגרים:** בעוד אנו ניסינו להעביר מסר של היכרות והבנה בין-תרבותית, הניסיון שלנו לשלוט

במסרים לא תמיד צלח. כך למשל, הודעה לעיתונות שהוציאה מחלקת הדוברות העירונית על היערכות לקראת המועדים דווחה על ידי כלבו, אחד מהמקומונים הנפוצים בחיפה, ככוננות לאסון אימננטי. ההודעה יצאה בעקבות הפגישה שלנו עם מנהל מערכת חינוך, תרבות, שירותים חברתיים וקהילה בעירייה. המקומון פרסם כתבת שער עם הכותרת "חבית חומר נפץ" וטען ש"בעירייה ובמערכת החינוך כבר רועדים מפחד", (מנולה, 19.9.2014)<sup>11</sup>, תיאור שלא תאם את הלך הרוח שאנחנו מצאנו ולא הדגיש את כיוון הפעולה החיובי שהמרכז הוביל. בגיליון סוף השבוע בו צוינו המועדים, אותו מקומון כבר שידר מסר שונה כאשר הוא דיווח בכתבת שער על המפגש שזימן בית הגפן יחד עם נציגי המרכז, ראש העירייה, נציגים מהקהילה המוסלמית ונציגי דת נוספים. (מנולה, 3.10.2014)<sup>12</sup>.

### **ה. פעולה בתחום החינוך:** תחום החינוך סומן על ידי המרכז כתחום פעולה בנושא המועדים, הן משום

שהחינוך נתפש כזירה מתאימה לפעילות של היכרות, והן משום שהנחת היסוד הראשונית שלנו היתה כי תפקידנו בכלל המערך העירוני יהיה מינורי יותר. בנוסף, המהלך השתלב בתהליך בו התחלנו עוד קודם של בניית קשרים עם אגף החינוך.

ביחד עם אגף החינוך החלטנו לכתוב מערך שיעור לתלמידי היסודי בנושא המועדים אשר ישמש עוגן לקידום הלמידה הבין-תרבותית בעיר, ובמטרה שהוא ישפיע על האווירה גם מחוץ לכיתה, בבית הספר ובשכונות. הוחלט כי המרכז יהיה אחראי על הפיתוח והכתיבה ואגף החינוך יפיץ את המערך בבתי הספר הציבוריים והערכיים הפרטיים. אגף החינוך גם אישר שימוש בתקציב תמיכה שניתן לעמותת מארג השותפה במרכז לצורך כתיבת המערך.

תהליך כתיבת המערך היה פשוט יחסית, משום שהוא נשען על היכולות והניסיון הקיימים של השותפים במרכז. מארג, המתמחה בפיתוח והפעלה של תכניות חינוכיות ללמידה בין-תרבותית וקידום של חיים משותפים, פיתחה וכתבה את המערך על בסיס עבודת הכנה שנעשתה על-ידי צוות של אנשי מקצוע יהודים וערבים ממארג ומבית הגפן, שכלל מחקר על החגים דרך ראיונות עם אנשי דת.

<sup>11</sup> מנולה, שושן, 19.9.2014, "חבית חומר נפץ", כלבו, עמ' 24

<sup>12</sup> מנולה, שושן, 3.10.2015, "מתפללים לשקט", כלבו, עמ' 18

הפיתוח כלל מספר פעילויות בנושא המועדים שיחד יוצר מערך לשיעור של 90 דקות עבור כיתות ה' ו-ו' בבתי ספר עבריים וערבים בחיפה.

מטרות יחידת ההוראה שהוגדרו הן:

1. היכרות עם המועד של האחר.
2. הבנת החשיבות של סובלנות והתחשבות בעיר המשותפת.
3. הרחבת אופקים על הקשר בין שני המועדים.
4. הדגשת הקרבה בין המסורות והדתות.

המערך נבנה על שילוב של הוראה פרונטאלית, עבודה בקבוצות ועבודה אישית וכולל משחק בינו והפעלות נוספות דרכן התלמידים לומדים על המנהגים השונים ועל המשותף בין המסורות הקשורות במועדים. בדף לעבודה אישית, לדוגמה, התלמידים מזהים מנהגים ומסורות הקשורות במועדים, אותם הם צובעים בצבעים שונים, בהתאם לשייכות הקהילתית, כאשר בסוף, מתוך המסורות והמנהגים המשותפים שהם צובעים מתקבלת המילה "אברהם". התלמידים צובעים גם סימניות לגזירה עם סמל העיר חיפה והברכות המסורתיות לשני המועדים: "גמר חתימה טובה" ו"כול סנה ואנתו בחי'ר", אותם הם אמורים לקחת הביתה.

החלקים הפרונטאליים של המערך עוסקים במבנה לוחות השנה השונים: העברי, המוסלמי, והאזרחי/נוצרי, בהסבר על העיתוי המשותף של שני החגים, ובסיפור העקידה אשר משותף לשני החגים. בנוסף, הפעילויות מהוות פתח לדיון בכיתה סביב הנושאים: המשותף בין המסורות והמנהגים, פוטנציאל הלמידה והקונפליקט בעיתוי של שני המועדים, הקרבה אישית ומחויבות לחיים משותפים. המערך הופץ בבתי הספר בחיפה על-ידי אגף החינוך בעירייה ומחלקת החינוך של מחוז חיפה. בנוסף, המערך הופץ דרך מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בעכו, רמלה ולוד בגיבוי של העיריות ומערכות החינוך המקומיות.

**ו. פעילויות נוספות:** הפעילות הנוספת שהמרכז הוביל כללה פגישות בעירייה, העלאת הנושא בפורומים אזרחיים שנוצרו בעקבות המלחמה, אירוח מפגש של אנשי דת עם ראש העירייה יונה יהב, השתתפות בפגישה במשטרה והפצה בשכונות של פלייר עם קריאה לסובלנות, שנכתב והופץ בשיתוף עם קיבוץ המחנכים של "דרור ישראל" בחיפה. בעקבות הפעילות של המרכז, העירייה לקחה על הנושא אחריות, ראש העירייה דיבר על הצורך בהתחשבות בערוצי התקשורת המקומיים והאזרחיים וברשתות החברתיות, ופעילים ותושבים בשכונות היו מודעים לנושא ואף יצאו ביוזמות משלהם, כגון סרטון שהופק והופץ על ידי קן הדר של הנוער העובד והלומד, שאף הועלה לעמוד הפייסבוק של ראש העיר.

ראוי לציין שאחד מהצעדים המשמעותיים ביותר שנעשו בהקשר של המועדים בחיפה, היה דחיית התהלוכה המסורתית של חג הקורבן בחליסה, שכונה שרוב תושביה הם ערבים מוסלמים. התהלוכה נערכה בערב לאחר צאת יום כיפור. מעשה זה נעשה ביוזמת ההנהגה המקומית על סמך דיון בוועד השכונה, ללא כל התערבות חיצונית או הפעלת לחץ מצד גורמים חיצוניים.

**סיכום:** כמה שבועות לאחר התאריך של יום כיפור ועיד אלאד'חא הייתי עד לשיחה בין כמה פעילים שלקחו חלק בקורס "נאמני גישור" שהמרכז עשה. המשתתפים בשיחה לא ידעו לשייך את הפעילות של המרכז למועדים בחיפה, אך הם ידעו לספר על האווירה הטובה וההתחשבות שהם חוו בשכונה בה הם חיים יחדיו, יהודים וערבים - נוצרים ומוסלמים. ואכן, המועדים לא רק שעברו מבלי שיהיו תקריות



אלימות, אלא אף יצרו רצון טוב וסולידריות. בזמן שלא ניתן להדגים קשר סיבתי בין פעולות ההיערכות היזומות לבין חוסר האלימות שאפיין את המועדים בחיפה, אפשר לומר שהמרכז וגורמים אחרים שפעלו בתחום תרמו בכך שאנשי ציבור ואנשים בקהילות השונות בעיר נחשפו לתכנים התרבותיים ולקחו חלק בקידום ההיכרות והסובלנות.

## **(2) עכו - "תעביר את זה הלאה" - "מרכז שי" לגישור ודיאלוג בקהילה בעכו כמונף ליצירת מודעות והזדמנות לשיח על צרכים והיערכות לחפיפה בין המועדים**

יהודה ויסקין - מנהל, ראש צוות קהילה והתנדבות, עיריית עכו; לייקי סבן - מנהלת מקצועית, מרכז גישור ודיאלוג בקהילה עכו

### **משמעות החיים המשותפים – חיבור וחיכוך**

לפי נתוני עיריית עכו בשנת 2015 מספר התושבים בעיר עומד על 54,055 אשר נחלקים לכ 34,000 יהודים, 16,000 ערבים וכל השאר דרוזים, צ'רקסיים ושאר הלאומים. העיר מאופיינת בשיתופי פעולה רבים בין הקבוצות השונות באוכלוסייה. בעיר העתיקה ממוקמת שכונה נפרדת בה מרוכזים תושבים ערבים, אשר שוקקת חיי מסחר ותיירים רבים מטיילים ברחובותיה. יתר השכונות בעיר נפרדות ומעורבות כאחד ויש בנמצא בניינים רבים עם אוכלוסייה מעורבת המאופיינים ביחסי שכנות טובה רבת שנים. בתי הספר והגנים נפרדים ובדרך כלל לשביעות רצון התושבים. בחיי היומיום ישנן נקודות חיבור רבות והתושבים משתתפים בפרויקטים משותפים ברחבי העיר ובקבוצות שונות הפועלות לקידום היחסים בין הערבים ליהודים.

ניכר כי רבים מתושבי עכו היהודים והערבים משקיעים מאמץ רב כדי להגיע לשקט ולשיתוף, אך מתחת לפני השטח הקונפליקט הלאומי על ביטוייו השונים משפיע מאד על מערכות היחסים. החוויות שחוותה העיר בסתיו 2008 משמשות כנורות אזהרה - לא עוד מהומות בעכו! ביום כיפור 2008 התרחש בעיר אירוע טראומתי שהסתיים במהומות קשות בין יהודים וערבים ונרגע הודות להתערבותם של כוחות גדולים של המשטרה לאחר כשלושה שבועות.

### **מרכז הגישור והדיאלוג כצומת מרכזית לשיח על צרכים**

מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה הוקם בשנת 2008 כאשר אחת ממטרותיו היו לשמש כצומת למפגש בין תושבים פעילים שעברו הכשרה כמגשרים וחיים את השטח ומביאים את הקולות הנשמעים בו אל המרכז ואל גופים מקצועיים בעיר. הודות לשיתופי הפעולה עם תרבות הדיור, "עיר ללא אלימות" - השוטרים הקהילתיים, הפיקוח העירוני וצוות קהילה, יכולים המגשרים במרכז הגישור לתת מענה באמצעות כלים מן הגישור, יישוב הסכסוכים והדיאלוג.

### **הידיעה שהפרה את השגרה - על שיתופי הפעולה של מרכז הגישור והדיאלוג מן הרגע של הידיעה וההבנה שמתהווה הזדמנות לשיח אותנטי עם מטרות קונקרטיים**

בסוף חודש פברואר 2014, במהלך יום עיון בנושא "הגישה הנרטיבית בגישור" בהנחייתה של פרופ' שרה קוב הדהדה הידיעה הראשונה על האפשרות שתהיה חפיפה בין המועדים. הדברים נאמרו כבדרך אגב במהלך הפסקת קפה, תוך כדי שיחת חולין. לנו היה ברור מיד שידיעה זו דורשת דיון והתייחסות. כשהעומדים במעגל נשאלו לדעתם עלו קולות שונים - היו מי שאמרו שהעניין דורש

התייחסות כלל ארצית שהרי משרד ממשלתי צריך לקחת על עצמו את הטיפול, בעוד היו מי שאמרו – "זה לא יקרה! מישהו כבר יזיז משהו שזה לא יחפוף", והתחיל שיח על המועד אותו יזיזו – האם את עיד אלאדיחא או את יום כיפור. אחת המגשרות במרכז אמרה נחרצות: "בעכו לא יקרה כלום אחרי מה שקרה ביום כיפור. הערבים יצאו מהעיר לחגוג בצצרת או בתמרה. והמשטרה תסגור את העיר ותשמור על השקט". בשלבי הפירוק של יום העיון הבנו בצוות המצומצם של המרכז, שזו הדמנות לשיח על צרכים והתחלנו להעביר את זה הלאה... כוונתנו היתה להביא את היהודים והערבים לשולחן הידברות אחד של שיח אוטנטי על מטרה קונקרטית - שמירת השקט בעיר באמצעות מציאת הדרך לקיים את שני המועדים כהלכתם בשיתוף פעולה, התחשבות הדדית והקטנת האכיפה עד למינימום.

במהלך של שתי פגישות עבודה שגרתיות של המגשרים ממרכז הגישור והדיאלוג העלנו לסדר היום את העובדה שיש סיכוי שהמועדים יחפפו ודנו במשמעויות החפיפה העוללות להתפתח ממצב זה. ההזמנה הראשונה היתה לתת לידיעה לחלחל בקהילות מתוך חזרה אל המרחבים הציבוריים שכל אחד פועל בהם ולבדוק את התגובות והקולות שישמעו מן השטח ויעידו על הצרכים. מעניין היה לראות שרבים מהדוברים ביקשו למתן את השיח על הסיכונים בטענה ש"כדאי לחכות ולראות אם אכן תתרחש החפיפה שהרי אין טעם להתכונן למשהו שאינו בטוח כלל". רוח הדברים הייתה שבשלב הזה המשימה המרכזית היא הפצת הידיעה ובשלב מאוחר יותר חיזוק שיתופי פעולה עם הגורמים הפועלים בעיר - עם ראש מנהל החינוך, הקיבוץ העירוני שאמונים על החינוך הלא פורמאלי במועדוני הנוער, השיטור הקהילתי והפיקוח. תפקיד המגשרים והתושבים הפעילים היה להביא קולות מן השטח אל מעגל השותפים ולהשתלב במתן מענים לצרכים שיעלו .

### מעגל השותפים להיערכות



### דוגמאות לדרכים שבהן ”העברנו את זה הלאה”

- במסגרת פעילות קהילתית שגרתית כמו קבוצות נשים או עבודה בגינה הקהילתית העלנו את הנושא והארנו אותו בשאלות הנוגעות לבירור צרכים, כמו: האם אתם יודעים שהחגים הולכים לחפוף? היכן אתם גרים והאם יש לכם שכנים ערבים? מה לדעתכם יקרה אצלכם בכניין ביום כיפור? מה אתם חושבים שצריך לעשות? האם מתאים לכם לארגן אספת דיירים לשוחח על כך?
- העלנו את הנושא על סדר היום בעת השתתפות בפורומים עירוניים שאנו שותפים בהם.
- העלנו את המודעות לנושא בסיום תהליכי גישור, במיוחד ב”גישורים” בהם הצדדים המעורבים הם יהודים וערבים והעברנו מסר המזמין לשוחח עם השכנים ולבדוק את צרכיהם.
- קיימנו ”שיחות על השבילים” – שיחות לא פורמליות וספונטניות לכאורה, למשל בדרך אל פעילויות, בגינה הקהילתית, בהסעות.
- הפניית תשומת הלב לנושא ב”גישורים” בהם צד אחד הוא ועד הבית. ניהלנו עימו שיח קצר המבקש לברר את הרוחות המנשבות בכנין.
- יידענו תושבים בנושא בעת אספות דיירים שבהם מרכז הגישור עוזר בהנחייתם.
- ארגנו רשימת פעילים למקרה חירום שיהיו נאמני בטחון בעת הצורך בשעות החפיפה של המועדים. הכנו רשימה עם מספרי טלפון של תושבים פעילים ומגשרים שהביעו את הסכמתם ”להתייצב לדגל” במידה ויידרש על ידי אחד הארגונים הפועלים ברחבי העיר (כמו שיטור קהילתי, פיקוח).
- השתתפנו בפורום ארצי של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה בערים מעורבות שהתקיים טלפונית אחת לשבוע בחודשיים הסמוכים לאירוע. הפורום שימש עבורנו פלטפורמה מצוינת להעשרה ולמידה משותפת. באמצעותו קיבלנו מערכי שיעור ממרכז הגישור בחיפה ומחנכי הקיבוץ העירוני ערכו והתאימו אותם לצרכיהם. השימוש במערכים היה נרחב ורוב ילדי עכו נחשפו לסדנאות לימוד על שני החגים ולמדו על הדמיון והשוני ביניהם. מדהים היה לראות את התגובות שהתקבלו מאנשים שגילו בפעם הראשונה ששני החגים מבוססים על סיפור העקדה. באחד ישמעאל הוא העקוד ובאחר יצחק כשהדמות המרכזית היא אברהם / אברהים.

### ”מעבירים את זה הלאה” ברמה העירונית – יידוע, יוזמה ו”יד על הדופק” שהמסרים עוברים

#### בעיר

- התקיים מפגש אופרטיבי של רכזי תכניות מצוות קהילה – כל רכז בתחומו פעל להעלאת המודעות במרחבים הציבוריים לנושא.
- נערך מפגש בין כחמישים נציגים מהחינוך הבלתי פורמאלי (תנועות נוער יהודיות וערביות) עם אנשי מקצוע מתחומי חינוך, רווחה, גישור (מנהלי תוכניות פורמאליות ובלתי פורמאליות, קידום נוער ועוד).
- הנושא עלה לדיון בעת מפגש של ראש הראשות, מנכ”ל הרשות וראשי המנהלים.
- ראש העיר התגייס להעלאת המודעות – בכל פורום שהוא השתתף הוא פנה בקריאה לתושבים לכבד אחד את חגו של השני.

- אירוע חשיפה מתוקשר: נערך מפגש קירוב לבבות במסגרת "המרכז למשפחה לילדים עם צרכים מיוחדים" בראשות ראש העיר וראשי דתות. במפגש השתתפו כשבעים איש.
- התבצע מפגש של ראש הראשות וראשי הדתות עם נציגי החינוך הפורמאלי והבלתי פורמאלי ומנהלי מחלקות העירייה.
- ראשי הדתות ביקרו במשותף וביוזמתם בבתי הספר בתיאום עם מנהל החינוך.
- חשיפה לתקשורת הארצית - ביוזמת מוזאיקה ובשיתוף פעולה עם דוברות העירייה נעשתה חשיפה לתקשורת הארצית באמצעות שני ראיונות בטלוויזיה (עם ראש העיר וזהר בהלול ועם רב העיר והשיח עאסי) ובערוצי הרדיו.

לעולם לא נדע מה הייתה מידת ההשפעה של ההערכות העירונית על השקט שבו עברו החגים עיד אלאד'חא ויום כיפור. גם אם נערוך סקר מעמיק ונשאל את התושבים, הרי שהנתונים היבשים לא יעידו ולא יספרו על המאמץ, הרצון והאחווה העירונית של כל מי שנרתם להעלות למודעות ולהדגיש את ההזדמנות לדיאלוג אוטנטי ומעשי. דיאלוג שביטא התנהלות מתוך כבוד של כל אחד למסורת של האחר.

חלקנו העיקרי כמרכז גישור ודיאלוג היה בהעלאת הנושא לסדר היום ובהעלאת המודעות. השתלכנו במרקם העירוני – מודעים, קשובים לצרכים העולים מן השטח, מביאים את הקולות ודרכים בהיון עם "היד על הדופק". לשמחתנו כאשר הגיעו המועדים תושבי עכו המשיכו בשכנות סובלנית ומכבדת ולא נדרשנו לפעולות מיוחדות.

### **(3) ירושלים: עיר מחוברת – עיר חצויה: תהליך ההכנה למועדים המשותפים עיד**

**אלאד'חא ויום כיפור, 2014, תשע"ה, 1435**

פלורנס גרנות, מנהלת מרכז עירוני לגישור בשיתוף עם נורית בכרך, מנהלת מוזאיקה וחגי אגמון שניר, מנהל המרכז הבין תרבותי לירושלים

מבחינות רבות ירושלים שונה מאוד מכל עיר אחרת בישראל שהיתה צריכה להתמודד עם החפיפה בין עיד אלאד'חא לבין יום כיפור. למשל, היא שונה במהותה מערים מעורבות אחרות מעצם החיים בשכונות נפרדות: שכונות יהודיות (רובן במערב העיר) ושכונות ערביות (רובן במזרח העיר), כאשר יש מספר מובלעות של יהודים המתגוררים בתוך שכונות ערביות במזרח העיר. יתר על כן, קיץ 2014 היה חריג וקשה במיוחד בעיר, בין השאר בהקשר מערכות היחסים בין ערבים ליהודים, וברמת הפעילות הביטחונית בעיר.

לקראת החגים המשותפים הקדיש כל אחד משלושת מרכזי הגישור בירושלים מחשבה לנושא של יידוע והכרה של האוכלוסיות השונות האחד במועד הקדוש של האחר. עשינו מספר פעולות בכדי להיערך ולערב גורמים עירוניים רלבנטיים (משטרה, עירייה ומנהיגי דת), בכדי להכין את התושבים לעובדה שהחגים חופפים ושכל מגזר יכבד את החג של האחר מתוך הבנה והתחשבות בזולתו. למרות פעולות ההסברה שבוצעו, נקטה המשטרה בגישה של הפרדה בין היהודים לערבים ובכך מנעה מראש אפשרויות חיכוך. הופעלו מחסומים שהגבילו את תנועת התושבים המוסלמים ונערכו לאורך היממה סיורי משטרה. מניעת היכולת להסתובב חסמה אפשרות למפגש בין יהודים וערבים ואת היכולת לקיים

את המועדים באופן טבעי זה לצד זה. עבור מרכזי הגישור והדיאלוג ביטאה החלטה זו גישה של היעדר דיאלוג, כבוד ואמון.

דוגמאות לפעולות היערכות שהופעלו בירושלים על ידי מרכזי הגישור והדיאלוג:

- **פניה למפקד המחוז במשטרה** בהצעה לזמן פגישה דחופה לגבי היערכות לקראת חגים אלו. אנו מניחים כי בקשתנו לא נענתה מפאת חוסר פניות שנבכעה מחילופי תפקידים.
- **עידכון המחלקה לעבודה קהילתית** בעירייה בנושא. המידע הועבר לכל העובדים הקהילתיים שנתבקשו להיות בקשר עם מנהלי המנהלים והתושבים לגבי פעולות של הידברות והרגעה.
- יועץ ראש העיר לענייני מזרח העיר, החליט לזמן **ישיבה בעירייה** של כל מנהלי המנהלים הקהילתיים, נציג משטרה, מנהלי רובע, חירום וביטחון, עבודה קהילתית ומנהלת המרכז העירוני לגישור בעיריה (מכותבי מסמך זה), כדי ללמוד על היערכות בעיר. בישיבה הועבר מסר של פיוס, כבוד וברכות של המגזרים אחד לשני. המשטרה דיווחו על היערכות בעיר לקראת יום זה כשהרושם היה בעיקר של שמירה על אוכלוסיית היהודים במערב העיר מחשש להפרעות של תושבי מזרח העיר החוגגים את עיד אלאדיחא. למרות שלא נתקבלו החלטות משמעותיות בישיבה זו, הוחלט על המשך מפגשים בין המגזרים בכפוף של מנהלי מנהלים קהילתיים.
- **הזמנת אנשי עירייה ומשטרה לפגישה של מנהיגים יהודים ומוסלמים** מכל המדינה שהתכנסו בירושלים לדון בנושא (ראה עמ' 14).
- עוזרת יועץ ראש העיר ישבה עם מנהלת המרכז העירוני לגישור ועם מנהלת עבודה קהילתית בכדי להכין **פלייר להפצה** לתושבים באמצעות המנהלים. הפלייר, שהתבסס על פלאירים דומים בערים מעורבות אחרות, בעברית ובערבית, שמברך את חוגגי שני החגים ומעודד סובלנות, הוכן גם לגירסת נייר וגם להפצה באינטרנט, אך בפועל לא אושר תוכנו ולא הופץ.

## סיכום

השקט בירושלים הושג אך במחיר של הגבלת האוכלוסייה המוסלמית מחופש תנועה ביום זה. לא היה ביטוי של ממש בהכרה ההדדית למועד של האחר. נראה כי ההפרדה של המגזרים אחד מהשני מבחינה פיזית גם בצורת המגורים בשטח, זה מה שאפשר לכך שלא היו עימותים בירושלים למרות האופי השונה של החגים ועצם קיומם באותו יום.

## עקרונות פעולה במודל האח"ד – היערכות רב ממדית ורישות במרחבי

### פעולה

ניתוח הפעולות שננקטו על ידי גורמים רבים במרחבים העירוניים ובזירה הארצית מגלה מגוון עקרונות פעולה לתכנון, למידה, יצירת שיתופי פעולה וביצוע מודל האח"ד. עקרונות הפעולה מכלילים ומכנסים את הפעולות תחת מכנים משותפים ומתמצתים אותן.

### תכנון

⊕ מיקוד מתוך מכוונות למטרה – הגדרת ציפיות, בהירות בתהליך עבודה, התאמת תכנון לכל נושא והקשר ייחודי.

- ⊕ השתלבות בהיררכיה ובדינמיקה העירונית תוך עבודה לפי כללי המשחק המקומיים.
- ⊕ הימנעות מפוליטיקה מפלגתית והתרכזות בתכנית אופרטיבית-מקצועית.
- ⊕ בקרה וטיפול במשימות שתוכננו ולא בוצעו.
- ⊕ סיעור מוחות פתוח שעשוי להניב כיווני פעולה חדשים ויצירתיות בשיטות היערכות ובמתן פתרונות (לדוגמה, בעכו הועמדו שאטלים לרשות האוכלוסיה הערבית על מנת שיוכלו להגיע בחג ממקום למקום).
- ⊕ תהליכים מקבילים ברמה ארצית ומקומית: הועבר מסר מתכנית "גישורים" כי מדובר בסוגיה דחופה לטיפול, חברי "גישורים" היוו דוגמה אישית לדחיפות הטיפול בכך ולדרכים מקצועיות לקדם היערכות ברמה ארצית.

### למידה

- ⊕ שימוש בקשרים מקצועיים ובין אישיים קודמים, הסתמכות על יחסי אמון עם אנשים מהקהילה .
- ⊕ הקשבה עירנית לשטח לאיתור התפתחויות רלוונטיות, לקישור השטח למטה התכנון.
- ⊕ ייזום שיחות אישיות עם אנשים מהם ניתן ללמוד על רחשי הקהילה בכלל ולאחר מפגשי דיאלוג בפרט.
- ⊕ מיפוי מקומות עם פוטנציאל נפיץ.

### שיתופי פעולה

- ⊕ מציאת הגורמים הרלוונטיים והאפקטיביים ביותר להיערכות, הכרה בייחודיות של כל ארגון וחלוקת עבודה בהתאם .
- ⊕ התבססות על עבודה מתמשכת של בניית שיתופי פעולה לקידום דיאלוג, סבלנות וכדומה-אלה פעולות שעליהן נסמכת העבודה השיגרית של המרכזים ושל ארגונים נוספים שפועלים קהילתית.
- ⊕ נדיבות במתן ידע, השתתת נורמה של התייעצויות ועידכונים הדדים.
- ⊕ הימנעות ממשחקי כוחות, ממתחים על מתן קרדטים ומהישגיות ויהירות בשיתופי הפעולה, מוכנות להיות מאחורי הקלעים.
- ⊕ השקעת זמן בתכלול, תיאום וקישור בין אנשים ובין ארגונים, תוך התגמשות ופתיחות
- ⊕ עבודה עם מבנים קיימים כמו ארגונים, הנהגות וקבוצות פעילים
- ⊕ מוכנות לתרום ולהיתרם מהניסיון והתמיכה שמגיעה ממרכזים אחרים מרחבי הארץ
- ⊕ חתירה לאיתור פעילים לעבודה משותפת מהקהילות היהודיות והערביות

### ביצוע מודל האח"ד : הסברה, אכיפה, חינוך ודיאלוג

- ⊕ חיפוש במות ומרחבי פעולה קיימים וחדשים תוך מודעות לקהלים אליהם לא הגיעו המסרים.
- ⊕ ניצול הזדמנויות לשיחות בלתי פורמליות, small talk
- ⊕ שיתוף בתחושת דאגה ואיכפתיות למרקם הקהילתי.
- ⊕ העברת מסרים תדירים של קירוב לבבות ופעולות בדרכי שלום והסכמה.

⊕ מיקוד בסוגיה הקונקרטית של החפיפה, תוך אבחנה בין סוגיה זו לקונפליקט הרחב. הכלת ההשפעה של הקונפליקט הרחב על הרגישות שעלולה להתבטא, תוך חוסר סובלנות למקרי אלימות.

⊕ ניצול אירועים קהילתיים למיבוך הנושא.

## דילמות וסוגיות לא פתורות

- **כיצד ניתן להרחיב את ההשתתפות של תושבים וארגונים מהקהילות הערביות בתהליך ההיערכות?** קיים רצון לעשייה משותפת בהיערכות למועדים בין תושבים ובין אנשי מקצוע מהמגזר היהודי והערבי יחדיו. רוב ניכר של תפקידי המפתח במרכזי הגישור והדיאלוג ובארגונים אחרים בערים המעורבות מאוישים על ידי יהודים, ומכאן הם גם המפעילים את תהליך ההיערכות המתואר. קיימת חשיבות להגביר את הנוכחות של בעלי תפקידים ומתנדבים מהאוכלוסיה הערבית בשגרה בכלל ובעיתות היערכות למצבי משבר. עבודה משולבת של יהודים וערבים תיטיב גם את מערך ההתארגנות בהבנה טובה יותר את התושבים, בפעילות ארגונית מותאמת כלפיהם (תרגום חומרים, התנהלות המשטרה) ובקשרים פנימיים בעיר.
- **איך מתמודדים עם מסרים סותרים בקהילה?** יתכן מצב לדוגמה בו בבית הספר יועברו מסרים של כבוד וסובלנות הדדית, בעוד בשכונה או בבית ישמע התלמיד מסרים אחרים שיבלבלו אותו.
- **באיזה דרכים ניתן להרחיב את פעילות השגרה במרכזי הגישור והדיאלוג ושותפיהם הארגוניים כך שתיווצר תשתית טובה של הכרות, אמון ושיתוף פעולה בין יהודים וערבים בעיר, והאם זה בכלל תפקידם של הארגונים הקהילתיים?** קיימת דיאלקטיקה בין השגרה והחירום בערים המעורבות, לפיה חיי השגרה משפיעים על אופני ההתמודדות בעיתות חירום, והמתרחש בחירום משליך על חיי השגרה. מכאן עולה סוגיית סדרי העדיפויות ואורחות חיי השגרה של הארגונים המזמנים קשר בין יהודים וערבים מבחינת תרומתם לחיזוק הבסיסים המשותפים בקהילה. מכאן גם עולה הדילמה באיזה מידה ראוי כי הארגונים ייזמו ויפעילו את הקהילה, ואף יראו במצבים אלה הזדמנות להידוק קשרים, לעומת גישה המבקשת לסמוך בלעדית על אנשי הקהילה כי ידעו להסתדר בטוב בעיתות מתח כמו גם בעיתות שגרה.
- **כיצד להרחיב את מעגל הערים המעורבות הפועלות למען היערכות זו ולמען פעולות נוספות ברוח זו, בשעה שחלק מהן אינן מגדירות עצמן כערים מעורבות?** יהודים וערבים חיים זה עם זה או בשכונות שכונות ביישובים שונים בארץ, אם כי לא כולם מגדירים את עצמם כיישובים מעורבים ולא נערכים להתמודדות עם מצבי חיכוך אפשריים. רצוי היה להעלות את המודעות לתהליך המתואר לבעלי עניין ביישובים רלוונטיים נוספים.

## המלצות לפעולות לקראת החפיפה במועדים בשנת 2015

בנוסף על אמצעי הפעולה המצוינים לאורכו של המאמר, מומלץ לנקוט בפעולות הבאות:

### ברמה פנים ארגונית

- למידת מסמך זה והתדיינות אודותיו בהתאמה להקשר בו פועל המרכז.
- תגובתיות זריזה לאירועים ותובנות שעולות מהשטח.

