

מרכזי הגישור
והדיאלוג בקהילה
חדשנות חברתית
ביזמות קהילתית

עריכה: ארנה שמר | ליווי כתיבה: אורנה שני, אורית יולזרי
פרקי ספר זה נכתבו במסגרת הכשרת מנהלים של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה,
מטעם תכנית "גישורים"

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה חדשנות חברתית ביזמות קהילתית

עריכה וליווי הלמידה: ד"ר ארנה שמר
ליווי כתיבה: אורנה שני, אורית יולזרי

Community Mediation and Dialogue Centers Social Innovation through Community Initiatives

Editor: Dr. Orna Shemer
Assistant Editors: Orna Shani (MA, MBA), Orit Yulzary (MSW)

פרקי ספר זה נכתבו במסגרת הכשרת מנהלים
של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, תשע"א, 2011
מטעם תכנית "גישורים"

עריכה לשונית: חיה וטנשטיין-מאייר
הפקה: לשכת הפרסום הממשלתית

מסת"ב 8-3-91487-965-978 ISBN

נדפס בתל-אביב, יוני 2013

© כל הזכויות שמורות למשרד הרווחה והשירותים החברתיים ולמסד קליטה

תוכן עניינים

הקדמה

9	דברי פתיחה, ברוך שוגרמן
10	דברי פתיחה, יאיר קמייסקי
11	דברי פתיחה, נורית בכרך, חגי אגמון-שניר
12	מבנה הספר, ארנה שמר
13	שלמי תודה, אורית יולזרי

מבוא

17	"גישורים" – התכנית הארצית לקידום הדיאלוג ויישוב הסכסוכים בקהילה, אורית יולזרי
24	כתיבת תבונת העשייה במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה – כמעין המתגבר, ארנה שמר

שער ראשון

מבטים על גישור ודיאלוג בקהילה

35	הקדמה, אבי סנדר, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, בשיתוף ארנה שני
38	גישור בקהילה באמצעות דימויים, טלי ורטהיים עפרון, רמת השרון
45	העובד הסוציאלי הקהילתי והגישור "החתיכה החסרה" עבורי, מרגנית בי שפרלינג, כרמיאל
57	למה לי אתיקה עכשיו? דילמות אתיות במרכזי הגישור בקהילה, כרמלה זילברשטיין, מיכל הדני אורבך, רחל משקובסקי פוקס, קריית אונו
71	"מן הקצר אל הקשר" – התלבטויות הנוגעות לגישור בקהילה, לאה פוקס, נס ציונה

שער שני

הפעלת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

83	הקדמה, נורית בכרך, מוזאיקה
86	בונים גשרים בקהילה – ייזום והקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, אורית יולזרי, "גישורים"
100	שיחת ה"אינטייק" – שער הכניסה לתהליך הגישור, שרית פיין כהן, מועצה אזורית בני שמעון
109	מרכז הגישור והדיאלוג יוצא לשכונה, שרון דלמן, דימונה
117	מכמה "משוגעים לדבר" למרכז גישור יישובי ולמרכז גישור אזורי, שלום לוי, משה קעטבי, אופירה רובינשטיין, קרית עקרון, בשיתוף ארנה שני

שער שלישי

שותפויות ושיתופי פעולה במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

- 129 הקדמה, ארנה שמר
- 132 הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה, פלורנס גרנות, ירושלים
"טוב שכן קרוב מאח רחוק": גישור רב-צדדי ובניית הסכמות בבניינים משותפים,
רותם נגר, מוזאיקה
- 145 האקמול, הכירורג והפרופסור – שותפות בין מרכז הגישור והדיאלוג למשטרה,
שירה פיגלסון, לוד
- 157 כל שינוי חייב להתחיל בחינוך – "תלמידי הראשון בגישור",
ורד אברמוביץ, ראשון לציון
- 169 "תבחרו בגישור! זוהי הדרך לחיבור" – חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית ספר קהילתי,
עליזה קרייזל, זכרון יעקב
- 180

שער רביעי

דיאלוג וגישור בין תרבויות

- 195 הקדמה, חגי אגמון-שניר, המרכז הבין-תרבותי לירושלים
מודל גישור רגיש תרבות עם עולים דוברי רוסית,
אירנה גייבסקי, דליה עוזדור, אירה וולוך, אניה רזילוב, באר שבע
- 199 "את היבולית של הארץ – תחרוש בשור של אותה הארץ" – התאמת תהליכי הגישור
במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית, אורנה שני
- 214 ארבעה מושגי מפתח שימושיים להתחלת דיאלוג קהילתי,
חגי אגמון שניר, אורנה שני
- 229 מעשה בשמיכת טלאים – מבט ביקורתי על עקרונות הדיאלוג הקהילתי,
ענת אשל, צהלה בנבניסטי, רמלה
- 238 רחובות של סובלנות תרבותית,
אביגיל דורה, אמיר צברי, מיה דניאל, אביבה חלבי, רחובות
- 260 "חיכינו לפיצוץ..." – מודל ליישוב סכסוכים בין-תרבותיים בערים מעורבות,
לייקי סבן, יהודה ויסקין, מירה לוי, עכו
- 271

שער חמישי

גישור ודיאלוג בקהילה במגזר הכפרי

- 283 הקדמה, ברוך שוגרמן, משרד הרווחה והשירותים החברתיים
קיבוץ חדש – שפה חדשה: גישור בקיבוץ המשתנה,
דבורה חילי, מועצה אזורית עמק חפר
- 285 הדרך לנחלה – היבטים גישוריים בסוגיית בן ממשיך,
ענת אהרון, מועצה אזורית דרום השרון
- 294

דברי סיכום והזמנה למסע

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום – תרומתה של תבונת

העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה, ארנה שמר 307

שער שישי

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מצפון לדרום

עכו – מרכז גישור ודיאלוג בקהילה 321

כרמיאל – מרכז גישור קהילתי 321

זכרון יעקב – המרכז הקהילתי לגישור וליישוב סכסוכים 321

מועצה אזורית עמק חפר – מרכז גישור בקהילה 322

מועצה אזורית דרום השרון – מרכז גישור, דיאלוג ובניית הסכמות בקהילה 322

רמת השרון – מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה 322

קריית אונו – המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה 323

ראשון לציון – "הראשון בגישור" מרכז גישור קהילתי לפתרון סכסוכים 323

נס ציונה – המרכז לגישור ולהידברות 323

רחובות – מרכז גישור קהילתי עירוני 324

קריית עקרון – עמותת מעוז, מרכז גישור 324

לוד – מרכז גישור ודיאלוג בקהילה 324

רמלה – המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה 324

ירושלים – מוזאיקה, המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה 325

ירושלים – המרכז העירוני לגישור 325

מעלה אדומים – המרכז ליישוב סכסוכים וגישור בקהילה 325

מועצה אזורית בני שמעון – המרכז לגישור קהילתי 326

להבים – מרכז גישור בקהילה 326

באר שבע – המרכז העירוני לגישור ודיאלוג בקהילה 326

דימונה – מרכז גישור ודיאלוג בקהילה 327



הקדמה

דברי פתיחה

ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית וי"ר הוועדה לקידום הידברות, יישוב סכסוכים וגישור בקהילה

על-פי האתר של ארגון טופז "יזמות חברתית" היא אסטרטגיה המשלבת את להט החזון והשליחות החברתית עם גישות פיתוח וניהול עסקיות ובכללן חדשנות והחלטיות, שיטתיות וביקורתיות, תפוקתיות ותחרותיות. יזמות חברתית עוסקת בסביבות מורכבות מאוד בניסיון לפעול באופן שיטתי לקידום שינוי חברתי.

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הם יזמות חברתית ממדרגה ראשונה. המרכזים נכנסו לתחום מורכב ולא-מוכר. מחד גיסא הגישור היה כלי מוכר וידוע, ומאידך גיסא חסרו כלים לקיום דיאלוג קהילתי ולטיפול בסכסוכים במישור הקהילתי. ממצב זה צמחה החדשנות הקהילתית. המרכזים נכנסו לזירת קהילתיות שונות – ועדי בתים, תכנון ובנייה, יחסים בין עולים לוותיקים, מושבים וקיבוצים – ויצרו כלים חדשים להתמודדות תוך כדי למידה הדדית מעמיקה.

ספר זה הוא פרי ראשון של הלמידה הזאת. הוא עוסק בתחומים אחדים מתוך שלל התחומים שבהם המרכזים עוסקים. אפשר למצוא בו שיטות, לקחים וכללי התערבות במצבים ספציפיים יחד עם הצבעה על כיוונים כלליים של מגמת המרכזים ליזמות חברתית ושינוי חברתי.

ברצוני לברך את כל הכותבים על התהליך הרציני והמקצועי שעברו ועל התוצר הסופי האיכותי. תודות לד"ר ארנה שמר על עבודת העריכה המקצועית ועל הובלת תהליך הלמידה, לאורנה שני על הליווי המסור של הכותבים והכתיבה ולאורית יולזרי על התמיכה בתהליך לפרטיו ועל ניהול התכנית שבמסגרתה נכתב ספר זה. תודה מיוחדת לאבי סנדר על ליווי התחום בשירות בכלל ועל ליווי תהליך הלמידה והכתיבה בפרט. אחרונים חביבים תודה לכל העוסקים במלאכה במרכזים המקומיים וברמה הארצית המקדמים את השינוי החברתי לקראת קהילה וחברה טובה יותר.

דברי פתיחה

יאיר קמייסקי, מנהל תכניות חברה סביבה, ג'וינט ישראל

הספר **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - חדשנות חברתית ביזמות קהילתית** הוא הזדמנות ייחודית להנגיש לציבור הרחב ולאנשי המקצוע תורה יישומית שצמחה בשנים האחרונות במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה.

התופעה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה צמחה כמענה לקשיים הפוקדים את החברה הישראלית ברמה אישית פרטית וברמה קהילתית חברתית.

החברה הישראלית שבה אנו חיים היא חברה המורכבת מפסיפס זהויות של קבוצות דתיות, חברתיות ואתניות. מורכבות זו מביאה עמה עושר תרבותי רב, אך טומנת בתוכה גם אתגרים לא-פשוטים של עצם קיום אנושי בחברה מגוונת. בדור האחרון עברה החברה הישראלית שינויים קיצוניים, כמו ניכור, הסתגרות חברתית, פערים כלכליים, איבוד האמון במוסדות המדינה, הקצנה לאומית ואיבוד סולידריות חברתית, אשר מדגישים את הקשיים שנובעים ממורכבות זו. יחד עם השרשת הנורמות של אי-הקשבה לזולת ואלים נוצר תמהיל מסוכן של נפיצות חברתית. לתוך המציאות הלא-פשוטה הזו הפציעו, כמעט יש מאין, מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה. כ-27 מרכזים אשר פרוסים ברחבי המדינה מביאים קול ברור וצלול של התנהלות אחרת, של הבנה והקשבה, של בניית שיח והגעה להסכמות. התורה שהתפתחה במרכזים אלה בעשור האחרון חיונית מאין כמוה ומהווה אור המאיר את הדרך לחברה טובה ובריאה יותר במדינה.

ואולם הדרך עוד ארוכה! לצד גידול כמותי של מרכזי גישור ודיאלוג בישראל, ביסוסם הכלכלי וההכרה בתרומתם העצומה מצד מוסדות המדינה, יש לחשוב על מרחבי עשייה נוספים שבהם המרכזים יכולים לתרום. הכיוונים הם רבים: תכנון ובנייה, ועדי בתים, תהליכי שיתוף ציבור במגוון נושאים, מתן שירות כשיר תרבות ועוד.

כמנהל תכנית "גישורים" בג'וינט בחמש השנים האחרונות נפלה בחלקי הזכות להיות שותף ואף להוביל חלק מהעשייה הברוכה של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. מעורבות זו הצמיחה אצלי תובנות רבות, שהיום מנחות אותי בחיי האישים והמקצועיים, ועל כך אני מודה.

אני מבקש להזכיר את גלילית לני זכריה ז"ל שהובילה בג'וינט ישראל את תכנית "גישורים" בראשית דרכה בשנת 2003. היא עשתה פעילות זו מתוך אמונה ברעיון של הקמת מרכזים לגישור קהילתי המשלבים גישה רגישת תרבות ועבודה עם העולים במרכזי הגישור בקהילה.

היה לי הכבוד להיות חלק מהמאמץ המשותף שאפשר לקבץ את הידע העצום הזה לתוך אסופה יוצאת דופן זו לטובת איכות החיים של תושבי מדינת ישראל.

לסיום יש להודות לרבים כל כך הנמצאים בחזית העשייה, אנשי מקצוע ומתנדבים, שאת תבונת עשייתם אנו מגישים בספר זה.

דברי פתיחה

**נורית בכרך, מנהלת מוזאיקה, המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה;
חגי אגמון-שניר, מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים;
מנהלים שותפים של תכנית "גישורים"**

במהלך חמש השנים האחרונות נפלה בחלקנו הזכות לקדם את תחומי הגישור והדיאלוג בקהילה יחד עם המרכזים השונים בארץ העוסקים בתחומים אלה. במסגרת תכנית "גישורים" תפקידנו הוא ללוות את פעילות המרכזים ולתמוך בה. בפועל מצאנו את עצמנו צועדים בדרך יחד עם המרכזים לקידום ולהטמעה של תחום הגישור והדיאלוג בארץ.

שיתופי פעולה הם לחם חוקם של מרכזי הדיאלוג והגישור בקהילה. המרכזים עובדים בשיתוף אלה עם אלה, עם הקהילות ביישובים שבהם הם פועלים, עם משרדי ממשלה, עם מוסדות כמו ג'וינט ישראל, עם שותפים מקומיים רבים וכמובן אתנו.

בשנים האחרונות מתרבים תהליכי הלמידה ההדדית ושיתופי הידע בין המרכזים. כך נוצרה בתחומים אלה בכל הארץ קהילה לומדת של אנשי מקצוע ומתנדבים הקשורים ומקושרים דרך רשת מרכזים זו. ספר זה מדגים את המשאבים של מרכזי הגישור ואת היכולות הרבות שלהם ללמוד וללמד. בין תהליכי הלמידה ההדדית ראוי לציין את פורום המנהלים של מרכזי הגישור המהווה מקום למפגש עמיתים, שיתוף ופיתוח ידע. ספר זה הוא תוצר מרכזי, אך רק אחד התוצרים של מפגשים אלה.

תחום הגישור והדיאלוג בקהילה בארץ אינו עוד בתחילת דרכו. התחום גדל ומתבסס משנה לשנה. רשת המרכזים והמתנדבים המסורים הפועלים בהם, המתמחים משנה לשנה יותר ויותר בעשייה, יוצרים תנועה חברתית. כיום משתתפים בה אלפים ובקרוב גם רבבות.