### ברמה מקומית

- הגברת והעמקת מפגשים בשיגרה של היכרות בין יהודים וערבים החיים זה לצד זה.
- הרחבת פרישת ההיערכות המקומית לשכונות וקהילות נוספות.
- הגברת השותפות עם המחלקות לעבודה קהילתית בערים על נושא זה.
- ניצול ההזדמנות של העבודה המשותפת להקמת פורום רב תרבותי בעיר שיעסוק בסוגיה זו וסוגיות אחרות יעלו על הפרק.
- קידום דיאלוג קהילתי ופעולה מתוך שיח בין דתי הנותן עוגן והתייחסות משמעותית עבור אנשים רבים.
- קיום מעגלי למידה עם תושבים ו/או שותפים ארגוניים בכדי ללמוד מה הצליח ומה יש לשפר לאור ההיערכות בשנה הקודמת ולהסיק מסקנות לדרכי פעולה בשנה הקרובה.
- מיצוב החפיפה בין המועדים כהזדמנות חיובית להיכרות בין יהודים וערבים ולמתן כבוד הדדי, לעומת מסר שלילי ומאיים של חיכוך וקונפליקט.
- הגברת השימוש באמצעים מקוונים המאפשרים להגיע במהירות וביעילות לאנשים רבים.
- התארגנות מראש שתאפשר זמן תרגום והפצה ראוי ותרחיב את שיתופי הפעולה עם ארגונים נוספים שעוסקים בתכנים דומים ומפעילים כלים שיכולים לסייע בהיערכות.

### **ברמה ארצית**

- הרחבת מעגלי ההיערכות בקרב ערים מעורבות נוספות.
- הקמת צוות ארצי משותף לפיתוח חומרי הסברה, דיון בהתוויית תכנית חינוכית לאומית בחינוך הפורמלי ו/או הבלתי פורמלי.
- הסברה לגורמים מקצועיים בעמדות מפתח במשרדי ממשלה ולאישים בכירים בעמדות פוליטיות.
- הרחבת השותפים הארציים כמו: ראש הממשלה, חברי כנסת, בית הנשיא, אנשי דת ראשיים מוסלמים ויהודים, מטה המשטרה.
- השפעה על קידום הסברה וקריאה לדיאלוג מגורמים מדיניים ורוחניים בכירים.
- הגברת השתתפות משמעותית של בעלי תפקידים מהאוכלוסיה הערבית בהיגוי וליווי ההיערכות. הקמת צוות היגוי ארצי שיעסוק בפתרונות להגברת ההשתתפות של אנשים מהאוכלוסיה הערבית.
- קיום קבוצות דיאלוג קבועות בין בעלי תפקידים יהודים וערבים להם השפעה ברמה ארצית, הפועלות כדוגמת קבוצות דיאלוג מקומית הבונות את החוסן הקהילתי בשגרה ובחירום.
- קיום יום למידה מסכם לאחר החפיפה השניה שתתקיים על מנת ללמוד מה הצליח וכיצד מתגברים את השיגרה בפעילויות מתאימות.
- הפצת מודל ההתרחשות והלמידה של מרכזי הגישור והדיאלוג בערים המעורבות לתחומים נוספים.



## סיכום - "סוף מעשה במחשבה תחילה"

מדי פעם יש התפרצויות, אבל אנחנו יודעים תמיד לפעול, כל אחד בקהילתו הוא, אך בסך הכול כולנו חיים כאן ביחד. אכן שתזרק ביום כיפור, המשמעות של זה היא ליום שאחרי, כי אנחנו ממשיכים לחיות. ולכן, זו עבודה שנמשכת כל השנה כולה ולא רק לקראת אירוע חריג כלשהו. (הרב יוסף ישר, יום למידה והיערכות בעכו, 21.5.2015)

במבחן המציאות, בשנת 2014, תשע"ה, 1435 המועדים יום כיפור ועיד אלאדיחא צוינו בכבוד הדדי ובסובלנות ועל פי הידוע לנו, לא נרשמו גילויי אלימות בערים המעורבות. בד בבד עם הקושי האובייקטיבי לאמוד את תרומתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ושל הארגונים הקהילתיים והארציים לסובלנות הדדית ולהעדר אלימות, ברור לנו כי גם לקראת החפיפה הקרבה בין המועדים (תשע"ו, 2015) יש לחזור ולשכלל את הפעולות המצוינות במאמר זה, על ידי יצירת רשתות מקומיות וארציות, תוך תכלול ושילוביות קהילתית (community engagement). בעיקר יש להיטיב את שיתופי הפעולה והדיאלוג ואת האמצעים המאפשרים להגיע לאוכלוסיות נוספות. תהליכי ההיערכות שתוארו זיקקו פרקטיקה רב-ממדית שראוי יהיה להמשיך לפתחה כאורח חיים בערים המעורבות, מתוך פעולות שנעשות כל השנה לקידום שכנות של שולם, שיש בה היכרות, אחווה והידברות.

## תודות

אנו מבקשים להודות לכל שותפינו לדרך על ההזדמנות שניתנה לנו בתכנית "גישורים" לעבוד עם פורום מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בערים מעורבות בנושא ההיערכות לקראת החפיפה בין החגים יום כיפור ועיד אלאדח'א. העשייה והלמידה המשותפת אפשרה לפעול יחד ולחוד עבור ההיערכות העירונית והקהילתית לקראת החגים. תהליך העבודה היה מרתק, מלמד ומפריה ומסוכם במסמך שלפניכם בו מומשג ומפורט מודל העבודה בערים השונות. אין ספק, שהחפיפה בין החגים עיד אלאדח'א ויום כיפור, מהווה הזדמנות פז עבור כולנו להיכרות טובה יותר עם החגים והמנהגים האחד של השני ותרגום ערכים של כבוד, סבלנות, רב תרבותיות הלכה למעשה.

תודה לכל מי שלקח חלק בתהליך הלמידה והכתיבה של מסמך זה. **ראשית נבקש להודות למרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בערים מעורבות, שיחד עם השותפים והפעילים בקהילה שלהם פועלים לאורך כל השנה למען חיים משותפים המבוססים על כבוד וסבלנות - מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה לוד:** נועה שלו-מנהלת המרכז, רוני צ'סלר-עו"ם קהילתית, רכזת קהילה נגישה; **מרכז חיפה לדיאלוג ויישוב סכסוכים - בית הגפן:** ירון לוי-מנהל המרכז; **מרכז גישור ודיאלוג בקהילה עכו:** לייקי סבן-מנהלת המרכז, יהודה ויסקין-ראש צוות קהילה והתנדבות, עיריית עכו; **מרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה רמלה:** עו"ד אופיר שמחי-מנהל פרויקט שיקום שכונות ויו"ר ועדת ההיגוי של מרכז הגישור, אריאלה כדורי-מנהלת המרכז, עליזה סילוורה-רכזת דיאלוג קהילתי רב תרבותי; **מרכז הגישור העירוני ירושלים:** פלורנס גרנות-מנהלת המרכז; **המרכז הבין-תרבותי לירושלים:** חגי אגמון שניר-מנהל המרכז; **מוזאיקה:** נורית בכרך-מנהלת המרכז.

תודה מקרב לב לשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים ש"תכנית גישורים" פועלת מטעמו ובחסות: ברוך שוגרמן-מנהל השירות לעבודה קהילתית, אבי סנדר-מפקח ארצי, פיתוח כוח אדם וחוסן קהילתי; **תודה לגיוניט ישראל;** יאיר קמייסקי-מנהל תכניות קהילה סביבה; **תודה לרב מלכיאוור יו"ר מוזאיקה,** על תרומתו החשובה לדיאלוג הבין דתי ברמה הארצית שממנו יצאה לשטח קריאה לכבוד וסבלנות.

**תודה לפרופסור יונה רוזנפלד** שליווה יום למידה מהצלחות שהיווה בסיס לחילוץ עקרונות העבודה שנכתבו במסמך זה; **תודה לשותפינו בעכו,** לצוות מרכז הגישור והדיאלוג ולעיריית עכו על אירוח מכובד של יום הלמידה **ותודה לתכנית "עיר ללא אלימות"** על השותפות היומיומית בעשייה למניעת אלימות והסיוע ביום הלמידה שקיימנו בנושא; תודה רבה לשותפים הרבים- תודה לראשי הערים, הנהלת הערים, המנהיגות המקומית, גורמי האכיפה, החינוך וליתר הגורמים על המאמצים הרבים ופעולות ההיערכות שננקטו לקראת החגים.

**תודה מיוחדת לד"ר ארנה שמר** שמלווה תהליכי למידה וכתיבה בתכנית "גישורים" על תהליך למידה מעמיק ועל כתיבת מסמך מקיף ומשמעותי זה.

**תודה אישית לצוות תכנית "גישורים" לבירה הלל-עמיר ולמיכל גוטמן-קרמר** על המסירות וההשקעה בתהליך הכתיבה והפקת מסמך זה.

**אורית יולזרי,**

**מנהלת תכנית "גישורים"**

## מקורות

ח'מאסי, ר. (2014). "לקראת הגברת ההיכרות התרבותית בין ערבים ויהודים בישראל - היערכות ציבורית מוניציפאלית וקהילתית לקראת יום עיד אלאד'חא, חג הקורבן של המוסלמים והדרוזים ויום כיפור של היהודים". אוניברסיטת חיפה והמרכז היהודי-ערבי.

מנולה, ש. 19.9.2014, "חבית חומר נפץ". כלבו, עמ' 24.  
מנולה, ש. 3.10.2015, "מתפללים לשקט". כלבו, עמ' 18.

שמר, א. ושחר, א. (2013). **מסע בנתיבי הקהילה - תדריך להיכרות עם הקהילה . מודל נלמ"ד.** ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השרות לעבודה קהילתית. עמ' 14-25.

יום עיון:

**יום למידה והיערכות לקראת החפיפה בין המועדים "עיד אלאד'חא ויום כיפור".** עכו העתיקה, 21.05.20

## לומדים כשירות תרבותית היערכות ודילמות בשירות מותאם תרבות בלוד

נועה שלו, נעמי לבב יורן, ניתאי לוי - שלם, ואורנה שני<sup>13</sup>

מתן שירות לאוכלוסייה רבת-תרבותיות מהווה אתגר גדול. קשיים של שפה, פערים תרבותיים, שוני באורחות חיי היומיום, חוסר אמון ודעות קדומות צצים מכל עבר. המפגש בין נותן השירות למקבל השירות בבסיסו הינו מפגש טעון, וכאשר מתווסף לכך מרכיב תרבותי - המורכבות גדלה. מתוך מורכבות זו מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד רואה כחלק מתפקידו לפתח מודעות לכשירות תרבותית בקרב עובדי העירייה ולהוסיף להם כלים שיסייעו במתן שירות לקהל מגוון, ובתוך כך לתרום לקידום ההתאמה התרבותית של המרחבים הציבוריים ברשות.

בתחום הגישור והדיאלוג בקהילה אנו חותרים לכך שכל צד יביא לידי ביטוי את העוצמה והכוחות שבו, את רגשותיו, את תפיסת עולמו ואת צרכיו, בכדי להגיע לפתרון ולהסכמה המותאמים לכל הנוגעים בעניין. **תפיסת העולם הגישורית, אשר מקדמת דיאלוג, אמון וכבוד הדדי הינם תשתית לכל עבודתנו במרכז לגישור ודיאלוג בקהילה, ובפרט בנושא הכשירות התרבותית.**

במאמר זה נספר על **תהליך לפיתוח כשירות תרבותית באגף לשילוב חברתי בעיריית לוד**. הפעילות נעשתה בהובלה ובריכוז של המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה בלוד, בליווי אורנה שני מטעם ”המרכז הבין-תרבותי יישומי” במכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין, ובתכנית משולבת עם אגף צעירים ועולים של גיוינט ישראל ותכנית ”גישורים”. בהמשך נתאר את הכלים והעקרונות ליישום התכנית ונציג חלק מן הדילמות עימן התמודדנו (ועדיין מתמודדים) תוך כדי התהליך. הדילמות שבחרנו מבטאות את ליבת העיסוק שלנו בכשירות תרבותית. בבחירה להציג אנו מראים כי יכולים להיות כיוונים שונים ליישום הכשירות התרבותית. בכך אנו מדגישים את הלגיטימציה לשאול וללמוד באופן מתמשך.

### רקע: העיר לוד

לוד בשנת 2015 היא מהערים המעניינות ביותר בישראל. עיר המצויה בצומת דרכים בין השפלה להר, עיר מעורבת המכילה קבוצות תרבותיות רבות רובן במצב סוציו אקונומי נמוך<sup>14</sup>. העיר עוברת בשנתיים האחרונות שינויים חיוביים ומשמעותיים ומתאוששת ממשבר כלכלי רב שנים. לאחר כמה שנים של וועדה קרואה התמנה ראש עיר נבחר, עו”ד יאיר רביבו, המוביל בין היתר את המיתוג **לוד - פסיפס של תרבויות**. בתוך כל זה, האגף לשילוב חברתי ובתוכו מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה, פועלים לקדם את השיח הגישורי, שפה של דיאלוג והקשבה ותפיסה הרואה ברב תרבותיות ובשוני - יתרון ועוצמה. לוד מונה כיום 79,500 תושבים<sup>15</sup>, מתוכם כ-72.5% מתושבי העיר הינם יהודים ו-27.5% ערבים. 33%

<sup>13</sup> **נועה שלו**, מנהלת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, לוד, **נעמי לבב יורן**, רכזת פרויקטים, מרכז גישור ודיאלוג בקהילה לוד, **ניתאי לוי-שלם** האגף לשילוב חברתי, לוד, **אורנה שני**, מלוות תכנית הכשירות התרבותית ומנחה, המכון להגירה ושילוב חברתי, המרכז האקדמי רופין.

<sup>14</sup> על פי אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, לוד מדורגת בדרגה 4 מתוך 10 מבחינה סוציו-אקונומית.

<sup>15</sup> מתוך מרשם התושבים, עיריית לוד, מעודכן לנובמבר 2015.

מתושבי העיר הינם עולים חדשים, רובם מחבר העמים ומקצתם מאתיופיה. אחוז קטן מתושבי העיר הערבים הינם נוצרים. בעיר קיים גרעין תורני המונה כ-600 משפחות בשכונות שונות וכן בשנים האחרונות הגיעו לעיר סטודנטים רבים במסגרת כפר הסטודנטים "איילים" והתאחדות הסטודנטים<sup>16</sup>. בעיר פעילות חברתית ענפה במסגרת המחלקה לעבודה קהילתית, רשת המתנ"סים, מרכז הצעירים והיכל התרבות, וכן התארגנויות תושבים שונות ומגוונות כגון וועדי שכונה, תנועות נוער ועוד.

החיים בלוד ברובם משותפים לאוכלוסיות השונות. רוב השכונות הינן מעורבות ושירותים כמו אזורי קניות, פארקים ציבוריים וכמובן השירותים העירוניים הינם משותפים. חלק ממוסדות החינוך ובתי הספר מעורבים לציבור היהודי והערבי וחלקם נפרדים.

מבחינת ייצוגיות במועצת העיר נמנים נציגי מגוון תרבויות הדוברים בשפות שונות. במחלקה לשירותי קהילה וקליטה, יחד עם מחלקת תרבות, פועלים ליצירת מענים בתחום התרבות המותאמים לאנשים מאוכלוסיות ותרבויות שונות. עם זאת השונות התרבותית כמעט ואינה משתקפת בקרב עובדי העירייה - מספר העובדים בני תרבויות שונות נמוך מחלקם היחסי בעיר, וזאת למרות מאמצים רבים הנעשים בנושא, ובכלל זה הענקת הטבות והעדפת קבלת עובדים דוברי שפות.

התרבויות הרבות הן הנוף של לוד ובמרכז לגישור ודיאלוג בקהילה מתקיים שיח מתמשך בנושא. השיח בא לידי ביטוי במגוון התרבותי של הפעילים במרכז, בהכשרות, בפרויקטים ובקורסים שונים. לאחרונה התקיים ערב גישור עירוני במלאת עשור להקמת המרכז, והנושא שהוביל ערב זה היה יישוב סכסוכים במסורות השונות. בנוסף, השיח על הגיוון התרבותי מתקיים במסגרות נוספות: בבתי הספר, בעמותות, בישיבות מועצת העיר ובפורומים אזרחיים.

רב תרבותיות מהווה נושא רגיש וטעון במציאות הישראלית בהיותו נוגע בהיבטים פוליטיים וחברתיים. בתחום זה, הנושא של **נתינת שירות רגיש תרבות** בעיר לוד ובארץ בכלל, מוכר פחות ומאתגר במיוחד. בעבר נעשו פעילויות בהובלת מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה (סדנאות בעיריה, הקמת פורום רב תרבותי וכו') שיצרו קרקע פורייה להתחלת התכנית הנוכחית. בגיבוי ובדחיפה של מנכ"ל העיריה ומנהלת האגף לשילוב חברתי, הנושא הועלה על סדר היום העירוני והוצע לאגף להתחיל בהכשרות בנושא - יוזמה שהתקבלה בזרועות פתוחות.

**המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה** - המרכז הוקם בשנת 2006 על ידי האגף לשילוב חברתי (אגף הרווחה), כחלק מהמחלקה לשירותי קהילה וקליטה. המרכז פועל באופנים מגוונים להפצת השפה הגישורית בעיר, מספק מענה פרטני וקהילתי לפתרון קונפליקטים, פועל לבניית הסכמות, לדיאלוג, לפיתוח גישה רב תרבותית ולקידום תכניות בשיתוף עם קהילות, שכונות וארגונים. המרכז מהווה חלק מרשת של מרכזים לגישור ודיאלוג בקהילה ברחבי הארץ, אשר מלווה על ידי תכנית "גישורים" והשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. רשת זו, מביאה עמה תפיסת עולם ערכית ומקצועית, מרחב ללימוד משותפת, הכוונה ושותפות.

כאמור אחד מקהלי היעד שלנו הם עובדי הרשות, בדגש על עובדים האמונים על מתן שירות וקביעת מדיניות העירייה. עבודתנו מתבטאת למשל בהיבטים של הגברת איכות השירות לתושב, הגברת האמון ושיפור השיח בין עובדי הרשות לבין התושבים. התכנית **לקידום הכשירות התרבותית** ברשות

<sup>16</sup> ראו מאמר: פיגלסון ושמר, (2014) "למידה מהצלחות - מודל פעולה לדיאלוג בבית משותף: שיתוף פעולה בין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד, פרויקט קהילות הסטודנטים, דיירי בניינים ונותני שירותים" בתוך: שמר ויולזרי, "כשעשייה למידה וידע נפגשים" - אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

המקומית הנה תכנית דגל בעבודתנו ברמת הרשות ומטרתה היא פיתוח ההתאמה של השירותים הניתנים לתושבים מתרבויות שונות באמצעות מתן ידע, נתינת כלים ופיתוח מיומנויות של עובדי הרשות.

### **מודל הטמעת כשירות תרבותית ברשויות השונות**

**כשירות תרבותית** (cultural competency) הינה היכולת להתאים את השירות המקצועי לתרבויותיהם ולזהויותיהם של מקבלי השירות, ומהווה מרכיב מרכזי במתן שירות איכותי ויעיל. בהעדר כשירות תרבותית נוצר פער בין נותני השירות למקבליהם, הגורם לעתים קרובות לחוסר יעילות, לתסכול הדדי, לחוסר אמון ולבזבז משאבים. הגישה המקובלת כיום היא גישה רחבה וכוללת של כשירות תרבותית אצל נותני השירות, מתן כלים לעבודה עם שונות (diversity) וידע המתאים לשירות הניתן לאוכלוסיות השונות.

לארגונים בכלל ולארגוני הרווחה בפרט יש מחויבות מקצועית, אתית וחברתית לנקוט תהליכי כשירות תרבותית לשם יצירת אמון בינם לבין הפונים והתושבים ועל מנת להגביר את איכות השירות ושביעות הרצון הן של מקבלי השירות והן של נותניו. בנוסף על המימד החברתי יש מימד כלכלי ההופך את ההשקעה הראשונית הנדרשת בהטמעת כשירות תרבותית לכדאי ובהם חיסכון תקציביים. לדוגמא, פחות שעות לא מותאמות של עובדים סוציאליים, פחות פניות חוזרות של פונים ועוד.

בשנת 2014, פורסם מערך הדרכה<sup>17</sup> המתבסס על הניסיון שנצבר בתכניות פיילוט להכשרת צוותי רווחה בכשירות תרבותית שהופעלו בערים נתניה, רמלה וכמובן לוד. מערך ההדרכה נכתב בשיתוף פעולה של “המרכז הבין-תרבותי יישומי”, המשותף למכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין ולג'וינט ישראל, אגף צעירים ועולים והמרכז הבין-תרבותי לירושלים. ארבע הנחות היסוד<sup>18</sup> שמציע המסמך לגבי כשירות תרבותית בארגון היוו את אבני הבסיס לתהליך המתמשך בלוד:

1. כשירות תרבותית הינה חלק בלתי נפרד מתפקידו המקצועי של כל עובד הנותן שירות.
  2. תהליך ההכשרה בכשירות תרבותית של אנשי מקצוע וארגונים הוא תהליך מתמשך (ולמעשה תהליך תמידי), ויש להיערך אליו בהתאם מבחינה ארגונית-מערכתית.
  3. הירתמות והתגייסות של הנהגת הארגון הינה קריטית להצלחתו של התהליך.
  4. תהליך הכשירות התרבותית צריך להיות טבוע בתרבות הארגונית.
- תאור התהליך של הטמעת הכשירות התרבותית בהמשך מדגים כיצד עקרונות אלו באים לידי ביטוי.

### **קידום הכשירות התרבותית בעיר לוד**

תכנית כשירות תרבותית צמחה מתוך פער מהותי בין השירותים הניתנים באגף לשילוב חברתי ובין היכולת להעניק טיפול הולם או למצות תהליכים וזכויות. הפער מורגש גם בין הרצון והמאמץ לסייע לפונים, לבין תחושת התסכול שחשים לא פעם, הן העובד הסוציאלי והן הפונה.

<sup>17</sup> “כשירות תרבותית ברשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה: מערך הדרכה” (2014), המרכז הבין-תרבותי יישומי: המכון להגירה ושילוב חברתי, המרכז האקדמי רופין, ג'וינט ישראל: האגף לצעירים ועולים והמרכז הבין תרבותי לירושלים.

<sup>18</sup> שם, עמוד 4.

אנו בחרנו להתמקד בפערים שמקורם בשוני תרבותי הבא לידי ביטוי באופנים שונים. למשל, פער שפתי, הבדלי תפיסות עולם, שוני בקודים התנהגותיים ועוד. מניסיוננו, פערים אלו מביאים למצבים בהם עובדי האגף אינם מבינים את הפונה ולהיפך. דוגמא לכך היא פונה אשר מגיעה לאגף לשילוב חברתי וכועסת:

**למה העובדת הסוציאלית לא מוכנה לפגוש אותי? אז מה אם לא קבעתי תור! עד שטרחתי והגעתי לאגף?!**

סיטואציה כזו מקורה לעיתים בפער שפתי (שיחה טלפונית לגבי שעת המפגש אשר לא הובנה כהלכה), פער תרבותי לגבי יחס לזמנים, תפיסות שונות לגבי שירותי רווחה ותפקידי העו"ס ועוד. דוגמא נוספת היא פונה שמסרבת לחתום על טופס ויתור סודיות, אשר הינו הכרחי במסגרת עבודתו של העובד סוציאלי:

**מה פתאום שאחתום? בשום פנים ואופן!**

הפונה מתעקשת ומסרבת. סירוב זה עשוי לבצוע מפער שפתי - חוסר הבנה על מה בדיוק נדרשת החתימה, או למשל מתוך חשש וחדשנות כלפי הממסד ועוד.

חוסר ההיכרות של עובדים את הקודים התרבותיים או התפיסות התרבותיות של פונים יצר לא פעם תחושה של החמצה, שכן פונים נמנעו מיצירת אמון עם העובדת הסוציאלית או נשרו מטיפול ללא סיבה נראית לעין. נוצר מצב בו עובדים מעוניינים לתת מענה הולם, אולם הכלים המקצועיים והתודעתיים שבידם אינם יעילים דיים.

במהלך השנים היו ניסיונות לתת מענה לפערים אלו, אך בעיקר מבחינה שפתית. עם השנים התחדדה ההבנה כי יש לבצע תהליך עומק סדור ומושכל אשר יעמיק בנושא נתינת כלים לנותן השירות ובהתאמות הארגון, על מנת שיוכל לתת שירות מותאם. בעקבות ההכשרה שהתקיימה בלוד, בשנת 2012, כחלק מתכנית הפיילוט המתוארת הקמנו וועדת היגוי בראשות מנהלת האגף לשילוב חברתי בלוד שתגדיר את מסגרת התהליך, מטרותיו, היעדים להשגה ואופן הביצוע. הוגדרה מטרת התהליך:

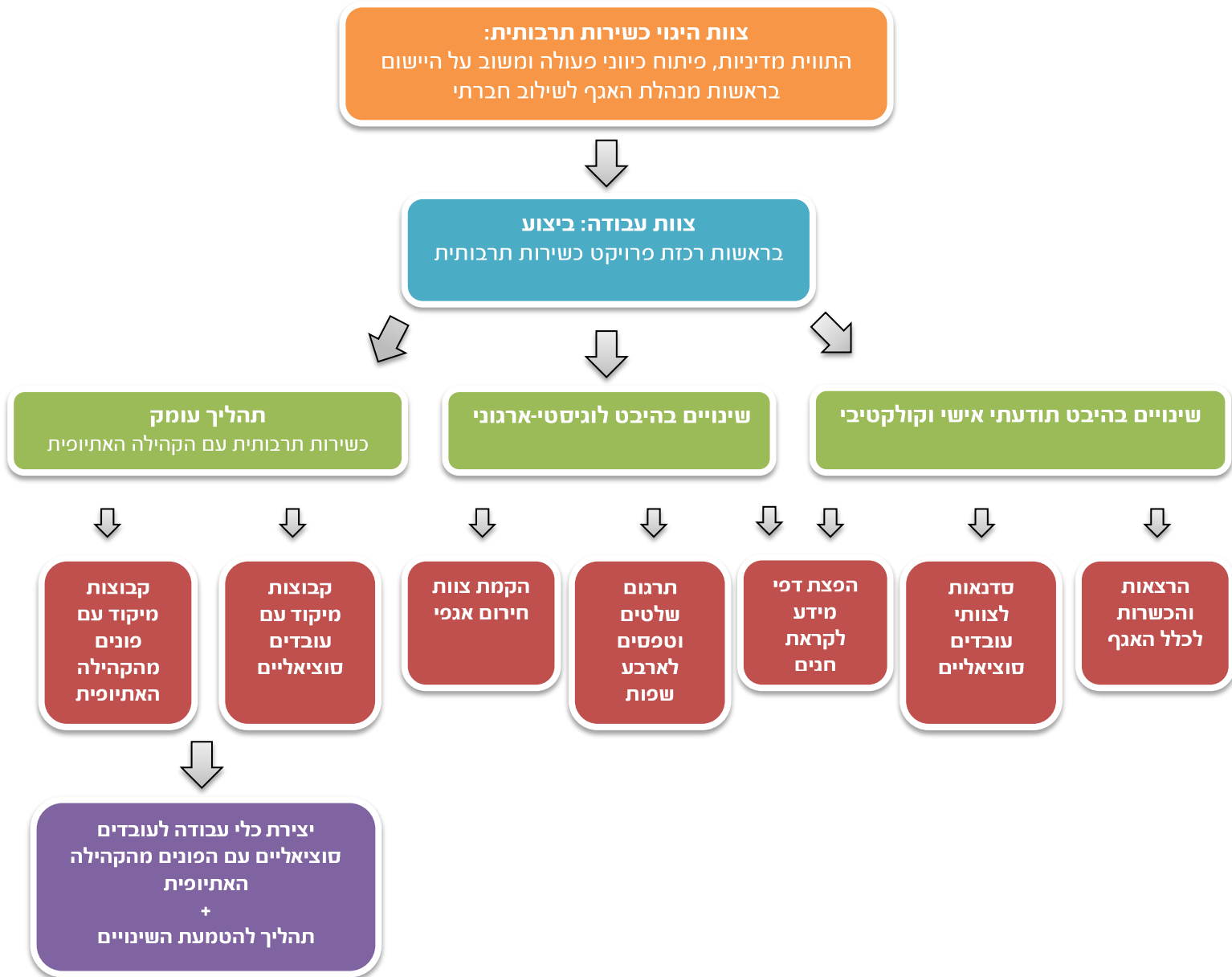
**ביצוע שינויים והתאמות באופי העבודה של האגף, הן בהיבט התודעתי והן בהיבט הארגוני לוגיסטי, לשיפור השירות לתושבים מתרבויות שונות בעיר.**

במסגרת הוועדה הוסכם על מספר החלטות עקרוניות:

- התכנית תובל על ידי המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה של האגף בזכות הניסיון הקיים בעבודה רב תרבותית.
- ועדת ההיגוי תכלול אנשי מקצוע מכל דרגי האגף בשאיפה לייצוג של תרבויות שונות בעיר בהן: יוצאי חבר העמים, יוצאי אתיופיה, ונציגי החברה הערבית וכמובן צוות העו"סים.
- הוגדרה מסגרת זמנים לעבודה של וועדת ההיגוי (מפגשים אחת ברבעון), ויעדים מרכזיים.
- יוקם צוות עבודה מצומצם שיהיה אחראי על הביצוע השוטף וקידום היעדים שהוגדרו על ידי ועדת ההיגוי.

צוות העבודה החל בעבודתו בכיוונים הבאים, שהוגדרו על ידי וועדת ההיגוי:

### כשירות תרבותית באגף לשילוב חברתי – מבנה ודרכי פעולה



### 1) שינויים בהיבט תודעתי אישי וקולקטיבי

ההיבט התודעתי של השינוי מתייחס לשינוי בבסיס הגישה והידע של העובדים באשר לתרבויות שונות עימן הם פועלים ומשינוי בתפיסת ה"אחר", אשר משפיע על אימוץ דרכי ההתמודדות המשולבות כלים מעולם הכשירות התרבותית.

הנחות הבסיס לעבודה שלנו היו:

- מפגש בין איש מקצוע לבין פונה אשר בא לקבל שירות עשוי להיות גם מפגש בין עולמות תוכן תרבותיים שונים. מפגש זה עלול ליצור קשיי שפה, מתן פרשנויות שונות לאירועים, אמירות והתנהגויות המגיעות מקודים תרבותיים שונים ועוד.
- תפיסת התפקיד של עובד באגף לשילוב חברתי מבוססת על היכולת להיות כשיר תרבות, יכולת שהיא חלק מהמקצועיות הנדרשת ממנו.
- יש לשאוף לכך שכל עובד יבחן את תפיסותיו האישיות כלפי התרבויות השונות ואת הכשירות התרבותית שלו, ויפעל לקדם אותה באמצעות שיח פתוח ובחינה מחודשת של עמדות אישיות, (חלק מהשיח בנושא זה התקיים במהלך ההכשרות השונות שעברו עובדי האגף).
- במקביל לתהליך האישי של העובדים, השאיפה היא ליצור תודעה קולקטיבית לנושא באגף ולפתח תרבות ארגונית חדשה אשר בה השיח על כשירות תרבותית נוכח באופן קבוע, בגישה מקצועית ובשיתוף פעולה.

### אז... מה נעשה בפועל?

כצעד ראשון, התקיימה סדנת מבוא לכשירות תרבותית לכ-40 מעובדי האגף. תכני הסדנה התבססו על מערך ההדרכה "[כשירות תרבותית ברשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה](#)" (שהוזכר בתחילת מאמר זה).

כצעד שני נערכו סדנאות לקידום הכשירות התרבותית, לארבעה צוותים (צוות קשישים, צוות מזכירות וזכאוויות, צוות מניעת אלימות וצוות איזור מרכז העיר). חלק מהצוותים ערכו את הסדנא בישיבות הצוות שלהם וחלק כסדנא בפני עצמה. לפני כל סדנה נערכו שיחות הכנה עם מנהלות הצוותים וזוהו הנושאים והדילמות איתם מתמודדים העובדים. כך תכני הסדנאות הותאמו לתכנים בהן עוסקים הצוותים. ההכשרות נערכו חלקן באגף לשילוב חברתי וחלקן במרכז לגישור ודיאלוג בקהילה. בסדנאות, נבחנו מקרים הממחישים אתגרים הנובעים מפערים תרבותיים בין העובד לפונה. עובדים נתנו דוגמאות למקרים בהם הרגישו כי אינם מבינים את הפונה, לא מצליחים לסייע לו, חשים ניכור והעלו תחושות קשות שיש להם כמו שיפוטיות כלפי פונים. השיחות במהלך ההכשרות היו כנות, פתוחות ומכילות. ביחד בחנו האם הקשיים נובעים מפער תרבותי וחשבנו כיצד אנו כעובדים יכולים להגביר את המודעות ולהתמודד עם קשיים אלו.

בעת כתיבת מאמר זה, כשנה לאחר אחת הסדנאות, סיפרה לנו ראש הצוות כי השיח הוטמע בקרב העובדות שלה, ובישיבות צוות רבות נושא הכשירות התרבותית עולה והופנם כחלק משמעותי בשיקולים המקצועיים של העובדות.

### 2) שינויים בהיבט הארגוני-לוגיסטי

כדי להטמיע את השינויים התודעתיים האישיים והקולקטיביים באגף, פעלנו להביא לשינויים ארגוניים ולוגיסטיים על מנת שהסביבה הארגונית תהיה כשירה תרבותית.



תהליך השינוי הארגוני לוגיסטי, מתייחס לשני היבטים מרכזיים: האחד - שינוי בהיבטים הלוגיסטיים של התאמת הסביבה הפיזית של הארגון למתן שירות רגיש תרבות, הווה אומר שילוט הולם, טפסים נגישים תרבותית ועוד. ההיבט השני – שינוי בהיבטים הארגוניים של תהליכי למידת הצרכים, תכנון ובניית נהלי עבודה חדשים ותהליכי הטמעה של נהלים אלו.

התהליך הארגוני – לוגיסטי כלל את המרכיבים הבאים:

- מיפוי שפות
- הקמת צוות תרגום
- תרגום טפסים
- תרגום שלטים
- הפצת אגרות לחגים<sup>19</sup>
- תהליך עומק לחידוד נהלי עבודה עם יוצאי אתיופיה (פיילוט)

#### אז.... מה נעשה בפועל?

התחלנו עם **המיפוי**: עובד תכנון מידע והערכה של אגף, בשיתוף עם הנהלת האגף הבכירה, ביצע מיפוי בתחום השפה בכל אחד מהשירותים באגף לגבי תרגום ועובדים דוברי שפות. במיפוי בדקנו נתונים של אומדן מספר מקבלי השירות באגף ממוצאים שונים ודוברי שפות שונות. במקביל בדקנו את מספר העובדים והמתנדבים דוברי שפות אלו. הנתונים הצביעו על פערים אחדים ונתנו לנו תמונת מצב לפיה במקומות מסוימים יש חוסר בכוח אדם ומצד שני ישנם צרכים אשר יכולים לקבל מענה מתוך משאבי האגף הקיימים, שלא בהכרח נוצלו עד היום.

בשלב זה, הקמנו **צוות תרגום** מעובדי האגף, שתפקידו לתרגם תכנים כתובים. בתמיכת הנהלת האגף גויסו ארבעה עובדים - עו"ס חוק סיעוד, עובד שכונתי ליוצאי אתיופיה, עובד מוקד קליטה לעולי אתיופיה ועובדת סמך-מקצועית מהחברה הערבית, אשר כחלק משעות העבודה שלהם נפגשו אחת לחודש למפגש בן מספר שעות, שבו תורגמו מסמכים וטקסטים של האגף. המסמכים תורגמו לשלוש שפות: ערבית, אמהרית ורוסית.

**הטפסים** (דוגמא 1) שנבחרו לתרגום על ידי ראשי הצוותים ומנהלת האגף הינם טפסים אשר נמצאים בשימוש יומיומי ותרגומם היה משמעותי ביותר – הן מבחינה אתית והן מבחינה טכנית - יכולת הפונים לקרוא ולהבין. בנוסף, תרגום הטפסים משמעותי מבחינת האמון שמעשה כזה מייצר בין הפונים לבין העובדים. טפסים שתורגמו לדוגמא, הינם **טופס ויתור סודיות וטופס ויתור ליציאה למקלט לנשים מוכות**. היו מקרים בעבר בהם נשים חתמו בלי להבין על מה הן חותמות, או להפך - סרבו לחתום כיוון שלא יכלו לקרוא את הכתוב. הטפסים שתורגמו הוטמעו בעבודת האגף ואנו עורכים מעקב ותזכורות באשר לשימוש בהם. אותם הטפסים אף הועברו לחברת התוכנה המספקת את שירותי המחשוב לאגף לשם הטמעה וסטנדרטיזציה של העבודה. במקביל, צוות התרגום החל ביצירת **שלטים** (דוגמא 2) מתורגמים לשלושת השפות בכל השילוט באגף לשילוב חברתי. העובדות הסוציאליות מספרות על האור בעיניים שבעיני הפונים, כאשר הם רואים את שפת האם שלהם ברחבי האגף.

<sup>19</sup> [המרכז הבין-תרבותי לירושלים](http://www.jicc.org.il/heb/?page_id=116) מפיץ לקראת מועדים וחגים של מגוון הדתות והתרבויות אגרות הכוללות המלצות להתייחסות ארגוני הרווחה והשירותים החברתיים ולהיערכותם לקראת המועדים השונים. צוות כותבי המאמר היה שותף בהתאמת האיגרות לאירגוני הרווחה והשירותים החברתיים. את האיגרות ניתן למצוא בדף הפירסומים של אתר האינטרנט של המרכז הבין-תרבותי לירושלים: [http://www.jicc.org.il/heb/?page\\_id=116](http://www.jicc.org.il/heb/?page_id=116).

**דוגמא 1: טפסים**

טופס זה מכיל מידע המוגן לפי החוק להגנת הפרט. המוסר מידע שלא כדין עובר עבירה.  
תאריך: \_\_\_\_\_

לכבוד: \_\_\_\_\_

**ויתור סודיות**

א. אני \_\_\_\_\_ הח"מ, תעודת זהות \_\_\_\_\_ מאשר בזאת לאגף לשילוב חברתי המתגורר ברחוב \_\_\_\_\_ בעיריית לוד לקבל או למסור כל מידע כללי ו/או רפואי הקשור אלי ולטיפול שניתן לי או כל מידע אחר שיידרש על ידם לצורך טיפול בענייני.

ב. אני גם מסכים לכך שהאגף יהיה רשאי להעביר את שמי, מספר תעודת הזהות שלי וכתובתי לתורמים לצורך קבלת סיוע.

תאריך \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_  
עד לחתימה \_\_\_\_\_

إلى: \_\_\_\_\_

**تنازل عن السرية**

1. أنا \_\_\_\_\_ الموقع أدناه، حامل رقم هوية: \_\_\_\_\_ الذي يعيش في الشارع \_\_\_\_\_, اسمح بهذا لمكتب الاندماج الاجتماعي في بلدية اللد تلقي أو إعطاء أي معلومات عامة و / أو معلومات طبية المتعلقة بي وأعطيت لي, أو أي معلومات أخرى تتطلب من المكتب للتعامل مع الأمور.

2. أنا اسمح أيضا نقل اسمي، او رقم هويتي وعنواني للجهات المانحة للحصول على المساعدة.

تاريخ \_\_\_\_\_ التوقيع \_\_\_\_\_  
شاهد على التوقيع \_\_\_\_\_

**מאמינים בלוד. לוקחים אחריות**



**עיריית לוד**  
MUNICIPALITY OF LOD

**האגף לשילוב חברתי**

רח' יוברט המפרי 4, לוד  
4 Yubert Hamfry St., Lod

רח' מודיעין 4, לוד  
4 Modiin St., Lod

טלפקס : 08-9279806

דוא"ל : helenac@lod.muni.il

כתובתנו באינטרנט : www.lod.muni.il

**לוד**

ראש העיר: עו"ד יאיר רביבו

שנת הקמה: המאה ה-15 לפנה"ס

**מקור השם:** נזכרת לראשונה כאחת מערי כנען שנכבשו ע"י תחותימס III-ה (1501-1447 לפנה"ס). שוחררה ע"י גדוד קומנדו 89 של צה"ל במהלך מבצע "דני", ביום ה' בתמוז תש"ח (11.7.1948).

**שטח שיפוט:** כ-13,000 דונם

**מיקום:** במרכז שפלת החוף, בצומת דרכים בין ת"א לירושלים.

**אוכלוסייה:** כ-74,000 תושבים

**סמלה של העיר** צויר ע"י זאב פבנור. הסמל מתאר את אופייה החרושת, על רקע התלמים המסמלים את סביבתה החקלאית. מתחת לשער הרחב הפתוח שובצו המילים: "ושבו בנים לגבולם" (ימיה ל"א, 16), ואכן זכתה העיר, ורבים מן העולים אשר שבו לארץ ישראל, קבעו בה את ביתם ומצאו בה את פרנסתם.



האגף לשילוב חברתי



המרכז למניעה וטיפול באלימות במשפחה

## המרכז למניעה וטיפול באלימות במשפחה

Центр по реабилитации и предотвращению семейного насилия

טלפון: 08-9279035

Телефон: 08-9279035

רח' מודיעין 4 לוד

Ул. Модиин 4, Лод.

\_\_\_\_\_ אני החתום/ה מטה

Я, нижеподписавшаяся, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ מס' ת.ז. \_\_\_\_\_ כתובת: \_\_\_\_\_

T.3. \_\_\_\_\_ адрес \_\_\_\_\_

מצהירה בזאת בכתב כי בעקבות ייעוץ שקיבלתי במרכז למניעה וטיפול באלימות במשפחה, הובהר לי כי הנני נמצאת בסיכון וכי רצוי שבטרם אנקוט בהליכים משפטיים כנגד בן זוגי האלים, אעבור למקום מוגן, שבוא אהיה בטוחה.

למרות זאת הנני מעדיפה להישאר במקום מגורי.

Настоящим заявляю, что в центре по реабилитации и предотвращению семейного насилия мне сообщили, что я подвергаюсь опасности, и мне было рекомендовано пребывание в защищенном месте, пока не будут приняты меры против партнера, который угрожает мне насилием.

Несмотря на это, я предпочитаю остаться на своем обычном месте жительства.

СУважением, \_\_\_\_\_ בכבוד רב,

Подпись \_\_\_\_\_ חתימה: \_\_\_\_\_

Число \_\_\_\_\_ תאריך: \_\_\_\_\_

**דוגמא 2: שילוט באגף לשילוב חברתי**

**זמני קבלת הקהל באגף לשילוב חברתי:**

יום א'	בין 8:30 – 12:30	כלל הצוותים
יום ב'	בין 8:30 – 12:30	כלל הצוותים
יום ג'	בין 15:30 – 18:00	כלל הצוותים
יום ד'	בין 8:30 – 12:30	צוות מרכז
יום ה'	בין 8:30 – 12:30	צוות צפון

**\* ניתן להשאיר הודעות בטלפון: 08-9279041**

בכבוד רב,  
הנהלת האגף

---

**ساعات الاستقبال لقسم الخدمات للشؤون الاجتماعية**

يوم الأحد	جميع الطواقم	بين الساعات ٠٨:٣٠ حتى ١٢:٣٠
يوم الاثنين	جميع الطواقم	بين الساعات ٠٨:٣٠ حتى ١٢:٣٠
يوم الثلاثاء	جميع الطواقم	بين الساعات ١٥:٣٠ حتى ١٢:٣٠
يوم الأربعاء	طاقم مركز البلد	بين الساعات ٠٨:٣٠ حتى ١٢:٣٠
يوم الخميس	طاقم شمال البلد	بين الساعات ٠٨:٣٠ حتى ١٢:٣٠

**\* بالإمكان إرسال رسالة باللغة العربية إلى الرقم التالي 08-9279041**

با احترام  
إدارة المكتب

**Часы приема посетителей в департаменте социальной интеграции**

Воскр	בין 8:30 – 12:30	Все округа
Понед	בין 8:30 – 12:30	Все округа
Втор	בין 15:30 – 18:00	Все округа
Среда	בין 8:30 – 12:30	Центральный округ
Четверг	בין 8:30 – 12:30	Северный округ

**\* Можно оставить сообщение по телефону: 08-9279041**

С уважением  
администрация

---

**የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት**

የሥራ ሰዓት	የሥራ ሰዓት	የሥራ ሰዓት
ሁሉም	8:30-12:30	የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት
ሰኞ	8:30-12:30	የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት
ማክሰኞ	15:30-18:00	የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት
ሰኞ	8:30-12:30	የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት
ሐሙስ	8:30-12:30	የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት

**\* በዚህ ስልክ ተጠቅሙ: 089279041**

በአካባቢ ጋር  
የሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት ለሥራ ሰዓት



אחת העובדות סיפרה כי:

”פונה דוברת רוסית הגיעה לקבל שירות באגף. אותו שירות היה סגור באותה העת והייתי מתוסכלת כי לא הצלחתי לומר לה שהיא צריכה להגיע מחר. פתאום נזכרתי! על הדלת של מנהלת אותו שירות היה כעת שלט מתורגם לשפות. ניגשתי יחד איתה לדלת והראיתי לה על השלט את זמני קבלת הקהל, כתובים שחור על גבי לבן ב...רוסית! אורו עיניה! היא תגיע מחר אחר הצהריים, בשעה הבכונה...”

בנוסף לכך, החל נוהג של הפצת איגרות לחגים של הדתות השונות לעובדים. האגרות נכתבות על ידי ה”מרכז הבין-תרבותי לירושלים” ויחד עם עובדים מהאגף הן מותאמות לאגפי רווחה. מטרת איגרות אלו היא לסייע לעובדים להכיר, להיערך ולהתחשב באירועים משמעותיים בחיי הדת של העובדים והפונים השונים, עם דגש על השלכות לגבי נושאים הנוגעים לעבודה באגף. כך למשל תיאום מועדי מפגשים וטיפולים ביחס לימי חג, ברכות מקובלות, השפעות החגים על חיי היום יום של הפונים, ימי צום וכדומה.

איגרות אלו יצרו התרגשות בקרב עובדים והד משמעותי במספר היבטים: ראשית כל, שליחת האיגרות נתנה תחושה של הכרה ומתן כבוד לעולמם. הדבר ריגש במיוחד את בני הדתות המוסלמית והנוצרית, שחשו שזאת הפעם הראשונה שיש התייחסות רגישה ומכבדת לתרבותם. שנית, האיגרות מהוות כלי נוסף לעידוד הלגיטימיות לשיח בנושא היחסים בין התרבויות ולחשיבה על כך בתכנון פרויקטים: נושא הרגישות התרבותית מקבל מקום כיום בכל דיון על תכנון פרויקטים, כגון בהצעת הגשות לקולות

קוראים וכו', ובכלל בדיונים באגף. במונח מסוים, איגרות אלו הינן כלי הממנף את שינוי תודעת העובדים בכלל, ובקרב עובדים שעברו את הסדנאות בפרט.

מעיד על כך ציטוט מהמייל ששלחה עובדת ערבייה לאחר שליחת איגרת לקראת עיד אל פיטר:

אני ממש בשוק, מעולם אבל מעולם לא קיבלנו התייחסות רשמית ליום הזה, אז מה שנותר לומר... יישר כוח.

### 3) תהליך עומק- מתן שירות כשיר תרבות לקהילה אתיופית

תוך כדי העבודה נחשפנו לתסכולים רבים של עובדים סוציאליים כמו גם תסכולים של פונים. חשנו צורך לצאת לתהליך מעמיק יותר של היכרות עם צרכי הקהילות וכוחותיהן. תהליך אשר יוביל לעריכת התאמות בעבודת האגף, למאפייני הקהילות השונות. כפיילוט הוחלט להתמקד באוכלוסיית יוצאי אתיופיה. נדגיש כי צוות מוקד הקליטה של יוצאי אתיופיה הינם שותפים פעילים וחשובים לאורך הדרך<sup>20</sup>.

להנעת התהליך בוצעו קבוצות מיקוד לעובדי האגף ולפונים בני הקהילה, על מנת להבין את משמעות המפגש הבין תרבותי משני הכיוונים. בקבוצות המיקוד עם העובדים הסוציאליים שוחחנו על קשיים במתן שירות לקהילה האתיופית. עלו סוגיות של קשיי שפה, איחורים או אי הגעה של פונים לפגישות, קושי בעבודה עם הגברים מהקהילה, תחושה שהפונים לא מאמינים בהם ועוד. בקבוצות המיקוד עם מבוגרים מהקהילה האתיופית שוחחנו על החוויות והציפיות שלהם מהאגף לשילוב חברתי. עלו תכנים הקשורים לקושי לגייס את בני הזוג לתהליך, פערי שפה, תחושה שהעובד הסוציאלי לא מבין אותם, אינו מכיר את הרקע שלהם והתרבות ועוד.

תהליך זה לא הושלם עדיין. בעת כתיבת מאמר זה, אנו עמלים על עיבוד התכנים והפיכתם לכלים ישימים יחד עם עובדי המחלקה לשילוב חברתי. תהליך זה מתאפשר רק מפני שרבים מכירים בחשיבותו ומפנים לכך זמן חשוב - מעבר לעובדי מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ומוקד הקליטה, גם הנהלת האגף- מנהלת האגף וראשי הצוותים מפנים זמן יקר לטובת התהליך. **עצם ההכרה כי נחוץ לפנות זמן להתעמקות במאפיינים הייחודיים לקהילות השונות, מהווה תחילתו של שינוי.**

### ומה בהמשך?

- העמקת הלמידה עם קהילת יוצאי אתיופיה, ולאחריה תהליכי העמקה עם אוכלוסיות נוספות: החברה הערבית ויוצאי חבר העמים.
- המשך סדנאות לצוותים באגף לשילוב חברתי אגף הרווחה.
- המשך תרגום בכתב - שלטים ומסמכים.
- הרחבת התכנית לרמה עירונית: יתקיימו הכשרות ותהליכי הטמעה לאגפי עירייה נוספים.

### דילמות בתהליך הטמעת הכשירות התרבותית

במהלך העבודה התעוררו לא פעם דילמות - בעת ההכשרות, כחלק משיבות הצוות ותוך כדי ההמפגשים הישירים עם מקבלי השירות. הדילמות נגעו בנושאים שונים: במבנה התהליך, בנושאים ערכיים או אתיים וחלקן דילמות טכניות.

<sup>20</sup> תודה לזינה אדנה, ראובן זליקה ודניאל בן ברוך ממוקד קליטת יוצאי אתיופיה בעיריית לוד על השותפות והסיוע הרב בתהליך זה.

הדילמות שעלו מבטאות את ליבת העיסוק בכשירות תרבותית, ולמה? כי בתהליך של כשירות תרבותית אנו רוצים כארגון ללמוד **לשאל שאלות**. שאילת השאלות מהווה את נקודת המוצא לפיה אנו מתלבטים ואיננו **בהכרח יודעים או מבינים** את השפה, את ההתנהגות, את האדם שמולנו. שאילת השאלות היא זו שמאפשרת לכשירות התרבותית להיות מותאמת ולהיטמע. בעבודתנו בכלל ובמהלך כתיבת מאמר זה, אנו מנסים ”לפתח את השריר” השואל, התווה לגבי פרשנויות, פערים תרבותיים, שפת גוף, מנהגים ועוד.

את הדילמות אנו למדים לשים על השולחן. לשאול ולברר כדרך עבודה אשר נותנת מקום לדעות שונות, ומכבדת את התהליך שהעובדים עוברים. גישה כזו מאפשרת מודעות והתמודדות עם עמדות, קשיים או התנגדויות אותם חווים העובדים ובעיקר מאפשרת למידה וצמיחה אישית וארגונית. בחרנו לפרט כאן על מספר דילמות אשר ליוו את התכנית:

### 1) “שילמדו עברית!” – מי צריך לעשות את ההתאמה?

באחת ההכשרות שערכנו לצוות באגף לשילוב חברתי עלה נושא השוני בשפה. העובדות דיברו על קשיים במתן שירות במקרים בהם הפונים אינם דוברי עברית. עלו צרכים של תרגום טפסים, מתרגמים מקצועיים לפגישות אינטייק, לוועדות החלטה, ועדות ערר ועוד. אחת העובדות סיפרה שהיא עשתה לעצמה רשימה של משפטים בסיסיים בכל שפה כדי לרכך את תחילת הפגישה. בשלב מסוים, התפרצה עובדת ואמרה:

**אני לא מבינה את כל הדיבורים האלה! שילמדו עברית! אני עליתי לארץ מרוסיה, אף אחד לא**

**דיבר איתי רוסיית, למדתי עברית!**

ועובדת אחרת חיזקה אותה ואמרה:

**גם להורים שלי במעברה אף אחד לא תרגם ולא התחשב בהם והם הסתדרו...למה שעכשיו**

**נתרגם להם?**

שאלות אלה, שנבעו ממקום של כאב ותסכול, העמידו סימן שאלה על הנחת היסוד של התכנית עד כה, לפיה אנו רוצים לקדם פתרונות שפתיים ולשוניים אשר באים לקראת דוברי השפות השונות. מצאנו את עצמינו שואלים מחדש:

**האם מחובתנו לתרגם, להבין, להתקרב לתרבות של הפונה, או מחובתו של הפונה ללמוד ולהתאים את עצמו למערכת בכלל, ולחברה הישראלית בפרט?**

לסוגיה זו קיימים מספר היבטים:

- **היבט פרקטי:** מצד אחד, לא יעיל וכמעט בלתי אפשרי לתת שירות בלי שמדברים את אותה השפה ובהעדר מתורגמנים מקצועיים. הקושי השפתי מערים קשיים ומעצים את התסכול של נותן השירות ומקבלו. מצד שני, בטווח הרחוק, יותר יעיל שתושבי המדינה כולה ידברו שפה אחת.

- **היבט מהותי:** מצד אחד אנו שואפים לאפשר רב תרבותיות, אשר משמעותה היא כבוד לשפה כמבטאת עולם אישי, כמו גם ערכים, זהות ותרבות. באופן מיוחד, יש ערך להבעת המצוקה בגינה הגיע הפונה בשפת אמו. מצד שני, אנו רואים חשיבות בהשתלבות, יצירת שפה אחידה וזהות משותפת כמאפשרות חיים משותפים, הבנה וקרבה.

דילמה זו משאירה אותנו עם שאלות רבות. האם יש צורך בהכרעה? האם אפשר לשמר שפות זו לצד זו? כיצד ליצור קרבה והבנה כאשר לא דוברים את אותה שפה? האם אפשר לתת שירות טוב בלי לדבר את שפת מקבל השירות? ועוד ועוד.

## 2) הרמת כוסית – מנהגים של רוב ומיעוט

עבר זמן ממפגש המגשרים האחרון ומרכז הגישור החליט לארגן מפגש מגשרים חגיגי לכבוד חג הפסח. כשנשלח המייל למגשרים לערב הוחלט על הנוסח הזה: "מפגש חגיגי של למידת עמיתים + הרמת כוסית לכבוד חודש האביב". המחשבה הייתה שניסוח כזה יפנה לכל המגשרים שלנו, גם אלו שלא חוגגים את חג הפסח. היה ערב מוצלח, אך שמנו לב ששתי עובדות מוסלמיות לא הגיעו למפגש על אף שאישרו הגעה. לאחר הערב ביררנו איתן והסתבר כי הן נעדרו מהערב היות והן מקפידות לא להיות בחדר בו שותים אלכוהול. מסתבר שעקב הכותרת של המייל שנשלח, אשר כלל את הביטוי "הרמת כוסית" הן הניחו שיוגש אלכוהול ולכן החליטו לא להגיע. למעשה, מתוך רגישות למגשרים המוסלמים, הגשנו באירוע רק שתיה קלה.

בישיבת צוות של כשירות תרבותית (אשר כולל חברים אשר אינם ממרכז הגישור והדיאלוג בקהילה) סיפרנו על המקרה הזה. אמרנו, שזו הייתה טעות שלנו: לא היינו צריכים לכתוב "הרמת כוסית". ועוד אמרנו "אולי כדאי ליידיע את הנהלת האגף שכדאי להימנע בעתיד משימוש במושג "הרמת כוסית", ואולי אף לנסח נוהל בעניין."

חברה בצוות מיד התקוממה:

אני בעד לתת כבוד לאנשים, זו המטרה העיקרית של התכנית הזו, אבל כאן מדובר ברגישות יתר שגורמת לתוצאה הפוכה ממה שאנחנו רוצים. אנחנו גורמים לאנשים ללכת על קצות האצבעות ולוותר על המנהגים של עצמם לטובת רגישות כלפי האחר.

ההערה העלתה בנו שאלות, הנה שתיים שחשבנו שהן המרכזיות:

- האם התחשבות כגון זו במגשרים המעטים שהם לא יהודים לא באה על חשבון רוב המגשרים במרכז שהם יהודים ואשר חשוב להם לציין ולחגוג את חג הפסח?
- איך ירגישו המגשרים הלא יהודים כשיוזמנו לאירוע לכבוד הפסח? האם מתאים לארגן בהזדמנות אחרת מפגש מיוחד לחג של הנוצרים, של המוסלמים, של הקהילה הרוסית או הקהילה האתיופית, על אף שהם מיעוט ניכר בקרב המגשרים?

ההערה של חברת הצוות, חזרה והדגישה בפנינו את הצורך המתמיד לבחון את נקודת המבט שלנו, את הנחות היסוד שלנו והנחות העבודה שלנו ביחס לעובדים אחרים, מתנדבים ותושבים. ההערה הפנתה את תשומת ליבנו לכך שאפילו המושג החיובי "רגישות" שהוא מאבני היסוד של כשירות תרבותית צריך להבחן וצריכות להישאל לגביו שאלות.

- האם רגישות כלפי אחד עלולה להיות חוסר רגישות כלפי האחר?
- כיצד ניתן לייצר רגישות כלפי אוכלוסייה, מבלי לוותר על המסורת של האחר?
- כיצד ניתן לייצר מרחב המאפשר לכל אחד לנהוג במנהגיו בנוחות?

נראה כי לעיתים, עצם העיסוק האינטנסיבי ברגישות כלפי האחר, מקבעת את מקומו כמיעוט, כחלש שיש להתחשב בו ולא כחלק אינטגרלי מכולם.

אחת ממטרות התכנית היא ליצור בארגון אווירה מתחשבת ומכבדת, אך לעיתים הדבר מייצר חוויה "מחניקה" ולא טבעית המגבילה את האחד על חשבון האחר.

דילמה זו ניתן לבחון משני היבטים:

**היבט פרקטי** - ניתן וכדאי לבדוק פתרונות אד הוק לבעיות של אוכלוסיות מסוימות שלא על חשבון אחרים (למשל במקרה הזה אילו הוספנו באימייל הערה שלא יוגש אלכוהול, הבעיה הייתה נפתרת מאליה). ייתכן ורצוי להוציא נוהל שעוסק במקרים כגון אלו, בעיקר סביב ציון חגים ואירועים.



**היבט מהותי** - מטבע הדברים כשיש רוב לקבוצה תרבותית מסוימת במקום עבודה, תמיד יעלו הדילמות איזה מקום לתת לצרכיהן של קבוצות המיעוט. על הצוות להיות מודע לשאלות אלו ולחשוב בכל מקרה עד כמה נכון להתפשר, להתחשב, תוך כדי מודעות גם למחיר ההתפשרות. כאמור, אין פתרונות או תשובות לדילמות האלה אך מיומנויות להתמודדות עם הבדלים תרבותיים שאנו מדברים עליהם בהכשרות ויכולות היו לסייע בהתמודדות עם הדילמה הזו הנשקיפות, תשומת לב, חיפוש של מקורות מידע, שאילת שאלות את אנשי הצוות השונים ותקשורת רגישה ופתוחה עד כמה שניתן.

### **3) לאיזה כיוון עובדים – רוחב או עומק? - walk your talk**

כשנכנסנו לתכנית כשירות תרבותית באגף לשילוב חברתי גישת העבודה הייתה רוחבית: עבודה עם כל צוותי האגף ומתן מיומנויות וכלים לעבודה עם אוכלוסיות מגוונות ושונות. המחשבה הייתה לתת כלים רלבנטיים להתמודדות עם תרבויות שונות בעלות מסורות וערכים שונים, עם נקודות מבט שונות ופחות להיכנס לדוגמאות ספציפיות.

הרציונל לעבודה עם קהילות שונות הוא שעבודת עומק עם קהילות ספציפיות עלולה דווקא לחזק את הסטריאוטיפים, לכדל, וממילא לא ניתן לכסות את כל המנהגים והקודים של כל התרבויות השונות. קיימת גם השאלה - מה יהיה כשיגיעו תרבויות נוספות שלא למדנו עליהן? כמו כן, ייתכן ולמידה על מנהגים וקודים של תרבות בכדי להתאים אליה את השירות עלולה למעשה לגרום לכך שמחליפים סטריאוטיפים ישנים בסטריאוטיפים חדשים.

במהלך ההכשרות ובעבודה עם צוות התרגום עלה שוב ושוב רצונם של המתרגמים ונציגי הקהילות השונות שעובדי האגף יכירו את התרבות שלהם, את הרקע, את הערכים והמנהגים התרבותיים, שיבינו את הרגישויות, שיכבדו אותם ויכירו באיכויות שלהם. במקביל, עלו תהיות, תסכולים רבים ואי הבנות מהעו"סים ועובדי המנהלה לגבי קשיים בעבודה עם אוכלוסיות שונות. חשבו כי קיים צורך במערכת דווקא כן להעמיק באוכלוסיות ספציפיות כדי להצליח להתאים את השירות, לכבד ולהבין.

מתוך כך עלתה בנו ההכרה כי עלינו לעבוד באופן של "נאה דורש נאה מקיים": כמו שאנו מצפים מנותני השירות להיות קשובים לפערים, לצרכים ולקשיים של מקבלי השירות, כך אנו צריכים להיות קשובים ולתת מענה לצרכים ולקשיים של העובדים נותני השירות. התלבטנו, עד כמה להיצמד לתכנית העבודה המקורית שלנו ועד כמה להתאים את עצמינו לצרכים שעולים. הבחנו כי הצורך להתמקד באוכלוסיות ספציפיות אינו מקבל מענה! הדילמה שהתחדדה לנו אם כן היתה: **האם להתמקד בתהליכי רוחב של פיתוח מודעות ורגישות לכלל התרבויות השונות או לתת כלים ספציפיים המותאמים לעבודה עם אוכלוסיות מסוימות?**

ישנן דוגמאות רבות כיצד העמקת הידע וההיכרות עם אוכלוסייה ספציפית, נותנת כלים לעבודה עימה. סיפור קטן על מים וקמח, המחיש לנו את העניין:

אישה בגיל 40 יוצאת אתיופיה פנתה לעובדת הסוציאלית בעקבות מקרה של סכסוך מתמשך עם בן זוגה. האישה התביישה לספר פרטים על הסכסוך עם בן הזוג, אך ניסתה להעביר לעובדת הסוציאלית את תחושת הייאוש שלה. היא השתמשה בביטוי באמהרית, שפירושו "הגיעו מים עד נפש". אכן- ביטוי המתאר ייאוש. אלא שבאמהרית, פתגמים רבים מנוסחים על ידי סמלים והתרגום המילולי הישיר לביטוי "הגיעו מים עד נפש" הוא 'נגמרו לי המים והקמח'. ובכן, כך אמרה הפונה לעובדת הסוציאלית: "נגמרו לי המים והקמח!",

## העובדת הסוציאלית מיהרה לארגן עבורה חבילות מזון, והיאוש מהסכסוך עם בן הזוג נשכח לו אי שם...

למידה על חשיבותם של פתגמים בקהילת יוצאי אתיופיה והיכרות עם פתגמים מרכזיים הינה דוגמה לכלי שניתן לתת לנותני שירות אשר עובדים עם הקהילה. עדיין נותרת בעיינה הדילמה, האם עדיף לחזק את הרגישות הכללית של העובד הסוציאלי או נותן השירות, וממילא הוא יתעכב על משפטים שאינם מבינים? האם אנו עשויים לקבוע סטראוטיפים חדשים, כאשר אנו עוסקים בדוגמאות ספציפיות אצל בני הקהילה?