המרכזים, שבהם מתקיימת פעילות מיוחדת לפיתוח קהילה, והידע הצומח בהם הוא ייחודי, עדיין מתחבטים בשאלות של זהות ומקום במרחב חברתי. אנו רואים בספר זה אבן דרך בהכרה במקומם. רב הנסתר על הגלוי, והספר שבידכם מכיל רק חלק קטן מהפעילות הרחבה של המרכזים, ובכל זאת – הוא מבטא את העשייה הייחודית שצמחה בהם, את ההתמודדות עם סוגיות חברתיות בקהילה רב-תרבותית ואת ההצלחות. נותר לנו רק להתגאות, להתפעל ולאחל לכל העוסקים במלאכה הצלחה רבה בהמשך הדרך.

מבנה הספר

ארנה שמר, עורכת הספר ומלוות תהליך הלמידה

בספר זה מכוונסים סיפורי עשייה המבטאים את אמנות הגישור והדיאלוג בקהילה כפי שהעושים בתחום מספרים אותה. הספר משקף היבטים מרכזיים מתוך מכלול העשייה והמגמות בהתפתחות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל. פרקי הספר חברו יחדיו מתוך תהליך קבוצתי של מנהלים במרכזי הגישור וכונסו לרצף רעיוני המציג גנזך של ידע.

הספר נפתח בפרקי **מבוא** המציגים את תכנית "גישורים" ומתארים את תהליך הלמידה המבוסס על גילוי ועל עיבוד תבונת העשייה בידי כותבי הפרקים. בהמשכו הספר ערוך על-פי שערים המרכזים תחומים מרכזיים בפעילות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: השער **מבטים על גישור ודיאלוג בקהילה** כולל פרקי רקע המציגים היבטים תהליכיים ויסודיים בגישור ודיאלוג; אחריו מופיעים פרקים המאירים שלבים שונים של עשייה בחיי המרכזים תחת השער **הפעלת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה**; בשער **שותפויות ושיתופי פעולה במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה** מוצגים סיפורי מעשה שבהם השיתוף והשותפות הם עוגן מרכזי; באמצעות השער **דיאלוג וגישור בין תרבויות** נחשף מכלול של היבטים תרבותיים המאירים את עינינו כיצד יש לבצע עבודה כשירת תרבות; בשער על אודות **הגישור ודיאלוג במגזר הכפרי** מוצגים היבטים הייחודיים לקהילות המגזר הכפרי בארץ. הפרק האחרון בספר **מסכם** את ארבע המגמות המסתמנות מכל פרקיו כפרקטיקה המובילה תהליכים של השכנת שלום בקהילה. את הספר חותמת **רשימה של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בארץ** לכל אורכה, מצפון לדרום.

שתהא הקריאה מהנה ומעוררת מחשבה ועשייה.

שלמי תודה

אורית יולזרי, מנהלת תכנית "גישורים"

פרקי ספר זה נכתבו על ידי מנהלים, אנשי צוות ומתנדבים במרכזים במהלך הכשרה שנתית למנהלים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. הספר מציג את הייחודיות, החדשנות, ההתפתחות המקצועית והפיתוח הקהילתי הבין-תחומי המאפיינים את התחום.

אני מבקשת להודות על ההזדמנות שניתנה לנו בתכנית "גישורים" להוביל תהליך ייחודי זה של פיתוח וכתירת הידע והניסיון המצטבר במרכזים. פרסום ספר זה הוא בבחינת הישג משמעותי, ואין ספק שהוא מהווה אבן דרך נוספת לקידום התחום.

בשמי ובשם העומדים בראש העמותות המנהלות את התכנית, עו"ד נורית בכרך וד"ר חגי אגמון-שניר, אנו מבקשים להודות לכל הגופים והאנשים השותפים לחזון ולהפעלת תכנית "גישורים". ברצוננו לציין את שני הגורמים המרכזיים שעומדים בראש התכנית ומממנים את פעילותה לרבות תהליך הכתיבה וההפקה של ספר זה: לשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים בראשותו של **ברוך שוגרמן**, המשמש גם יו"ר "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה", שהכיר בחיוניותה ובחשיבותה של התכנית הארצית ודאג להמשכייתה ולקליטתה ממסד קליטה. תודה גם **לאבי סנדר**, מפקח ארצי לכוח אדם וחוסן קהילתי בשירות לעבודה קהילתית, ממקימי "הוועדה הארצית" ומהחלוצים שזיהו את הפוטנציאל ואת הצורך החברתי-קהילתי במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה.

תודה לשותפים שלנו במסד קליטה וג'וינט ישראל: **דני פינס, דוד כהן ויאיר קמייסקי**. יאיר ניהל מטעם מסד קליטה את תכנית "גישורים" וממשיך להיות שותף פעיל על בסיס יום-יומי בהפעלת התכנית ברמה הארצית והמקומית.

כמו כן ברצוננו לציין את חברי "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה" שמלווים את פעילות התכנית משנת 2008: תודות ל**רחל שגיא**, מנהלת אגף שיקום שכונות, משרד הבינוי והשיכון; ל**אילני אבבה-קמפינו**, אגף קהילה ומניעת פשיעה "מצילה", המשרד לביטחון פנים; ל**ד"ר שרי פייר**, אגף בכיר לקליטה בקהילה, המשרד לקליטת עלייה; ל**רפ"ק עו"ד זהבה מאיר**, אגף מבצעים שיטור וקהילה, משטרת ישראל; ל**יאירה פז**, האגף למנהל מוניציפלי – מערכת המפעמים, משרד הפנים; ל**עודד אהרון ומינה גורן**, שיו"ל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ול**אביבה חלבי**, יו"ר התאחדות מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

אנו מבקשים להביע הערכה ל**דוד כנפו ז"ל** ששימש מנהל האגף לתפקידים מיוחדים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים וכיהן כיו"ר "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, יישוב סכסוכים וגישור בקהילה" וכיו"ר ועדת ההיגוי של תוכנית "גישורים". במסגרות אלה פעל רבות לפיתוח ולקידום מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

תודה רבה לכל **המנהלים, העובדים הפעילים והמתנדבים** שפתחו בפנינו את מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, נתנו בנו אמון ואפשרו לנו ללמוד וללמד. השותפות האמיתית עם אנשי המרכזים היא שאפשרה לנו לבנות את תכנית "גישורים" צעד אחר צעד.

תודה מיוחדת ל**רות נחנסון-אנקרי**, מנהלת התכנית בשלוש השנים הראשונות להפעלתה, שהניחה את היסודות הראשונים לכתיבת ספר זה כן את אבני הדרך לתכנית באופן שהרחיב משמעותית וקידם את השפעתה, את תחומי פעילותה ואת פריסתה הארצית.

ספר זה הוא תוצר של מסע למידה שהחל בהכשרת מנהלים בשנת 2011. תודה לכל הכותבים, המנהלים ואנשי הצוות ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, שנרתמו בהתלהבות לתהליך הכתיבה והיו שותפים מלאים לגיבוש התכנים ומבנה הספר. אני מבקשת להודות ולהביע את מלוא הערכתי לצוות המקצועי שהוביל יחד אתי את תהליך הכתיבה במשך חודשים רבים. תודה לד"ר **ארנה שמר** שהייתה עבורי ועבור יתר הכותבים מנחה, מלוות למידה ומקור להשראה. תודה ל**אורנה שני** שהובילה וריכזה את תהליך הכתיבה וליוותה את הכותבים באופן אישי, במסירות ובמקצועיות רבה. אין ספק שללא המקצועיות והנחישות שלהן, לא היינו מצליחים להגיע לתוצר משמעותי המשקף ומבטא את חוכמת השדה.



גישורים" - התכנית הארצית לקידום הדיאלוג ויישוב הסכסוכים בקהילה

אורית יולזרי, מנהלת תכנית "גישורים"

"והבאת שלום בין אדם לחברו..."
(משנה מסכת פיאה, פרק א)

המפגש היום-יומי בין הזהויות והקבוצות השונות של אנשים טומן בחובו פוטנציאל גבוה לצמיחה אישית וקהילתית, אך גם לניכור, למתחים ולסכסוכים. המציאות מלמדת אותנו כי סכסוכים קהילתיים מושפעים מבעיות חברתיות מורכבות, כמו למשל סטראוטיפים ודעות קדומות, פערים בין-תרבותיים, פערים אידאולוגיים שסעים דתיים ועדתיים. כל אלה מפחיתים מהיכולת לקבל את האחר ולחיות בשלום זה לצד זה ומערערים את החוסן החברתי.

תכנית "גישורים" נוסדה ב"מסד קליטה"¹ בסוף שנת 2003 במטרה לעודד הקמתם והפעלתם של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ברוח הרגישות התרבותית למען חברה ישראלית סובלנית ומגוונת. התכנית צמחה מתוך הבנה עמוקה שיש צורך לעודד הידברות בין אנשים מתרבויות שונות בקהילה באמצעות כלים מתחום יישוב הסכסוכים בהסכמה, ובהם גישור, בניית הסכמות ודיאלוג קהילתי. בשנת 2012 נקלטה התכנית בשירות לעבודה קהילתית במשרד ברווחה והשירותים החברתיים בראשותו של ברוך שוגרמן. המעבר לשירות לעבודה קהילתית הוא ציון דרך והישג משמעותי לתכנית ולתחום הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל. את התכנית מלווה "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה"² ומתווה את עבודתה. השותפות בין הגופים החברים בוועדה מאפשרת לתכנית לפעול באופן מערכתי בין-תחומי ובפריסה ארצית תוך קידום משותף של התחום עם הגופים הממשלתיים ובתוך הרשויות המקומיות.

- 1 מסד קליטה הוא גוף בין-ארגוני, ושותפים בו ג'וינט ישראל ומשרדי הממשלה - המשרד לקליטת עלייה, משרד החינוך, משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומשרד הבינוי והשיכון. מסד קליטה עוסק בפיתוח תכניות חדשניות לשילוב העולים בחברה הישראלית. בשנת 2008 הוחלט בג'וינט ישראל ובמסד קליטה להרחיב את פעילות התכנית. לשם כך נבחרו לניהול התכנית שתי עמותות עצמאיות המתמחות ביישוב סכסוכים ובדיאלוג קהילתי: מוזאיקה - המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים.
- 2 הוועדה פועלת למעלה מעשור. חזון הוועדה "לפעול לפיתוח ויישום אסטרטגיה ארצית ומקומית כוללת לקידום ההידברות, רב-שיח, יישוב סכסוכים וגישור בקהילה" מוטמע בתכנית ומוצא ביטוי ניכר בפעילויותיה. הגופים החברים בוועדה הם: ג'וינט ישראל - אגף לשילוב עולים, משרד הרווחה והשירותים החברתיים - אגף לשירותים חברתיים ואישיים השירות לעבודה קהילתית והאגף לתפקידים מיוחדים, שי"ל - שירות ייעוץ לאזרח, המשרד לביטחון פנים - אגף קהילה ומניעת פשיעה "מצילה", משטרת ישראל - אגף מבצעים שיטור וקהילה, משרד הבינוי והשיכון - אגף לשיקום שכונות חברתי, משרד הפנים - האגף למנהל מוניציפלי מערכת המפעמים, משרד הקליטה - אגף בכיר לקליטה בקהילה והתאחדות מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

תכנית "גישורים" היא מעטפת מקצועית רחבה למרכזים פעילים וליוזמות להקמתם³. התכנית מלווה מקצועית ומנחה באופן שוטף מנהלים, רכזים וצוותי הקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ברשויות המקומיות ובמועצות האזוריות ברחבי הארץ. התכנית פועלת לפיתוח הידע והכלים המתאימים שיאפשרו למרכזים לפעול באופן מקצועי בהתאמה לאופי היישוב שלהם תוך הדגשת ראייה רחבה של ההיבטים התרבותיים, החברתיים-קהילתיים וההשלכות שיש למצבי קונפליקט וסכסוכים על חיי הפרט בקהילה ועל הקהילה בכללותה.

כהקדמה לספר זה אתייחס בהמשך דבריי להתפתחות של נושא הגישור בקהילה בעולם ובישראל תוך הצגת המאפיינים הייחודיים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ואציג סקירה של פעילות תכנית "גישורים" בשנים האחרונות.

גישור בקהילה - צמיחתו של רעיון

ראשיתו של הגישור בקהילה בארצות הברית במתכונתו העכשווית הייתה במהלך שנות השבעים של המאה הקודמת. ועידת פאונד (1976) בחנה כיצד אפשר להקל על העומס הרב ששרר במערכות המשפט (Hedeem, 2003) והחליטה על תכנית ניסיונית של "מרכזי צדק שכונתיים" (Neighborhood Justice Centers). במרכזי הצדק השכונתיים הופעלו מגוון שיטות ליישוב סכסוכים ובהן גישור ובוררות. הקמתם לוותה או נתמכה בתחושה שאזרחים רבים נמנעים מלפתור סכסוכים דרך מערכת בתי המשפט שבהם הם מרגישים אבודים ומחויבים להוצאות רבות. לצד מרכזי הצדק השכונתיים שצמחו מתוך הזרם הממסדי-שיפוטי, התפתחה בארצות הברית תפיסת האקטיביזם החברתי, שחתרה להחזרת התפקיד של צמצום עימותים ומניעתם לידי החברה האזרחית (לי-און, 2003). תפיסה זו ראתה במרכזים מנגנונים לפיתוח ובינוי קהילה ולטיפוח מנהיגות מקומית רב-תרבותית תוך שימוש במנגנונים דמוקרטיים, כמו תהליכי שיתוף ציבור, בניית הסכמות, תכניות חינוך בקהילה וכדומה.

כיום בארצות הברית מאוגדים למעלה מ-400 מרכזים בהתאחדות הלאומית לגישור בקהילה (NAFCM). הצלחתן של התכניות ליישוב סכסוכים בקהילה ותורמתן לשיתופי פעולה בין קהילות הביאו לאימוץ תכניות דומות ליישוב סכסוכים בקהילה בכלל ארצות העולם, בהן ניו זילנד ובארצות אירופה ואפריקה (לי-און, 2000).

העשייה והידע על אודות יישוב סכסוכים, לרבות הגישור והדיאלוג בקהילה, בישראל צומחים בשנים האחרונות מכיוון של זירות שונות: יותר ויותר רשויות ומועצות אזוריות מקדמות יוזמות קהילתיות הנסמכות על דיאלוג ועל כלים של יישוב סכסוכים. כיום ברחבי הארץ בערים, במועצות מקומיות ובמועצות אזוריות פועלים 27 מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, וקיימות כ-20 יוזמות חדשות. המרכזים פועלים יחד במסגרת התאחדות מרכזי בקהילה בישראל⁴ לקידום התחום ומיסודו ברמה המדינית. זה כעשור פועלת "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה", ועדה

3 לקריאה נוספת ועדכונים על פעילות התכנית: אתר תכנית "גישורים" - <<http://www.gishurim.org>>
4 התאחדות מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה היא גוף וולונטרי שהוקם בשנת 2009. הוא מורכב מנציגים של הנהלת מרכזי הגישור ויישוב סכסוכים בקהילה בישראל.

בין-משרדית הפועלת ליצירת תשתיות מערכתיות-קהילתיות להקמה ולהפעלה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ברשויות המקומיות.