במהלך העבודה, אנו נוטים לעבוד בשני המישורים: מתן כלים שעוזרים להתמודד עם הבדלים תרבותיים באופן גנרי ובמקביל עבודת עומק להכרת התרבויות של האוכלוסיות העיקריות בעיר והאתגרים של כל אוכלוסייה באינטראקציה שלה עם האגף לשילוב חברתי. הדילמות לגבי איפה להשקיע יותר ובאיזה כיוון לעבוד עם הקהלים השונים נשארות בעינין.

## ”אין לך דבר בלתי שווה מטיפול שווה בבלתי שווים”<sup>21</sup> - סיכום, רפלקציה

### ומחשבות

נושא הכשירות התרבותית חשוב לנו מאד. בעיר רב תרבותית כמו לוד המשמעות של כשירות תרבותית היא נתינת שירות טוב יותר, בניית אמון בין הרשות לתושב, כבוד לתרבויות השונות ויכולת לייצר דיאלוג. להיות כשיר תרבותית משמעו להיות **מקצועי**: לתת שירות נגיש יותר ויעיל יותר ולמצות את העבודה עם הפונים באגף לשילוב חברתי ובעירייה בכלל. במקביל, יש בתהליך הכשירות התרבותית היבט משמעותי של **עשיית צדק** במובן של נגישות ומניעת הדרה. במהלך עבודתנו בתחום הכשירות התרבותית אנו נוכחים לדעת שוב ושוב כי יש כאן חדשנות ובשורה עבור נותני שירותים בכלל ובמרחב רב תרבותי בפרט: עבודה מעמיקה אשר רואה את הפונה, משתדלת בכנות להבין את צרכיו ואת הרקע ממנו בא, **מביאה לתוצאות מקצועיות וערכיות כאחד**.

התכנית שתיארנו מסתמכת על שיתופי פעולה רבים. ללא חברינו ממוקד הקליטה, מהאגף לשילוב חברתי ומהנהגת האגף והעירייה לא היינו יכולים להתקדם, ואין כאן משום מתן קרדיט (שחשוב אף הוא) אלא **זיהוי של כלי עבודה**. העבודה עם השותפים הרבים עשויה להיות מורכבת, אבל היא שמאפשרת הטמעה והעמקה של התכנית ולקיחת אחריות של נותני השירות על התהליך. כאמור, העבודה עם מוקד הקליטה היא נהדרת, וכן יש לנו שותפים לפרויקט דוברי רוסית וערבית, ובכל זאת, ועל אף שהכשירות התרבותית הינה בראש מעיינו, בהובלת הפרויקט הם אינם. הם אינם בכתובת מאמר זה כפי שאינם בהובלה ובהנהגת האגף לשילוב חברתי ובעירייה בכלל.

עיריית לוד פועלת ומשתדלת רבות לקדם תהליכים של כשירות התרבותית, פותחת עבורנו דלתות ומסייעת לתכנית. בכך היא נושאת עמה בשורה חשובה של נתינת שירות כשיר-תרבות, והיכולת להפוך לעיר אשר נותנת ביטוי חשוב לאמירה שהיא חורטת על דגלה: **פסיפס של תרבויות**. אנו מקווים בכל מאודנו כי תהליך זה שאנו עושים יביא להגברת הכשירות התרבותית בעירנו ויהווה מגדלור והשראה לערים נוספות שמעוניינות לפעול לנתינת שירות כשיר-תרבות ולהוות נדבך נוסף בהפיכת רשויות ונותני שירות נוספים למקצועיים, רגישים וערכיים יותר.

<sup>21</sup> פתגם עממי, מיוחס לרבי מנחם מנדל מקוצק.

---

## תודות

כותבי המאמר רוצים להודות לאורלי דהן, מנהלת האגף לשילוב חברתי שידעה לזהות את הצורך ולהציב את הטמעת הכשירות התרבותית בסדר העדיפויות של האגף, ליאיר קמייסקי מהאגף לצעירים ועולים בג'וינט, לניבי דיין מהמכון להגירה ושילוב חברתי במרכז האקדמי רופין, לתכנית "גישורים" על בחירת לוד כיעד לפרוייקט וליווי ולמרכז הבין-תרבותי לירושלים על החומרים הרבים ששימשו ליישום בפרוייקט. תודה רבה לד"ר ארנה שמר על ההנחיה בכתיבת מאמר זה, ולתכנית "גישורים" - לאורית יולזרי על המעורבות והדחיפה, ולנירה הלל-עמיר על הליווי הצמוד והעבודה המשותפת לאורך כל הדרך.

---

## מקורות

"כשירות תרבותית כרשויות מקומיות בדגש על שירותי רווחה: מערך הדרכה" (2014), המרכז הבין-תרבותי יישומי: המכון להגירה ושילוב חברתי, המרכז האקדמי רופין, ג'וינט ישראל: האגף לצעירים ועולים והמרכז הבין תרבותי לירושלים.

פיגלסון ושמר, (2014) "למידה מהצלחות – מודל פעולה לדיאלוג בבית משותף: שיתוף פעולה בין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד, פרויקט קהילות הסטודנטים, דיירי בניינים ונותני שירותים" בתוך: שמר ויולזרי, "כשעשייה למידה וידע נפגשים" - אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

## הערכת קונפליקט בין קבוצות בקהילה כתשתית לבחירת תהליך התערבות לפתרון סכסוכים<sup>22</sup>

כנרת תמיר<sup>23</sup>, מרכז גישור ודיאלוג בקהילה – עמק חפר<sup>24</sup>

רינה הופתעה מאוד לקבל צלצול מאבי שהציע לה להתראיין ל”הערכת הקונפליקט” במושב. אבי ורינה שכנים - הוא מושבניק ותיק, חקלאי וחבר באגודה, ורינה עברה לפני שלוש שנים להתגורר בשכנות אליו בשכונת ההרחבה. לאחרונה, בעקבות סכסוך שפרץ במושב בנוגע לשימוש במתקני האגודה ובכללם בריכת השחייה, השתתפו רינה ואבי בוויכוח קולני שהסתיים בהטחת טענות והאשמות זה בזו. מאז יצא להם להיתקל זה בזו רק פעמיים אבל הם לא החליפו ביניהם מילה או מבט. רינה ידעה שאבי מודע להבדלים התהומיים בין דעותיהם ולכן לא הבינה מדוע הפנה אליה את הצוות שמכין את דו”ח ההערכה. בדיקה עם אבי העלתה שהיות ומדובר בנושא קהילתי, והקהילה מורכבת מאוסף של אנשים מפלחי אוכלוסיה שונים, חשוב למעריכים להבין את ההבדלים האלה וחשוב היה לאבי שיידעו על קיומם של קולות שונים משלו. כבר למחרת, במפגש מקרי ליד הצרכנייה, האווירה ביניהם היתה נעימה וחברית.

מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה רבים מציעים בשנים האחרונות עבור מעגלים רחבים יותר של הקהילה שירותים נוספים לשירותי הגישור הפרטניים. בין השירותים המוצעים: גישור מרובה משתתפים, תהליכי דיאלוג קהילתי, שיתוף ציבור, תהליכי בניית הסכמות והתערבויות שונות כגון קורסים וסדנאות לקידום הידברות במוסדות החינוך. תהליכים אלו מבוססים על שיתופי פעולה עם שירותים קהילתיים, שיטור קהילתי, תכניות לקידום אוכלוסיות מוחלשות ועוד<sup>25</sup>.

בכל קהילה מתגלעים בצמתים שונים בחייה קונפליקטים ואי הסכמות המתרחשים בין קבוצות חברים, בין תושבים לבין ההנהגה, בין תושבים והנהגת היישוב לבין הרשות ועוד. טיפול שגוי בקונפליקט עלול להיות הרסני לקהילה, בעוד שניהול נכון שלו עשוי להיות הזדמנות לצמיחה והעצמה קהילתית. ברחבי העולם מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מהווים פלטפורמה להשתתפות פעילה ודמוקרטית של חברי

<sup>22</sup> הנתונים עליהם מתבסס המאמר נאספו במסגרת מחקר פיילוט לעבודת דוקטורט בהנחיית פרופ’ דבורה שמואלי בחוג לביאוגרפיה ולימודי סביבה באוניברסיטת חיפה.

<sup>23</sup> **כנרת תמיר**, יועצת ארגונית ומגשרת. מתנדבת במרכז הגישור הקהילתי בעמק חפר.

<sup>24</sup> כמתנדבת במרכז הגישור עמק חפר שיתפתי את חברי המגשרים בתהליך ובתוצאותיו וכעת גם את הקוראים על מנת שנוכל ללמוד במשותף מהתהליך ולהשתמש במתודולוגיה גם בעבודתנו כמגשרים בקהילה, למרות שתהליך זה לא לווה על ידי מרכז הגישור.

<sup>25</sup> מומלץ לקרוא על דוגמאות רבות ומעניינות ב: שמר, א’ (עורכת). (2013). [”מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה – חדשנות חברתית ביזמות קהילתית”](#). תל אביב: תכנית ”גישורים”, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

הקהילה ומשמשים כמנגנון העצמה המאפשר לחבריה לקחת אחריות ושליטה (Gazley, Chang & Blomgren, 2000) ולהקל עליהם להגיע לפתרון בעיותיהם בעצמם.

השלב הראשון וההכרחי בתהליך ניהול קונפליקט ופתרונו הוא תהליך מקדים של איסוף המידע (Shmueli, 2003). שלב זה נקרא "הערכת הקונפליקט" אשר התוצר שלו הוא מסמך הערכה שנכתב על ידי גורם ניטרלי. המסמך מתאר את הנושאים, הבעיות והאינטרסים של הקבוצות השונות, את הבסיס המשותף ואת נקודות המחלוקת. במקרים רבים הגדרת הבעיה היא השלב הראשון במציאת פתרון, ומכאן החשיבות בהכרת הבעיה והצגתה כפי שהיא נראית מנקודות מבטם השונות של הגורמים המעורבים. הצגת הנושאים במסמך יכולה לסייע לגורמים המעורבים להחליט באיזה אופן להתמודד עם הסכסוך (בן גל ושמואלי, 2004). מקבלי ההחלטות ומרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה המנחים תהליכי דיאלוג ובניית הסכמות צריכים להתאים את הכלי המוצע לקהילה הספציפית ולאופייה. לפיכך הם נדרשים כהכנה להבין את המורכבויות השונות על כל דקויותיהן. המתודולוגיה של הערכת קונפליקט היא אחת הדרכים לאבחון ומיפוי קהילתי.

**מטרת המאמר היא לחשוף את הקורא למתודולוגית הערכת קונפליקט ככלי למיפוי ולהציע להשתמש בה כשלב מקדים לעיצוב התערבות בקהילה.** המאמר יפתח בהסבר מהו קונפליקט קהילתי ובמתן רקע על קונפליקטים קהילתיים במגזר הכפרי. בהמשך יוצגו השלבים בתהליך הערכת הקונפליקט והעקרונות המנחים אותו, תוך מתן דוגמה של תיאור מקרה מהמרחב הכפרי. בנוסף, תיבחן הזיקה בין אלמנטים של הכלי לפרקטיקת הגישור.

## מהו קונפליקט קהילתי?

**קונפליקט קהילתי** הוא התנגשות בין גישות, עמדות ואינטרסים של גורמים שונים בקהילה, המשפיעים או המאיימים על איכות חיי היום יום של אנשיה. פעמים רבות הוא חורג בהיקפיו מסכסוך בין הצדדים הניצים ומשפיע על חברים נוספים בקהילה שאינם מעורבים ישירות בקונפליקט. סכסוך קבוצתי מבוסס בדרך כלל על שאיפות מוחשיות סותרות של הצדדים הנוגעות למגוון נושאים כמו: טריטוריה, משאבים, הגדרה עצמית, זכויות, ערכים חברתיים וכדומה (Bar-Tal, 2000). לדוגמה, בעקבות מריבה של שכנים על מקומות חניה ברחוב שנמשכה יום-יום, למעלה משנה, התפתחה עד מהרה ברחוב איריה של חוסר התחשבות עד עוינות. המצוקה של האנשים במציאת מקומות חניה עם שובם מהעבודה הובילה אותם לנהוג בדרכי עימות כמו חניית אחד הרכבים על שתי חניות, חניה על מדרכות ועל שטחי הגיבון הציבורי, השמצות, גידופים והעלאת תמונות באתר הפייסבוק היישובי, עירוב המשטרה ומנהלי הקהילה ועוד. בעזרת דיאלוג קהילתי הוגדר הנושא כבעיה תכנונית שיש לפותרה ולא כסכסוך בין אנשים. בתהליך נבחן המצב ובסופו נתקבלה החלטה להפוך את הרחוב לרחוב חד-סטרי ובכך לאפשר הקצאה של מקומות חניה נוספים. מתן פתרון תכנוני לבעיה מתוך למידה ודיאלוג החזירו לתושבי הרחוב את האוירה הרגועה.

אחד המנגנונים להתמודדות עם קונפליקטים קהילתיים הוא תהליכי בניית הסכמות בקהילה. הכלי של הערכת קונפליקט מסייע להכין את הקרקע לבניית ההסכמות באמצעות מיפוי המצב הקיים על ידי איתור הקבוצות והנושאים המרכזיים העומדים במרכז הקונפליקט וההסכמות שיתגבשו.

## התעצמותם של קונפליקטים קהילתיים במרחב הכפרי

המרחב הכפרי בישראל<sup>26</sup>, כמו גם במדינות מפותחות רבות בעולם, חווה מזה כשלושה עשורים תהליך הבנייה-מחדש (restructuring) בתחום הדמוגרפי, הכלכלי, החברתי, הסביבתי והארגוני (סופר ואפלבוים, 2012). למארג היישובים במרחב הכפרי נוספו יישובים קהילתיים שאינם חקלאיים<sup>27</sup>. יישובים אלה הם צורת החיים החדשנית ביותר בישראל והם כוללים מצפים קטנים (בעיקר בגליל), יישובים קטנים, או מושבי עובדים וקיבוצים ששינו את מעמדם. תהליכי השינוי המואצים במרחב הכפרי מאתגרים את החוסן הקהילתי של המושב והקיבוץ ומאיימים לערער את היסודות הקהילתיים והחברתיים עליהם ניבנו. היישובים הכפריים הותיקים שהוקמו כקהילות קטנות והומוגניות הפכו עם השנים לרב דוריים והטרוגניים. הדבר בולט בעיקר במושבים ובקיבוצים שקלטו תושבים לשכונות הרחבה<sup>28</sup>.

ההרחבות הקהילתיות היוו פתרון למשבר הן במישור הכלכלי<sup>29</sup> והן במישור החברתי - הזדקנות האוכלוסייה בקיבוצים מחד, ועזיבת צעירים מאידך הובילו להתדלדלות מספר התושבים, לחוסר איזון דמוגרפי ולחוסר יכולת לספק שירותים ברמה נאותה. בעוד שתכלית הקמתן, היתה לשפר את המאזן הדמוגרפי ולסייע לקיבוצים להתקיים, הרי שכיום, נראה ששכונות ההרחבה בעיקר בקיבוצי הפריפריה הן חלק מהפתרון למשבר יוקר מחירי הדיור. כך או כך, לנוכח האטרקטיביות ההולכת וגוברת של המרחב הכפרי, נמשכות אליו אוכלוסיות חדשות ונוצר מצב של מיזוג קהילות מובחנות זו מזו במאפיינים שלהן ובדימויים שלהן על המרחב הכפרי ועל כיווני התפתחותו בעתיד (Applebaum & Sofer, 2012). מעתה לא עוד קהילות הומוגניות בעלות אינטרס אחיד לכאורה, כי אם "שכונות" גדולות שלחבריהן השקפות עולם שונות ולעיתים אף נוגדות.

בעקבות תמורות אלה ישנה מגמה של עליה בסכסוכים מסוג חדש (כגון סכסוך בין אגודה שיתופית לועד מקומי) וכן התעצמות סכסוכים ישנים (כגון סכסוך עבודה בקיבוץ בין חבר לענף בו הוא עובד או לקיבוץ, שמתעצם לאור השינויים ומשפיע על רמות נוספות<sup>30</sup>). בנוסף, השיח על סוגיות השינוי הופך ליותר לעומתי וקוטבי, כלומר הטיעונים יותר מתנצחים ו"דווקאיים". ביחס לחלק מהנושאים העומדים לשינוי, מתפתח סכסוך המחריף נוכח המעורבות הרגשית המתלווה לו, נוכח השלכותיו במישור הכלכלי ונוכח האינטראקציות המורכבות בסגנון החיים בקהילות קטנות. בהמשך לכך חלק מהסכסוכים שנפתרו בעבר באמצעות מנגנונים פנימיים בקהילה ובמשפחה, מופנים היום להכרעת בית המשפט.

<sup>26</sup> המרחב הכפרי כולל שטחים פתוחים, יישובים חקלאיים ויישובים שאינם חקלאיים בתחומי המועצות האזוריות.

<sup>27</sup> ראשוני היישובים הקהילתיים הוקמו מעבר לקו הירוק ובתחילת שנות ה-80 של המאה העשרים הוקמו יישובים אלה גם בתחומי הקו (פלגי, מורן, סימונוביץ ופרידמן, 2012).

<sup>28</sup> קיבוצים רבים מצאו דרך להתמודד עם המשבר הדמוגרפי שפקד אותם באמצעות בניית שכונות הרחבה במטרה להגדיל את אוכלוסיית היישוב ולאפשר בו קיום של שירותים שונים. חלק מהקיבוצים קלטו בני קיבוץ וחלקם קלטו אנשים מבחוץ. לרוב, תושבי שכונות ההרחבה אינם חברים באגודה השיתופית ומקיימים אורח חיים עצמאי מבחינה כלכלית.

<sup>29</sup> החלטת המינהל על הסדר ההרחבות הבטיחה להם תמורה כספית על הקמת הרחבה יישובית. מאוחר יותר, עקב "בג"צ הקשת המזרחית" הסדר בוטל.

<sup>30</sup> בקיבוצים שעברו למודל שכר דיפרנציאלי, שבו יש זיקה בין השכר מעבודה לרכיבים בתקציב האישי, קיימות השלכות כלכליות ישירות לסוגיות של התייעלות, פיטורים, שעות עבודה, יציאה להשתלמות ועוד. מחיר השלכות הללו הוא רובד נוסף לסכסוך.

האופי המיוחד של יישובי המרחב הכפרי, האינטראקציה היומיומית בקהילות הכפריות והתמהיל הקהילתי של מגורים בקהילות רב-דוריות, מעצימים את מורכבותם של הסכסוכים, שכן הפרט מתמודד, ולעיתים מתעמת, עם סביבה שאמורה להיות לו לעוגן - לתמוך ואף לסנגר. הקיבוץ הקלאסי לדוגמה, הוא צורת חיים שבה ארוגים זה בזה תחומי חיים כמו עבודה, משפחה גרעינית ומורחבת, חינוך, קהילה, תרבות ועוד. לכל שינוי באחד מהתחומים יש השפעות, גם אם לא מיידיות, על התחומים האחרים (פוין, 2007). כתוצאה מכך, כמעט כל סכסוך באחד התחומים משפיע מיידית על תחומים נוספים, וקשה עד בלתי אפשרי לבודד אותו כדי לנתחו ולנסות לפתרו במנותק מהתחומים הנוספים. מעבר לכך, באותה קהילה קטנה חיים אנשים בעלי קרבה משפחתית וקשרים מעת לידתם (“ישבנו על אותו הסיר”). סכסוך במישור אחד עשוי להסלים את כל מערכות הקשרים ולהשפיע על יחסי הגומלין ביניהם. לפיכך, הליך ניהול ויישוב סכסוכים מוצלח חורג בדרך כלל מעבר לפתרון הבעיה הספציפית ונוגע למישורי יחסים נוספים בין הצדדים.

בין הסוגיות הדורשות טיפול ברמה הקהילתית, ניתן לזהות סוגיות ייחודיות לקיבוץ (סוגיית שינוי אורחות חיים, הפרטת שירותים, שיוך דירות, סכסוכים בין חברים לבין קיבוצם, סכסוכים בין עוזבי הקיבוץ לבין הקיבוץ, בעיות תעסוקה וסכסוכי עבודה), סוגיות ייחודיות למושב (העברה בין דורית<sup>31</sup>), וסוגיות ייחודיות ליישובים שקלטו תושבים להרחבה קהילתית (אינטרסים מנוגדים בין חקלאים לבין שאינם-חקלאים, קונפליקטים בנושא דרכי ניהול הקהילה, בין חברי קהילה לוועדים, בין אגודות חקלאיות לוועדים מוניציפאליים, ניגודי אינטרסים בין תושבי הרחבות לתושבי הוותיק - מושבניקים לעומת “תושבניקים” ועוד). בנוסף קיימים במרחב הכפרי נושאים נוספים בתחום מדיניות קרקע<sup>32</sup> הן ברמה המקומית והן ברמה הארצית.

השינויים במגזר הכפרי מצויים בעיצומם ויעצימו בשנים הקרובות. לפיכך, יש צורך בהטמעת מנגנונים שיעזרו לצמצם את עוצמתם וכמותם של הסכסוכים, ויסייעו להביא לתוצאות טובות ומותאמות עבור כל קהילה.

## כיצד ניגשים לקונפליקטים קהילתיים?

### הכלי - הערכת קונפליקט

תהליך של הערכת קונפליקט עשוי להיטיב את ניהול הקונפליקט ולסייע במתן פתרון מקובל על הצדדים שיחזיק לאורך זמן. ההערכה מתאימה במצבים של קונפליקטים מורכבים, המאופיינים בריבוי נושאים וריבוי גורמים המעורבים בהם. מטרתה של הערכת הקונפליקט היא להפיק המלצות בכדי לקדם

<sup>31</sup> אחת הסוגיות המרכזיות במושבים חקלאיים המשפיעה על מעגלים משפחתיים רבים היא סוגיית הבן הממשיך המתייחסת להעברת הזכויות בנחלה. זהו סכסוך ייחודי למשפחות בהן קיים פוטנציאל ירושה של נחלה שאת זכויותיה אפשר על פי חוק להעביר כיחידה אחת שלמה לצאצא אחד בלבד (Applebaum & Sofer, 2012). הבעיה מחריפה אף יותר בנחלות במרכז הארץ, שערכן כל כך גבוה שאין אפשרות ריאלית של הבן הממשיך לפצות את אחיו ובלתי ניתן לעשות “חלוקת עושר” הוגנת. להרחבה בנושא תהליכי גישור בנושא הבן הממשיך ניתן לקרוא אצל אהרון (2013).

<sup>32</sup> שינוי ייעוד קרקע חקלאית, זכויות חקלאים בקרקע שהוחכרה להם, הפקעת קרקע חקלאית לצורך תמ”א 35, עצירת התרי בנייה על ידי רשות מקרקעי ישראל, הגדרה לפעילות לא חקלאית מותרת בנחלה (פל”ח – פעילות לא חקלאית), הגבלות על פעילות תיירותית-חקלאית, סכסוכי גבולות בין יישובים, קיפוח אוכלוסיה ערבית וסכסוכי צדק חלוקתי.

תהליך שיוביל למציאת פתרון לסכסוך. ההערכה מציגה את היבטיו השונים של הקונפליקט, ומסייעת להחליט כיצד לנסח את הנושאים לגביהם יתנהל המשא ומתן (Susskind & Thomas-Larmer, 1999). כאשר ניגשים להתמודד עם קונפליקט, יש להבין כי התהליך של יישוב קונפליקטים ושל בניית הסכמות דורש זמן, אך בראייה לטווח ארוך הוא עשוי להתגלות חיובי, שכן מציאת העמק השווה תיטיב את החוסן הקהילתי. רצוי לראות את הקונפליקט כמצב לגיטימי וכאתגר שיש למצוא עבורו פתרון הולם. לשם כך מושקע זמן ומוקדשת מחשבה בחיפוש דרכים לניהול קונפליקטים וליצירת תהליכי הידברות ובניית אמון בין הצדדים (גורן, 2002).

השימוש בטכניקת הערכת קונפליקט בהקשר קהילתי נשען על המודל שפותח על ידי המכון לבניית קונצנזוס (Susskind & Thomas-Larmer, 1999). בארץ, החל השימוש בטכניקה דומה לזו בסוף שנות ה-90 של המאה הקודמת, בעיקר בהקשר של סכסוכים סביבתיים (Shmueli, Ben Gal & Gasol, 2004) ותחום התכנון והבנייה. בטכניקה הזו נעשה תהליך של איתור קונפליקטים פוטנציאליים ובניית מערכת למניעתם כדי לאזן בין צרכי הציבור לצרכי הפרט. לעיתים אין התוכניות משקפות אינטרסים של כל הקבוצות בציבור מכיוון שהמתכננים לא אמדו השפעות צפויות, או שלא נמצאה דרך לייצוג הולם של כל הצרכים והאינטרסים (טרביה, 2008). הנפגעים הפוטנציאליים משקיעים את כוחם בהתנגדות לאישור ולביצוע התוכניות (בן גל ושמואלי, 2004) מה שגורר עיכוב תוכניות והשהיית פרויקטים. הדרכים הקיימות כיום לטיפול בהתנגדויות ולהקטנת היקפן משרתות בעיקר את יזמי התכנית ואינן נותנות מענה לתחושת הפגיעה והעוול שנעשה למתנגדים (דרוקמן ואלתרמן, 2010).

במערכת זו של הליכים מורכבים ומסורבלים, גדל הפוטנציאל לסכסוכים, כאשר במקרים רבים הרקע לסכסוך הוא התהליך עצמו ולא המהות (בן גל ושמואלי, 2003). לפיכך תכנון המנסה להגדיר מראש את הקונפליקט שיווצר, הבוחן מראש את השפעת הפתרון על הפרט והציבור ומנסה לצמצם את הפגיעה בו – עשוי למתן את הקונפליקט התכנוני ולתרום הן לשיפור וייעול הליכי התכנון והן להרחבת בסיס ההסכמות עליו ישען התכנון המוצע (דרוקמן ואלתרמן, שם). מאמצים לפתור סכסוכים כאלה מצריכים בדרך כלל שינוי בתפיסות של הצדדים על ידי שימוש בניסוח מחודש (reframing), או טרנספורמציה של הסכסוך מכזה שמתבסס על זכויות לכזה שמתבסס על אינטרסים (בן גל ושמואלי, 2003).

התוצר מתהליך הערכת קונפליקט הוא דו"ח הממפה את הסוגיות השונות הנכללות בו, את ההיבטים השונים ומספק המלצות להמשך הטיפול בו. לעיתים הדו"ח נועד לשמש רקע לדיון סביב נושא מסוים אולם לרוב מטרתו לסייע לקדם תהליך שיוביל למציאת פתרון לבעיה. בארץ המשרד להגנת הסביבה מקצה משאבים להפקת דו"חות מסוג זה לצורך קידום דיאלוג בין הגורמים המעורבים בבעיות שונות (לדוגמה: פיתוח נתב"ג 2000, פיתוח חופי תל אביב והמרינה, מטמנת דודאים, זיהום נחל הקישון, שינויי אקלים ועוד). המסמכים מציגים את האופנים השונים בהם רואים הגורמים המעורבים את נושאי הקונפליקט ומציעים רעיונות לתהליך של דיאלוג ביניהם. לאור המסמך יכלו המעורבים לבחור האם ברצונם לגשת לתהליך ואם כן – באיזו מתכונת<sup>33</sup>.

בשדה החברתי נעזרים מגשרים, עובדים קהילתיים ויועצים ארגוניים במודל או בחלק משלביו כשלב מקדים לדיון בתהליכי שינוי ותהליכי בינוי קהילתי, כדוגמת שינוי אורחות חיים בקיבוצים, הכנת תכנית אב וקביעת חזון ליישוב, הקמת שכונת הרחבה, הקצאת תקציבים לפרויקטים שונים ונושאים רבים נוספים.

<sup>33</sup> ניתן לקרוא בהרחבה על הערכות הקונפליקט הללו באתר המשרד להגנת הסביבה ובחוברת ["ניהול קונפליקטים](#)

[בתכנון, פיתוח ואיכות סביבה"](#)



## הערכת קונפליקט בקהילה – הלכה ומעשה

בחלק זה אתאר את הכלי להערכת קונפליקט על שלביו העיקריים, ואדגים מצב קהילתי בו עשיתי שימוש בכלי, תוך התאמתו לקהילה.

### מודל הערכת הקונפליקט



## א. איסוף המידע

שלב זה כולל את זיהוי בעלי העניין שיש להם נגיעה לנושא, עידכון לגבי התהליך, ארגון לוח זמנים לביצוע הראיונות וקיום הראיונות עצמם. בהערכת קונפליקט בנושא ציבורי מספק המזמין למעריך רשימה ראשונית של בעלי עניין. המזמין צריך להיות אדם או קבוצה הנמצאים בעמדה בה ביכולתם לכנס יחדיו את בעלי העניין המרכזיים (סוסקיינד, 1999). בעלי העניין הראשונים שירואיינו הם אנשים בעלי סמכות ארגונית רלוונטית, אנשים בעלי ידע ספציפי או מעורבות היסטורית בנושא. נהוג כי המעריך פונה אל אותם אנשים בכתב, מציג בפניהם את תהליך הערכת הקונפליקט ותהליך בניית ההסכמות הצפוי ומבקש לראינם.

איתור המדגם נעשה בשיטת "כדור השלג" לפיה המעריך מגיע אל אנשים נוספים דרך המרואיינים הראשונים. לפי שיטה זו פועל המעריך בהרחבת מעגל המרואיינים מהגרעין הראשוני כלפי חוץ ומתוודע לאנשים ולקבוצות נוספות. מטרת הראיונות הינה לגלות את הנושאים והאינטרסים החשובים לבעלי העניין (או לפרטים ולקבוצות בקהילה), להעריך את נכונותם לבוא ל"שולחן הדיונים" ולזהות אנשים נוספים שיש לראיין. רצוי להקצות שני מראיינים לכל ראיון שאחד מהם שואל את השאלות וקשוב למרואיין וממוקד רק בו והשני עוסק בתיעוד הראיון בכתב או במחשב. תוצרי הראיון יוצגו באופן כזה ששומר על אנונימיות המרואיינים (הסבר בשלב ניתוח המידע). השאלות תלויות בקונפליקט ובמידע הדרוש כדי לבנות תהליך בניית הסכמות. יחד עם זאת כל הראיונות צריכים לכלול גרסה זו או אחרת של השאלות הבאות:

- מהי ההיסטוריה של הקונפליקט?
- אילו נושאים הקשורים למצב חשובים עבורך, ומדוע?
- למי עוד חשוב הנושא העומד על הפרק?
- מה הן הבעיות המטרידות את בעלי העניין?
- היכן קיים "איזור הסכמה" בין הצדדים?