בהיבט המשפטי בשני העשורים האחרונים הגישור מעוגן בחוק בתי המשפט [נוסח משולב], התשמ"ד-1984, ובתקנות בתי המשפט. בבתי המשפט פועלת החל משנת 2008 תכנית להגברת השימוש בגישור בבתי המשפט⁵. בשנת 1999 פורסמו הנחיות היועץ המשפטי לממשלה, ולפיהן על רשויות ציבוריות לשקול בחיוב פתרון סכסוכים מחוץ לכותלי בית המשפט, בין היתר באמצעות הליכי גישור. במסגרת ישראל קיים נוהל לבירור תלונות על שוטרים ביחידה לתלונות הציבור במסגרת גישורים המתנהלים במרכזי גישור אזרחיים. בין השנים 1998-2009 פעל "המרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים" במשרד המשפטים ועסק, בין היתר, בפיתוח הידע, בהנחיה מקצועית ובגיבוש אמות מידה מקצועיות למרכזי הגישור בקהילה.

זאת ועוד, מתפתחות תכניות ליישוב סכסוכים באקדמיה וכן מתפתחות תכניות הכשרה והסמכה בתחום במכונים פרטיים, שאנשי מקצוע מתחומי הגישור, עריכת דין, עבודה סוציאלית, יישוב סכסוכים ועוד מפעילים. במגזר השלישי פועלות עמותות מקומיות וארציות שיעודן הוא קידום גישור, שיח ודיאלוג בין קבוצות שונות על רקע אתני, פוליטי, דתי ועוד.

פעילות מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל החלו לצמוח בשנת 2000. תחילה היו ניסיונות להפעיל מודלים של מרכזים אזרחיים עצמאיים ובלתי-תלויים ברשות ובמסד, אך חלקם הגדול לא הצליחו להתקיים לאורך זמן ונסגרו. כיום הרוב המוחלט של המרכזים לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה פועלים במסגרת מערך השירותים העירוני. פעילותם נסמכת על עבודה מערכתית ועל שיתופי פעולה עם גורמים ועם שירותים בקהילה, ובהם גורמי רווחה, חינוך, משטרה, ועדים מקומיים, מוקד עירוני, עמותות סגור, מתנ"סים והתושבים עצמם.

במרכזים מטפלים בהצלחה ניכרת במגוון סכסוכים בין יחידים בקהילה וכן בסכסוכים מורכבים ומרובי משתתפים בתוך קהילות ובין קהילות. על-פי תפיסת העבודה המרכזית, בצד תרומתם לפתרון בעיות בקהילה למרכזים יש תפקיד חשוב בהגברת המעורבות של התושבים בקביעת סדר היום הציבורי ובקידום איכות החיים המשותפים ביישוב. הערך המוסף של המרכזים הוא אפוא, בין היתר, ייזום והובלה של תהליכים רחבים של דיאלוג קהילתי לבניית הקהילה ולחיזוק חוסנה.

המאפיינים הייחודיים של המרכזים⁶:

- צומחים ומתקיימים במסגרת קהילות גאוגרפיות ומכירים את הקהילה על קבוצותיה השונות, צרכיה וכוחותיה המגוונים.

5 למשל, בתובענות אזרחיות שסכומן או שווי נושאן עולה על 50,000 ש"ח, בתי משפט השלום מפנים לפגישת מידע, היכרות ותיאום לבחינת האפשרות ליישוב התובענה באמצעות גישור (פגישת מהו"ת) לפני דיון בבית המשפט בנושא. כמו כן בתי המשפט לתביעות קטנות מפנים מקרים רבים לטיפול בגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

6 רשימת המאפיינים הייחודיים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה שצוינה לעיל משקפת במידה רבה את העשייה בשטח ואת החזון שהמרכזים שואפים להגשים.

- מבטאים תפיסה ערכית לשינוי חברתי וליצירת חברה סובלנית, מכבדת ושוויונית באמצעות מגוון הכשרות ליישוב סכסוכים, תכניות חינוך, גישור בקונפליקטים, דרך בניית הסכמות עד קידום הדיאלוג.
- מציעים שירות לפתרון סכסוכים בהסכמה המבוסס על מתנדבים ופעילים מהקהילה בגישה מקצועית, כשירת תרבות\מותאמת תרבות, מהירה, יעילה, זמינה וזולה תוך הקפדה על כללי אתיקה.
- עושים למען פיתוח מנהיגות מקומית, רב-תרבותית ומקצועית בעלת תפקיד חברתי אשר מתנדבת, יוזמת ופעילה במגוון השירותים בתחום הגישור והדיאלוג בקהילה.
- מניעים שיתופי פעולה בין-ארגוניים ובין-תחומיים עם גורמים רלוונטיים ביישוב.
- פועלים לחיזוק העבודה המערכתית ולהטמעת כלים גישוריים ומודלים לעבודה כשירת תרבות בקרב נותני השירותים ברשות המקומית והארגונים הפועלים ביישוב.

פעילויות מרכזיות של תכנית "גישורים"

בתכנית "גישורים" אנו פועלים לחיזוק מעמדם ותפקידם החברתי של מרכזי הגישור והדיאלוג ברמה המקומית והארצית. חלק ניכר ממשאבי התכנית מוקדשים לפיתוח הידע והכלים המתאימים להתמקצעות המרכזים ברמה המקומית וליצירת שפה משותפת והמשגת התחום ברמה הארצית. פעילות התכנית הולכת ומתרחבת מתוך רצון לתת מענה לצרכים הגדלים והמשתנים בשטח. אפשר לחלק את פעילות התכנית לארבעה תחומים עיקריים: קידום שותפויות אסטרטגיות בין-תחומיות ברמה הארצית והמקומית לקידום ולמיסוד התחום; פיתוח משאבי אנוש מקצועיים באמצעות הנחיה וליווי מקצועי, הכשרות ופורומים מקצועיים; פיתוח כלים וידע משותף; קידום, הטמעה ויישום של דיאלוג קהילתי ותהליכי כשירות תרבותית.

בין הישגי התכנית אפשר למנות:

- **יצירת תשתית לפיתוח שירותים ותכניות בתחום העבודה הבין-תרבותית:** בתחילת דרכה תמכה התכנית בהקמה ובהפעלה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ביישובים עתירי עולים. בין השנים 2008-2011 הענקנו באמצעות התכנית תמיכה תקציבית למרכזים ביישובים עתירי עולים למימון כוח אדם ופעילות מקומית בתחום הכשירות התרבותית לעולים והדיאלוג הבין-תרבותי. להלן חלק מהצלחות התכנית בשנים אלה:
 - עלייה משמעותית בעבודה עם עולים במסגרת המרכזים, הן כמקבלי שירות והן כפעילים מתנדבים.
 - פעילות רחבה ועמוקה בתחום של כשירות תרבותית, התאמה תרבותית והנגשת שירותים לאנשים ממגוון זהויות בקהילה. הפעילות עם העולים הולידה לא רק רגישות תרבותית, אלא גם כלים ומודלים לעבודה כשירת תרבות היכולים להיות מותאמים לקבוצות אוכלוסייה שונות, כגון עבודה עם בני דתות ולאומים אחרים ועבודה עם בני גילאים שונים.
 - תמיכה בפיתוח תכניות בתחום הכשירות התרבותית ברשויות המקומיות: מרכזים הפועלים בקהילות רב-תרבותיות כיום מובילים תכניות לכשירות תרבותית בתוך המרכזים ובקרב נותני

השירותים ברשות. בין התכניות שנתמכו מקצועית ותקציבית: מחקר להתאמת מודל הגישור לקהילה הבוכרית; הכשרה לכשירות תרבותית לנותני שירותים ולעובדים דו-לשוניים ברשות המקומית; תהליך דיאלוג והנגשה תרבותית של הגישור לקהילה החרדית; מודל גישור בסכסוכי עבודה המותאם לקהילה האתיופית.

- חשיפה לגישת הדיאלוג הקהילתי הבין-תרבותי באמצעות הכשרות ייחודיות בתחום, ימי עיון ומפגשי עמיתים⁷ ותמיכה תקציבית ומקצועית בתכניות בנושא.

- ליווי בבניית תשתיות מקומיות להתמודדות עם משברים קהילתיים על רקע מתיחות בין-תרבותית. בין הפעילויות אפשר לציין את פורום מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בערים מעורבות.

● **יצירת תשתית ליווי ותמיכה מקצועית ביוזמות להקמה ופעילות של מרכזי גישור ודיאלוג**

בקהילה: תכנית "גישורים" היא כתובת מקצועית וייעוצית ראשית עבור מובילי היוזמות החדשות להקמת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה והמרכזים הפעילים. התכנית מעניקה ליווי שוטף ליוזמות ומרכזים באופן פרטני. היום התכנית היא גוף מתכלל ומקשר בין יוזמות חדשות למרכזים ותיקים למטרות היכרות, למידה ובנייה של שיתופי פעולה. בשנים 2008-2011 תמכה התכנית תקציבית וליוויה את הקמתם של שני מרכזי גישור בפריפריה: בעכו ובדימונה.

● **הפעלת מערך ארצי להכשרות מקצועיות, מתן כלים, פיתוח ידע ולמידת עמיתים:** התכנית

משמשת בית מקצועי לקבוצות עמיתים העוסקים בתחום הגישור והדיאלוג בקהילה. קבוצות אלה נפגשות בקביעות ללמידה, להיוועצות ולפיתוח ידע. במסגרת התכנית הופעלו עד כה, חמישה פורומים ארציים: פורום מנהלי מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, פורום למידה של יוזמות להקמת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, פורום מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה בערים מעורבות, פורום מרכזים העובדים עם הקהילה האתיופית⁸ ופורום מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הכפרית.

כנס "גישורים" השנתי הפך למסורת ולאירוע המכונן השנתי המרכזי של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל. בכנס הנערך מדי שנה החל משנת 2008 נפגשים למעלה מ-400 עמיתים מהתחום בישראל. הכנסים מאירים בזרקור על ההתפתחויות העדכניות ביותר בתחום בארץ ובעולם וכן נותנים במה להצגת תכניות ייחודיות שפותחו במרכזים.

זאת ועוד, אנו שוקדים על פיתוח חומרים מקצועיים ועל הפצתם בציבור הרחב. התכנית מעודדת את מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ומעניקה להם כלים בתחום הלמידה הארגונית, תיעוד תהליכים ופיתוח מערכי הדרכה.

7 דוגמה אפשר למצוא במאמרו של ענת אשל וצהלה בנבניסטי "מעשה בשמיכת טלאים" המופיע בספר זה.
8 את תוצריו של פורום המרכזים העובדים עם הקהילה האתיופית אפשר למצוא במאמרה של אורנה שני "את היבולית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" המופיע בספר זה.

סיכום

תכנית "גישורים" שמה לה למטרה לפעול למען שימור, פיתוח ואיגום הידע המקצועי והארצי המצטבר בתחום הגישור והדיאלוג בקהילה. ספר זה הוא התוצר המשמעותי והראשון בתחום בישראל עד כה, והוא מבטא במידה רבה את רוח התכנית ואת הידע שהתפתח מהניסיון שהצטבר במרכזים. ספר זה, העוסק בעשייתם הייחודית של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה, מתאר את התורה המקצועית המתפתחת בהם. הספר הוא ביטוי בפני עצמו לשיתופי הפעולה בין המרכזים ובינם לבין תכנית "גישורים". כמו כן ניכרים בו החלוציות, היזמות והערכים החברתיים המשותפים לאנשי המקצוע והפעילים בשטח. בספר זה אנו מביאים בפניכם דוגמאות ממכלול העשייה והמגמות המרכזיות בהתפתחות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל. הספר מציג את הייחודיות, החדשנות, ההתפתחות המקצועית והפיתוח הקהילתי הבין-תחומי המאפיינים את התחום. פרקי הספר נכתבו על ידי מנהלים, אנשי צוות ומתנדבים במרכזים במהלך הכשרה שנתית למנהלים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. רבגוניות, סכסוכים ומתחים הם חלק בלתי נפרד ואף חיוני מחיי קהילה. הפעילות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה אינה מבקשת ליצור מציאות נטולת ויכוחים, אלא לאפשר לפרט ולקהילה להתמודד עם שונות, עם סכסוכים ועם בעיות משותפות בדרך של גישור, דיאלוג ובניית הסכמות. בדרך זו אנשים יכולים להשמיע את קולם, לנהל דיאלוג בצורה מכבדת ולהיות מעורבים בתהליכים של קבלת החלטות הנוגעים לחייהם ולקהילתם.

מעגלי ההשפעה של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה רחבים – החל משינוי באיכות החיים של אנשים ברמת הפרט וברמת הקהילה, דרך פיתוח ההון האנושי המתנדב שפועל במישורי עשייה שונים (כמו ניהול הליכים של יישוב סכסוכים וחינוך ילדים לשפת הגישור) ועד השכנת שלום בבתים משותפים. המנהיגות הקהילתית הצומחת במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מסמלת בעיניי את העוצמה שיש למרכזים. השפעתם של המרכזים על הקהילה מורכבת מתהליכים רחבים, אך גם מסיפורים אישיים של אנשים, מגושים ומגשרים. סיפורים אלה הם סיפורי החיים של פרטים, של קהילות ושל החברה הישראלית. ראוי לציין את ההערכה הרבה ואת התפקיד המרכזי שיש למגשרים בקהילה הפועלים בהתנדבות ומתוך רצון לתרום וליצור שינוי חברתי ביישוב שלהם. מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מהווים עבור הפעילים והמתנדבים "בית" המעודד ומטפח מנהיגות מקומית, מעורבות חברתית וקבלת אחריות, קהילתיות, אחווה, כבוד לאחר, סובלנות, שותפות וסולידריות.

כדי להבטיח המשכיות, הרחבה והתפתחות של תחום הגישור והדיאלוג בקהילה יש להעלות את המודעות הציבורית והממסדית לתפקידם ולתרומתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ובחברה. תכנית "גישורים" תמשיך לפעול עם שותפיה גם בכיוון זה למען הכרה והסדרת מעמדם של המרכזים במסגרת מדיניות ארצית ומקומית כדי להבטיח הכרה ומשאבים החיוניים לעתידם. אני מקווה שבמרוצת השנים נוכל לראות רשויות ומועצות מקומיות רבות יותר שהקימו מרכזים, לרבות ביישובים ערביים. אני מאמינה שנראה יותר ראשי רשויות התומכים ביזמות להקמת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ומקיימים תהליכי שיתוף ציבור, יותר סכסוכים שנמנעו בדרך של גישור ודיאלוג ויותר מנהיגים קהילתיים (פעילים ומתנדבים) הלוקחים חלק בעשייה בשטח ובהגשמת החזון.

"גישורים" - התכנית הארצית לקידום הדיאלוג ויישוב הסכסוכים בקהילה

ספר זה הוא נדבך ראשון בתיעוד הידע המצטבר במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. אנו מקווים לראות בעתיד ספרים נוספים מזירות נוספות בתחום, וכן כתיבה של חומרים החושפים ידע חדש, יוצרים שפה משותפת ומהווים כר פורה ליזמות, לעשייה וללמידה. יש לקוות שספר זה ישמש זרז להקמת מרכזים נוספים בקהילות, יסייע ליזמים חברתיים ולעובדים סוציאליים קהילתיים ויביא להעלאת המודעות הציבורית לחשיבותם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל.

מקורות

לי-און, ל' (2000). **גישור ויישוב סכסוכים בקהילה, תיאוריה ומעשה**. תל-אביב: משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, לשכת הפרסום הממשלתית.

לי-און, ל' (2003). **תכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה-מקצועיות אמות מידה**. תל-אביב: משרד המשפטים, המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, לשכת הפרסום הממשלתית.

קריב, ע', בקר, י', מילוא-לוקר, ש' (2011). נציבות תלונות הציבור, מבקר המדינה והגישור: גשר לעתיד. **עיונים בביקורת המדינה**, 62, 249-290.

Hedeen, T. (2003). Institutionalizing Community Mediation: Can Dispute Resolution 'of, by, and for the People' Long Endure? *Penn State Law Review*, 108(1): 265-276.

National Association for Community Mediation: <<http://www.nafcm.org>>

כתיבת תבונת העשייה במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - כמעין המתגבר

**ארנה שמר, מלווה של תהליך הלמידה⁹,
עובדת סוציאלית קהילתית**

המונח Practice Wisdom – "תבונת העשייה" (או "חוכמת המעשה") – מבטא עבורי תפיסה ערכית ומעשית כאחד, ולפיה האנשים הפועלים ב"שטח" עושים את עבודתם בתבונה רבה. הידע הצומח בשטח ראוי אפוא להתבוננות וללמידה ממנה, וראוי כי מכך תיבנה עשייה נוספת. מתוך תפיסה זו ומתוך הבנה כי אנו עדים לצמיחתו של עולם ידע חדש, יצאנו בתכנית "גישורים" אל דרך הלמידה. במהלך הדרך גילינו כי מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הם כמעין של ידע – ידע שנובע ונאגר, מתחדש וזורם, מפרה ומצמיח. בספר זה אנו מזמינים את הקורא להתבונן במעין נובע זה ובהשתקפות עשייתנו דרכו, לטוב בו, לחוש את עולם הגישור והדיאלוג בקהילה ולהיחשף אליו.

הפתענו את עצמנו בתהליך הכתיבה. כמו מעיין נובע זרמה תבונת העשייה בקצב גובר ולעומק. מעיין מתפרץ, כאשר חלל רווי מים מוצא דרך לחלחל החוצה. בתהליך למידה זה גילינו פתחים לנביעות, ומשם כבר חלחל הידע ומצא את דרכו. מצאנו את עצמנו במהלך השנה האחרונה שותים ידע בהנאה ונוכחים כיצד התבונה הופכת לתורה כתובה המצמיחה שירות, ועמו היא הופכת תפקיד למקצוע. בפרק זה אתאר את דרכי הלמידה והכתיבה שאפשרו את יצירת הספר ואת העקרונות שהנחו תהליך זה.

עיינות של ידע

יצאנו לדרך של כתיבת תבונת העשייה באמצעות הכשרת המנהלים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. אל הקבוצה הגיעו כ-15 מנהלים מרוב מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בארץ דאז. חלקם היו ותיקים בתפקידם וחלקם חדשים, ממרכזים המייצגים היקפים ותכנים שונים של עשייה.

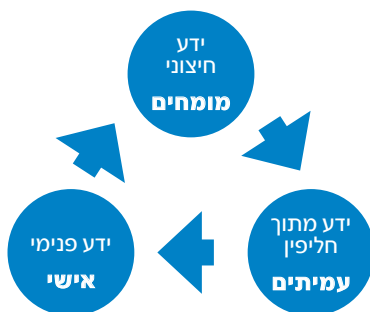
ההכשרה עוצבה על-פי שלוש דרכי למידה:

1. לימוד באמצעות עמיתים הנסמך על חילוף של תבונת העשייה בעזרת המתודולוגיות: למידה מהצלחות והיועצות עמיתים.

9 תודות לתכנית "גישורים" על ההזדמנות הנפלאה ללוות את התהליך של הדרכת המנהלים בתכנית ואת פיתוח הידע באמצעות כתיבת ספר זה. תודה לכל אחד מכם, השותפים לתהליך הלמידה, על המסירות, האנושיות וההשקעה העצומה שהשקעתם, שאפשרו לכולנו למידה הדדית במסע משותף. תודה לאורנה שני על הליווי המסור של כל כותבי הפרקים, על הקדשת הזמן, הענייניות והעניין שקידמו כל אחד מהכותבים ומהתוצרים בספר זה. תודה מיוחדת למנהלות התכנית שרואות בפיתוח ידע נדבך משמעותי בניהול התכנית ומקדמות זאת – רות נחבסון-אנקרי, המנהלת הקודמת, ואורית יולזרי, המנהלת הנוכחית שלקחה חלק פעיל וחשוב בקידום ספר זה. תודה לברוך שוגרמן ולאבי סנדר מהשירות לעבודה קהילתית על קידום הוצאת הספר ולכל השותפים הנוספים שתרמו, עודדו והאמינו בחשיבותו של תהליך הלמידה זה.

כתיבת תבונת העשייה במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - כמעין המתגבר

2. לימוד אישי באמצעות חקירה וכתיבה: כמשימת סיום קורס התבקש כל משתתף לתעד סיפור מעשייתו. בדרך זו ביקשנו כולנו להבין טוב יותר את העשייה במרכזים וללכד את הפרקטיקות השונות לדרכי פעולה ברורות ומומשגות יותר.
3. לימוד ידע חיצוני שניתן על ידי אנשי מקצוע המומחים בתחומם בנושאים שבהם רצו המנהלים העשרה.



כך, כאמור, קיבל ביטוי בהכשרה השילוב בין מקורות ידע שונים – ידע מתוך חליפין בין העמיתים, ידע פנימי וידע חיצוני. חלק ניכר מהידע שפיתחנו נסמך על הידע ההתנסותי, הגלוי והסמוי, של מנהלים במרכזי הגישור והדיאלוג ושל עמיתיהם. תבונת היחיד והיחד מהעשייה שרירה וקיימת כמקור לפיתוח ידע אמפירי על דרכי התערבות מועילות (זעירא, 2000). תהליכי הלמידה הפרו ידע זה, העמיקו אותו ואפשרו את המשגתו, ביסוסו והכללתו.

בלמידת העמיתים הצגנו, דרך המתודולוגיה של ה"למידה מהצלחות", את ההצלחות שהשיגו המשתתפים, ואילו דרך המתודולוגיה "היוועצות עמיתים" ביקשנו להתמודד עם בעיות ועם אתגרים שניצבים בפניהם. כך נוכחנו כולנו במצבור הניסיון המוצלח שנאגר במרכזים, בקהילות וברלוונטיות של הידע וביתרונות של השיחה על אודותיו.

ההנחה שהנחתה מבנה למידה זה היא שידע שאינו מתועד, מעובד ומופץ ולעתים אף אינו מסופר ואינו זוכה לדיון על אודותיו, הוא ידע שמתפוגג. גם אם חלקו נספג בקרב אנשי המרכזים ואף משוחזר, ברובו הוא נשכח או נותר כסיפור ללא פרטים המאפשרים למידה ממנו. במבט לאחור נראה כי השיחות שהתפתחו באמצעות המתודולוגיות הקבועות הללו נתנו לגיטימציה להכיר בעוצמתה של תבונת העשייה. שיח משלים זה – המשול ל"משקפיים" ש"עדשה" אחת בהן היא של הצלחה והאחרת היא של אתגר – חלחל בקבוצה ודרבן אותה להעלות על פני השטח את הידע הסמוי. ידע זה המשיך לצוף גם בסיפורים שנכתבו בהמשך.

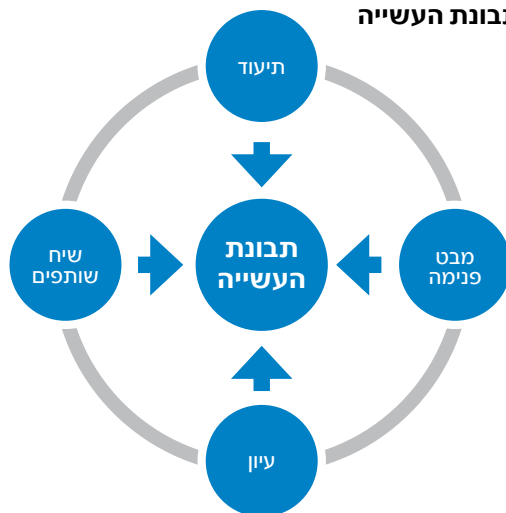
כמו כל ידע הידע הסמוי נוצר בתהליכי למידה מתוך איסוף נתונים ועיבודם, אך תהליכים אלה אינם בהכרח מודעים וברורים. הנתונים, שהם המידע, מגיעים למשל מעשייה, מקריאה, משיחה מהתבוננות ומחשיבה על אודותם. להבדיל מידע גלוי שהמחזיק בו יודע שהוא יודע, כאן המחזיק בידע אינו יודע שהוא יודע (רוזנפלד, גילת וטל, 2010). הוא אינו מודע לאוצר הידע הגלום באמתתו, אף כי זהו ידע שמנחה את פעולותיו. תהליכי חקר פנימי, המשולבים בחליפין הדדי של ידע עם עמיתים, מאפשרים

לחלץ את הידע הסמוי ולארגן אותו מחדש במשולב עם הידע הגלוי. כך נוצרת למידה שמניבה ידע חדש מודע, מאורגן, מוסבר, בהיר, מובן ומנחה המשך עשייה.

- **למידה מהצלחות:** מתודולוגיה זו מאפשרת לאתר סיפורי הצלחה בעשייה המקצועית, לזהותם באופן רטרוספקטיבי, שיטתי ומוסדר תוך התמקדות בפעולות ובעקרונות פעולה שהובילו להצלחה, לתעדם בלשון "מכוונת לפעולה" ולהפיצם בקרב בעלי העניין. המטרה היא להגביר את הסיכויים להשגת תוצאות רצויות והצלחות גם בעתיד. הלמידה מהצלחות מאפשרת למשתתפים להצטייד בדרכי למידה מתמשכות, אוטונומיות ורלוונטיות המאפשרות להם להתאים עצמם לתנאים, לצרכים ולדרישות המשתנים תדיר בסביבותיהם (סייקס, רוזנפלד ווייס, 2006).
- **היועצות עמיתים:** היועצות היא שיח קבוצתי מובנה בין עמיתים לשם למידת בעיה והעלאת חלופות לפתרונה. ההיועצות מושתתת על עקרונות של עבודה בשותפות, שמשתתפיה חולקים ביניהם מידע, רגשות, מחשבות, חוויות של כישלונות והצלחות, כלים וגישות. בשונה מתהליכים המתקיימים בשותפויות ארגוניות, ייחודה של ההיועצות טמון בכך שהיא איננה חותרת לקבלת החלטה. מטרתה היא לפרוס מגוון של תובנות להבנת המצב ולהציע פתרונות לכל חבר בקבוצת הנועצים כדי להגיע למסקנה משלו. מכיוון שההיועצות איננה מבטיחה תובנות אחידות ואיננה חותרת למסקנה חד-משמעית, היא מאפשרת גמישות בתנאים שונים, כמו תנאים המוכתבים מפאת תפקיד, אישיות, הקשר ארגוני והשפעה תרבותית (שמר ובר גיא, 2004).

באמצעות תהליך הכתיבה הצליחו הכותבים בספר זה להעשיר ולהעמיק את ההבנה שלהם על אודות עשייתם בעבר ובהווה. לדבריהם, אפשר תהליך הלמידה הבנה טובה יותר של תהליכים שהובילו, והלמידה חיידה גם את המבט קדימה. לאור שיחות החקר עם עמיתים, קריאת חומרים עיוניים והבנות שהושגו מהכתיבה התגלו או התחדדו סוגיות להמשך עבודה, שישפיעו על תכנון תכניות, על אימוץ התנהגויות ועל כיווני פעולה מסוימים, קשירת קשרים או חיזוקם ועוד. עמיתים המשקיעים כך בהליכי למידה משותפים הם קהילת עשייה (community of practice), שייחודה ביכולת שלה לשלב היבטים של השתתפות חברתית בלמידה בין אנשים שיש להם מכנה משותף (Wenger, 1998). קהילות אלה קיימות בכל מקום, בין באופן פורמלי ובין באופן לא-פורמלי, מודע או לא-מודע. הן מעצבות את הזהות, מגבירות את השייכות ומחזקות את ההבנה האישית על אודות התנהלותנו בעולם. בקבוצה זו חשנו תחושות של שותפות, אחווה והבנה רבה. הגילוי כי חלק מהמנהלים מתמודדים עם אותן הסוגיות וחשים את אותן התחושות יצר תחושת שותפות גורל ש"כולנו בסירה אחת" (שמר ובר-גיא, 2004). בקבוצה זו התגלתה נדיבות בין העמיתים מתוך השיתוף, החשיפה והמוכנות לתרום את הידע שנצבר לאחרים. הניעה של הלומדים מתוך עצמם אל מרכז הגישור והדיאלוג ואל קבוצת העמיתים אפשרה להם להפגיש את הידע שלהם עם דעות, שאלות, דוגמאות, עצות, ביקורות, רגשות ונתונים וכך להחזיר לעצמם ידע מעובה ומגוון יותר.

מעגל מקורות הידע לתבונת העשייה



מהתבוננות אישית - לתבונה משותפת

משוטטת בין המאמרים, בין הגרסאות שהיו פעם עמוד או שניים, בין המערכים של המפגשים הראשונים עימכם בהם ישבנו במליאה או התחלקנו לקבוצות ודנו ביחד על מה ראוי ורצוי לכתוב כדי להסביר לעולם מהם מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. מבין משפטים וכותרות לא גמורות ולא ברורות, פסקאות קטועות וטיטות מלאות צבעים של "עקוב אחרי שינויים" – נבטו להם מאמרי תבונת העשייה... מלבד התהליך האישי, שיש שעברו אותו בקבוצה ויש שעברו אותו כמסע אישי יותר – התקבל מכל אחד מכם המאמר, וביחד – תוצר של ספר ייחודי, ראשוני ובעל ערך הן עבור עולם הגישור והן עבור עולם העבודה הקהילתית. אנו לוקחים חלק בבריאה של תחום חדש!¹⁰

סיפורי העשייה במרכזים החלו להיכתב במהלך שנת 2011 עקב שיח פנימי של כל כותב ובאמצעות שיח עמיתים בקהילת העשייה. הנושאים נבחרו מתוך מניע פנימי ולפיו כל כותב בחר את הנושא הקרוב ללבו. הבחירה נבעה, למשל, מנושא שבו נחל הכותב הצלחה או הסתקרון לגביו או שדווקא רצה לבררו. עם זאת, נעשה תהליך קבוצתי של חשיבה משותפת על הנושאים שראוי לכלול בפרסום העתיד לראות אור. מנהלי המרכזים חשבו יחדיו כיצד ליצור פרסום שהקורא בו ייחשף לשליחותם ולעשייתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. לאור חשיבה זו דאגנו כי הנושאים המרכזיים המאפיינים את פעולת המרכזים יוצגו בספר, כגון: עבודה בשותפויות, עבודה כשירת תרבות ועבודה במרחב הכפרי. כך באופן הדרגתי ובעזרת ליווי נכתבו כל פרקי הספר, וכל כותב ניווט לעצמו את תהליך הלמידה והכתיבה

10 מתוך דברי הסיכום של כותבת פרק זה במפגש לסיכום תהליך הלמידה והכתיבה.