יש לשאול גם האם תהיה היענות להשתתף בניסיון לבניית הסכמות שיתוכן כדי לטפל במצב הזה. על המראיין לשלוח לכל מרואיין סיכום תמצית הראיון עמו כדי לוודא שדבריו הובנו נכונה.

## ב. ניתוח המידע

לאחר שכל המרואיינים אישרו את סיכום הראיון עימם נכתבת טיוטא של דו"ח ההערכה המתבססת על ניתוח תוצאות הראיונות.

בשלב זה נערך מיפוי של הקונפליקט אשר מציג את מהות הסכסוך, הנושאים והאינטרסים ללא נקיטת עמדה. התבטאויות ספציפיות ודעות מוצגות בהכללה במסגרת רחבה יותר ללא אזכור שמות. באופן זה נשמר עקרון האנונימיות של המשתתפים (לדוגמא: קבוצת הנהגים, קבוצת הולכי הרגל, קבוצת בעלי הכלבים וקבוצת רוכבי האופניים)<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> את הנתונים ניתן לערוך בטבלה כשהקריטריונים בעמודה האופקית הם הקבוצות השונות ובעמודה האנכית מפורטות כל הסוגיות המרכיבות את הקונפליקט. בתוך התאים ניתן לסמן למי מהקבוצות כל סוגייה רלוונטית ואת החשיבות שהם מקנים לסוגיה זו, או לפרט במלל את העמדות והאינטרסים שלהם לגבי כל סוגייה. בדרך זו ניתן לראות במבט אחד באילו סוגיות קיימת הסכמה או ניתן להגיע אליה בקלות יחסית ובאילו סוגיות תידרש עבודה עמוקה ופתרונות יצירתיים.

הדו”ח מפרט:

- מי הם בעלי העניין?
- מהם הנושאים העיקריים המטרידים אותם?
- מהם האינטרסים העומדים מאחורי עמדות הצדדים?
- האם יש אינטרסים משותפים ומהם? האם יש “אזורי הסכמה” בין הצדדים השונים ומהם?
- מהן הנקודות בהן ניתן להגיע להסכמה? מהן הנקודות בהן יהיה קשה להגיע להסכמה?
- מיפוי אינטרסים משותפים ומנוגדים, זיהוי הזדמנויות לדיון משותף ובמידת הצורך הערכת פוטנציאל להצלחתו של דיאלוג בעזרת מגשר.

### **ג. שיתוף בטיטת הדו”ח**

בשלב ראשון מקבלים בעלי העניין טיוטא של הדו”ח. הטיוטא מהווה נייר עבודה פתוח לתיקונים ושינויים. בטיטת רואים הצדדים לראשונה את הקבוצות המעורבות, את הנושאים שהועלו ומקבלים תמונה מדויקת<sup>35</sup> של האינטרסים שלהם ושל הקבוצות האחרות. לאחר עריכת תיקונים ושינויים, נערך ומופץ הדו”ח הסופי ונכתבת המלצה לגבי הפסקת או המשך התהליך. בקונפליקט קהילתי משתפים בתוצאות הדו”ח את הקהילה כולה. בקונפליקטים אחרים<sup>36</sup> נהוג לשתף בדו”ח המלא את בעלי העניין הרלוונטיים בלבד.

### **ד. הפצת הדו”ח ודיון על המלצותיו**

בדרך כלל, חלק הסיום בדו”ח ההערכה כולל המלצה לתהליך בניית הסכמות. במקרים של קונפליקט חריף במיוחד בו נוכחים המעריכים לדעת שהפערים גדולים ובלתי ניתנים לגישור או שהתנאים לפתרון לא הבשילו, הם עשויים להמליץ שלא לקיים תהליך כלשהו בשלב זה.

דו”ח ההערכה מסייע למזמין ולאחרים להחליט האם להמשיך למציאת פתרון בעזרת תהליך דיאלוגי כמו גישור רב משתתפים, בניית הסכמות, שיתוף ציבור או תהליך אחר. הוא מאפשר להבין את היקף הבעיה, את מהות הפערים ומספק מושג לגבי התשומות והמשאבים במונחים של זמן וכסף שיש להביא בחשבון במידה ויוחלט להמשיך.

הדו”ח גם מסייע לרתום את בעלי העניין על ידי בניית אמון בכך שהוא מספק להם מבט מדויק של הצדדים על הקונפליקט ועוזר לגייס לגיטימציה לתהליך על ידי הבטחה שכל בעלי העניין ישמיעו את דיבריהם ויזכו להקשבה.

במידה והוחלט לקיים תהליך, יש הגורסים שהמעריך הוא האדם המתאים לנהל אותו לאור היכרותו עם הנושא ועם בעלי העניין. אחרים טוענים שהמעריך אינו צריך להיות זה שאמון על התהליך שבא אחרי ההערכה, זאת כדי להבטיח שהמלצותיו לגבי קיום המשך התהליך יהיו נקיות משיקולים זרים<sup>37</sup>.

<sup>35</sup> כמובן שבקונפליקטים רבים אין אמת מדויקת אחת. כל בעל עניין המעורב בקונפליקט רואה את התפתחותו ואת קשת הפתרונות האפשריים מזווית הראייה שלו.

<sup>36</sup> בין חברות וארגונים, בין משרדי ממשלה וכו’.

<sup>37</sup> בישראל מימון עבודת הצד השלישי נעשה לרוב על ידי רשויות או משרדי ממשלה המעוניינים ליישב את הסכסוך. היותם של המממנים צד בסכסוך עלולה לפגוע במידת האמון שנותנים בעלי העניין האחרים לתהליך כולו (שמואלי וכן גל, 2004).

בהמשך אדגים את המודל שהוצג מתוך ניסיון בקהילה.

### **איזה בזבז זמן! בשביל מה צריך את זה?**

פעמים רבות נשמעת ביקורת על נחיצותו של הערכת קונפליקט כתהליך מקדים כשהאינסטינקט המיידי הוא לגשת לפתור את הקונפליקט ולוותר על הליך למידה והכנה שהוא לכאורה "בזבזני" ומיותר. טיעון זה קיבל תוקף בעת הדגמת השימוש במודל בסדנה שנערכה בכנס "גישורים" ה-7 בפני קבוצה של מגשרים ועובדים סוציאליים קהילתיים. במהלך הסדנה נראה היה שקיים פער בין הערך של הכלי הכלי ממפה, לבין התפיסה שלו בקרב המשתתפים. רוב השאלות במהלך הסדנה נסובו סביב הפער בין הכלי לבין ההתערבות. בשיחה מאוחרת עם אחת המשתתפות<sup>38</sup> הגענו לתובנה מובהקת שקשה לאנשים, גם אם הם אנשי מקצוע המחויבים לנושא, להכיל כלי ממפה שאין לו תוצאה תכליתית מיידית לפתרון בעיה. התחושה של המשתתפים בהחלט מהווה חומר למחשבה ולדין בעתיד.

למרות הרצון הטבעי שלא לאבד זמן בהכנה לקראת התהליך, כדאי לזכור שהתקדמות בהליך מורכב ללא הערכת קונפליקט טומנת בחובה כמה סכנות, שהמרכזית בהן היא השמטת בעל עניין מרכזי. בעל עניין שהוזנח בהיסח הדעת משמעו ויתור על פוטנציאל לסיוע במציאת פתרון מיטבי. חמור מכך, השמטת בעל עניין עשויה לסכן את התהליך ולסקל את ההסכמות שיבואו בעקבותיו מכיוון שתימתח ביקורת על כך שהתהליך אינו כולל את כולם (noninclusive) ואין בו ייצוג הולם לצרכי כל הקבוצות (Susskind & Thomas-Larmer, 1999). סכנה נוספת של התקדמות ללא הערכת קונפליקט היא שהמעריך עשוי לתכנן תהליך בניית הסכמות שלא יטפל בנושאים הנכונים. אם נושאי מפתח לא יוכנסו לדין, תתערער אמינות הניסיון. לבסוף, הערכת קונפליקט יכולה לגלות כי מיותר אף להתחיל בניסיון לבניית הסכמות מכיוון שאחד מבעלי העניין הודה במהלך ראיון חסוי כי אין הוא מוכן להגיע להסכם או שקיימת עבורו חלופה טובה יותר שאינה מצריכה הגעה להסכם. במקרה כזה חבל להתחיל בתהליך שייכשל בוודאות (שם).

### **מחלוקת על המילה "קונפליקט"**

קיימות גישות שונות לתהליך הערכת קונפליקט ולשלבי הביצוע שלהם, אולם כל הגישות מושתתות על עקרונות דומים וחלק מהשלבים בתהליכים הללו חופפים. פעמים רבות קיימת מחלוקת בקרב אנשי המקצוע ובקרב הצדדים באשר לשימוש במונח "הערכת קונפליקטים" בכדי לתאר את התהליך. ואכן, לא תמיד הזמנת הליך מעידה בהכרח על קיומו של קונפליקט בוער. לעיתים הזמנת הליך נועדה למנוע היווצרות קונפליקט, לקדם דיון בנושא מסוים, לבחון אפשרויות שעומדות על הפרק בפני היישוב או לקדם מטרות משותפות. במקרים כאלה יעדיפו המזמינים לקרוא לתהליך "הערכת נושאים" (Issues Assessment), "הערכת מצב", "הערכת כינוס", "מיפוי צרכים", "בחינת אורחות חיים" או "ניתוח בעלי עניין". גם בדוגמא המתוארת בהמשך, הרגישו מזמיני התהליך לא בנוח עם הטרמינולוגיה "קונפליקט" מהסיבה שהקבוצות השונות בקהילה לא היו בסכסוך מוגדר. מנהלי הקהילה חששו שהמצב יוגדר כקונפליקטואלי בחווייה של חברי הקהילה רק עקב השימוש במונח ולכן בחרנו להשתמש במונח "מיפוי צרכים" שנתפס רך יותר.

לדעתי החלפת השם של הכלי עשויה להקל במידה מסוימת גם על הקושי בקבלתו כשלב מקדים לפני טיפול בקונפליקט. במקרים מסוימים שינוי המונח ידגיש את היות הכלי שלב מאבחן שתכליתו היא לקבל

<sup>38</sup> מורתי רבקה אלבק סלומון.

את כל המידע הדרוש, לבחון אם יש סיכוי להצלחת תהליך כלשהו ובמידה וכן - לבנות תהליך מותאם למצב הספציפי.

### תיאור מקרה<sup>39</sup> – הערכת קונפליקט בקיבוץ חידושים<sup>40</sup>

**רקע להיווצרות הקונפליקט:** קיבוץ חידושים היה קיבוץ שספג מכה כלכלית קשה בתקופת המשבר של שנות ה-80 במאה הקודמת ולא הצליח להתאושש ממנה. הדבר הוביל לעזיבה של חברים והקיבוץ כמעט התרוקן. המצב החברתי והמוראלי של החברים שנותרו היה ירוד והקיבוץ החל להתפורר. כדי להמשיך להתקיים, החליטו החברים לבצע הליך קליטה בשני שלבים. בשלב הראשון קלט הקיבוץ גרעין של משפחות שנקלטו כחברים שווי זכויות באגודה השיתופית (שלב קליטה א). בשלב השני, שבוצע כעבור כמה שנים, הוקמה שכונת הרחבה לכ-200 משפחות נוספות שאינן חברות באגודה השיתופית (שלב קליטה ב). כך מוזגו לכדי קהילה אחת קבוצות של אנשים בעלי רקע, תרבות, אידיאולוגיה ואינטרסים שונים. חלקם חברי קיבוץ וותיקים, חלקם חברים חדשים וחלקם משפחות צעירות שהגיעו בעיקר מהעיר לממש את חלום הבית הפרטי עם הגינה. לכל אחת מהקבוצות יש זהות ייחודית, היסטוריה שונה והבנה אחרת לגבי קהילתיות ולגבי ניהול קהילה במרחב הכפרי. בנוסף, כל קבוצה תופשת את הקיבוץ כביתה ומצפה כי ייספק שירותים מוניציפאליים באופן שונה. מעמד השתייכות ליישוב (למשל בין חברים, תושבים ושוכרים או בין חברי האגודה החקלאית לתושבים שאינם חברים בה) והרקע התרבותי והכלכלי השונה של התושבים עשויים להשפיע על היחסים בין הקבוצות ולהוות מקור לסכסוך (שוגרמן, 2011). במסגרת תכנון מקומי יש להבטיח כי יאותרו צרכים מגדריים וצרכים הנובעים מזהויות חברתיות מגוונות וכי התכנית תכוון לתת מענה לצרכים אלה (רימלט, 2006).

**הזמנת תהליך הערכת הקונפליקט:** הערכת הקונפליקט הוזמנה מספר חודשים לפני הבחירות לרשות המקומית ולוועדים המקומיים. עד אותו זמן פעל בקיבוץ וועד ממונה במשך כמה שנים ובבחירות אמור היה להיבחר לראשונה וועד מקומי ליישוב במטרה להעביר לתושביו את האחריות לניהולו כמקובל ביישובים כפריים. מנהלי הקהילה הבינו את המורכבות בה נתונה הקהילה הנמצאת בשלבי התהוות וזיהו את נקודת הזמן של היום שאחרי הבחירות – כנקודת זמן מכוננת שבה יקבע עתידו של היישוב מבחינת האווירה ותחושת הקהילתיות שתשרור בו ומבחינת התפקוד היומיומי.

כאשר הוזמנו לפגישת ההכנה לקראת הערכת הקונפליקטים הקהילתיים ביקשו מאיתנו מנהלי הקהילה שלא נקרא לתהליך "הערכת קונפליקט" אלא "מיפוי צרכים" שתפקידו מניעת. זאת בשל העובדה שלמרות שקיימים מספר קונפליקטים מתחת ומעל לפני השטח הם ראו לנכון שלא להנכיח אותם על ידי הטרימינולוגיה. בתקופת ההערכה לא היה קונפליקט ספציפי, אך היה פוטנציאל לסכסוך עתידי שהתפתחותו תמונה היתה בתוצאות הבחירות. ניכר היה כי העמיקו הבדלים מהותיים בין הקבוצות ושררה חוסר הבנה, בעיקר של תושבי ההרחבה לגבי תפקידי הוועד המקומי במרחב הכפרי המקיים

<sup>39</sup> את ההערכה ערכתי בקיבוץ הנמצא בפריפריה, עם עמיתתי טניה בירד במסגרת לימודים בחוג לגיאוגרפיה באוניברסיטת חיפה. חקר המקרה הוצג בכנס האגודה הגיאוגרפית הישראלית ה-54 באוניברסיטת בר אילן (2013).

<sup>40</sup> המקרה מבוסס על מקרה אמיתי ולשם שמירה על סודיות טושטשו ושוננו הפרטים.

שלטון דו-רובדי<sup>41</sup>. חששם של מנהלי הקהילה היה שעקב חוסר ההבנה, תהליך בחירת הוועד ותוצאותיו עלולים להביא בעתיד למשבר ולהקצין את ההבדלים בין הקבוצות.

במקרה המתואר, הגדירו מנהלי הקהילה את מטרת ההליך והמסמך שיופק בעקבותיו **כהדמנות לבניית זהות קהילתית חדשה ומשותפת**. המסמך נועד לסייע למנהלי הקהילה בהכנת תכנית לקראת הבחירות (הבנת הצרכים והכנת המצעים השונים, הבנת המורכבות ביחסי ועד-אגודה המאפיינת את הישובים החקלאיים וכו'). בנוסף, תוכנן כי המסמך יסייע לוועד שיבחר בהבנת הסוגיות המרכזיות והאינטרסים המרכזיים של הקבוצות השונות בקהילה.

### **צעדים בהערכת הקונפליקט בקיבוץ ”חידושים”**

#### **א. איסוף המידע – מגלגלים את ”כדור השלג”**

הזמנת המשתתפים לתהליך בוצעה באופן פחות פורמאלי מתהליכים דומים בהם הפניה נעשית בכתב ובצורה רשמית. מנהלי הקהילה המליצו בפנינו על רשימה ראשונית של מרואיינים ואנחנו פנינו אליהם. הראיונות נערכו במתכונת של ראיון חצי מובנה במקום הנוח למרואיין (לרוב בביתו) ונמשכו בין חצי שעה לשעה. בסיום כל ראיון, ביקשנו מכל מרואיין להמליץ על אנשים נוספים שלדעתו כדאי לראיין לצורך ההערכה. המרואיינים נתבקשו לציין שם של אדם ששייך לדעתם לקבוצתם או של אדם שחושב כמותם ובנוסף של אדם שאינו משתייך לקבוצתם כפי שהם מגדירים אותה או שמחזיק בדעות הפוכות מהם. חלק מהמרואיינים הסכימו להתקשר בעצמם לאנשים עליהם המליצו (ובחלק מהמקרים ביקשו שאנחנו נתקשר עם או ללא ציון שמם כמפנים). כמעט כל האנשים שקיבלו פניה נענו לה ברצון ודיווחו על תחושתם הטובה מעצם הפניה מחבר ליישוב שדעותיו מנוגדות לשלהם. הפניה הישירה הזו כשלעצמה יצרה שיח של פתיחות וקבלה בין אנשים מקבוצות שונות. כך, התווספו מעגלים נוספים של אנשים ושל קבוצות. לאחר כל ראיון, סוכם הדברים שנאמרו, תוך ניסיון להפריד בין אינטרסים, לעמדות<sup>42</sup>. הסיכומים הועברו למרואיינים לצורך קבלת משוב שמטרתו לוודא שהם אכן הובנו כראוי וכי דבריהם לא הוצאו מהקשרם. רק משתתפים בודדים חזרו אלינו עם בקשות לתקן את מה שסיכמנו.

במקרה זה, כמו בקונפליקטים קהילתיים אחרים, כבר בשלב הראיונות, חלק מהמחלוקות מתחיל להתרוץ אם לא להיפרם ממש. מעניין שמתוך המקומות של אי ההסכמה והקיטוב בין הקבוצות, התחלנו להרגיש את הלכידות ותחושת הקהילתיות דרך תגובות כמו ”מה? את בטוחה שדרורית נתנה לך את הטלפון שלי? היא הרי יודעת שאנחנו לא מסכימות על כלום... טוב, יפה מצדה שהיא רצתה שתשמעו מה שיש לי להגיד...”.

למעשה כבר בשלב קיום הראיונות החלו להישמע אמירות מקרבות ומתחשבות. באחת הפעמים, הדברים החלו דווקא באמירה פוגענית ובמהלך הראיון חידד המרואיין את מחשבותיו והסיק לבדו שלא

<sup>41</sup> שלטון דו-רובדי: המערכת המוניציפאלית במגזר הכפרי ייחודית. הגדרתה של המועצה האזורית כרשות המטפלת באגד של ישובים מוסיף רובד נוסף להיררכיה השלטונית, רובד זה מורכב מועדי הישובים (ועדים מקומיים), המשמשים כחוליה מקשרת בין המועצה האזורית לבין התושבים. נוסף על כך, במושבים וקיבוצים בהם קיימת אגודה שיתופית יש גם וועד אגודה אליו יכולים לבחור ולהיבחר חברי האגודה בלבד ולא כלל התושבים באותו יישוב. הוועד המקומי הוא זה שבו יש ייצוג לכל תושבי היישוב.

<sup>42</sup> דוגמה לאבחנה בין אינטרסים לעמדות: באחד היישובים התפתח סכסוך סביב סוגיית חתולי הרחוב. חלק מהתושבים טענו ש”צריך לחסל את כל החתולים”. אמירה זו משקפת עמדה ולא אינטרס. האינטרס העומד מאחורי עמדה זו הוא שחתולי הרחוב לא יהוו מטרד. זהו צורך לגיטימי שגם אוהבי חתולים יכולים להזדהות עמו וניתן לממשו על ידי דרכים רבות מחוץ לדרך שהוצהרה תחילה.

זאת בלבד שאין מקום לזלזול, אלא שניתן להפוך את הבעיה למנוף לכל הקהילה ולייצר תהליך חיובי. אותו מרואיין הביע זלזול לגבי חוסר הבנתו של אחד ממייסדי הקיבוץ את המשמעות של שיוך דירות ואחריות כל אחד כלפי רכשו. הוא ציין שאותו קשיש עדיין מצפה שהקיבוץ יגזום בעבורו את הדשא שבשטחו הפרטי. תוך כדי שאמר את הדברים, כבר ביטא בעצמו את התנאים האובייקטיביים המקשים על הקשיש לכסח את הדשא. כעבור כמה ימים הוא העלה רעיון ליוזמה של "סיירת גינון" שבני הנוער משכונת ההרחבה יטפחו את הגינות של דור המייסדים. באופן זה צצו מספר יוזמות קטנות שקושרות וממזגות בין הקבוצות השונות בקהילה ואשר החלו להתבצע באופן מיידי וללא המתנה לדו"ח ההערכה. הראיון עצמו עורר ועודד אנשים לחשיבה על הקהילה שלהם - על מה כדאי וראוי לשפר בה וחלקם החליטו לפעול מיידיית מתוך אינטואיציה ומתוך המחשבה של "באיזה חברה אני רוצה לחיות". תוך כדי תהליך איסוף המידע צמצמו חברי הקהילה את ההבדלים בניהם ונעשו פעולות שיש בהן ראייה עתידית לקהילה בבנייה.

### ב. ניתוח המידע – 'אנחנו' ו'הקבוצות האחרות'

אחת השאלות הראשונות ששאלנו בראיונות היתה: מי הן הקבוצות בקהילה? ולאיזה קבוצה את/ה משתייכת? התשובות היו מעניינות מאוד. כמעט כל מרואיין מיפה באופן שונה את הקבוצות ונתקבלו מספר תשובות שבכל אחת מהן הקריטריון לחלוקת הקבוצות בקהילה הוא קריטריון שונה. על פי חלק מהתשובות יש בקהילה שתי קבוצות ועל פי חלק מהתשובות יש בקהילה ארבע עד שש קבוצות. התשובות נחלקו לדור צעיר לעומת דור ותיק; חברי אגודה לעומת אלה שאינם חברי אגודה; תושבים הגרים בתחום הגיאוגרפי של הקיבוץ הישן לעומת תושבים הגרים באזור החדש; חברי הקיבוץ הותיקים לעומת המצטרפים ותושבי ההרחבה. השונות בתשובות שקיבלנו באשר לחלוקה לקבוצות הדגימה מצד אחד עד כמה הקהילה אכן מורכבת ממספר רב של קבוצות, אולם דווקא עובדה זו סייעה בסופו של דבר לזהות נושאים ואינטרסים רבים המשותפים לכולם. אילו כל המשתתפים היו עורכים חלוקה לקבוצות והחלוקה היתה זהה בין כולם, אזי היה הדבר מלמד על קיטוב מובהק בין הקבוצות. ריבוי האפשרויות לחלוקה טישטש במידת מה חלק מההבדלים.

כל הגדרה של חלוקה לקבוצות נותנת ביטוי לצרכים ואינטרסים משותפים לחברי אותה קבוצה. כך למשל, מי שחילקו לפי ותיקים וצעירים - דיווחו בעיקר על צורך בשירותים לחברי הדור המבוגר (צרכניה קרובה, מרפאה, תחבורה נוחה וכו'), לעומת צורך של משפחות צעירות בהפעלת מועדון נוער, מגרש ספורט וכו'. מי שחילקו לפי אזור המגורים - דיברו על המתח בין מתן עדיפות לשיפוץ תשתיות באזור הקיבוץ הישן לעומת פיתוח מדרכות בשכונת ההרחבה.

בנוסף, מהראיונות עלו באופן גלוי וסמוי תפיסות של חברי הקהילה אלה את אלה. דוגמאות לכך הן:

- **תפיסת חברי הקיבוץ את עצמם ואת האחרים:** מייסדי הקיבוץ תופסים עצמם כליברלים שהתנתקו מתפיסות אידיאלוגיות בהן החזיקו בעבר. חלק מאנשי דור הביניים בקיבוץ מרגיש שאת הנקלטים של אמצע שנות השמונים, הדור המייסד קיבל מחוסר ברירה בשל המחסור בידיים עובדות ולשם איזון המצב הדמוגרפי. אנשים מקבוצה זו חשים שלותיקים יש סטיגמות על אחרים וקשה להם לקבל את השונים מהם. רוב חברי הקיבוץ חושבים שהאיחוד עם תושבי ההרחבה מוצלח, אבל כולם טוענים שאנשי שלב קליטה אי מתבדלים. חלק מחברי הקבוצה מרגישים שהם עשו ויתור על משאבים ששייכים להם לטובת זרים.

- **תפיסת חברי שלב קליטה אי את עצמם ואת האחרים:** החברים משלב קליטה אי סבורים שאיחודם עם תושבי ההרחבה מוצלח, אבל שאנשי הקיבוץ מתבדלים ונמנעים מלקחת חלק בפעילות הקהילתית.

לפי תפיסתם, הם ש"הצילו את הקיבוץ המתמוטט" ואת חברי הקיבוץ ש"לא היה להם גרוש ואפילו לא ידעו לקנות בחנות". חברי שתי הקבוצות תופסים את תושבי ההרחבה כקבוצה חיובית, פעילה ובעלת מוטיבציה.

- **תפיסת תושבי ההרחבה את עצמם ואת האחרים:** תושבי ההרחבה אוהבים את המקום החדש, את הקהילה ואת האווירה. להרגשתם הם, החדשים ביותר, נותנים את הטון מבחינת הקהילתיות בעיקר בשל העובדה שלקבוצה זו ילדים בגילאים צעירים שמהווים את ה"דבק הקהילתי".

בשאלות הבאות התבקשו המרואיינים להעלות סוגיות שמעסיקות אותם. להלן חלק מהסוגיות: **בריכת השחייה** - תושבי ההרחבה מחו על כך שהתשלום עבור מינוי לבריכה היה שונה עבור חברי אגודה ושאינם חברים. בנוסף, מבקרים בבריכה המגיעים מחוץ ליישוב מפריעים בעיקר לחברים המתגוררים בסמיכות אליה. המבקרים הללו נוהגים במהירות מופרזת, חונים בכל מקום ומהווים מטרד. הדעות כלפי הבריכה משתקפות ברעיונות השונים שהועלו - לאפשר רק לתושבי הקהילה שימוש בה, לבטל את קיומה של הבריכה כליל, ועד לרעיונות של סלילת כביש עוקף מחוץ ליישוב. עוד עלה מהראיונות כי הבריכה מהווה מקור הכנסה לכלל חברי האגודה ובפרט למשפחה אחת המתפעלת אותה, ולכן על אף המטרד, אין לאף אחד מהמרואיינים רצון לפגוע בפרנסתה.

**מערכת התשתיות** - חברי כל הקבוצות דיווחו על כך שהם מפעילים לחץ על ההנהלה לפתח את התשתיות במתחם בו הם מתגוררים קודם כל. תושבי ההרחבה המתגוררים בתחומי הקיבוץ הישן ותושבי הקיבוץ ממורמרים על כך שהרחובות של תושבי שלבי הקליטה אי' ובי' מקבלים קדימות ועדיפות. אדם נוסף ציין את קושי הניידות של המבוגרים במצב התשתיות הנוכחי.

**ערכי התיישבות מול איכות חיים** - תושבי ההרחבה הגיעו מהעיר ההומה לקיבוץ בציפייה ליישוב שקט וכפרי, אולם הם הגיעו ליישוב חקלאי שבו טרקטורים נוסעים ב- 6:00 בבוקר. יש להדגיש שטרם קליטת אנשי ההרחבה- הוחלט להרחיק רפת שהיתה בפתח היישוב בסמוך למיקום בו נבנתה שכונת ההרחבה.

**בית הכנסת**<sup>43</sup> - בקיבוץ לא היה בעבר צורך בבית כנסת, אך לאחר חילוקי דעות לגבי חיוניותו ולגבי מיקומו נבנה בית כנסת. חלק מחברי הקיבוץ מסתייגים מקיומו בקהילתם וחושבים שאפשר וכדאי לבטלו ו"להופכו לספריה".

### **ג. שיתוף בטיטת הדו"ח - יוצרים במה לנושאים החשובים לנו**

בשלב השלישי דו"ח ההערכה מוצג לבעלי העניין. בסכסוכים קהילתיים, כשהמשתתפים מכירים אלה את אלה, לא תמיד מתאפשר להציג חלק מהנושאים בהכללה רחבה. במקרים כאלה המראיין צריך לבקש את הסכמת המרואיין לייצג את עמדותיו בדו"ח. במיפוי שערכנו בקיבוץ "חידושים", סיפרה אחת המרואיינות כמה דברים שלדבריה "רק לה אכפת מהם". היא העדיפה שהדברים יושמטו מהדו"ח כדי שלא יהיו מזוהים איתה. המחיר היה שדבריה שלא נכללו בדו"ח גם לא טופלו.

בהתייעצות עם מנהלי הקהילה, ולאור מטרותם להבנות מחדש את הקהילה ולהכין אותה לקראת הבחירות לוועד המקומי, הוחלט להדגיש בדו"ח את הנושאים לגביהם יש הסכמה במידה רבה. הנושאים העיקריים שזוהו הם:

- רצון לקיים קהילה משגשגת באווירה טובה

<sup>43</sup> נושא הקמת בית כנסת ואופיו עולה בשנים האחרונות כמקור לסכסוך ביישובים נוספים.



- הסכמה לגבי השקעה בחינוך
- התייחסות לצרכים של הדור המבוגר בקהילה
- השקעה בתשתיות

#### **ד. הפצת הדו"ח ודין בהמלצותיו - עיצוב תהליך התערבות לבינוי הקהילה**

לאור תוצאות ההערכה החליטו מנהלי הקהילה, בשיתוף עם היחידה לפיתוח קהילתי במועצה, לקיים תהליך בינוי קהילתי בעזרת חברה של יועצים ארגוניים. הוחלט לקיים תהליך טרום הבחירות שבו יוסברו ויובהרו עקרונות של ניהול קהילה במרחב הכפרי, תפקידי הוועד המקומי ותפקידי האגודה ויקבעו עקרונות משותפים לקידום ולחיזוק הקהילה בעתיד. התהליך כלל פעולות רבות כגון: קורס פעילים, ערכי הסברה, חוגי בית וועדות היגוי בשיתוף התושבים מכל קבוצות ההשתייכות. בנוסף הוחלט לקדם באופן דחוף את היוזמות שמטרתן דאגה לרווחתם של מייסדי הקיבוץ. זאת משתי סיבות - הטבת איכות החיים בפרק הזמן הקצוב שנותר להם ותחושת הלכידות והחוסן הקהילתי שיקנה הדבר לחברי הקהילה שדואגת לאוכלוסיות החלשות שבתוכה.

#### **כיצד ניתן לבצע הערכת קונפליקט במסגרת מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה?**

בתחילת דרכם התעסקו מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - העירוניים והכפריים, בשירותי הגישור הבין-אישי בתוך חדר הגישור. חלק מהמרכזים עסקו גם בניהול משברים וביישוב סכסוכים מרובי משתתפים המיוחדים לקהילה שבה הם נמצאים (סכסוכים בנושא בן ממשך במושבים, טיפול בהסדרת מערכות יחסים בערים מעורבות ועוד). כיום יותר מרכזים מבקשים לספק מענה גם לקהילה כמערכת ולא רק לפרטים בתוכה. כדי לנהל תהליכים מורכבים עליהם לאמץ ולהטמיע לתוכם שימוש במגוון כלים דיאלוגיים שיספק להם אפשרויות חדשות להיות רלוונטיים ובעלי ערך מוסף לקהילה. תהליכי בינוי קהילה ויצירת הון חברתי הם בליבת העבודה הקהילתית, ואת אלה יכולים לספק תהליכים רחבי-היקף כדוגמת בניית-הסכמות והערכת הקונפליקט שבבסיסו. אחד המחסומים ליכולת לנהל תהליכים כאלה נעוץ בתשומות הרבות שיש להשקיע בהם. היכולת לקיים תהליכים כאלה מותנית במשאבים רבים של זמן, בהתמקצעות של המגשרים, בהכשרה ובליווי של מגשרים ופעילים לתהליכים אלה. אתגר נוסף הוא יצירת הלגיטימציה של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ומיצובם בתודעת חברי הקהילה ובקרב הגורמים המפנים כארגון מקצועי ובלתי תלוי.