המתאים לו. היה זה תהליך שנע בין הזכות לכתוב על נושא ייחודי ולהיות מחלוצי פיתוח הידע בו לבין תחושת החובה לקחת חלק בשליחות זו כדי לעורר את המודעות אליו. לכל כותב ניתנה ההזדמנות להסתייע בצוות המוביל את הכתיבה, ככל שראה לנכון. הצוות המוביל זימן ליווי משלושה כיוונים משלימים. נכללה בו מנהלת תכנית "גישורים", שהאירה זוויות חשובות מנקודת מבטה הרחבתית על התכנים ומניסיונה הקודם כמקימה וכמנהלת של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה. היא גם הקצתה לכך את המשאבים המתאימים, רתמה ועודדה את המנהלים להתמיד ולהעמיק בתהליך וידעה להפוך לרלוונטי את הידע שהופק כך שיהיה חלק מהשיח בתכנית. את עבודת השדה האינטנסיבית עשתה רכזת הפרויקטים בתכנית "גישורים" והמלווה של תהליך הכתיבה. ראוי לציין את תרומתה בליווי המסור, האישי והתוכני בכתיבת הפרקים. היא עזרה למקד, לאתר מקורות ידע ולעבד את החומר ולא פחות מכך לעודד, לתמוך ולסייע בהתמודדות עם המשובים שניתנו במהלך הכתיבה. כל הפרקים על שלביהם השונים נשלחו אלי להתייחסות, ובתהליך ארוך ומותאם של התמסרות בין הגרסאות השונות עוצב כל פרק. מנקודת מבטי כעורכת הספר וכמלווה את תהליך פיתוח המנהלים כלל הליווי התייחסות להיבטים קונקרטיים של כתיבה ועריכה, ליווי תהליך הלמידה האישי כמטרה בפני עצמה והמשגה של התכנים המשותפים לתובנות כלליות יותר על נושאי גישור ודיאלוג בקהילה. הלמידה שנעשתה באמצעות הכתיבה הסתמכה גם על למידת העמיתים שהוזכרה לעיל. חלק מהסיפורים נלמדו גם כסיפורי הצלחה, או שסוגיות מהם הועלו להיוועצות. הכתוב גם הוצג בפני הקבוצה בדרכים שונות, הן במהלך מפגשי ההכשרה והן במהלך ימי כתיבה שהוקדשו לנושא. בימים אלה התאפשר שיח בקבוצות קטנות לשם התייעצות וקבלת הד ומשוב לכתוב.

שלבי הכתיבה המרכזיים:

- החלטה משותפת של הקבוצה על מטרת הספר, תכניו ואופיו
- התמקדות אישית בנושא ובדרך העבודה עליו וקבלת משוב על כך
- פיתוח הנושא באמצעות הקבוצה – שיתוף בנושא, ראיונות אישיים שחברי הקבוצה עשו זה עם זה על הנושא הנבחר
- הדרכה בנושא כתיבה
- כתיבה אישית
- בדיקת הפרקים על ידי הצוות המלווה את התהליך
- שלושה ימי כתיבה משותפים שבהם התאפשרו הנחיה ועבודה בקבוצות עמיתים קטנות
- שיתוף בתהליך הכתיבה במהלך מפגשי השתלמויות של המנהלים
- קריאה הדדית של הפרקים ומתן משוב
- סיכום התהליך: שיתוף בתובנות מהלמידה ובחויית הכתיבה, חשיבה משותפת על המסקנות הכלליות מהספר, העלאת הצעות לשם הספר וחשיבה על השקתו ועל הפצתו

עקרונות מנחים בתהליך הלמידה והכתיבה - לעיין במעיינות תבונת העשייה

באמצעות כתיבת המאמר נפגשתי מחדש עם ידע רב שצברתי במהלך השנים ועם ידע של קולגות שלי, מגשרים ממרכזי הגישור והדיאלוג. באמצעות הכתיבה התחדדה החשיבות, הרגישות, שיקול הדעת והמחשבה שעומדת בבסיס התהליך (שעליו כתבתי).¹¹

את תהליך הלמידה והכתיבה אפיינו כמה הנחות ועקרונות:

- **הכרה בגיוון של דרכי למידה וכתיבה:** לכל אדם יש סגנון למידה וכתיבה מיוחד לו. שונות זו מעידה על הייחוד המבורך הקיים בינינו, בני האדם. ייחוד זה מתבטא, למשל, בשוני בקצב, בהעדפת עבודה אינדיבידואלית או משותפת, באופן איסוף המידע ועיבודו, בנטייה לתמצת או להרחיב. השתדלנו שהתהליך יאפשר לכל אחד לבטא את סגנונו ואת העדפותיו תוך מיקוד בכללי כתיבה בסיסיים כמו בהירות, רצף וקוהרנטיות.
- **אנו לומדים כל הזמן! אנו יצרני ידע טבעיים!** למידה היא פעולה פנימית קבועה, שאינה שיטתית ומודעת בהכרח, והיא מלווה אותנו כל חיינו ומאפשרת לנו לשרוד ולהשתכלל. אפשר ליצור מרחבים והזדמנויות לזיהוי הלמידה, להעלאתה לתודעה, להעמקתה, להרחבתה, לאתגורה ולהעצמתה. הקמה של קהילת עשייה והזמנה לתהליכי למידה מקדמת את רגעי הלמידה הנעדרים על פי רוב משגרת העשייה.
- **חשיבות ההתנסות בכתיבה:** בהנחה שכתיבה היא כלי מרכזי לאנשי מקצוע ולאזרחים בכלל להבעת דעותיהם, ההתנסות בה נתפסה כמשימה שתוצאותיה הן מעבר לפרק הנכתב. הכותבים קיבלו טיפים לכתיבה, הסברים מתודולוגיים ותוכניים למשוב שהתקבל מהצוות וכן ליווי צמוד ככל שביקשו לתמיכה בכתיבה. חוויית הכתיבה הייתה מאתגרת ולא פעם מתסכלת ומעייפת לחלק מהכותבים. עם זאת, נראה כי ההכרה בחשיבות התיעוד, הלמידה והפצת הידע שבפרק וההכרה בחשיבות ההתנסות הכוללת היו משמעותיות וחיפו על קשיי הכתיבה. מנהלים של מרכזי הגישור השקיעו באופן יוצא דופן זמן בלמידה ובכתיבה ועוררו השראה רבה. עשייתם זו הוכיחה כי בידיהם ידע התנסותי חשוב וראוי.
- **למידת ההיבט האישי בתהליך הנלמד:** כיוון שהנעה (מוטיבציה) אישית נחשבת למרכיב מפתח בהתפתחות המקצועית וביצירת הפרקטיקה, התבקש כל כותב להתוודע להיבטים מתוך הנרטיב האישי שלו, מתוך עולמו שלו. הכותבים חוו תהליכי בוננות (רפלקציה), בעומק ובדרך שמתאימים להם, והביעו אותם במאמרים במידה ובאופן שבחרו. המפגש האישי עם החומר התאפשר בהדרכות האישיות, בפעילויות על הכתיבה במפגשים הקבוצתיים ודרך השאלות שנשאלו במתן המשוב לפרקים. נראה כי חלק ניכר מהכותבים "נפגשו" מחדש, מזווית סובייקטיבית, עם התהליכים שעליהם כתבו וזכו לתבונות נוספות על עצמם, על סביבתם ועל הנושאים שלמדו. חלקם בחרו לחשוף תהליכים אלה וחלקם בחרו שלא להתייחס לכך בדברים שכתבו. בסיכום התהליך סיפרו משתתפים, למשל,

11 דברי מנהלת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה.

כי באמצעות הכתיבה "חשתי גאווה"; "הצלחתי להבין עד כמה הגישור משמעותי בשבילי"; "דרך הפרק למדתי מה עשיתי" ועוד.

- **בוננות ככלי מרכזי בלמידה:** בוננות מושגת בעיקר באמצעות התמודדות אישית עם שאלות המכוונות למבט פנימי על מצב בהווה או בעבר. תבונת העשייה היא עדות לעשייה מוצלחת ועל כן עודדנו בוננות אישית לאורך כל הכתיבה. באמצעות השאלות השתפרה ההיזכרות בנושא, הועלו אסוציאציות, נחשפו רגשות והושגו עוד הבנות. כאמור, כותבי המאמרים הוזמנו לשלב את הפן הרפלקטיבי בתיאור עשייתם, והם עשו זאת בדרכים שמתאימות להם.
- **שיתוף בלמידה – מהאיש אל הקולקטיבי:** המסע האישי לכתובת הפרק הוא חלק בלתי-נפרד מן המסע הקולקטיבי של קבוצת העמיתים ושל תכנית "גישורים". השיח על אודות הידע המצטבר מהפרקים היה חלק ממפגשי הלמידה והדהד בניהול התכנית ובעיצובה. החליפין בידע האישי, המיקוד בתבונות המתפתחות, הגדרת האתגרים וההכללות הפְּרוּ את השיח בתכנית. תהליך אינדוקטיבי זה תרם לזיהוי צרכים משותפים וסוגיות לא-פתורות וכן לתחושת אחווה ושותפות. השיח חלחל והשפיע על התכנים של תהליך הלמידה והעשייה הן ברמת המרכזים והן מבחינת התכנית. כך, לדוגמה, השיח בנושא אתיקה בגישור נכנס כחלק מתהליכי ההכשרה במרכזים נוספים. התאחדות מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הקימה שולחן לדיון בנושא, ובתכנית "גישורים" יש כוונה להמשיך לפתח היבט זה.
- **עידוד הלמידה דרך מקורות ידע נוספים:** הכותבים קיבלו עידוד להרחיב את למידתם באמצעות מקורות ידע נוספים, בעיקר מחומר עיוני ומשיחות עם אנשים במרכזים ומחוצה להם. גם בהליך דוקטיבי זה העמיק כל כותב במחוזות חפצו, במינון ובסגנון שמתאימים לו. יש גם מי שהעמיקו את למידתם באמצעות שיחות עם אנשי מקצוע מומחים בתחום הנכתב.
- **מיקוד בידע מכוון פעולה:** בפרקים רבים נעשתה הכוונה לחידוד ידע המורה על פרקטיקה. ידע מכוון פעולה הוא ידע המאפשר לנחשף אליו להבין מה היו הפעולות והתנאים שאפשרו את העשייה (Shon, 1987), והוא כתוב בשפה בהירה המתארת את הפעולה. התוצר המתבטא בספר זה מבקש אפוא לחשוף את הקוראים לדרכי הפעולה במרכזים ולדון בהשתמעויותיהן. מיקוד הכתיבה בכיוון זה גם היטיב את המודעות של הכותבים על אודות עשייתם. לדוגמה, "הבנתי דברים חדשים"; "הרגשה של פאזל שמתחיל להסתדר" ו"התהליך הגביר את המקצועיות שלנו". ההכוונה לפרקטיקה תרמה לקידום הלמידה הארגונית והיכולת להפיץ ולהטמיע באופן ברור ומובנה את הידע שהתגלה.
- **עידוד הרחבה של מעגל הלמידה והכתיבה לשותפי תפקיד:** אחת ההשלכות המשמחות שהיו ללמידה באמצעות הכתיבה היא הזמנת שותפים שונים לכתובת הפרקים. שותפי תפקיד כמו מתנדבים ופעילים מהמרכזים קיבלו על עצמם את אתגר הלמידה והצטרפו במסירות רבה לכותבי הפרקים וכך הפכו לשותפים עמנו ביצירת הידע על גישור ודיאלוג בקהילה בתהליך הכתיבה. בדרך זו הרחבנו ודייקנו את אוצר הידע והידקנו שיתופי פעולה מקצועיים ואישיים, שכן ההתמודדות עם הכתיבה זימנה מפגש אישי של היכרות ממקום אחר. שותפות היא תהליך מורכב, ועל כן כתיבה משותפת פותחת הזדמנויות לדינמיקת חשיבה פורה ולהעמקת האסוציאציות והידע. עם זאת, היא

גם נושאת בחובה אתגרים של התפשרות והתגמשות על סגנון ועל תוכן וכן על עצם ההתמודדות עם תכנים ועם תבונות של השותפים.

- **אתיקה בכתיבה:** לאורך כל התהליך ביקשנו ליצור תהליך שקוף ומשתף בנושאים הנכתבים. אנשים שקשורים לנכתב בפרקים עודכנו על כתיבת הפרקים, וחלקם התבקשו לקרוא, לתת משוב ולאשר את פרסום הפרקים. נעשה גם ניסיון לטשטש בחלק מהפרקים פרטים מזהים. תהליך הלמידה באמצעות הכתיבה לספר זה תם אך לא נשלם. מעיינות תבונת העשייה במרכזי הגישור והדיאלוג ממשיכים להזרים ידע חדש, נביעות חדשות מתפתחות והתמודדויות אקטואליות הופכות לחומר למידה הנוסף על הידע הקיים המוצג כאן. הלמידה המתמשכת, האיטית והמושגת היא היא עניינו של תהליך זה של פיתוח ידע בתכנית, שממשיכה להיות רלוונטית לקהילות שבהן היא פועלת.

מקורות

זעירא, ע' (2000). חכמת המעשה כמקור ליצירת ידע אמפירי. **חברה ורווחה כ' (3)**, 265–290. סייקס, י'י', רוזנפלד, י'מ', וייס, צ' (2006). **למידה מהצלחות כמנוף ללמידה בית-ספרית: תכנית פיילוט – 2002–2005. המתודה הראשונה: למידה מהצלחות העבר. המתודה הרטרופקטיבית.** ירושלים: האגף העל-יסודי במשרד החינוך, עם מאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. שמר, א' ובר גיא, א' (2004). היועצות: שותפות בין עמיתים בלמידה ארגונית בשירותי אנוש. **מקבץ, כתב העת הישראלי לטיפול קבוצתי 9 (1)** אביב, 63–89. רוזנפלד, י'י', גילת, מ'וטל, ד' (2010). **למידה מהצלחות בעבודתם של קציני מבחן לנוער. הזדמנות ליציאה משוליות ומעבריינות.** ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים ומאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

Schon, D. A. (1987). *Educating the Reflective Practitioner* (3-40). San Francisco: Jossey Bass.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity*. Cambridge University Press.



מבטים
על גישור
ודיאלוג
בקהילה

הקדמה מבטים על דיאלוג ועל גישור בקהילה

אבי סנדר¹² בשיתוף אורנה שני

שער זה, הראשון מבין שערי הספר, מאפשר הצצה ראשונית וכללית אל עולם הדיאלוג והגישור בקהילה דרך מבטן של כמה כותבות ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה שתכנית "גישורים" מלווה. הצצה ראשונית זו לתוך עולמות הגישור והדיאלוג בקהילה מחזירה אותנו לימים הראשונים של צמיחת התכנית, תקופה שבה התהווה וצמח הצורך החברתי והקהילתי ביצירת גשרים וקשרים מתמשכים. תכנית "גישורים", הפועלת משנת 2003, עוסקת בקידום הידברות, דיאלוג, יישוב סכסוכים וגישור בקהילה וכן בנושאים של כשירות תרבותית ברמה הארצית¹³. התכנית מלווה את פעילותם של מרכזי הדיאלוג והגישור בקהילה בכל רחבי הארץ. לתכנית שורשים עמוקים בהווה החברתית הישראלית. בעקבות רצח ראש הממשלה, יצחק רבין ז"ל, התקבלה החלטה בשירות לעבודה קהילתית באגף לשירותים חברתיים ואישיים במשרד הרווחה והשירותים החברתיים (להלן השירות) לפעול בתחום כבוד האדם, הדיאלוג והגישור בקהילה.

בשנת 1997 הוקמה "הוועדה הארצית להידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה". לוועדה בין-משרדית זו שותפים השירות לעבודה קהילתית ושי"ל במשרד הרווחה והשירותים החברתיים וכן משרדי ממשלה נוספים: משרד הבינוי והשיכון, משרד הקליטה, משרד הפנים, המשרד לביטחון פנים, משרת ישראל וג'וינט ישראל¹⁴. הוועדה מעודדת פעילות מערכתית וקהילתית בתחום הדיאלוג והגישור בקהילה ברשויות המקומיות. היא אמונה על קידום ועל פיתוח תחומי הדיאלוג והגישור בקהילה ברמה המקומית והארצית בשיתוף פעולה בין-משרדי ודאגה ליצירת תשתית לעבודה כשירות תרבות בקהילה. הוועדה יזמה בשנת 2003 תכנית הכשרה, שבוצעה על ידי בית הספר המרכזי להכשרת עובדים בשירותי הרווחה, לפיתוח תכניות להידברות וליישוב סכסוכים בקהילה. בתכנית ההכשרה השתתפו 28 מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים, עובדים סוציאליים ועובדים סוציאליים קהילתיים שהוכשרו בתחום הגישור והדיאלוג הבין-תרבותי ופיתוח תכניות קהילתיות בתחום זה ברשויות המקומיות. חלק ממשנתפי הכשרה זו הקימו מרכזי דיאלוג וגישור בקהילה, ברשות המקומית, והם מנהלים את המרכזים הללו עד היום.

12 אבי סנדר הוא עובד סוציאלי קהילתי מומחה (m.s.w.), מפקח ארצי בתחום פיתוח כוח אדם וחוסן קהילתי בשירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים.

13 התכנית מלווה מקצועית על ידי "הוועדה הארצית להידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה". מנהלת תכנית "גישורים" משמשת רכזת הוועדה הארצית.

14 שותף להקמת ועדה זו במשרד הוא האגף לתפקידים מיוחדים ושירות ייעוץ לאזרח. דוד כנפו ז"ל, שכיהן כמנהל האגף לתפקידים מיוחדים, היה היו"ר הראשון של הוועדה. כיום יו"ר הוועדה הוא מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, ברוך שוגרמן.

השירות לעבודה קהילתית של משרד הרווחה והשירותים החברתיים עוסק בפיתוח ובארגון קהילתי במשך כשישים שנים. הוא הוקם מתוך הבנה כי לעבודה הסוציאלית הקהילתית שיטות ודרכי פעולה המתאימות לעבודה עם מהגרים ולפיתוח קהילתי מקומי ובין-תרבותי. העבודה הסוציאלית הקהילתית נעה במרחב של בחירה בין הפעולות הדחופות העוסקות במושגי מבוא זה לפתרון קונפליקטים לבין הפעולות החשובות האחרות, כלומר, קיומם של תהליכי דיאלוג קהילתיים.

השירות לעבודה קהילתית פועל בתחום הדיאלוג והגישור הקהילתי כחלק מקידום של תהליכי פיתוח וארגון קהילתי ברשויות המקומיות. השירות רואה בפעילות בתחום זה נדבך מרכזי בבניית המרקמים החברתיים בקהילה. קיום דיאלוג בין קבוצות מרקעים חברתיים ותרבותיים שונים מקדם בניית שיח חברתי וקהילתי משותף ובנייה של מרקם היחסים ההדדי בקהילה. על-פי תפיסת השירות לעבודה קהילתית, הפעילויות לקידום הדיאלוג, ההידברות ויישוב הסכסוכים בקהילה הן חלק ממכלול פעילויות המקדמות ומחזקות את החוסן הקהילתי. היכולת להתמודד עם משברים על רקע ביטחוני, כלכלי, פיזי, חברתי וקהילתי בדרכים לא- אלימות מעידה גם היא על החוסן הקהילתי של החברה והקהילה. חברה שיודעת להתמודד עם ניכור, עם קיטוב ועם מצבי קונפליקט בדרכים לא-אלימות היא חברה שרמת החוסן שלה גבוהה יותר. אחד הכלים המבטאים חוסן של קהילה הוא יכולתה לקיים דיאלוג בתוכה ועם קהילות שכנות. כמו כן אפשר לראות בדיאלוג הקהילתי כלי ושיטה לחיזוק החוסן הקהילתי. הדיאלוג והגישור בקהילה הם חלק מהכלים המתאימים לפעילויות השונות של העבודה הסוציאלית הקהילתית. הדיאלוג הקהילתי הוא שיטה המאפשרת לפעול בדרך נוספת, מבין הכלים שקיימים בעבודה הסוציאלית הקהילתית, כדי להתייחס לשונה ולתת במה למרחב הרב-תרבותי בקהילה על ידי איתורם של מצבי ניכור וקיטוב חברתי והצבתם על סדר היום של הקהילה. הגישור ושיטות חלופיות נוספות ליישוב סכסוכים מציעים דרכים לפתרון הקונפליקטים לאחר שהתפרצו.

שתי שיטות אלה מופעלות בצוותא במרכזי הדיאלוג והגישור בקהילה. בבסיס הפעילויות של מרכזים אלה טמון השינוי החברתי המושג על ידי ניהול רב-שיח של זהויות שונות שיוביל להגברה של רמת הסולידריות בחברה ולצמצום הבידול וההדרה החברתית.

בשער זה מוצגים מבטים זוויות ראייה מגוונות, חשובות ומעניינות על תחום הדיאלוג והגישור הקהילתי בישראל. פרקים אלה מציגים מבוא ראשוני וכללי לנושא הדיאלוג והגישור בקהילה. חלקם מסתמכים על תהליכי רפלקציה עמוקים של הכותבות על אודות התנסויותיהן בתחום. הזדות לכך נחשפות בפנינו משמעויות סובייקטיביות המספרות על המפגש עם עולמות הגישור והדיאלוג.

מבטה של **טלי ורטהיים** הוא מבט חזותי ותפיסתי המשתמש בעין המצלמה כעין נוספת לבהינתן ההגדרות והשלבים השונים של תהליך הגישור בקהילה. טלי בוחנת במאמרה, באמצעות דימויים שהתמונה יוצרת, את מבטו של המגשר בקהילה על הקונפליקט הקיים בין צדדים שונים וכיצד הדימויים החזותיים מסייעים לפתח הבנה, תודעה ודרכי פעולה לקידום תהליך הגישור בין הצדדים המושפעים מהקונפליקט.

מבטה של **מרגנית בי שפרלינג** מביט על הנושא מהזווית המקצועית המשולבת שלה כעובדת סוציאלית קהילתית וכמגשרת. כעובדת סוציאלית קהילתית מרגנית רואה בגישור בקהילה מקום

מפגש בין הערכים, השיטות ודרכי הפעולה של העבודה הסוציאלית הקהילתית לבין נקודת המבט והכלים שתהליך הגישור בקהילה מקנה. היא מזהה גם מיומנויות בתפקידי העובדת הסוציאלית הקהילתית שדומות למיומנויות של המגשר בקהילה, ויש להן מכנה משותף עמך. בדרך זאת של זיהוי הדומה והמשלים היא משלימה במאמרה את "החתיכה החסרה" לכלל בנייה של תהליך קהילתי גישורי רגיש ותרבות.

מבטן של חברות צוות המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה בקריית אונו בראשותה של **כרמלה זילברשטיין** הוא מבט מהזווית האתית של העשייה במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. כך ניסחו הכותבות: "המאמר נולד מתוך כתיבה של אמנת שירות למרכז שכללה בסיס ראשוני לבניית הקוד האתי של המרכז בקריית אונו. המאמר עוסק במהותו ובטיבו של הקוד האתי, ומוציג בו הערכים המנחים את הפעילות. במאמר מוצגות דילמות מחיי המעשה של המגשרים בקהילה ודרכים להתמודדות עמן. מבט נוסף העוסק בסוגיות אתיות ובדילמות הבאות בעקבותיהן הוא מבטה של **לאה פוקס**. במאמרה היא סוקרת התלבטויות ודילמות הנוגעות להיבטים של גישור בקהילה: גבולות מעטה הסודיות, גיוס צד להליך, איזון בין הצדדים בשיחות ה"אינטייק", שיתופי פעולה עם גורמים עירוניים, הגדרה צרה או רחבה של הנושאים בהליך הגישורי, המשך הקשר לאחר סיום הליך הגישור, התערבות חד-צדדית מחוץ לחדר הגישור.

תובנה חשובה העולה בסיכום מאמר זה גורסת "שרוב הדילמות וההתלבטויות נוגעות ל"הגמשת" הגבולות של הליך הגישור הקלאסי". תובנה זו משקפת את הידע שנצבר במהלך השנים בהקשרים הקהילתיים של הגישור, והוא שמקנה לתחום הגישור בקהילה מעמד פרופסיונלי ואזרחי ייחודי ובעל חשיבות רבה.

ספר זה בכלל ושער זה בפרט מביאים לידי ביטוי את תבונת העשייה של מרכזי הדיאלוג והגישור בקהילה ושל אנשי המקצוע, הפעילים והמתנדבים הפועלים בהם. יש גישות המדגישות את ערכו של הידע הנצבר מתוך העשייה והמופק בתהליכי בוננות ודיאלוג ביחס לעשייה. תבונת העשייה (practice wisdom) נסמכת על ההנחה כי לאנשים העוסקים ביישום ובהטמעה של תפיסות ומודלים בעשייה המקצועית והאזרחית שלהם יש ידע שהוא בבחינת ערך מוסף המהווה גשר בין הידע האקדמי לידע הטמון בפרקטיקה של העשייה והשינוי החברתי.

הפרקים שלפנינו מדגימים באופן מרשים ובלתי-אמצעי ידע יישומי ייחודי זה המתפתח מהניסיון, מההתמודדות עם הדילמות ומהתבוננות של העוסקים במלאכת הדיאלוג והגישור בקהילה הלכה למעשה. התפתחותם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה עדיין נמצאת בשלבים של התהוות ועיצוב. לפיכך חשיפת היסודות שבבסיס המהות והמעשה על ידי כותבות שער זה ושאר הכותבים בספר מסייעת להיטיב את הבנתנו על אודות המרכזים ובעקבות כך גם לתרגם הבנה זו לצעדי פעולה בפיתוח התחום.

גישור בקהילה באמצעות דימויים

טלי ורטהיים עפרון, עורכת דין ומגשרת, רמת השרון

הצגת הגישור והגישור בקהילה בפרט באמצעות דימויים (תמונות) היא דרכי להאיר נקודות אחדות בתפיסה החברתית של פתרון סכסוכים באמצעים אלטרנטיביים בכלל ובקהילה בפרט.

הבטים בתפיסה החברתית של פתרון סכסוכים באמצעות גישור

הגישור, כאחת הדרכים לפתרון סכסוכים, מתאפיין בפשטות ההליך ובראייה הרחבה של האינטרסים של הצדדים במקום ראייה צרה של **עמדות הצדדים** בסכסוך המובא **להכרעת שופט**. **הגישור** מאפשר לצדדים להכניס למשוואת הסכסוך, לסיפור של מכלול מערכת היחסים ביניהם – **הקשבה אמיתית ומלאה, הבנת הצרכים/האינטרסים האמיתיים שלהם, הכרה ברגשותיהם (אמפיתיה) וכן תחושת האוטונומיה בבחירת הדרך**, שבה ימצאו את הפתרון למחלוקת שביניהם. **הייחודיות** של פתרון סכסוכים באמצעים אלטרנטיביים, שהגישור הוא אחת הדרכים שלו, היא **האוטונומיה של הצדדים בבואם לשקול את הפתרונות השונים** לסכסוך שאליו נקלעו.

האחריות בתהליך מוטלת על המגשר ועל הצדדים כאחד. התפקיד של המגשר הוא **לאפשר את ההידברות בין הצדדים, לפתוח ערוצי תקשורת שונים ביניהם** ולנסח מחדש את האינטרסים באופן הרחב ביותר. חשוב שקצב העשייה יהיה מותאם לצדדים הספציפיים. התפקיד של הצדדים המשתתפים בתהליך הוא לשקול את האינטרסים האמיתיים שלהם במקרה הנדון ולקבל אחריות לפתרון הסכסוך.

בגישור יש התייחסות למרכזיות האדם ולצרכיו תוך העצמה והגדרה עצמית של הצדדים בתהליך. כאשר לעקרונות אלה מיתוסים העיקרון שהשתתפות בגישור היא רצונית וכן העיקרון של הזמינות והנגישות של שירות זה בקהילה, יחדיו הם מבטאים עקרונות של הוגנות, צדק חברתי ושמירה על אתיקה מקצועית.

הצלחתו של הגישור בקהילה להימנע מהמהמורות של "מלודרמות וסנסציות", המלוות את הדיון המשפטי, והגעתו למהויות הבסיסיות והעממיות של היחידים בקהילה, לרבות האמירות האנושיות של כל אחד מהם, היא שמצדיקה את הקיום הייחודי של הגישור בקהילה. התהליך החברתי של ניתוח המיתוס של פתרון מחלוקות אך ורק בדרך הדיון המשפטי הקלאסי והמעבר לפתרון סכסוכים בדרכים אלטרנטיביות הם שמאפיינים את הגישור בקהילה. ממהות ההליך השיפוטי, המתיימר להכריע בין סיפורים, עברנו למהות של שיפור מערכות היחסים בין היחידים ובין הגופים בקהילה על ידי הקהילה.