לשם קיומם של תהליכים מהסוג שתואר כאן ולשם הצלחתם מומלץ לבנות שיתופי פעולה עם אנשים שונים במועצה, עם ההנהגות המקומיות של היישובים ואף עם מוסדות השכלה אקדמיים (כגון בתי ספר לעבודה סוציאלית, חוגים לסוציולוגיה ולהתנהגות ארגונית וכו'). גיוס של איש מקצוע אחד שינהל את התהליך ויפעיל את המתנדבים עשוי להצליח ולתרום הן לקהילות שיהנו מפירות התהליך והן למרכזים. בתהליך המנוהל על ידי גורם מקצועי, המתנדבים המכירים את הקהילה יסייעו לגבש את הרשימה הראשונית של המשתתפים בראיונות ויוכלו להבטיח ייצוג של כל המושפעים. גם הראיונות עצמם, שהם עיקר העבודה יבוצעו על ידי המגשרים המתנדבים של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה. בדרך זו יכול הכלי לסייע בזיהוי קונפליקטים נקודתיים שבהם ניתן לטפל בגישור פרטני וגם להגביר את המודעות לתחום הגישור ולקיומם של מרכזי גישור ודיאלוג קהילתיים.

מתן קשת מגוונת ועשירה של שירותים המשלמים זה את זה על ידי מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ייתן מענה רחב יותר הן לתושבים בקהילה והן למגשרים המתנדבים שיוכלו לבוא לידי ביטוי ולתרום כל אחד את חלקו בתהליך המתאים לו.

## הזיקה בין היבטים בכלי הערכת קונפליקט לבין פרקטיקת הגישור

לגישור ולדיאלוג פרקטיקות שונות ומכנה משותף רחב בהיותם שיטות לא כוחניות ליצירת חברה סבלנית (שמר, 2013). קיימות דרכים נוספות המאפשרות תהליך של הידברות שבה כל צד מביע את עמדותיו ומציג את חששותיו מתוך כוונה ליצור הבנות הדדיות ולייצר במשותף פתרון מוסכם. לעיתים קשה להגיע לפתרונות בלי התערבות של גורם חיצוני בלתי תלוי, שתפקידו ליצור קשר בין הצדדים, לבנות אמון בניהם, להביא לבניית בסיס מידע משותף לגרום להם להציע דרכי פתרון, ולהביא אותם לקביעת הסכם. תפקידו של הגורם החיצוני הוא לאפשר את התהליך (facilitate) על ידי שימוש בכלים גישוריים ודיאלוגיים (סוסקיינד, 2002).

תהליך הערכת קונפליקט מתכתב עם עקרונות ומטרות הליך הגישור ובמידה רבה דומה מאוד במטרותיו ובעקרונותיו להליכי גישור מרובה משתתפים, בהם הוא מהווה שלב ראשוני. שני התהליכים הללו שמים דגש על הבניית מערכת היחסים העתידית בין הצדדים, בשניהם נעשה מיפוי נושאים, עמדות ואינטרסים שבעזרתם, בטכניקות שונות, מגבשים הצדדים תוצר בדמות הסכם משותף בהליך גישור, ועיצוב תכנית התערבות (בינוי קהילתי, ניסוח אמנה או חזון, תהליך בניית הסכמות ועוד) בסיוע הליך הערכת הקונפליקט.

במהלך כתיבת המאמר הקדשתי מחשבה רבה לדומה ולשונה בין התהליכים של גישור פרטני או גישור רב-משתתפים לבין תהליך הערכת קונפליקט - הן מבחינת הסיבה לבחירה בתהליך, מטרותיו, העקרונות שלו ותוצאותיו. האם הגדרה מחדש שנעשית בגישור מקבילה להצגת הסוגיות וסיכום הראיון של כל צד? האם השיקוף מעולם הגישור מקביל להצגת הסוגיות בדו"ח המשותף? בגישור השיקוף מאפשר לצדדים להיות בטוחים שדבריהם נשמעו והובנו כהלכה. האפשרות של כל צד לשמוע את התבטאויותיו מפי המגשר, בנוכחות הצד השני, מספקת לו אישור שדבריו נשמעו ומאפשרת לו להתפנות להקשיב לצד השני ולהתקדם בהליך. בהערכת קונפליקט השיתוף של כל בעלי העניין בדו"ח מאפשרים לכל השותפים הזדמנות להכיר את ייתר העמדות. האם לשני הרכיבים האלה מטרה זהה? עד כמה מקביל נושא החיסיון שחל על השיחות האישיות בגישור לרעיון האנונימיות בתהליך ההערכה? שאלות אלה ושאלות נוספות מרתקות אותי ומעניין יהיה לייחד לכך מאמר בפני עצמו.

## סוף דבר

את ההערכה ביצעתי לפני מספר שנים ומאז לא שמרתי על קשר עם התושבים שראיינתי. במהלך כתיבת המאמר התעוררה סקרנותי ובאחד מהטיולים המשפחתיים החלטנו לעצור ולבקר בקיבוץ. שמחתי לראות את השינוי הפיזי הניכר לעין בדמות התשתיות שתוקנו ברחבי הקיבוץ, הצמחייה והעצים בתחומי ההרחבה ואת השבילים במרכז הקיבוץ בהם מתהלכים אנשים וילדים. נסעתי בכביש העוקף לבריכה, שנשלל מכספי האגודה, כך שלא יפריע לתושבים המתגוררים בסמיכות אליה. מברור שערכתי נודע לי שהיישוב מתפקד בצורה מיטבית, נקלטו משפחות נוספות להרחבה, והיישוב נתפש כאיכותי ויוקרתי משנתפש בעבר על ידי הציבור הרחב.

## תודות

ברצוני להודות לתכנית ”גישורים” על ההזדמנות לכתוב ולשתף קהל רחב בדברים שכתבתי. תודה מיוחדת לד”ר ארנה שמר על הליווי העוטף ועל העזרה בכתבת המאמר, לנירה הלל-עמיר על העזרה בעריכה ולאורית יולזרי על ההערות. תודה גדולה למורת רבקה אלבק-סלומון שחידדה עבורי תובנות בעקבות הסדנה בכנס ”גישורים” 2014 בו הוצג התהליך המתואר, ואחרון חביב תודה לחברי ד”ר רן קוטנר שהגיב וסייע לסגור קצוות.

## מקורות

אהרון, ע’ (2013). הדרך לנחלה- היבטים גישוריים בסוגית מן ממשיך. בתוך: א. שמר (עורכת). מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה – חדשנות חברתית ביזמות קהילתית. תכנית ”גישורים”, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

בן גל, מ’ ושמואלי, ד’ (2003). מסגרות הבנה (Frames and Framing) וניסוחן מחדש בסכסוכים סביבתיים מתמשכים – הצגת הכלי, מיפוי סכסוכים, פרופילים קבוצתיים והשיח הסביבתי בישראל. דו”ח שנתי המוגש למשרד להגנת הסביבה.

בן גל, מ’ ושמואלי, ד’ (2004). מסגרות הבנה (תכניות חשיבה) והשפעתן על סכסוכים בנושאי איכות הסביבה. אופקים בגיאוגרפיה, 62, 95-112.

בן גל, מ’ ושמואלי, ד’ (2004). בתוך: י’ אבימלך וא’ אילון (עורכים). סדרי עדיפות לאומית בתחום איכות הסביבה בישראל. מוסד שמואל נאמן. חיפה: הטכניון.

גורן, י’ (2002). בתוך: ניהול קונפליקטים בתכנון, פיתוח ואיכות הסביבה. דו”ח סדנה שנערכה בינואר 1999 במעלה החמישה. המרכז הישראלי למשא ומתן ויישוב סכסוכים, המשרד לאיכות הסביבה ומשרד המשפטים.

דרוקמן, ד’ ואלתרמן, ר’ (2010). מקונפליקט לשיתוף – זיהוי ”פוטנציאל ההתנגדויות” הצפוי לתכנית בנין עיר. המרכז לחקר העיר והאזור – הפקולטה לארכיטקטורה ובינוי ערים. חיפה: הטכניון.

טרביה, ח’ א’ (2008). ניהול ויישוב קונפליקטים בחברות שסועות לקראת יצירת מודל מותאם תרבותית: ניתוחי מקרה של קונפליקטים בגליל. חיבור לשם קבלת התואר דוקטור לפילוסופיה. החוג לגאוגרפיה. אוניברסיטת חיפה.

סוסקינד, ל’ (1999). מדריך קצר לבניית קונצמוס: חלופה לכללי הסדר של רוברט לקבוצות, ארגונים וכינוסים אד-הוק המעוניינים לפעול על פי קונצמוס. המרכז הישראלי למו”מ, המשרד לאיכות הסביבה ומשרד המשפטים.

"כשעשייה, למידה וידע נפגשים" - אסופת מאמרים חלק שני הערכת קונפליקט בין קבוצות בקהילה

סוסקינד, ל' (2002). בתוך: **ניהול קונפליקטים בתכנון, פיתוח ואיכות הסביבה**. דו"ח סדנה שנערכה בינואר 1999 במעלה החמישה. המרכז הישראלי למשא ומתן ויישוב סכסוכים, המשרד לאיכות הסביבה ומשרד המשפטים.

סופר, מ' ואפלבוים, ל' (2012). יזמות עסקית במשק החקלאי: מנוף לפיתוח החקלאות והמרחב הכפרי. **אופקים בגיאוגרפיה**, 81-82, 52-74.

פוין, א' (2007). **חוסן הקהילה - הון חברתי בקיבוץ**. רמת אפעל: יד טבנקין.

פלגי, מ', מורן, ע', סימונוביץ, ח' ופרידמן, ו' (2012). שינוי מלמעלה-למטה ביישוב קהילתי: אפיונים וגבולות. **אופקים בגיאוגרפיה**, 80-82, 106-121.

רימלט, ע' (2006). כשלים בהטמעת צרכים מגדריים בניידות ובנגישות בתכנון מקומי בישראל: המקרה של יקנעם עילית ודבוריה. **איזה מין מרחב? תכנון מרחבי מנקודת מבט מגדרית**. ירושלים: מכון ון-ליר. עמותת במקום - מתכננים למען זכויות תכנון.

שוגרמן, ב' (2013). הקדמה לשער חמישי - גישור ודיאלוג בקהילה במגזר הכפרי. בתוך: א' שמר (עורכת). **א' יולזרי וא' שני (ליווי כתיבה)**. **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה – חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**. תל אביב: תכנית "גישורים", משרד הרווחה והשירותים החברתיים. עמ' 283-284.

שמר, א' (עורכת). יולזרי, א' ושני, א' (ליווי כתיבה). (2013). **[מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה – חדשנות חברתית ביזמות קהילתית](#)**. תל אביב: תכנית "גישורים", משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

Applebaum, L. & Sofer, M. (2012). The *moshav* in Israel: Agricultural Communities in a Process of Change – A Current View. **Horizons in Geography**, 79-80, 194-209.

Bar-Tal, D. (2000). "From Intractable Conflict through Conflict Resolution to Reconciliation: Psychological Analysis", **Political Psychology**, 21, 2: 351-365.

Gazley, B., Chang, W.K., Blomgren B. L. (2000). Collaboration and Citizen Participation in Community Mediation Center. *Review of Policy Research*, 23, 4, 843-863.

Shmueli, D. (2003). **Conflict Assessment**. Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado, Boulder. Posted: October 2003.

Shmueli, D., Ben Gal M., and D. Gasol, (2004). "Conflict Assessment: Tool in Environmental Dispute Resolution," *IN* Maos, J.O., Inbar, M. and D.F. Shmueli (Eds.), **Contemporary Israeli Geography**, Special Issue of *Horizons in Geography*, Haifa, Israel, pp. 89-98.

Susskind, L. and J. Thomas-Larmer, (1999). “Conducting a Conflict Assessment”, in L. Susskind, S. McKernan and J. Thomas-Larmer, **The Consensus Building Handbook: A Comprehensive Guide to Reaching Agreement**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 99-135.

## מודל העשייה: התחדשות עירונית באמצעות כלים גישוריים חקר מקרה של ההינף הראשון במודל – אפיון הקהילה

### עידו קלינברגר ורותם נגר<sup>44</sup>

תהליכי התחדשות עירונית החלו לצבור תאוצה בשנים האחרונות בעולם, בארץ בכלל ובירושלים בפרט. לפרויקטים אלה פוטנציאל רב לרענון שכונות ומתחמי דיור, לשיפור איכות החיים בהם, ליצירת אפשרויות דיור ולחיזוק קהילות. במאמר זה נדון בצדו השני של המטבע – בסיכון החברתי הגלום בתהליכים אלה. נציג את הפתרון שאנו, במרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה, מציעים להתמודדות עם סיכון זה ולמיצוי הפוטנציאל הקהילתי, החברתי והכלכלי של התחדשות עירונית. נבהיר כיצד כלים מעולם הגישור ובניית ההסכמות נותנים מענה לאתגרים חברתיים וקהילתיים הנפוצים בתהליכי התחדשות עירונית, וכיצד נעשה בהם שימוש לבניית הסכמות במתחמי התחדשות עירונית. במאמר זה נסקור את תחום ההתחדשות העירונית בעולם ובישראל. לאחר מכן, נתמקד בתיאור מודל העשייה ("התחדשות עירונית שיתופית יוצרת הסכמות"), ובפרט בחלקו הראשון העוסק בהקמת ועדת היגוי, בניית הסכמות בין חברה ואפיון הקהילה באמצעים גישוריים ושיתופיים.

### התחדשות עירונית: כגודל המשבר - גודל ההזדמנות

המונח "התחדשות עירונית" מתאר תהליך של החייאה מחדש של מרקמים עירוניים ישנים, באמצעות פיתוח של אזורים בנויים קיימים, תוך ניצול ושיפור התשתיות הקיימות. תהליכי התחדשות עירונית הם במקורם תהליכים טבעיים, אשר מתקיימים לאחר הזדקנות של מבנים ומתחמים עירוניים. עיר שאיננה בתהליך שקיעה נוטה להתחדש לאיטה באופן טבעי – דרך שיפוץ מבנים, הריסת בניינים ישנים ובנייה במקומם, חידוש מרכזי ערים, עיבוי וציפוף הדיור, שיפור מערכי תחבורה, העתקה וחידוש אזורי התעשייה והמלאכה ועוד. תהליכים אלה גורמים לשינויים מרחביים, תכנוניים, עירוניים, כלכליים, חברתיים וקהילתיים (Roberts & Sykes, 2000).

לאורך השנים נולד הרעיון לעודד תהליכים אלו באופן יזום, במטרה לשפר את מצבם של מתחמים רעועים וישנים, ליצור שינוי ממוקד ולהביא לצמיחה אורבנית, כלכלית, חברתית ופרטנית. בתחום הפיזי, ההתחדשות העירונית מביאה לשדרוג תשתיות, לשיפור הנגישות התחבורתית (ובפרט באמצעות תחבורה ציבורית) וליצירת מלאי דיור חדש.

בתחום הכלכלי התחדשות עירונית יכולה לחזק מיתוג עירוני, ליצור ערך נדל"ני, להקרין חיוביות על אזורים סמוכים, להגדיל את הפעילות המסחרית ואת היצע המשרדים והמסחר הזעיר, ליצור מקומות תעסוקה חדשים ולהגדיל את בסיס המס המוניציפלי.

בתחום החברתי, שדרוג אזורים עירוניים מתדרדרים יכול לחזק ולהעצים קהילות מקומיות, להגדיל את המגוון החברתי-תרבותי, לאפשר שיפור ועיבוי של תשתיות ציבוריות (פיזיות, בתחום החינוך,

<sup>44</sup> עידו קלינברגר – ראש תחום בניית הסכמות ויזמות בגישור במוזאיקה ומנהל הפרויקט לבניית הסכמות בתהליכי התחדשות עירונית במוזאיקה. במסגרת תפקידו, הוביל את פיתוח מודל העשייה ושימש כמנהל הפרויקט בין היתר בשני מקרי הבוחן המוצגים במאמר. רותם נגר – סגנית מנהלת איזורית במוזאיקה. במסגרת תפקידה, הייתה אחראית לפיתוח, ליווי ותפעול מודל העשייה, בין היתר בשני מקרי הבוחן המוצגים במאמר.

התברואה, הבריאות וכיו”ב), להגדיל את תחושת הביטחון ואף לשפר את השירותים הניתנים לתושבים (קיינר-פרסוב, 2008; Racó, 2000; Lovering, 1995; Kearns, 1992; Cochrane, 1993).  
 ברמה הפרטנית, תהליכי התחדשות עירונית מבוססים על עקרון של ”WIN-WIN” כלכלי. כלומר, כאשר פרויקט ההתחדשות מצליח זוכים בעלי הדירות בנכס חדש שערכו גבוה בהרבה מקודמו, לרוב ללא הוצאה כספית מטעמם, היזם נהנה מרווחים גבוהים והעיר מרוויחה את החידוש העירוני. במקרה של פרויקטים מסוג ”פינוי-בינוי” הנהוגים בישראל, מקובל כי בעלי הדירות מקבלים דירה חדשה תמורת הדירה הישנה (כאשר לרוב הדירה החדשה גדולה יותר מקודמתה); מימון מגורים חלופיים בדמי שכירות למשך תקופת הבנייה; ערבויות מסוגים שונים לטובת התושבים; מימון עלויות המעבר אל הדירה הזמנית וחזרה לבניין החדש; הוספת שירותים חברתיים וציבוריים שונים בשטח הפרויקט על חשבון היזם (”מטלות יזם”<sup>45</sup>) ועוד. התמורה שניתנת לבעלי הדירות משתנה מפרויקט לפרויקט והיא כפופה למגבלות התכנוניות ולכדאיות הכלכלית של היזם (ספקטור, 2011; קיינר-פרסוב, 2008).  
 לדוגמא, בקנדה, יזמו סוכנות הדיור הציבורי של עיריית טורנטו וחברת הנדל”ן The Daniels Corporation תהליך התחדשות עירונית שכלל הריסה ובנייה מחדש של דיור ציבורי להשכרה, שמומן על ידי ציפוף משמעותי של שכונות מגורים קיימות במרכז העיר ובניית בתי דירות חדשים. במסגרת תהליך החידוש האורבאני, חודשו מלאי הדיור הציבורי להשכרה, כאשר מכירת והשכרת הדירות החדשות מימנה את המרכיב הציבורי-חברתי של הפרויקט, ללא הוצאה נוספת מכיסם של התושבים. האזור, שקודם לכן הוגדר כשכונת עוני, השתדרג בצורה מהותית, ומשך אוכלוסיות חזקות חדשות, אשר התגררו לצד הקהילה המקורית הקיימת, שנשארה מלוכדת. כך, נוצר אזור עירוני חדש, שאופיין בעירוב של שימושים<sup>46</sup> ואוכלוסיות<sup>47</sup>.

### התחדשות עירונית = צמיחה. האמנם?

אם אפשר להפיק מהתחדשות עירונית תועלת חברתית, עירונית וכלכלית, אז למה לא? מחליפים את הישן בחדש, העיר עוברת ציפוף תוך שמירה על שטחים פתוחים, התושבים מתחזקים כלכלית וחברתית, היזם מרוויח וכולם מרוצים. אך, במעבר מן ההלכה למעשה, המציאות מלמדת כי מורכבות הביצוע גוברת לרוב על המשוואה הפשוטה הזו.

**תהליך התחדשות עירונית משפיע על אנשים וקהילות, ועבור התושבים מדובר בהחלטות כלכליות וחברתיות כבדות ביותר.** מהלך משפחתי כמעבר דירה כרוך תמיד בעבודה רבה, התלבטויות, מתח ולפעמים גם מחלוקות ומתחים בין השותפים/בני המשפחה. לשם ההשוואה, בהתחדשות עירונית מדובר בתהליך בו בניין שלם צריך ”לעבור” דירה ביחד בתיאום מלא ומוצלח בין התושבים כך שיתקדם ביעילות ובקלות, ללא מריבות, הגשת התנגדויות, עיכובים בבית משפט ועוד. בסופו של יום, ביתו של אדם הוא מבצרו – מדובר לרוב בנכס המשמעותי ביותר לפרט ולמשפחתו ואין זה תמוה

<sup>45</sup> מטלות יזם – משימות המוטלות על היזם על-ידי מערכת התכנון המקומית, שקשורות בדרך-כלל לסביבה המיידית של הפרויקט (סלילת כביש, בניית מבנה ציבור וכדומה).

<sup>46</sup> המונח ”עירוב שימושים” לקוח מעולם התכנון העירוני והוא מתאר מתחמים שבהם ישנו גיוון בשימושי הקרקע. כלומר במקום הפרדה מרחבית בין מגורים לתעסוקה, באותה חלקה מתוכננים גם מגורים, גם מסחר, גם שטחים ציבוריים, גם שטחי משרדים וכיו”ב. כך נוצרות שכונות שמאפשרות חיים, תעסוקה וצרכנות על בסיס שכונתי, ומתוך כך מתאפשרים חיי קהילה מפותחים ומלוכדים יותר והצורך ביוממות ובתחבורה פוחת.

<sup>47</sup> למידע נוסף על הפרויקט הקנדי, עיינו ב: [Regent Park: A story of collective impact](#).

שתהליך התחדשות עירונית כרוך בצרכים מגוונים ורבים מצד אחד, ובפחדים גדולים מצד שני – מהמורכבות, מחוסר הוודאות, מאי הנוחות ועוד. חוסר הסכמה בין דיירי הבניין, בין דיירי הבניין ליזם, בין דיירי הבניין למגוון הגורמים המעורבים בתהליך, הוא חלק משגרת החיים בפרויקט כה גדול, ואם הוא לא מבוהל כהלכה – אי-ההסכמה הופכת כמעט תמיד למקל בגלגליו של כל פרויקט אפשרי.

כאשר תושב כלשהו ניצב בפני ההחלטה להשתתף בפרויקט התחדשות, מנוע הכדאיות הכלכלית לא גובר תמיד על שיקולים אחרים, בוודאי כאשר יש התנגשות בין צרכים אישיים וקהילתיים של בעלי דירות ותושבים במתחם המיועד להתחדשות. תושבים עשויים להתלבט בין שיקולים כלכליים לבין צרכים מגוונים אחרים כגון חשש משינויים עקב גיל או מצב משפחתי, שימור איכות החיים במבנים צמודי קרקע, שימור המבנה הקהילתי ועוד. בנוסף לכך, ישנם לעתים קרובות שיקולים חברתיים וקהילתיים שהתושב אינו מודע להם ולכן אינו מבין את הצורך להגן עליהם בפני כוחותיו של המנוע הכלכלי, כגון עליה משמעותית בעלויות מיסי העירייה וועד הבית לאחר הבניה ועוד.

יש לזכור כי להתעניינות בביצוע פרויקט התחדשות עירונית והדרך לביצועו, שותפות אוכלוסיות עם צרכים מגוונים. תושבים שרואים בכך הזדמנות פז לתקן את התשתיות הרעועות בבניין וסוף סוף לזכות באיכות חיים; תושבים שחשוב להם להישאר בשכונה אך חוששים שהשינויים (מעלית, שטח ציבורי רב, מערכות חדשות, גינות גדולות) ידרשו עלויות שוטפות גבוהות של תחזוקה שלא יאפשרו להם המשך מגורים בבניין החדש; תושבים בגיל השלישי שחיו בשכונה כל חייהם ואינם רוצים בשלב זה כל שינוי; תושבים בעלי צרכים מיוחדים שרואים בהתחדשות הזדמנות להנגיש את הבניין עבורם; תושבים שזקוקים למנוף הכלכלי של התחדשות עירונית עבור משפחותיהם; תושבים שרואים בכך הזדמנות לשידרוג השכונה והקהילה שלהם – שיפור מצב הכבישים, הוספת גינות ציבוריות; בעלי דירות שלא מתגוררים באזור ורואים הזדמנות לשבח את הנכס שלהם וכו'.

מחקרים בנושא התחדשות עירונית בעולם מצביעים על כך כי בפרויקטים שבהם לא הייתה התייחסות לצרכים אישיים וקהילתיים, הועצמו קונפליקטים מקומיים והתהליך הוביל להתפוררות הקהילות ולמחירים אישיים (Cochrane, 1993; Lovering, 1995; Kearns, 1992; Raco, 2000). ניכר כי מקרים שבהם הקהילה לא היתה מעורבת בתהליכי התחדשות עירונית, הם הסתיימו בכישלון. נוצרו אזורי עוני, פשיעה והזנחה חדשים במקום שדרוג עירוני, ולעתים המתחמים הפכו נחשלים עד כדי כך כי נדרשה התחדשות נוספת לאחר זמן לא רב (James, 2010; Harding, 1995; Raco, 1997).

**הספרות מצביעה על כך שגם כאשר הקהילה הייתה שותפה לתהליכים אלו, התעוררו כשלים רבים ביישום הרעיון:**

- הצורך במתן מענה לצרכים השונים של הממסד והיזמים (כגון צרכים עירוניים רחבים, שיקולים טכנוניים, תשתיות, שיקולים פוליטיים, כדאיות כלכלית וכדומה) התנגש לא פעם עם מתן מענה לצרכי הקהילה (Robinson & Shaw, 1994; Imrie, 1997; Turok & Hopkins, 1997; Stewart & Taylor, 1999; Hastings, 1996; Jacobs, 1999).

- ישנם פערי כוחות משמעותיים בין התושבים לבעלי התפקידים, שכן התושבים חסרים את הכלים המקצועיים כדי לקחת חלק פעיל ואמיתי במשא ומתן על מאפייני הפרויקטים (Colenutt and Cutten, 1994). כמו כן הם מעטים ועמדותיהם אינן בעלות מעמד סטטוטורי בניגוד לעמדות גופי הממסד השונים (Walsh, 2001).



• **השתתפות קהילתית בפרויקטים לרוב איננה באמת בעלת השפעה**, וקיום התהליך מהווה למעשה חותמת גומי לאישור האג'נדה הממסדית (Cockburn, 1977; Paris & Blackaby, 1979; Kintrea, 1996; Raco, 2000).

• **הקהילה רוויית סכסוכים פנימיים** בכלל, וסביב ההתחדשות בפרט, ולפיכך התושבים מתקשים להתאגד ולהעמיד מנגנון נציגות שיתמודד בשמם עם אתגר ההתחדשות (Harding, 1995; Raco, 1997). בנוסף, בתוך הקהילה ישנן יוזמות שסותרות זו את זו (Crickley, 1996; Frazer, 1996; Walsh, 2001).

• התחדשות עירונית עשויה בפועל **להוות אסטרטגיה לגינטיפיקציה**<sup>48</sup> של מרכזי הערים (Kipfer & Petrunia, 2009). לדוגמא, מחקרים ביקרו את היוזמה האמריקאית להתחדשות עירונית שכונתה HOPE VI<sup>49</sup> בטענה כי במקום יצירת שינוי חברתי-כלכלי, נוצר פיזור של העוני במרחב. אוכלוסיות חזקות עברו להתגורר במתחמים המתחדשים ואילו האוכלוסיות המקוריות מצאו עצמן מורחקות ממרכזי הערים, וכך למעשה הודרו אל הפריפריה (Brenner & Theodore, 2002). כלומר במקום לשפר את מצב העוני, הפרויקט הביא לפירוקה של הקהילה ולפיזור העוני במרחב ודחיקתו אל הפריפריה.

## התחדשות עירונית בישראל

התחדשות עירונית בישראל מתבצעת במספר מסלולים עיקריים:

- **פינוי-בינוי**<sup>50</sup>: אחד הכלים המרכזיים להניע תהליך של התחדשות עירונית מתקיים מתוקף חוק פינוי-בינוי. תהליך פינוי-בינוי יכול להתחיל ביוזמת הממסד (עירייה, רשות מקומית, משרד הבינוי וכו') ב"מסלול רשויות", או ביוזמת גוף פרטי (תושבים או יזמים) ב"מסלול מיסוי". בפרויקט לפינוי-בינוי הורסים מבנים ובמקומם מקימים מבנים חדשים, בצפיפות גבוהה יותר, תוך שדרוג המרחב הציבורי ומתן פתרונות לצרכים מרחביים כגון תשתיות, תנועה וחנייה.
- **בינוי-פינוי**: כמו תהליך פינוי-בינוי, רק שסדר הבניה שונה. היזם מתחיל לבנות בניין חדש בשטח פתוח בקרבת הבניינים המיועדים לפינוי. עם סיום בניית הבניין הראשון, עוזבים הדיירים את דירותיהם הישנות ועוברים ישירות לבניין החדש (ללא תקופת ביניים של מגורים

<sup>48</sup> גינטיפיקציה היא תהליך של כניסת תושבים מבוססים לשכונות שתושביהן משתייכים למעמד נמוך ודחיקת האוכלוסייה המקורית אל מחוץ לשכונה. כניסת תושבים מבוססים כלכלית משנה אזורים מוזנחים בעיר המודרנית, בדרך כלל במרכז העיר (שיפוץ בתים, פתיחת בתי עסק, שיפור התשתיות וכו') וכך עולה ערך הנדל"ן בשכונה. עם זאת, הדבר עשוי לפגוע בהווי חייהם של התושבים אשר התגוררו בשכונה במשך שנים: הקהילה המקורית מתפרקת, מחירי הנדל"ן והשכירות מאמירים ולכן דור ההמשך של תושבי השכונה אינם יכולים לרכוש בה דירות.

<sup>49</sup> **תכנית "HOPE VI"** שנועדה לשפר ולשקם את תנאי המחיה של תושבים באמצעות צמצום צפיפות ופיתוח מחדש של מתחמים באמצעות המגזר הפרטי. מטרתה של ההתערבות הציבורית הייתה לעודד שווקים, למשוך השקעות, ובכך להניע שינויים חברתיים ופיזיים.

<sup>50</sup> לפרטים עיינו ב"חוק פינוי בינוי (פיצויים) – התשס"ו 2006" (8/3/15).

בשכירות). לאחר פינוי הבניין הישן, היזם הורס אותו ובמקומו בונה בניין חדש נוסף, שבו יאוכלסו דיירי הבניין המפונה הבא, וכך הלאה.

- **תמ"א 38<sup>51</sup>**: תכנית המתאר הארצית מס' 38 לחיזוק מבנים מפני רעידות אדמה, המאפשרת לבניינים העומדים בתנאי סף מסוימים (המוגדרים מתוקף התכנית ועל-ידי הרשות המקומית), לעבור תהליך של חיזוק המבנה, שיפוצו, והרחבת יחידות הדיור בו. התמורה לבעלי הדירות היא תוצאה של משא ומתן בין כל בעלי הזכויות במתחם המיועד לפינוי בינוי המבצע לבין היזם. כמו כן קיימת אפשרות להרוס את הבניין ולבנותו מחדש (דומה לפינוי-בינוי, אבל במסגרת תמ"א 38).

בפועל, למרות שהבסיס של תכניות אלה קיים כבר שנים רבות (חוק פינוי"ב חוקק ב-1998, תמ"א 38 אושרה ב-2005), תהליכי התחדשות עירונית בישראל מתחילים לצבור תאוצה רק בשנים האחרונות. עד תחילת שנת 2014 הוגשו 2,460 בקשות לתמ"א 38, 1,650 מהן אושרו. כמו כן, 114 מתחמים הוכרזו לפינוי-בינוי בישראל, ארבעה תהליכים בלבד אוכלסו (כלומר החלו והסתיימו, נכון לתחילת שנת 2014). נכון לימי פרסומו של מאמר זה, מצויים באתר משרד הבינוי 91 מתחמים מוכרזים לפינוי-בינוי<sup>52</sup>.