אני מציגה את הגישה בקהילה כאחד המייצגים את התפיסה החברתית של מתן שירותים לקהילה שבה אנו חיים מתוך תפיסה הוליסטית לשיפור חיי הקהילה. האג'נדה החברתית העומדת בבסיס מתן שירותים לקהילה הוא החשיבה שזכויות חברתיות הן זכויות יסוד של כל אדם. בנתינת שירותים כגישה יש גישה שונה. מצד אחד, אנו מציעים שירות (הניתן לעתים בהתנדבות) של פתרון סכסוכים בקהילה. מצד אחר, אנו מכבדים את האוטונומיה של הלקוחות/הצדדים ואת יכולתם לקבל אחריות לפתרון הקונפליקטים שלהם, שכן אנו, המגשרים, איננו קובעים מהי מהות נכונה בפתרון הסכסוך.

הצגת הגישה והגישה בקהילה באמצעות דימויים

הצגת הגישה והגישה בקהילה באמצעות דימויים נובעת מתוך התפיסה של הצילום התיעודי-חברתי. ככלל הצילום התיעודי-חברתי נועד לבטא מציאויות שונות של מצבים ושל בני אדם באמצעות המדיה הצילומית. הצלם, כחלק מן החברה, יוצר מתוך מה שקיים סביבו. החשיבה הגישורית, במיוחד, עוסקת במתח שבין עמדות היחיד לבין האינטרסים שלו והבאתם לידי ביטוי באמצעות המגשר. השימוש בשפה הצילומית שם את הפוקוס על רגעים מסוימים בתהליך הגישה, שאותם בחרתי כמייצגים את התהליך המתואר לעיל.

בעבודה שלי אני מציגה לצופה סדרה של דימויים, וכוונתי, כצלמת וכמגשרת כאחד, להציג דימויים, שהרצף שלהם ישדר סיפור עם מסר תהליכי בנוגע לתפיסה העומדת בבסיס הגישה בכלל והגישה בקהילה בפרט. כשאנחנו מנסים להעביר מסר על ידי דימויים אחדים, הטיפולוגיה צריכה להיות באמצעות הקשרים בין הדימויים. המבנה הפנימי, שהמשתמש יוצר לעצמו בהסתכלו על מערך הדימויים ועל ההקשרים שהוא קושר ביניהם ושבעזרתם הוא יוצר ארגון פנימי כלשהו, צריך לייצג מבנה קוגניטיבי/חשיבתי מסוים של אופן הסתכלותו על אוסף כל המידע שבדימויים.

המציאות שבה אנו חיים היא מציאות סובייקטיבית, ייחודית, לכל אחד מאתנו. מציאות זו מזמנת לנו אפוא אין-סוף אפשרויות לתרגם אותה לפרשנויות אישיות שלנו מחד ומאידך היא מעוררת ספקות אם מה שנראה במבט ראשון אכן נכון. הדבר משול למעין משחק, שבו הצופה מוזמן לראות בעבודה אמת הייחודית לו כאינדיבידואל. אמת זו שונה מאחד לאחר. השוני הנובע מתהליך סינון שחורג מעבר לרציונלי ועובר דרך ניסיון החיים, השקפת העולם והרגשות, והוא שמנחה אותנו בהתבוננותנו.

אמנים צריכים להביע את עצמם כך שיגרמו לקהל שלהם להתעורר, אך הם אינם צריכים לעשות זאת באופן מודע. האמנות חוקרת את הרגשות האנושיים ואת הדרכים לעורר אותם, ואמנות טובה מפיקה דבר מה חדש ומקורי ביחס לאחד משני היבטים האלה.

בסדרה שיצרתי אני מגיעה לרבדים שונים של המסר אשר מרתקים ומסקרנים אותי ויוצרים בדרך זו את הערך המוסף האמנותי מעבר למה שנראה באופן מידי. אני שואפת לתוצאה שיש בה משהו מסתורי, שאינו ברור עד הסוף ואשר יגרה את הצופה לחשוב.

העבודה המובאת כאן היא פרי מאמץ של למעלה משלוש שנים בנושא איתור דימויים להמשגת הגישה בקהילה. התהליך הארוך נבע מהקושי להביא דימויים שימשיגו את העקרונות השונים בגישה, שאותם ראיתי כעקרונות המובילים בגישה בכלל ובגישה בקהילה בפרט. חלק מהדימויים צולמו, כאשר הנושא

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה חדשנות חברתית ביזמות קהילתית

הספציפי עמד לנגד עיני וראיתי את הסיטואציה כמתאימה. בחלק מהדימויים אותה סיטואציה צולמה במספר רב של וריאציות כדי שאוכל לבחור את הדימוי שמדגים בצורה הטובה ביותר את המושג שרציתי להמחיש. חלק מהדימויים צולמו תוך כדי טיול, ונדרש לי פרק זמן כדי לצלם במיוחד את נושא הגישור. תמונות אחרות צולמו, כאשר ראיתי סיטואציות חברתיות שעניינו אותי באופן כללי, ואחר כך בחרתי בהן כתמונות המתאימות להמשגת נושא מסוים. לבסוף יצאתי לצלם דימויים במיוחד לעבודה כדי להדגים כמה נושאים ספציפיים, שהחומר שהיה בידי עד לאותה עת לא היטיב להדגים.

בנוגע לבחירת הדימויים בכלל – חלק מהדימויים ממשיגים את הרעיון בצורה ישירה, חלקם ממשיגים על דרך ההשאלה, ובחלקם יש שימוש בהומור או בהומור עם התרסה, למשל דימוי 6 ודימוי 1, בהתאמה. המשגת נושאים מתוך הגישור מבקשת להנכיח את הדיון בחשיבות השימוש בגישור בכלל וגישור בקהילה בפרט כדרך לגיטימית לפתרון סכסוכים.



דימוי 1
מייצג עמדות

נקודת המוצא בהליך הגישור היא שלכל צד עמדה שונה מזו של הצד השני. לכל צד יש הסיפור שלו והפרשנות שלו לנושא, נושא המחלוקת. בעמדה יש אמירה הצהרתית; היא מייצגת את מה שהדובר אומר, והיא בדרך כלל מכוונת מטרה.

גישור בקהילה באמצעות דימויים

דימוי 2 מייצג הקשבה

הקשבה היא אחת מאבני היסוד בעלות המשמעות והחשיבות הגבוהות ביותר ליצירת תקשורת בין-אישית אפקטיבית. מדובר במיקוד תשומת הלב והריכוז ובמתן פירוש ומשמעות לנשמע.



בגישור חשובה **הקשבה** האמפתית של הצדדים (האחד שם עצמו במקומו של האחר) לסיפורים של כל אחד מהם.

תפקידי כמגשרת הוא **להקשיב** לסיפורים ולהבין את הצרכים המוחשיים והלא-מוחשיים של הצדדים מעבר לעמדה שהביעו ולשקף אותם לצדדים. אפשר גם להשתמש ב**הקשבה אקטיבית** כדי להגיע להכרה באינטרסים בעזרת שאלות פתוחות ולאפשר בדרך זו לצדדים להקשיב זה לזה.

דימוי 3 מייצג אמפתיה



אמפתיה מתייחסת ליכולת להבין באופן מדויק ולא-שיפוטי את נקודת מבטו ואת צרכיו של הצד האחר ולהכיר בצרכים אלה. **האמפתיה** שלי כמגשרת מובעת ביכולת שלי לתת לצדדים את ההרגשה שאני מבינה אותם ואת הצרכים/האינטרסים השונים שלהם, בין בשפת הגוף, בין בשאלות תואמות ועוד. **אמפתיה** של הצדדים חשובה לתהליך, שכן היכולת להיות ב"נעלי האחר" עוזרת לכל צד להבין את הצד האחר וכך מסייעת לקדם את תהליך הגישור. לי כמגשרת חשוב לעזור לצדדים להגיע להיכרות זו, ולשם כך אני נעזרת בהגדרה מחדש ובניסוח מחדש של הצרכים.



דימוי 4 – מייצג
הגדרה מחדש
של צרכים

מיומנות המגשר העיקרית היא הגדרה מחדש של האינטרסים/הצרכים המשותפים לצדדים. אני נעזרת בכלים של שיקוף ושל ניסוח מחדש של הצרכים של כל אחד מהצדדים והצרכים המשותפים הרחבים של הצדדים כדי לוודא שבבואם לדיון, יהיה המיקוד בצרכים ולא בעמדות.



דימוי 5 – מייצג
איתור מוקדם של
פערים במציאות

פערים בין העמדות של הצדדים, בין הצדדים לקהילה שבה הם חיים. איתור מוקדם של הפערים עוזר למגשר, במקרה הספציפי, לגלות יותר אמפתיה, לעזור לצדדים להגיע להכרה זה בזה ולנסח מחדש את הצרכים כדי לקדם הכרה זו. אשר לנושא הקהילה – איתור כזה יכול לעזור בתהליכי גישור רב-צדדיים, בגישור בין קהילות שונות ועוד.



דימוי 6 – מייצג
"הליכה לקראת"

בגישור אנו מדברים על הגעה להבנות, לעתים תוך ויתור על חלק מהדרישות או על כולן מתוך הבנה, מתוך רצון ללכת זה לקראת זה ומתוך חיפוש אחר הצרכים המשותפים הרחבים של הצדדים. השימוש בדימוי זה נעשה על דרך ההשאלה וההומור.



דימוי 7 – מייצג
סובלנות הדדית

מהי סובלנות? לדעתי, הסובלנות עניינה דרישה כי אדם יגיב באופן ראוי על דעה או על התנהגות של אדם אחר, אף שאינן מקובלות עליו. יש בה ביטוי לאוטונומיה האישית של האחר ולבחירתו להיות שונה. יש בה הכרה בהיותנו חברה פלורליסטית, שבה חיים אנשים שונים בעלי דעות שונות המבקשות ביטוי. "סובלנות" – אמר כבוד השופט שמגר – "אינה סיסמא לצבירת זכויות, אלא אמת מידה להענקת זכויות לזולת, סוף דבר הסובלנות חייבת להיות הדדית" (מתוך בג"צ 257/89 הופמן נ' הממונה על הכותל המערבי, פ"ד מה, ע. 265, 354).

הסובלנות ההדדית היא הכוח המאחד אותנו והמאפשר לנו חיים משותפים.



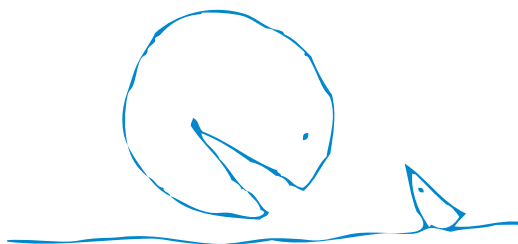
**דימוי 8 – מייצג
הגעה להבנות,
הטמעת הגישור
בתרבות הקהילה**

לאחר שהגענו להבנות, אם בגישור בין שני צדדים פרטיים ואם בין גופים בקהילה, עלינו לדעת להטמיע את תרבות השיח שבעזרתה הגענו להבנות; קרי, עלינו לפתח דרכים חלופיות לניהול דיאלוג קהילתי תוך העצמת היחידים והקבוצות השונות בקהילה.

העובד הסוציאלי הקהילתי והגישור "החתיכה החסרה" עבורי

מרגנית בי שפרלינג¹⁵, עובדת סוציאלית קהילתית
ורכזת תחום קהילה במרכז הגישור הקהילתי כרמיאל

יצאתי למצוא חתיכה שחסרה לי, חסרה פשוט חתיכה, אז קדימה לדרך, קרסול
וגם ברך, למצוא לי ת'החתיכה... (מתוך: החתיכה החסרה, ש' סילברסטיין)



במהלך השנה האחרונה למדתי גישור ועברתי פרקטיקום. למן המפגש הראשון עם עולם זה התמלאתי בתחושה שמצאתי את "החתיכה החסרה". כעובדת סוציאלית קהילתית וכאדם ניצבתי בפני קונפליקטים וסכסוכים, ומידת המעורבות שלי בקונפליקט נעה בין היותי גורם חיצוני לבין היותי גורם מעורב. במאמר זה אעסוק בקשר שבין עבודה קהילתית לבין גישור מנקודת המבט שלי כעובדת סוציאלית קהילתית במרכז גישור הפועל בגישה מכוונת קהילה. מרכז הגישור שואף לתת מענה בגישור לכלל תושבי העיר – מניפה הנפרסת מהפרט עד לקבוצות ולארגונים השונים הפועלים בעיר. ברצוני להתייחס לקשר שבין עבודה קהילתית לגישור ולמשותף להם מנקודת המבט שלי כעובדת סוציאלית קהילתית וכמגשרת. אני כותבת בגוף ראשון, והכתוב עולה מתוך ניסיוני, עמדותיי והרהורי לבי.

15 ברצוני להודות למנחם טפר, מנהל מרכז הגישור הקהילתי כרמיאל, על תמיכתו ועל תחושת ההעצמה שהעניק לי במסגרת תפקידי במרכז הגישור הקהילתי, באופן כללי, ובכתיבת המאמר במיוחד. תודה לשולה מנחם, ראשה המינהל לשירותים חברתיים כרמיאל, על ההזדמנות שהעניקה לי עם קבלתי לתפקיד ועל התמיכה מיום הצטרפותי למינהל. תודה לאתי ביטון, ראש המדור לעבודה קהילתית והמדריכה שלי, שלא מוותרת לי ומניעה אותי ללמידה ולצמיחה מתמדת. לנחמה גייניס, רכזת מרכז הגישור הקהילתי כרמיאל, שותפתי היקרה, שלימדה אותי שותפות בעבודה. תודה לעורכות היקרות של "גישורים", שלא ויתרו והוציאו ממני כתיבה שהפתיעה אותי.

תודה לאנשי "גישורים" על תמיכתם במרכז הגישור הקהילתי כרמיאל, לברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה, לאבי סנדר, מפקח ארצי בשירות לעבודה קהילתית, ולפסיה חריס, מפקחת מחוז צפון בשירות לעבודה קהילתית – על תמיכתם במרכז הגישור הקהילתי ועל התמיכה והליווי של העבודה הקהילתית בכרמיאל.

המאמר מאפשר הזדמנות לבחון את הקשר הייחודי שנוצר בין עבודתי כעובדת סוציאלית קהילתית למרכז הגישור בקהילה. במאמר זה אני בוחנת נקודות ממשק בין הכלים שהגישור בכלל והגישור בקהילה בפרט מציעים לבין הכלים שבהם אני משתמשת בעבודתי היום – יומית. אני מקווה שנקודות אלה יאפשרו להבין את הטבעיות הקיימת באפשרות הנעוצה בעבודה המשותפת של מרכז הגישור הקהילתי יחד עם עובדים סוציאליים קהילתיים.