#### שני חסמים עיקריים בולטים היום בישראל:

- **בירוקרטיה מורכבת ואיטית**: בשנים האחרונות מבוצעים תהליכים שונים למיתון החסם הבירוקרטי במטרה להקל על יזמים ותושבים.
- **הסכמתם של התושבים ליוזמה ולשינויים המוצעים**: ניכר חוסר תקשורת בין הדיירים לבין עצמם, בינם לבין גורמים מקצועיים שיעזרו להם לקבל החלטות טובות, ולבסוף בינם לבין השותפים האחרים לפרויקט - הממסד והיזם. יש לזכור כי לתושב הממוצע אין את הידע הרחב הדרוש לקבלת החלטות במצבים כאלה, כגון מה זכויותיו, ממה להיזהר, איך להגן על עצמו, מהו פיצוי הגיוני ומציאותי וכדומה. כמו כן, לעתים קרובות אין לתושב כלים וידע להתמודדות עם המצב ואין לו את מנגנוני התקשורת והשיתוף עם שכניו שמצויים כולם באותו מצב. מצב זה מפעיל על התושב מכשש לחצים אדיר. בשל כך בבניין/מתחם מתפתחת לרוב מערכה של קידום אינטרסים בצורה ממודרת וחסרת שיתוף. התושבים מוצאים עצמם מאוימים ומבודדים, הם שואכים את המידע שלהם מן התקשורת ומשמעות והצעות בלתי-מבוססות של קבלני חתימות<sup>53</sup>, סכסוכים רבים נולדים וסכסוכים קיימים מחריפים, והחלטות התושבים מונעות לבסוף מלחצים וממידע בלתי מבוסס ולא משותפות וידע מעמיק ועובדתי. מכיוון

<sup>51</sup> לפרטים על חיזוק מבנים מפני רעידות אדמה, עיינו [באתר משרד הפנים – תמ"א 38](#) (8/3/15):

<sup>52</sup> לפרטים על מתחמי פינוי-בינוי, עיינו [באתר משרד הבינוי](#) (22/11/15):

<sup>53</sup> לאור הפוטנציאל הכלכלי הרב שנוצר עם ייסודן של תכניות ההתחדשות העירונית, החלו לפעול בשטח 'קבלני חתימות'. אלה אנשי מכירות שעוסקים בהחתמת תושבים ובמכירת החתימות ליזמים אמיתיים במחיר גבוה. ההצעות שמגיעות מהם נוטות להיות בלתי-מציאותיות (הצעות אטרקטיביות יותר מקלות על שכנוע התושבים והשגת חתימות רבות). תופעה זו גורמת לציפיות גבוהות מאוד בקרב התושבים בהגיעם לבחון הצעות מציאותיות.

שהתהליכים הקיימים להבאת מידע לציבור ושיתופו בהחלטות תכנוניות לוקים בחסר<sup>54</sup>, המצב נותר על כנו ותושבים רבים מקבלים החלטות שאינן מבוססות על מידע אמין ומציאותי.

המנוע של תהליכי התחדשות עירונית בישראל, שבה הממסד מעורב במידה מועטה בתהליכי ההתחדשות היזומים<sup>55</sup>, הוא רווח כלכלי. לכן נחקקו חוקים ומגבלות מגוונים שנועדו לווסת ולשמר ערכים ציבוריים חשובים שאינם כלכליים, כגון שימור ערכי טבע ועצים, שימור בניינים בעלי ערך אדריכלי והסטורי, שטחים ירוקים ועוד. באופן פרדוקסאלי למדי, במסגרת החוקית לפרויקטים של התחדשות עירונית בישראל, ההתייחסות למרכיב האנושי, החברתי והקהילתי היא מוגבלת וחסרה<sup>56</sup>. נראה כי בשנים האחרונות מחלחלת אל הממסד בישראל ושלוחותיו ההבנה כי ללא התייחסות למרכיב האנושי-חברתי-קהילתי, מרבית הפרויקטים האלה יתקשו לצאת אל הפועל<sup>57</sup>.

לאור הצורך ההולך וגובר בשטח פיתחנו במוזאיקה לאורך השנים האחרונות את מודל העשייה לבניית הסכמות בתהליכי התחדשות עירונית. באמצעותו, **אנו נותנים מענה לחסם של חוסר תקשורת ושיתוף בין כלל הגורמים המעורבים על ידי שימוש בפרקטיקות של גישור ובניית הסכמות בקהילה – כלים אלטרנטיביים ליישוב סכסוכים, שמהותם שיפור מנגנוני תקשורת והבנה של צרכים לעומקם, במטרה להגיע לפתרון משותף ולפעולה משותפת.**

## מודל העשייה

מוזאיקה<sup>58</sup> היא בית מקצועי לבניית הבנות והסכמות בין פרטים, ארגונים, קבוצות וקהילות. היא מפעילה מרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה בירושלים, ומפעילה בשותפות את התכנית הארצית – ”גישורים”<sup>59</sup> שמעניקה תמיכה מקצועית למרכזי גישור ודיאלוג בקהילה. מוזאיקה פועלת באופן יזום

<sup>54</sup> תהליכי שיתוף ציבור הם חלק מחויב ובלתי נפרד מרוב תהליכי התכנון בסדרי גודל כאלה. אך בניגוד לתהליכים מקצועיים רבים שהם חלק מהליך התכנון, שיתוף ציבור הנו תהליך חסר הגדרה וצורה. אין כיום הגדרה מסודרת ומחייבת של צורתם הרצויה של תהליכים אלה, של התוצרים שלהם ושל המידה שבה התוצרים שלהם מחייבים את הליך התכנון ואת היזום. אפשר לסכם זאת בכך שתהליכי שיתוף ציבור מצויים כיום על רצף שבין יידוע הציבור לגבי הליך התכנון שבוצע עבורם ללא שיתוף שלהם, לבין הבאת הציבור להשתתפות בהליך התכנון – בפועל, שניהם נתפסים לרוב כלגיטימיים על-ידי מערכת התכנון אך רק השני באמת קושר את התושבים לתהליך.

<sup>55</sup> במרבית מדינות ה-OECD המדינה יוזמת פרויקטים של התחדשות עירונית בשותפות עם המגזר הפרטי (כלומר יוזמה, מימון, תכנון וביצוע משותפים בין הממסד למגזר הפרטי). בישראל, הפרויקטים מבוצעים על-ידי המגזר הפרטי כאשר הממסד מבצע בקרה על התהליכים כמעט רק דרך הליכי התכנון ואיננו מעורב בפרויקטים באופן פעיל.

<sup>56</sup> בתהליכי ההתחדשות השונים ישנן התייחסויות לבקרה על מרכיבים חברתיים – דרך תהליכי שיתוף ציבורי ודרך הצורך בהגשת תסקיר חברתי שיכתב על-ידי יועץ חברתי. אלה אינם מושגים מקצועיים המבוססים על סטנדרטים מוכרים אלא מושגים חסרי הגדרה רשמית לגבי הצורה שבה יש לבצע שיתוף ציבורי או לכתוב תסקיר חברתי, ולגבי המשקל שיש לייחס להם, אם בכלל.

<sup>57</sup> לדוגמה, אתר [”מינהלת ההתחדשות העירונית”](#) של חברת מוריה בירושלים.

<sup>58</sup> למידע נוסף על [מוזאיקה, המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה](#).

<sup>59</sup> [”תכנית גישורים”](#) הינה תכנית מטעם ובחסות השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים. התכנית מופעלת על ידי מוזאיקה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

לזיהוי נקודות חיכוך ומשבירי תקשורת בחברה הישראלית ולמתן מענה למחלוקות בין קהילות בעזרת מספר מתודות ליישוב סכסוכים כגון: תהליכי גישור, בניית הסכמות, צדק מאחה, דיאלוג ואימון ליישוב סכסוך, כמו גם הכשרות בתחומים רבים מהעולם של יישוב סכסוכים ותקשורת בונה ואפקטיבית. הליך בניית הסכמות, הכלי העיקרי המיושם במודל העשייה, היא דיסציפלינה העושה שימוש בכלי הנחיה וגישור ועוסקת בהובלת תהליכים מרובי משתתפים לשם קבלת החלטות משותפות והגעה להסכמה רחבה ככל האפשר. מודל העשייה מותאם לאוכלוסיות במתחמי ההתחדשות, לכל פרויקט בנפרד, לפי צרכי השותפים והתושבים, ומניסיונו בשטח הוא מתאים מאוד לתהליכי התחדשות עירונית.

מטרות תהליך בניית הסכמות במתחמי התחדשות הן:

- ליצור הסכמה רחבה בקרב התושבים ובעלי העניין בנוגע לסוגיה האם לקיים התחדשות עירונית במתחם וכיצד.
- לסייע בהגברת השקיפות ובהפחתת מחלוקות וחוסר האמון בין הגורמים השונים ובין הדיירים לבין עצמם.
- ליצור מנגנוני תקשורת ויישוב סכסוכים בין כל הגורמים (תושבים, יזמים, בעלי עניין וכו').
- לסייע בהתמודדות הקהילה עם ההחלטה ועם משבר השינוי ולעזור בהפיכת התהליך לחוויה קהילתית מעצימה.
- לסייע לקהילה לנצל את ההתחדשות למתן מענה לצרכים חברתיים וקהילתיים דרך השפעה על תוצרי הפרויקט ועל הצורה שבה הוא מנוהל.
- להגדיל את הלגיטימציה של התהליך החברתי והפרויקט ושל מוציאו אל הפועל.
- להקטין את הסיכון הכלכלי למעורבים.
- לייעל את שלבי התכנון וההתארגנות.

עד כה, הפעלנו במוזאיקה את מודל העשייה במתחמים בהם מסתמנת אפשרות לביצוע תהליכי התחדשות עירונית בעקבות התארגנות תושבים, יוזמה של קבלן ו/או קידום תהליכים על-ידי העירייה. לאורך השנים פעלנו לפיתוח הידע המקצועי בתחום המשיק שבין קהילה לבין גישור, וכמענה לצרכים החברתיים. במתחמי התחדשות התחלנו להציע את מודל העשייה כשירות וכיום אנו מפעילים את המודל בשיתופי פעולה רחבים עם תושבים, המגזר הציבורי והמגזר השלישי ועם חברות יזמיות. מודל העשייה מחולק לשלושה נדבכים, אותם בחרנו לכנות 'הינפים', שכן הם מבוצעים זה במקביל לזה, בהתאם לצרכי המתחם הספציפי (להבדיל מ'שילבים' המבוצעים אחד אחרי השני). לאורך הפעלת המודל (כמו גם במקרי הבוחן המתוארים במאמר) מתקיים תהליך למידה והערכה מתמשך והתאמה בזמן אמת של המודל לצרכים בשטח. משך הזמן של הפעלת המודל, וכמו כן כל הינף בתוך המודל, הוא דינמי ותלוי בגודל המתחם ובמאפיינים הייחודיים לו<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> לדוגמא: תהליך האפיון במתחם מסוים של 70 יחידות דיור, אך חודש וחצי, ובמתחם אחר של 70 יחידות דיור אך חודשיים וחצי. אפיון במתחם מסוים של 2300 יחידות דיור המתוכנן בימים מוערך בשמונה חודשים.

## מודל העשייה

### הינף 1 | אפיון קהילה

- גיבוש צוות רחב של שותפים
- תכנון האפיון ביחד עם בעלי העניין, כולל בניית הסכמות בתוך צוות ההיגוי
- אפיון הקהילה בשטח
- דו"ח מסכם

**מודל העשייה**  
**למידה תהליכית**  
 מבוצעת במהלך כל  
 השלבים במטרה לשמור  
 את המודל רלוונטי,  
 להתאים אותו לכל מתחם  
 ולשפרו.

### הינף 2 | נציגויות

- מפגשים ראשוניים לבניית נציגות, הכשרת נציגויות לעבוד עם השותפים והתושבים אותם הם מייצגים
- סיוע בהכשרה מקצועית

### הינף 3 | הסכמות

- מפגשי גישור לטיפול בסכסוכים פרטניים
- שמירה על לגיטימיות של הנציגות
- מפגשים רחבים לבניית הסכמות וליווי המו"מ בין כל הגורמים

### הינף ראשון – אפיון קהילה:

יש בנמצא חומר מתודולוגי ועיוני רב בנושא אפיון קהילה, כמו גם שיטות מגוונות להיכרות, אבחון, איפיון, מיפוי ולמידה של קהילה – שיטות עיוניות הנשענות על איסוף, מיון וניתוח של מקורות; שיטות כמותיות הנשענות על ניתוח אובייקטים וסקרים; שיטות איכותניות הנשענות על ראיונות, קבוצות מיקוד ותצפיות ואף שיטות יצירתיות מגוונות, כגון מיצבים, ציור, צילום ועוד (שמר ושחר, 2013)<sup>61</sup>. כך למשל, נגר (2013) תיארה את המודל של מוזאיקה להיכרות קהילה במסגרת תהליכי בניית הסכמות

<sup>61</sup> למידע נוסף, ראו לדוגמה בוסטין, 2007; בן יוסף, 2010; האוניברסיטה העברית, 2008; שחר ושמר, 2012.

בבתים משותפים. שמר ושחר (2013) מציעים מודל נרטיבי ודיאלוגי ללמידה של קהילה, המשלב שיטות שונות באופן גמיש ונותן אפשרות למרחב גדול ומגוון של אנשים ונושאים.

מודל האפיון המתואר כאן נשען על הידע המתודולוגי והעיוני הרחב שיש בתחום, כמו גם על פיתוח מתמשך שהחל במוזאיקה משנת 2008 (נגר, 2013), ועקרונותיו מתכתבים והולמים את הידע הנמצא בספרות. ייחודו נובע ממספר עקרונות ודרכי פעולה האופייניים למרכז גישור ודיאלוג בקהילה:

- מרכז הגישור הוא גורם עצמאי וניטרלי. בהתאם לעקרונות הגישור, מוזאיקה לא מייצגת אף גוף המעורב בשכונה ואינה תומכת או מתנגדת לתהליך התחדשות עירונית. מטרתנו היא להציג תמונת מצב של הצרכים והציפיות של התושבים, ולסייע לגורמים המעורבים לפעול בתיאום ובשקיפות.
- אנו פועלים מתוך עיקרון המאפיין תהליכי בניית הסכמות - גיבוש הסכמות רחבות ככל הניתן, הממקסמות את הצרכים והכוחות הקהילתיים. בפרויקטים של התחדשות עירונית מעורבים גורמים רבים מאוד הקשורים לתהליך באופנים ובמידות שונות, כגון נציגות קהילתית ושכונתית, מנהלים קהילתיים, רשויות העוסקות בהתחדשות עירונית, גופי רווחה ועירייה וכיו"ב. לפיכך בתחילת הינף זה מגובש צוות היגוי רחב של שותפים קהילתיים ונערך תהליך בניית הסכמות ראשוני בתוך צוות ההיגוי, על מנת ליישב מתחים בין כלל השותפים ולגבש הסכמות רחבות בנוגע לתהליך ההתערבות במתחם ואופי העבודה עם התושבים (לפירוט, עיינו בעקרונות הפעולה של מקרי הבוחן בהמשך).
- תוצר האפיון הוא של כלל הקהילה - התושבים והשותפים כאחד, ומשקף בצורה נאמנה ומירבית את מגוון הקולות והדעות. משמעות הדבר היא שלאחר הזמנת תהליך האפיון, ללא קשר לזהות המזמין, מה שיעלה בתהליך האפיון בשטח, ללא יוצא מן הכלל, יבוא לידי ביטוי בתוצר הסופי באופן פומבי.

מטרותיו העיקריות של האפיון הן ניתוח המצב הקיים והעברה דו-כיוונית של מידע. מצד אחד מתבצעת העברת מידע ראשונית אל התושבים ובעלי עניין נוספים לגבי הפרויקט ומאפייניו. במקביל מתקבל מהתושבים מידע רב ונוצר בסיס נתונים שיאפשר הכנה נכונה של המשך התהליך, כגון: זיהוי מוקדם של כוחות קהילתיים ומוקדי מוטיבציה, בדיקה מוקדמת של מצב ההסכמה ואיתור מוקדם של מוקדי סכסוך ומתח, הבנה של המרקם החברתי ומפת היחסים. מטרות אלו מושגות באמצעות אפיון של שתי אוכלוסיות עיקריות:

- **אפיון התושבים:** בעלי דירות (בין אם הם מתגוררים במתחם או לא) ודיירים (תושבים המתגוררים במתחם אך הדירה לא בבעלותם). ישנה חשיבות ראשונה במעלה להתאים את התהליך לאוכלוסייה שתשתתף בו, בייחוד במתחמים האופייניים לתהליכי התחדשות עירונית, שבהם מתרכזת לרוב אוכלוסייה מגוונת מאוד מבחינה תרבותית וחברתית-כלכלית. לכן במסגרת תהליך ההכנה, לפני היציאה לשטח, אנו מבקרים במתחם עצמו ואוספים מידע ראשוני על מאפיינים פיזיים בסיסיים של המתחם, מאפיינים של תושביו וסוגי קרקעות (שטחים פתוחים וציבוריים, מבני ציבור, סוג המבנים וכדומה). לאחר מכן, צוות של מוזאיקה, מתנדבים ועובדים בשכר שהוכשרו לכך, מבצע את אפיון התושבים, תוך התמקדות במרכיבים הבאים: יצירת קשר ובניית אמון ראשוני; העברת מידע ראשוני בנושא התחדשות עירונית אל התושב; איסוף פרטים אישיים; האם לתושב היה קשר לפרויקטים דומים בעבר; מצב כלכלי

וחברתי; הקשר תרבותי; מארג היחסים בבניין/בכניסה; קשרים ושיתופי פעולה קיימים; סכסוכים; זיהוי של גורמים ודמויות מפתח בבניין; כוחות קהילתיים; נקודות כשל והעדפות וציפיות לקראת הפרויקט.

היענות השטח לאפיון התושבים סובבת בד"כ סביב 80%-90% מן התושבים. המידע נאסף בעזרת שאלון מובנה למחצה (לשימוש בשטח) ובעזרת קטגוריות כמותניות או כמותניות למחצה בתוכנת מחשב (לאחר החזרה מהשטח).

• **אפיון בעלי עניין נוספים:** זהו תהליך המתמקד בגורמים נוספים המושפעים מן הפרויקט ושאינם דיירי המתחם, כגון בעלי עסקים מקומיים, בעלי קרקעות, גופים קהילתיים, נציגויות שכונתיות, היזם (במידה וישנו יזם פעיל בפרויקט) וגורמים נוספים. זאת במטרה להבין את מכלול האינטרסים של כל בעלי העניין, לזקק ולהפחית התנגדויות, לגייס משאבים וכוחות חיוביים, לבצע היערכות מקדימה להתמודדות עם נקודות כשל וכו'.

אנו מנתחים את הנתונים שעלו באפיון באופן איכותני וכמותני ומפיצים דו"ח המסכם<sup>62</sup> את המידע שנאסף אל כל השותפים הקשורים לפרויקט, לבעלי העניין ולתושבי המתחם. האפיון והדו"ח מסייעים בהתאמת תוכן ההינף השני והשלישי למתחם הספציפי.

### **הינף שני – נציגויות**

מהותו של ההינף השני היא בניית מנגנון נציגות בר-קיימא. המתחם מחולק ליחידות הסכמה (על פי כניסות/בניינים/מתחמים) בהן מתקיימים מפגשים. מטרת המפגשים הינה להעלות את הנושאים שעל הפרק, לקיים שיח בונה ליצירת הסכמות בדבר כיווני התקדמות ובניית מנגנוני תקשורת ויישוב סכסוכים להמשך התהליך ולעסוק בהקמת נציגויות מתוך התושבים. לאורך התהליך אנו מנחים מפגשים בפורומים רחבים יותר וקצב ההתקדמות מותאם לאופיון של יחידות ההסכמה: מתחמים אשר בהם הסכמות רחבות מתקדמים במהירות רבה יותר, ומתחמים רוויי אי-הסכמות מקבלים תשומת לב מוגברת להחשת התהליך.

מתוך מפגשי בניית ההסכמות צומחת נציגות אשר מהווה חוליה מקשרת בין התושבים לבין בעלי העניין והיזם. הנציגות שקמה עוברת הכשרה, כאשר השותפים לפרויקט מספקים את הידע המקצועי הנדרש בתחום התחדשות עירונית, ואילו אנו מספקים הכשרה וליווי בתחום התקשורת הבין-אישית וכלים גישוריים. כל זאת במטרה להעצים את הכוחות הקהילתיים, לסייע לנציגות להוות מוקד ידע מקצועי ולאפשר עבודת נציגות שקופה ואחראית השומרת על לגיטימיות לאורך זמן.

במקביל אנו מנחים פגישות עם בעלי העניין השונים במטרה לסייע בשמירה על שקיפות ובניית הסכמות בקרב בעלי העניין. לכל אורך התהליך אנו בוחנים את נקודות התורפה ומקורות המוטיבציה, את האסטרטגיה להמשך התהליך ומבצעים פרסום רחב של תוצאות התהליכים השונים לכל המעורבים.

בסופו של הינף זה אנו מפיקים מסמך הסכמות – דו"ח המתאר את תהליכי בניית ההסכמות בכל יחידות ההסכמה, הסוגיות העיקריות, ההסכמות שהתקבלו, המנגנונים שהוקמו להמשך.

<sup>62</sup> ניתן לקבל מידע נוסף ולראות דוגמאות לדוחות מסכמים בבלוג [התחדשות עירונית](#) של מוזאיקה.

## הינף שלישי – הסכמות

הינף זה מתחיל במהלך ההינף השני (ולעתים אף לפני כן), מתקיים במקביל אליו ונמשך לאחר סיומו. מטרתו העיקרית היא ללוות את נציגות התושבים בהתמודדות עם התנגדויות וסכסוכים ועם אתגרי התקשורת מול בעלי העניין ומול התושבים. בשלב זה אנו מלווים את מפגשי הנציגויות ותומכים בתקשורת בונה ואפקטיבית בתוך מפגשים אלו, מעניקים ייעוץ פרטני לכל הנציגים בתחום של יישוב סכסוכים ובניית הסכמות, מבצעים גישור בסכסוכים פרטניים וכדומה. כמו כן, אנו מנחים תהליכי בניית הסכמות במפגשים השונים בין כל המעורבים בפרויקט – מפגשים של נציגות הדיירים עם היזם ועם התושבים, ליווי תהליכים לפתרון סוגיות רחבות, ליווי תהליכי קבלת החלטות מרובי משתתפים, סיוע בתהליך משא ומתן וכו'. כבשאר ההינפים, מנחי בניית ההסכמות מחויבים לניטרליות מול כל הגורמים המעורבים.

## חקר מקרה: ההינף הראשון במודל העשייה

כחלק מתהליך למידה רפלקסיבי, ביקשנו ללמוד מהעשייה שלנו בשטח ולהעריך את האפקטיביות של שלב האפיון במודל העשייה. לפיכך, חקרנו את הפעלת ההינף הראשון במודל העשייה, בהקשר לשני תהליכי אפיון שבוצעו במוזאיקה בשנים 2013-2014:

(1) תהליך אפיון מתחם בשכונה דרומית בירושלים, אשר אושרה בו תב”ע (תכנית בנין עיר) לתהליך פינוי-בינוי ביוזמת העיריה. תהליך האפיון כלל כ-75 יחידות דיור, ובמהלכו נוצר קשר עם 93% מבתי האב במתחם<sup>63</sup>. מספר חודשים לאחר פרסום הדו”ח, שממצאיו הצביעו על עניין נמוך של התושבים בפרויקט פינוי-בינוי, קמה התארגנות של תושבים במתחם. קבוצת תושבים זו קראה להשיב להם את זכויות הבניה הקודמות שנשללו מהם בעקבות אישור תב”ע לפינוי-בינוי במתחם. קריאתה של קבוצה זו, שדרישתה **התקבלה** על-ידי רשויות התכנון, משתקפת באופן ברור במצאי הדו”ח שהוגש ושימש את התושבים ואף את נציגי הממסד בדיונים בועדות התכנון.

(2) תהליך אפיון מתחם בניינים בשכונה מערבית בירושלים, אשר גם בו אושרה תב”ע לתהליך פינוי-בינוי ביוזמת העיריה. תהליך האפיון כלל כ-70 יחידות דיור, ובמהלכו נוצר קשר עם 86% מבתי האב במתחם, רובם הגדול בראיונות פנים אל פנים, ועם תושבים נוספים בוצעו שיחות טלפון או שיחות מסדרון. במתחם ישנה כיום עובדת קהילתית במימון עירוני, שתנסה ליישם את ההמלצות שהעלנו בדו”ח האפיון לגבי התמודדות עם נושא התחדשות המתחם. העובדת הקהילתית, בליווי של מגשרת מטעם מוזאיקה, פעלו להקמת נציגות העומלת בימים אלה למצוא דרך להשיב למקום את תחושת הקהילתיות ולפעול בשיתוף פעולה למרות הדעות המנוגדות.

עד כה קיבלנו משובים חיוביים מאוד מצד התושבים על דו”חות האפיון שהוגשו. הקול הברור העולה ממשוברים אלה הוא כי התושבים חשים במקרים רבים כי לראשונה בוטאה במדויק החוויה שלהם כמו גם הצרכים שלהם. כמו כן הם ציינו במפורש כי ממצאי הדו”חות היוו עבורם מראה למצב המסוכסך

<sup>63</sup> המידע המלא לגבי המתחמים בחקרי המקרה במאמר הוסרו לטובת שמירה על פרטיות התושבים. לקבלת מידע נוסף ניתן לפנות למוזאיקה.



אליו הגיעו, וכי מאז הם עושים מאמצים פעילים להשיב את חיי הקהילה לסדרם. "זה התחיל אחרי שקראנו את הדו"ח שלכם", סיפר תושב בזמן מפגש נציגות, "הבנו פתאום מה עשה לנו הפינוי-בינוי הזה, איך התמוטט הקשר בינינו כאן של השכנות, של היום יום. עכשיו אנחנו מחדשים את הקשרים, עוזרים לזקנים לחמם את הדירות. הקהילה ברחוב היום, זה לא מה שראיתם כאן לפני שנה". בתהליך הלמידה של מקרים אלו, בחנו מהם עקרונות הפעולה שאפשרו את הצלחת חלקו הראשון של הפרויקט, באמצעות מספר כלים. ראשית, אספנו תיעודים מפורטים של צוות ההנחייה, מגשרי מוזאיקה ושל צוות אפיון כמו כן, ערכנו ראיונות עומק אישיים חצי מובנים עם צוות האפיון של מוזאיקה, כמו גם מפגשי הערכה קבוצתיים. בנוסף, נערך תהליך למידה קבוצתי במתודת למידה מהצלחות<sup>64</sup>.

## עקרונות פעולה בהפעלתו של ההינף הראשון במודל העשייה

פרק זה עוסק בדרך בה השיטות והמודלים הקיימים ללמידה של קהילה יושמו בשטח, בהקשר של תהליכי התחדשות עירונית, וכפי שעוצבו בזמן אמת כחלק מתהליך הלמידה המתמשך לאורך כל הפעלתו של ההינף הראשון בשני מקרי הבוחן.

### 1. פעולה מתוך הסכמות רחבות בין השותפים לפרויקט התחדשות עירונית

שניים מן העקרונות המהותיים של מודלים ללמידת קהילה (שמר ושחר, 2013), כמו גם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, הם שיתוף ושותפות עם מגוון גורמי הקהילה ומתן מענה המבוסס על צרכיה (נגר, 2013). בנוסף לעקרונות אלו, אנו פועלים מתוך עיקרון נוסף המאפיין תהליכי בניית הסכמות – גיבוש הסכמות רחבות ככל הניתן, הממקסמות את הצרכים והכוחות הקהילתיים. עקרונות פעולה אלו מיושמים באמצעות מספר דרכי פעולה עיקריות:

- אנו מזהים את השותפים<sup>65</sup> לתהליך בניית ההסכמות על-ידי איתורם בשטח ועל ידי פניה לגופים שכונתיים ועירוניים פורמאליים (מנהל קהילתי, מתנ"ס, מבני קהילה וציבור וכדומה). כמובן, פעמים רבות הפניה לסיוע במתחם מגיעה מגוף שכזה, שבאופן טבעי הוא שותף עיקרי.
- לאחר איתור השותפים, אנו עורכים פגישות עם כל שותף בנפרד. במהלכן אנו מבררים לעומק צרכים וכוחות קהילתיים וארגוניים, עורכים תיאום ציפיות, מעריכים יחד חלופות לפעולה ומבצעים בוחן מציאות לגביהן. הפגישה הנפרדת נשענת על הכלים הייחודיים לעולם הגישור: איתור צרכים הנמצאים מתחת לפני השטח; מעבר משיח עמדות לשיח צרכים; ניתוח והבנת מוקדי מחלוקת; בוחן מציאות ועוד.

<sup>64</sup> תהליך הלמידה מהצלחות הונחה על ידי הגבי לייקי סבן, מנהלת מרכז בגישור והדיאלוג בקהילה בעכו ובוגרת מוסמכת של "היחידה ללמידה מהצלחות בשירותים החברתיים" במאיר-ס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. מטרת המתודה היא לגלות את הידע הסמוי הטמון בתהליכים ולהפכו לידע גלוי מכוון פעולה (אלנבון-פרנקוביץ', שמר ורוזנפלד, 2011).

<sup>65</sup> על פי החזון ותפיסת העבודה של מרכז הגישור מוזאיקה, כל שותף הוא בעל עניין, בעל צרכים לגיטימיים ואנו שואפים שכל בעל עניין יהיה שותף.

- לאחר שיחות פרטניות עם נציגי כל הגופים, אנו מנחים תהליך בניית הסכמות ראשוני עם השותפים, במטרה לגבש הבנות לגבי מהות הפרויקט ודרך הפעלת המודל במתחם הספציפי המיועד להתחדשות עירונית. במהלך תהליך בניית ההסכמות נידונים באופן בונה הצרכים המשותפים והמתנגשים של התושבים ושל השותפים לפרויקט ומלובנות נקודות מחלוקת ומתח. בסופו של התהליך, מתקבלת החלטה משותפת לגבי השאלות שתישאלנה באפיון וכיצד יונגש המידע הנמסר לתושבים, וכן מה אופי התוצר הסופי וכיצד הוא יהיה נגיש לכלל בעלי העניין – השותפים הטבעיים, כמו גם התושבים.
  - ביחד עם התושבים, השותפים הם קהל היעד של דו"ח האפיון – ולכן חשוב שהדו"ח יבנה כך שייתן להם מענה ויאפשר להם ליישם את מסקנותיו. באופן זה, אנו גם בונים את התשתית לשיתוף הפעולה ולמחויבות של השותפים למסקנות השונות העולות מדו"ח הסיכום<sup>66</sup> ולפעולות הנדרשות הנגזרות ממנו.
  - כאמור, אנו עורכים שיחות אלו לפני היציאה לשטח, ולפני שמיעת קולם של מרבית תושבי המתחם. לכן אנו עושים מאמץ מודע ומרוכז לכלול בשלב הראיון שאלות שמסייעות לחשוף את הסוגיות החברתיות והקהילתיות במתחם עוד לפני היציאה לשטח ולכלול התייחסות אליהן בסקר. לדוגמא, סוגיה מקדימה שעלתה באחד מהמתחמים היא היחס של התושבים כלפי כנסים בנושאי התחדשות עירונית שנערכו במתחם. לפיכך, כללנו בסקר שאלות פתוחות בנוגע לחוויה הקהילתית מכנסי העבר, כמו גם ציפיות מכנסים כאלו בעתיד, וכן כללנו בדו"ח המלצות בנושא. לעתים, כאשר סוגיות מהותיות כאלו עולות מתוך השיחות עם התושבים עם תחילת הסקר, נכניס את הנושאים אל הסקר במהלך ביצועו.
  - על מנת לחבר את השותפים לתוצאות האפיון, עם כתיבתה של הגרסה הסופית, אנו מפיצים להם את הדו"ח ומזמינים אותם לפגישה עם כל צוות ההיגוי להצגתו. לעתים קרובות מוזמנים לשיבה על ידי השותפים גורמי חוץ כגון אנשי מקצוע הקשורים לפרויקט (אדריכלים, עו"ד וכיו"ב) או שותפים מקצועיים. בפגישה זו אנו מתארים את תהליך האפיון, מציגים את ממצאי הדו"ח וההמלצות השונות, מקיימים דיון, נותנים מענה לשאלות ודנים בהמשך העבודה במתחם – בין אם על-ידי מוזאיקה (על-ידי הפעלת ההינפים השני והשלישי של מודל העשייה) ואם על-ידי מנגנונים אחרים, במעורבות שלנו.
- לסיכום, עבודה זו עם השותפים היא שלב עתיר הסכמות. נדרשת עבודה מאומצת וממוקדת הנשענת על כלים מעולם הגישור לשם בניה של מנגנון שיתוף פעולה שיש בו הבנה של האינטרסים הרחבים (וגם הסותרים) של השותפים, אשר פועלים בתיאום לאורך זמן.

## 2. מיומנות הכניסה לשטח: בנייה הדרגתית של אמון בינינו לבין התושבים ועבודה עם

### התנגדויות וחסמים

היכולת לבסס את האפיון על מידע איכותי תלויה בראש ובראשונה ביכולתו של צוות האפיון לקיים שיחות מועילות וכנות עם התושבים שיאפשרו מעבר חלק ומעמיק של מידע. לכן, בשלב זה של קשר עם התושבים באים לידי ביטוי היבטים מקצועיים כגון כלים ומיומנויות של הקשבה, ראיון וניתוב שיחה,

<sup>66</sup> לרוב הנושאים והסוגיות הדורשים מענה דרך האפיון סובבים סביב צרכים ספציפיים של תהליך ההתחדשות העירונית, אפיון התושבים, הקהילה, סוגיות חברתיות, סוגיות מרחביות כלליות, מעורבות בחיי קהילה, שימוש בפונקציות קהילתיות במרחב וסביבו, שיתופי פעולה וסכסוכים וכיו"ב.

אמפתיה, בניית אמון, הסרת חסמים לתקשורת, סגנונות תקשורת, התמודדות עם התנגדויות קשות והנגשה תרבותית (בהיבטי שפה, תרבות שיח, יחס למסד וכיו"ב).

על-מנת להפחית את החשש וההתנגדות של התושבים, לפני הכניסה לבתיהם אנו שולחים מכתב מקדים שמסביר את מטרת הכניסה לשכונה ומציג את השותפים והגופים המתואמים לפרויקט.

אחד הרגעים המורכבים ביותר בפעולת האפיון מגיע לאחר מכן – הנקישה בדלת והבקשה להיכנס. מלבד המכתב המקדים שנשלח לתושבים, אין הם מכירים את מוזאיקה או את פעילותה, ולפיכך ישנה לא מעט חשדנות כלפי אנשי הצוות המתגלים בהפתעה על מפתן ביתם. יתרה מזאת, ברגע שמוזכר נושא ההתחדשות העירונית, צפות פעמים רבות אסוציאציות שליליות וזיכרונות לא חיוביים מן החוויה המצטברת של התושבים במתחם בענייני בנייה בכלל, והתחדשות עירונית בפרט.

אל מול התנגדות טבעית זו, פועלים אנשי הצוות להפחתת החשדות והחששות. זאת על-ידי הזדהות כמגשרים, כנציגי עמותה, כמתנדבים (במקרים הרלוונטיים), כגורמים אובייקטיביים שאינם מקדמים אג'נדה. אנו מציינים שאיננו נציגים של יזמים, שאיננו מבקשים כל חתימה, ומעוניינים להסביר ברמה הבסיסית מה מתרחש במתחם ומה צפוי לו. אנו מוסיפים כי אנו פועלים בשיתוף פעולה רחב עם השותפים השונים. כל זאת בניסיון להגביר את הלגיטימיות של השיחה, להפחית את ההתנגדות ולאפשר עניין מספיק שיוביל להכנסת הצוות לדירה לתחילת השיחה. ההזמנה להיכנס לשיחה היא הישג ראשון של הצוות, המסמל את סקרנות התושבים ובניה של אמון ראשוני שלהם בצוות הגוברים על עוצמתו של החשד הראשוני.

כלי משמעותי להפחתת החששות של התושבים וליצירת אמון היה ההבטחה כי מידע אישי הנמסר במהלך השיחה לא יועבר הלאה לשותפים (לאור הרגישות המובנת לחשיפת מידע למסד, כדוגמת המקרה הנפוץ שבו לדירות ישנן הרחבות שנבנו ללא רשיון). בדו"ח הסופי אנו לא מציגים נתונים אישיים של תושבים (פרט לרשימת פרטי קשר מעודכנים). בנוסף, ובהתאם לתיאום מוקדם עם השותפים, אנו מבטיחים ומבהירים לתושבים כי תוצאות הדו"ח הן של הקהילה, לכן הוא יהיה גלוי ושקוף ויימסר לכל תושב במתחם לאחר כתיבתו.

עם כניסת צוותי האפיון למתחם, לתקופה שאורכת לרוב כמה שבועות, נוצר במתחם שיח על התהליך עצמו. השיח, ככל שניתן לצפות בו, מהווה אינדיקציה לאיכות ולמידת האמון שנוצר במהלך השיחות בין התושבים לבין צוות האפיון. לעתים אנו מזהים מתוך ניתוח שיח זה מוקדים שבהם החשדות טרם קיבלו מענה מיטבי, או מוקדים שבהם נעשתה עבודה איכותית ויכולים להוות מוקד תמיכה פנימי לתהליך האפיון, ומתאימים את המשך עבודת האפיון לכך.

### 3. הנגשת מידע וחיבור הקהילה לאנשי מפתח ממסדיים

כזכור, מטרתו של האפיון היא לא רק איסוף המידע, אלא גם הנגשת מידע ראשוני, פשוט ומבוסס עבור התושבים. לכן, במהלך בניית ההסכמות עם השותפים אנו מנסחים עימם מסמך תוכן המתאר את המצב התכנוני של המתחם (מה הן האפשרויות), את ההסטוריה התכנונית שלו (מה בוצע עד כה), את כוונות הממסד לעתיד המתחם, את הדעות השונות סביב שולחן השותפים ואת הצורך במעורבות התושבים.

לעתים קבוצת השותפים מכילה דעות שונות ומגוונות לגבי צרכי המתחם ועתידו הרצוי, וכתיבת מסמך שמוסכם על כל השותפים איננה משימה קלה. עם זאת, מסמך שעליו חתומים כל השותפים בלוגו רשמי, שמבקש את מעורבות התושבים, משדר אליהם מסר חשוב של העצמה ושל סדר ואחידות. זהו מסר הקורא למעורבות שלהם ומדגיש את המאמץ שמבוצע על-ידי צוות היגוי רחב לשתף פעולה

לעיצוב עתידו של המתחם. לכן למרות הקושי בכתיבתו, זהו מסמך בעל משמעות חשובה ביצירת התשתית לתהליך האפיון. אנו מחלקים מסמך זה לתושבים במהלך הראיונות, ביחד עם דף מידע כללי של מרכז הגישור (אשר איננו חתום על מסמך המידע של השותפים).

בהמשך לעקרונות המנחים של מרכז הגישור של מוזאיקה, שכוללים זמינות ושקיפות לציבור ויצירת קשרים בתוך ובין קהילות, אנו כוללים בכל המסמכים פרטי קשר של אנשי קשר המלווים את הפרויקט מטעם כל אחד מן השותפים, במטרה להמשיך ולהנגיש את התושבים למקורות מידע שיוכלו לספק תשובות לשאלות בנושאים השונים שעמם התושבים צפויים להתמודד.

במהלך תהליך האפיון, כאשר מתגלה צורך, אנו משבצים צוותים המותאמים להנגשת השיחות לתושבים מסוימים – הנגשה תרבותית, הנגשה גילאית והנגשה לאנשים עם מוגבלויות. המידע על צורך זה יכול להגיע משותפים המכירים את המתחם מקרוב או מצוותי האפיון שנתקלו בצורך במהלך ביקור במתחם.

לעתים קרובות ישנו אחוז של בעלי דירות ובעלי עניין שהקשר עמם אורך זמן רב יותר ומצריך הנגשה פיזית – בעלי דירות שאינם מתגוררים במתחם (ואף בחו"ל), אנשים שאינם זמינים, בעלי דירות שלא נוצר עמם כל קשר, בעלי דירות נטושות, דירות בסכסוכי ירושה וגירושין, ומתנגדים אחרונים שאנו עושים מאמץ אחרון לבקש מהם להשתתף בראיון אפיון.

עם סיום שלב הראיונות ואיסוף המידע, אנו מפיקים את הדו"ח. עם פרסומו הוא גלוי לכלל התושבים שהתחדשות העירונית רלוונטית עבורם (השפעה ישירה או עקיפה) ומונגש לתרבויות וקהילות שיח מגוונות. אנו מפיצים את הדו"ח אל תיבות הדואר של התושבים, בדואר אלקטרוני ובאתר האינטרנט של מוזאיקה. במקביל, מתוך רצון להמשיך את השותפות והלימוד ההדדי של תחום היבטים החברתיים בהתחדשות עירונית, אנו מפיצים את הדו"ח גם אל שותפים אחרים, בעירייה, במשרד הרווחה ומשרד הבינוי, באקדמיה, במרכזי הגישור וכו'.

#### **4. אפיון איכותני וכמותני תוך כדי שילוב מקורות מידע ובקרה מתמדת על איכות המידע**

##### **א) בניית מערך אפיון איכותני**

איסוף נתונים מהקהילה, כמקור הידע, באמצעות ראיונות היא שיטה הנהוגה במודלים ללימוד קהילה (נגר, 2013; שמר ושחר, 2013). במודל זה כלי האפיון בנוי כראיון מובנה-למחצה. הצגת הנושאים או השאלות למרואיינים אינה מחייבת סדר הצגה אחיד של השאלות או ניסוח מילולי אחיד שלהן – כך שמצד אחד מושם דגש על חשיפת המרואיינים לאותן משמעויות, ומצד שני המראיין מתחקה אחר הסיפור של המרואיין והולך בעקבותיו (הלמן, 1994). באמצעות הצגת מערכת דומה של שאלות למרואיינים, ניתן לבחון את ההגדרה והחוויה הסובייקטיבית של כל מרואיין ומרואיין לגבי נושאים אחידים ולעמוד על המשותף לקבוצה הנחקרת, על גוניה (דורון, 2006).

השימוש בראיון עומק מובנה-למחצה תומך ביצירת האמון מול התושבים. באמצעות כלי זה השיחה מתנהלת לרוב בצורת דו-שיח, כאשר התושב ואיש הצוות שואלים שאלות הדדיות, ומעבירים מידע זה לזה בשיחה פתוחה. השיחות גולשות לסיפורים אישיים, תיאורים משפחתיים, משברים בריאותיים, סוגיות משפחתיות שונות וכדומה. צוות האפיון מסנן את המידע הרלוונטי מתוך הסיפורים, מגלה אמפתיה ומנתב את השיחה תוך שמירה על מסגרות הזמנים ויידוא מתן מענה לכל השאלות בסקר. על מנת לסייע לצוות האפיון לשמור על סדר השיחות ועל הכללה של כל נושאי השיחה ולסדר את המידע שמתקבל, אך בו בזמן לנהל שיחה אישית ופתוחה - אנו בונים את השאלון משאלות גג רחבות,

ומתחתיו כוללים שאלות אופציונאליות פתוחות היכולות לסייע בניתוב השיחה. לדוגמא, תחת שאלת הגג "סוגיות קיימות בחיי היומיום בשכונה וציפיות לעתיד", נציע לצוות האפיון את השאלות הבאות: "תוכל לספר לי מעט על השכונה? מה אתה אוהב בשכונה? מה טוב כאן? מה היית רוצה לשמר? מה לא טוב? מה היית רוצה לשנות? מה ציפיותך לעתיד? מה היה עוזר לשכונה להשתפר?".

לצוות האפיון הכשרה מקצועית בגישור ובתכנים בסיסיים מעולמות התכנון וההתחדשות העירונית (פרט למקרים בודדים שבהם צורפו לצוות אנשי מקצוע שלא מתחום הגישור, אשר נמצאו מתאימים ושובצו תמיד עם איש צוות נוסף בעל הכשרה בגישור). בנוסף לכך, על מנת להכין את צוות האפיון בצורה הבונה ביותר לאיפיון השטח אליו הם יוצאים, אנו מקיימים הכשרה בתכנים הנוגעים למתחם התחדשות עירונית הספציפי בו יערך האפיון. ההכשרה כוללת יצירת היכרות מעמיקה עם יחידות מידע המועברות על ידי השותפים לפרויקט, כגון המתכננים האורבניים הקהילתיים; העובדים הקהילתיים במתחם ועוד. במידה והצוות מונה באותו הרגע אנשי צוות עם ניסיון מועט, אלה ישובצו תמיד עם איש צוות בכיר. הצוותים מבצעים את שיחות הראיון בשיתוף מלא (הנחיה בזוג), מתאמים את פעולותיהם מבעוד מועד, ומקיימים משוב זה לזה בתום הפעילות. אנו מבצעים הערכת מצב לגבי יכולותיו המקצועיות של כל איש צוות בטרם הוא משובץ לפעילות לצד איש צוות שאינו בכיר.

### ב. שימוש במגוון שיטות למקסום אמינות הממצאים

על מנת להגביר את התקפות של ממצאי הדו"ח הסופי, ניתוח הנתונים האיכותני מתבסס על שלושה מקורות מידע עיקריים שמוצלבים:

(1) אנו מזינים מידע שהתקבל בראיונות למערכת איסוף מידע (שנבנתה על ידי מוזאיקה)

ומקדדים אותו לפי נושאים ולפי כניסות ובניינים (על-מנת לספק תובנה מרחבית על הנתונים).

(2) בתום תהליך האפיון אנו מנחים מפגש סיום בהשתתפות הצוות ומעלים תמות מרכזיות

ורשמים משותפים מן השיחות עם התושבים.

(3) אנו אוספים רשמים שלנו ושל צוות מגשרים ותיקים שמשותפים בתהליך, בהתבסס על

רגישות מקצועית ועל ניסיון מצטבר.

יש לקחת בחשבון את החסרון המוכר בממצאים ובמסקנות המבוססים על מידע מוצהר, שהתקבל בשיחה עם התושבים שבחרים לחשוף את המידע בצורה מסוימת ואולי לא מלאה. מכיוון שהתושבים נתונים במערכת לחצים משמעותית תחת הנושא של פינוי-בינוי, יתכן כי לתפיסתם ישנם נושאים שבהם עדיפה עבורם האפשרות של הסתרת מידע. על מנת להתמודד עם מגבלה זו אנו עושים מאמצים רבים למקסום האמינות, משיבוצם של מגשרים לתפקיד, דרך שיבוץ משתנה של צוותי האפיון (זוגות שאינם קבועים), ועד הכנתם מבעוד מועד להתנגדויות הצפויות. במהלך השיחות צוות האפיון מתמודדים באופן יזום וממוקד עם התנגדויות וחששות, על מנת למתן את תחושת חוסר האמון וקידום השיח הפתוח שממנו ניתן להפיק נתונים באיכות גבוהה.

הטיה נוספת שעלולה להתקיים בעת קבלת המידע במהלך שיחות הריאיון נובעת ממבנה השיחות עם התושבים. על מנת לאפשר את השיח הפתוח ואת יצירת האמון, החלק הראשון של השיחה מתאפיין לרוב בהצגת הנושא והפעילות על ידי צוות האפיון, ואיסוף המידע מבוצע לאחר מכן. במקרים מסוימים עלול מצב זה להביא להטיה בתשובותיהם של התושבים, המתבססות על המידע החדש שהתקבל זה עתה ולא על מסקנות שהופקו לאחר מחשבה ארוכה, או מבוססות על השאיפה לרצות את השואל. גם במקרה זה, ההעמקה בשאלות ממתנת את ההשפעה של הטיה זו על תשובות המראיינים. במקביל

לכך יש לציין כי מסירת המידע האמין והמעודכן לתושבים במהלך השיחה היא חשובה, שכן מטרתה לאפשר לתושבים להביע דעות ולקבל החלטות מבוססת ולא על מידע חלקי ומגמתי שהם מחזיקים בו בטרם השיחה.

### ג. ניתוח נתונים, כתיבת הדו"ח ומשוב מכל הגורמים המעורבים

הניתוח העיקרי של הנושאים העולים באפיון מבוצע על-ידי ניתוח תוכן תמטי של הראיונות. כבר משלב מוקדם של עבודת צוותי האפיון בשטח, מתחילה להתקבל תמונה של תמות משותפות, של מצב הקהילה ושל נושאים חברתיים עיקריים. אנו מתחילים את כתיבת הדו"ח כבר בשלב זה, אוספים את התימות והנושאים למסמך אחד, ומתחילים בכתיבה ראשונית על כל נושא. על מנת לוודא את אמינות התימות המשותפות שעולות מן השטח, אנו עוברים באופן ממוקד ואחיד על מקורות אלה. מתוכם עולה תמונה של אמירות אשר חוזרות על עצמן בשיחות עם התושבים. אנו ממפים אמירות אלו לפי תדירות החזרה שלהן, תחת קטגוריות נושאיות. לעתים קרובות אנו מצמידים לתימות ואמירות נפוצות דוגמאות וציטוטים מתוך סיכומי הראיונות. הממצאים הכמותיים המוצגים מבוססים על הערכות מקורבות הנמדדות מתוך המידע האיכותני.

עם סיום כתיבת טיוטה ראשונית של הדו"ח, אנו שולחים אותה לחברי צוות האפיון, לקבלת משוב פנימי. חברי הצוות מגיבים לגבי תכנים, תימות משותפות, סדר העדיפויות של הנושאים וכדומה. לקראת סיום כתיבת הדו"ח, הטיטוטות הסופיות מועברות הלוך ושוב בקרב צוות הניהול של מוזאיקה, לסבב הערות ותיקונים עדינים אחרונים.

לאחר חשיפת גרסה סופית של הדו"ח לכל השותפים השונים, אנו מבצעים בקרה ואיסוף של תגובות המגיעות מן השותפים ומקרב התושבים עצמם. בשני מקרי הבוחן הגיעו למוזאיקה תגובות מכמה וכמה מתושבי המתחמים. המכנה המשותף של תגובות אלה היה כי התושבים העריכו מאוד את יכולתו של הדו"ח להשמיע את קולם, לספר את סיפורם ולהוות עבורם מראה מדויקת של מצב הקהילה, דבר שלא חשו בעבר. לאורך החודשים העוקבים אנו מבצעים מעקב עם השותפים מצד הממסד על-מנת לבדוק את השפעת הדו"ח ואת מתן המענה בו לסוגיות שהיו חשובות עבור השותפים. כמו כן, מתחיל שיח על המשך העבודה במתחם בהיבט הצרכים של התושבים, ובמקרים הרלוונטיים גם שיח על האפשרות להפעיל במתחם את ההינף השני וההינף השלישי של מודל העשייה.

## **סיכום**

התחדשות עירונית, מתוקף כוח מנועיה הכלכליים, היא הזדמנות לשיתופי פעולה קהילתיים, העצמה חברתית ותרבותית, שיפור מצבם הפיזי של מתחמים ישנים ומוזנחים והתמודדות עם אתגרים שונים. אך כאמור, כגודל הפוטנציאל החיובי, גודל הסכנה. פרויקטים של התחדשות עירונית אינם כוללים הליך מוסדר של התייחסות קהילתית-חברתית לתושבי המתחם, אשר לרוב חווים התפוררות של הקהילה ושל יחסי השכנות התקינים, תחת הלחץ הכלכלי של פרויקטים אלה. מודל העשייה שפיתחנו במוזאיקה נותן מענה לסוגיות המורכבות השונות הבאות לידי ביטוי בתהליכים אלה ומאפשר לתושבים לקחת חלק פעיל בעיצוב העתיד שלהם בדרך של שיתוף פעולה והחייאת הקשרים הקהילתיים. הצלחתו טמונה בעבודת ההכנה של תהליך האפיון, כפי שתוארו במאמר זה.

אך למעשה לא די בביצוע האפיון. על התשתית שמונחת במהלכו יש לבנות מנגנון בר-קיימא שיוכל להצמיד את הקהילה בדרך של שיתוף פעולה והכלה של הקולות השונים, עד להגעה להחלטות ולפתרונות אשר מבטאים את כל הספקטרום של הצרכים הקהילתיים. בכך עוסקים ההינפים הבאים

במודל, אותם אנו מפעילים במתחמים נוספים בימים אלה. בפנינו ניצב אתגר ביצוע תהליכי הלמידה וההתאמה אשר הופעלו בהינף הראשון על ההינפים הנוספים, מתוך שאיפה שיוכלו אכן לתת את המענה המיטבי לאתגרים החברתיים והקהילתיים המתוארים במאמר זה.

סוגיה משמעותית נוספת העומדת כחידה אשר על פיצוחה אנו עומלים כיום, היא שאלת מיסוד התהליך. המעורבות שלנו כיום בפרויקטים היא מעורבות "כירורגית", שניתנת כמענה למשברים שהתעוררו במהלך פרויקטים קיימים. אם נחזור לתיאור מקור הבעיה, כאמור, תהליך התכנון לא כולל בתוכו הליך סדר של אפיון חברתי ועבודה עם נציגות וליווי של התושבים והקהילה. תהליכי התחדשות עירונית יזומים, כגון תמ"א 38 ופינוי-בינוי, הם פרויקטים עתירי משאבים אשר ביכולתם לממן מעורבות חברתית כחלק בלתי נפרד מהליך הביצוע הפורמאלי של הפרויקטים. נותר אפוא לבחון ולנסות לשנות את ההליך הפורמאלי, כדי שיוכלו בתוכו באופן טבעי ובלתי נפרד את המעורבות החברתית, בצורה שתיתן מענה אמיתי ומעמיק לאתגר החברתי.

מוזאיקה שותפה למספר פורומים מקצועיים, שבהם יושבים נציגי מגזר שלישי ונציגי משרדי ממשלה שונים, נציגי רשויות מקומיות ועירוניות, נציגי אקדמיה ונציגי ארגונים שונים, שמטרתם ללמוד את נושא ההיבט החברתי בתהליכי התחדשות עירונית. פורומים אלה פועלים במטרה לפתח את הידע בתחום, לעמת את הצרכים החברתיים עם בוחן המציאות הסטטוטורי ועם הנסיון בשטח ולהשפיע על תהליכי מיסוד ההיבט החברתי בתהליך התכנון. כמו כן, אנו מייעצים למשרד הבינוי כחלק ממאמץ רוחבי למיסוד ההיבט החברתי בתהליכי התחדשות עירונית, החל ממתן התייחסות לפרויקטי פינוי-בינוי שכבר החלו, דרך שיח על שינוי חקיקה וכלה בשיח פתוח על מבנה הרשות הממשלתית להתחדשות עירונית שקמה בימים אלה.

הבניה בישראל מתיישנת. התחדשות עירונית איננה משבר חברתי חולף, אלא נושא משמעותי ורלוונטי לסדר היום הציבורי בהווה ובעתיד. האתגרים החברתיים הניצבים על סיפה של החברה הישראלית כתוצאה מכך הם רבים וחשובים. דווקא המאמץ לקדם אג'נדה? מהלך חברתי? חברתית? של הפחתת יוקר המחיה ומחירי הנדל"ן, אשר מהווה חומר בעירה במנועי ההתחדשות העירונית, עלולים לגרום לקהילות רבות נזק חברתי משמעותי. אנו במוזאיקה ממשיכים לפעול לקידום פרויקטי התחדשות שבהם התושב והקהילה אינם נתפסים כחסם, אלא כשער לביצוע התחדשות עירונית שהיא נכונה חברתית וקהילתית. מוזאיקה ממשיכה בימים אלה בעבודה מאומצת לסיוע בהתמודדות עם פרויקטים קיימים מחד, ובקידום מיסוד ההיבט החברתי בתוך מערכת החקיקה והתכנון מאידך. כך, נהפוך את המשבר האפשרי להזדמנות קהילתית וחברתית.

## תודות

אנו מבקשים להודות בראש ובראשונה **לתושבי המתחמים**, שפתיחותם ושיתוף הפעולה מצידם אפשרו לאסוף את המידע הרב שהתקבל במהלך האפיון.

כמו כן, ברצוננו להודות **למגשרים וצוות האפיון של מוזאיקה** שהקדישו מזמנם במקצועיות ובמסירות.

אנו מודים **לשותפים הקהילתיים** לדרך, על המחויבות ועל העבודה המאומצת לאור החזון המשותף והאתגרים הרבים – מינהלת ההתחדשות העירונית בחברת מוריה, צוות שילוב מרכיב חברתי בתכנון בעיריית ירושלים, המנהלים הקהילתיים בירושלים, עמותת "במקום", הקליניקה האורבנית והמחלקה לגיאוגרפיה באוניברסיטה העברית ולשותפים נוספים בפרויקטים השונים.

תודה גדולה ומיוחדת **לנועה אפיק-ריבוב ועמית פוני**, מנהלת קשרי קהילה וראש מינהלת ההתחדשות העירונית בחברת "מוריה", **ולשירה אבני**, הממונה על ההיבט החברתי בתהליכי תכנון בעיריית ירושלים, שהיו ועודם חלוצים בהתייחסותם להיבט החברתי בתהליכי תכנון והתחדשות עירונית, והיוו חלק משמעותי מהתהוותו של הפרויקט - על המקצועיות והמסירות.

תודה גדולה גם לצוות המרכז ליישוב 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 מודל העשייה והפעלתו; **לאורית יולזרי**, מנהלת תכנית "גישורים", על ליווי הכתיבה של מאמר זה; **לנירה הלל-עמיר**, רכזת תכנית "גישורים", על ריכוז תהליך הכתיבה. תודתנו הגדולה נתונה גם **לד"ר ארנה שמר** על התמיכה, הליווי והיעוץ במהלך כתיבת והמשגת הידע; **לעירית בשן** ממשד הרווחה על התמיכה והשותפות המעמיקה.

## מקורות

בוסטין, ע' (2007). **מיפוי קהילה**. משרד הרווחה: קהילת הידע של עבודה קהילתית.

בן יוסף, ש' (2010). **אבחון קהילתי**. משרד הרווחה: קהילת הידע של עבודה קהילתית.

דורון, ש' (2006). **טקסי מעבר וטקסי הגדרה אישיים בתהליך של "חזרה בתשובה" מול "חזרה בשאלה"**. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה", המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה. תל-אביב: אוניברסיטת בר-אילן.

האוניברסיטה העברית, ביה"ס לעבודה סוציאלית ורווחה קהילתית. (2008). **פרופיל קהילתי – פסגת זאב**. סטודנטים שנה ב' בהכשרה מעשית, ירושלים. משרד הרווחה: קהילת הידע של עבודה קהילתית.

הלמן, ש' (1994). "הראיון ככלי מתודולוגי". בתוך הלמן, שרית, **הסירוב לשרת בצבא כניסיון להגדרה מחדשת של האזרחות**, 1-18. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. ירושלים: האוניברסיטה העברית.



נבר, ר'. (2013). טוב שכן קרוב מאח רחוק": גישור רב-צדדי ובניית הסכמות בבתים משותפים, בתוך א. שמר, (עורכת), **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**, עמ' 145-157. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומסד קליטה.

ספקטור, ש. (2011). **כלי מדיניות לקידום תהליכי התחדשות עירונית**. מרכז המידע של הכנסת.

קינר-פרסוב, נ. (2008). **משמעות הבית בתהליכי מעבר: שינוי והמשכיות במגורים בתהליך פינוי ובינוי**. חיפה: [חמו"ל].

שחר, א' ושמר, א' (2012). **נלמ"ד עם הקהילה – גישה נרטיבית ולמידה משותפת בעבודה קהילתית באמצעות דיאלוג**. חברה ורווחה, לב (ד), 577-533.

שמר, א' ושחר, א' (2013). **תדריך להיכרות עם קהילה – מודל נלמ"ד, נרטיב, למידה שיתופית דיאלוגית**. משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השירות לעבודה קהילתית.

Brenner, N. and Theodore, N. (eds.). (2002). **Spaces of Neoliberalism**. UK, Oxford: Blackwell.

Cochran, A. (1993) **Whatever happened to local government?** Harvester and Wheatsheaf, London.

Cockburn, C. (1977). **The Local State: Management of Cities and People** (London, Pluto Press).

Colenutt, R. and Cutten, A. (1994). **Community empowerment in vogue or in vain?** Local Economy, pp. 236–250.

Crickley, A. (1996). The role of community development: the development of partnerships, in: F. Mulligan (Ed.) **Partnership in Action: The Role of Community Development and Partnership in Ireland** (Galway, Community Workers' Co-operative).

Frazer, H. (1996) The role of community development in local development, in: F. Mulligan (Ed.) **Partnership in Action: The Role of Community Development and Partnership in Ireland** (Galway, Community Workers' Co-operative).

- Harding, A. Elite. (1995). Theory and growth machines. In: D. Judge, G. Stoker, H. Wolman (Eds.). **Theories of urban politics**, London: Sage. pp. 35–53.
- Hastings, A. (1996). Unravelling the process of 'partnership' in Urban Regeneration Policy. **Urban Studies**, 22, pp. 253-268.
- Harvey, D. (1996). **Justice, nature and the geography of difference**. Oxford: Blackwell.
- Imrie, R. F. (1997). **National economic policy in the United Kingdom**. In: M. Pacione (Ed.). Britain's cities — Geographies of division in urban Britain. London: Routledge. pp. 88–107.
- Jacobs, K. (1999). **The Dynamics of Local Housing Policy: A study of Council Housing Renewal in the London Borough of Hackney**. Aldershot, Ashgate.
- James, R. K. (2010). **From 'slum clearance' to 'revitalisation': planning, expertise and moral regulation in Toronto's Regent Park**. *Planning Perspectives*, 25:1, 69-86.
- Kearns A. (1992). **Active citizenship and urban governance**. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 17 (1992), pp. 20–34.
- Kintrea, K. (1996). **Whose Partnership? Community Interests in the regeneration of a Scottish housing scheme**, *Housing Studies*, 11(2), pp. 287-306.
- Kipfer, S. and Petrunia, J. (2009). **"Recolonization" and Public Housing: A Toronto Case Study**. *Studies in Political Economy*, 83, pp. 111-139.
- Lovering, J. (1995). **Creating discourses rather than jobs: the crisis in cities and transition fantasies of intellectuals and policy makers**. In P. Healey, S. Cameron, S. Davoudi, S. Graham, & A. Madani.
- Paris, C. & Blackaby, B. (1979). **Not Much Improvement: Urban Renewal Policy in Birmingham** (London, Jeinemann).
- Raco, M. (1997). **Business associations and the politics of urban renewal, the case of the Lower Don Valley, Sheffield**. *Urban Studies*, 34, 383–402.

Raco M. (2000). **Assessing community participation in local economic development — lessons for the new urban policy.**

Roberts, P. & Sykes, H. (eds) (2000). **Urban Regeneration – a handbook.** Sage, London.

Robinson, F. and Shaw K. (1994). **Urban policy under the Conservatives: in search of the big idea** *Local Economy*, 9, pp. 224–235.

Stewart, M. and Taylor, M. (1995). **Empowerment and Estate Regeneration: A Critical Review.** Bristol: Policy Press.

Turok, I. and Hopkin N. (1997). **Picking winners or passing the buck? — Competition and area selection in Scotland's new urban policy.** Glasgo : SCVO.

Walsh, J. (2001). Catalyst for change: public policy reform through local partnership in Ireland, in: M. Geddes & J. Benington (Eds) **Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union: New Forms of Local Social Governance?** London: Routledge.