עד לחשיפתי לעולם הגישור הגישה לפתרון קונפליקטים שהנחתה אותי הייתה מודל לפתרון בעיות. פעלתי בעזרת סוג של "תרשים זרימה" – כן עובד/לא עובד, ללא התייחסות למערכות היחסים ולסיפור. פעלתי בראייה צרה ממוקדת בעיה. עולם הגישור הרחיב והעמיק את ארגז הכלים האישי והמקצועי שלי. אני מרגישה שעברתי מעבודה ממוקדת בעיות לעבודה בראייה רחבה המסתכלת גם על אלמנטים נוספים שלא קיבלו מקום קודם לכן, כגון הפן הרגשי. לא עבודה הנעשית תחת הלחץ להביא פתרון, אלא עבודה המחפשת את הפתרון בשותפות עם התושבים ועם הקהילה. אני רואה את עצמי בראשית הדרך, והגישור עדיין לא טבעי עבורי כמו אוויר לנשימה. בעיניי הוא אינו תחום הנוגע למישור מקצועי בלבד. זו שפה שאני שואפת לדבר בה כשפת אם ולעשות בה שימוש באופן שייטיב את הקשר שלי עם העולם שמסביבי בכל תחום. הגישור הוא חזון, מטרה ומערכת בקרה שמבקשים לבחון באיזו דרך נוספת אפשר לגשת אל הדברים. אני נעזרת בשלל המטפורות הללו בניסיון להעביר מסר עד כמה התהליך שאני עוברת משמעותי עבורי. מכיוון שהתהליך בעיצומו, אני מתקשה לתאר מטפורה אחת מסוימת. תקוותי היא שבאמצעות הכתיבה אצליח להעביר את החוויה שלי.

אני מאמינה שבזכות הכשרתי כעובדת סוציאלית בכלל וכעובדת קהילתית בפרט קל היה לי להתחבר לפרקטיקות יסודיות בגישור, כמו הקשבה פעילה, הדגשת מערכות יחסים, אמפתיה, העצמה ומודעות (הכרה). כעובדת סוציאלית קהילתית בתחום החוסן הקהילתי באחת משכונות העיר אני מוצאת את עצמי בוחנת את התהליך, את מערכות היחסים ואת העבודה עם הפעילים, בין הפעילים ובין עצמם ובין הפעילים לרשות המקומית גם בעיניים של מגשרת.

במאמר זה ברצוני לבחון על סמך הידע והניסיון שצברתי את הדמיון שמצאתי בין הגישור ובין העבודה הקהילתית. בזכות הדמיון בעקרונות המנחים, במיומנויות ובמונחים אני מאמינה שהתאפשר לי לראות את הקשר המשלים שאני מכנה "החתיכה החסרה".

מרכז הגישור הקהילתי כרמיאל - רקע

מרכז הגישור הקהילתי בכרמיאל הוקם מחדש בינואר 2010. מייסד המרכז שם לו למטרה לשתף את תושבי העיר ב"מתנה" שאליה נחשף – הגישור. מטרה זו מצאה אוזן קשבת ברשות המקומית, שהקצתה את המשאבים ואת המרחב שמאפשרים למרכז להתקיים. מכיוון שהמרכז התחדש, והידע היה קיים ברשות תחת המינהל לשירותים חברתיים, שהוביל בעבר תהליכים של גישור בקהילה, נוצרה שותפות עם המינהל במטרה להשתמש בידע הקיים ולמנף את הפעילות למקומות נוספים. מרכז הגישור בתחילת דרכו הפעיל קורסים לתושבי העיר ולעובדי הרשות. התעקשתי להשתתף בקורס מתוך תחושה שהוא יסייע לי להיות אסרטיבית יותר בחיים הפרטיים ובעבודתי כעובדת סוציאלית קהילתית במינהל לשירותים חברתיים בכרמיאל. שלושה חודשים לאחר סיום הקורס פנתה אליי ראש

המינהל והציעה לי לעבוד כעובדת סוציאלית קהילתית במרכז הגישור – כביטוי לשותפות בין מינהל השירותים החברתיים למרכז הגישור.

נקודות דמיון בין עבודה קהילתית ובין גישור

כדי להזמין את הקורא להבין את הטבעיות שבעבודה המשותפת של מרכז הגישור עם העובד הסוציאלי הקהילתי, אני מציגה בחלק זה את נקודות הדמיון שאני מזהה בין התחומים ומסבירה כיצד כל תחום מתייחס לנקודה שהצגתי. הצגה זו ממחישה את הקרבה בין התחומים ואת הפוטנציאל הרב הטמון במפגש המשותף ביניהם.

העצמה והכרה

במהלך לימודי הגישור זכו המושגים העצמה והכרה להתייחסות רבה. מושגים אלה היו מוכרים לי מעבודתי, וגם אם בעבודה סוציאלית קהילתית מושגים אלה נפרדים, בחרתי להתייחס אליהם כמקשה אחת. **העצמה** (empowerment) היא "תהליך שמשמעותו מעבר ממצב של חוסר אונים למצב של שליטה יחסית בחיים, בגורל ובסביבה. העצמה יכולה להתבטא בשיפור תחושת היכולת לשלוט בשיפור היכולות הממשיות להפעיל שליטה" (סדן, 1996).

הכרה: במאמר זה המילה הכרה לעתים מתחלפת במילה מודעות או תודעה, והיא מתייחסת לאחת מתכונות הנפש. בדרך כלל מייחסים לה תכונות, כמו סובייקטיביות, הכרה עצמית, כושר חישה והבנה ואפשרות לקלוט את היחס בין הזהות האישית לסביבה. ברנרד באארס, פסיכולוג קוגניטיבי, אמר כי ההכרה היא דבר מועיל מבחינה אבולוציונית המציע פונקציות שונות: החלטה על חלופות עתידיות, פתרון בעיות בצורה לא-אמפירית, החלטות, שליטה על פעולות, גילוי טעויות, תכנון, למידה, התאמה לסביבה, יצירת הקשר וגישה למידע (Baars, 1998).

המגשר והעובד הסוציאלי הקהילתי, כל אחד בתהליכים שהוא מקדם ומנחה, מאפשרים לאנשים שאֵתם הם עובדים את ההכרה וההעצמה באופן ישיר וגם כמודל לתקשורת. צירוף של העצמה והכרה מאפשר לאדם להתייחס לסביבתו הפיזית והחברתית וללמוד אותה מתוך חוויית שליטה ובאופן מותאם המביא בחשבון את הפרמטרים השונים הנחוצים לקבלת החלטות.

העצמה והכרה בעבודה קהילתית: הפרק "מטרות העבודה הקהילתית" מתוך הספר **עבודה קהילתית**

שיטות לשינוי חברתי, (סדן, 2009: 91) עוסק במושגים העצמה ומודעות. רובין ורובין (בתוך: סדן, 2009) הגדירו עבודה קהילתית כ"תהליך שבמסגרתו אנשים מתארגנים כדי להתמודד עם בעיות משותפות. מטרת התהליך היא העצמה של אנשים והגברת יכולתם להשפיע על החלטות המשפיעות על חייהם".

בהמשך סדן מוסיפה כי "הקהילה היא זירה של פיתוח מודעות, התארגנות ופעולות".

העצמה פרטנית היא "תהליך שינוי אישי היכול להתרחש במגוון נסיבות ותנאים, אולם הוא בעל ערך חברתי מיוחד כאשר הוא מתגשם תוך השתתפות פעילה בתהליכי שינוי קולקטיביים של קבוצות וארגונים. העצמה קהילתית היא תהליך ההיחלצות של אנשים בעלי מאפיין קריטי משותף ממצב של חוסר אונים למצב של יותר יכולת לשלוט בסביבה ולקבל החלטות באשר לעתיד" (סדן, 1996: 145). בעבודה קהילתית מעודדים את האדם לחבור לזולתו מתוך המשותף ביניהם כדי לחקור את

סביבתם, לבדוק את הצרכים של הקהילה כמכלול ושל החברים המרכיבים אותה, ולחפש את המידע הנחוץ לאיתור החלופות הקיימות כדי לאפשר פעולה לשינוי מתוך התייחסות למערכת הסובבת ומתוך הכוחות הקיימים באדם ובקהילה.

כעובדת סוציאלית קהילתית באחת משכונות העיר התחלתי את היכרותי עם הקהילה בעזרת תושבים שזיהיתי כפעילים בדרכים שונות: השתתפות בוועד בית, טיפול בחתולי רחוב, גינון בשטח משותף ועוד. עם כניסתי לשכונה זיהיתי את הפוטנציאל של שילוב הכוחות של התושבים הללו אל תוך מסגרת עבודה אחת; מסגרת שתאפשר היכרות ועבודה משותפת מתוך מטרות שהוגדרו יחד ושנובעות מתוך חוויית החיים שלהם בשכונה. דוגמאות למטרות כאלה: היערכות לשעת חירום, שיפור התשתיות הפיזיות בשכונה, מענה לשעות הפנאי לילדים ונוער בשכונה ועוד. קבוצת הפעילים רואה עצמה שותפה לתהליך של שיפור איכות החיים בשכונה בדרך של בחינת הכוחות הקיימים, בדיקת החלופות וקבלת החלטות.

העצמה והכרה בגישור: יש גישה בגישור הרואה בקונפליקט הזדמנות להתקדמות מוסרית ולשינוי במהותו של האדם. גישה זו עוסקת גם בהעצמה ובמודעות. ההעצמה משמעה עידוד הצדדים לקיים משא ומתן ולקבל החלטות עבור עצמם וכך להגביר את שליטתם בחייהם. לשם כך המגשר מסייע למגושרים למצוא את חוסנם בעצמם. הוא עושה זאת באמצעות הכלים העומדים לרשותו: שאלות פתוחות, הקשבה לצרכים, שיקוף, שמירה על איזון סביב השולחן ועידוד כדי לבחון את הדברים מזוויות שונות ומתוך בחירה. לפי גישה זו, העצמה ומודעות (הכרה) קשורות זו בזו. לאף אחת מהן אין משמעות ללא האחרת, מכיוון שאף אחת בפני עצמה אינה יוצרת שינוי מהותי. הכרה ללא העצמה משמעה קבלת החלטה שלא באופן חופשי אלא מתוך כניעה כפויה. העצמה ללא הכרה היא חד-ממדית. ללא היסוד של התייחסות לאחר העצמה שהמגשרים מעניקים מאפשרת לאנשים לחוש ביטחון ומשחררת אותם לבחון את עצמם במערכות היחסים. לאחר שאדם חש העצמה במהלך תהליך הגישור, השלב הבא הוא ההכרה באדם האחר, בסיפור חייו ובצרכים שלו בתוך מערכת היחסים.

העובד הקהילתי והמגשר מעבירים שניהם מסר ללקוחות/למגושרים, ולפיו אין גורם מוסמך יותר מהם שייתן תמיד את המענה ההולם לבעיות שהם מתמודדים עמן. הפתרון יכול להיות יצירתי, מגוון ולנבוע ממקורות פנימיים עצמיים ו/או קהילתיים. כמו המגשר גם העובד הקהילתי רואה חשיבות בפיתוח מודעות והכרה בצורכי האחרים, כגון: שכנים, שותפים, גורמים ממסדיים וכדומה. אני, כעובדת קהילתית, מדגישה בעבודתי עם הפעילים את ההשלכות ואת הזוויות השונות שיש לכל פעולה שאנחנו יוזמים. כאשר הפעילים בשכונה מעלים צורך שהם מזהים בחיי השכונה, אנו חושבים יחדיו מיהם השותפים ובעלי העניין. החידוש בעבודתי, בעקבות החשיפה שלי לשפת הגישור, הוא התחלת העיסוק בצורך במקום למהר אל הפתרון. בתהליך של בדיקת הצורך עם שותפים לעבודה, עם פונים למרכז הגישור ועם הפעילים השכונתיים מתאפשרת הראייה הרחבה הזו שנחוצה כל כך לעבודה קהילתית ראויה. בשאלת השאלות לבדיקת הצורך מתגלים בעלי עניין וניגודי אינטרסים, אך גם ההזדמנויות לבנייה של שיתופי פעולה ולקביעת סדר עדיפויות. לדוגמה, תושבים העלו קושי למצוא חנייה קרוב לביתם. בתהליך המיפוי של הצורך בחנייה מיפינו את הבעיות: בכמה אנשים מדובר, מהן השעות הבעייתיות,

מיהם השותפים לחנייה – תושבים, מורות מבית הספר בשכונה, צרכני החנויות במרכז המסחרי ועוד. לעומת זאת היו פעילים שדילגו ישר אל הפתרון ודרשו סימון של החנייה ליד הבניין. הכלים שרכשתי בגישור אפשרו לי להוביל את הפעילים לראייה אחרת, רחבה יותר.

מיומנויות המגשר והעובד הסוציאלי הקהילתי - רק שוני או גם דמיון?

1. בנייה של יחסי אמון

מניסיוני, העובד הקהילתי והמגשר חייבים לבנות יחסי אמון עם האנשים שעמם הם עובדים. אמון נוצר, לדעתי, כשהיחסים הם מאוזנים, מתקיימים "בגובה העיניים". ממרומי "מגדל השן" לא אצליח לעולם להושיט יד אל האנשים ולהזמין אותם למסע שבו יבחנו את עצמם, את מערכות היחסים שלהם ואת חייהם על מנת לעצב משהו חדש לעצמם ולסביבתם. מניסיוני כעובדת סוציאלית קהילתית ראיתי שבמקומות שבהם לא השקעתי ביצירת יחסי אמון עם האנשים שעמם עבדתי, השיח היה מוקף ב"הילה" של עוינות וחשדנות. במקום שאין שיח של אמון, יצמחו תחושת פטרונות, ניכור כלפי העובד הסוציאלי הקהילתי והימנעות של האנשים מלעבוד איתו. כשאני לא בונה אמון, אני משקיעה המון אנרגיה בשכנוע בכנות הכוונות שלי, מאמץ שאינו נדרש במקום שיש אמון.

בגישור יש ציפייה מהצדדים שנדרשת מידה של חשיפה כדי להשיג הצלחה בתהליך. מניסיוני, אדם יכול להיחשף רק בסביבה שאיננה שיפוטית, סביבה המקדישה את הזמן ואת המקום להקשיב לסיפורו, במקום שבו הוא חש מוגן. כשמגשר יוצר את תחושת האמון שמאפשרת להגיד דברים, יעז אדם להיות אמיתי, לנטוש את העמדות המקוריות שלו ולחשוף את הצרכים שלו.

המגשר יכול להשיג את האמון, אם ישמור על אווירה מכבדת במהלך התהליך, וכך יאפשר לכל צד להביא את סיפורו בסביבה בטוחה ולא-פוגענית. שמירה על האיזון בין הצדדים על ידי המגשר מסייעת גם היא ליצור את האמון הנדרש. יצירה של תחושת האמון, הן בעבודה הסוציאלית הקהילתית והן בגישור, מתאפשרת, כאשר האדם חש שמקשיבים לסיפורו. תהליך זה מתרחש, כשרואים את האדם דרך כוחותיו ולא שופטים אותו על חולשותיו וכאשר מכירים ומוקירים את תרומתו לקבוצה ולקהילה. כאשר העובד הקהילתי והמגשר מצליחים להעניק לאדם את החוויה הזו, נבנה הבסיס לעבודה משותפת.

2. הקשבה לצרכים

עבודה קהילתית וגישור עוסקים בהקשבה לצרכים. במקום להתמקד ראשית לכול בבעיה ובדרכים לפתרונה, על העובד הקהילתי והמגשר להתמקד קודם כול בהקשבה המסייעת לאתר ולהבין את הצרכים. הקשבה מחפשת את העמדות המדוברות ומהו הצורך העומד מאחוריהן. ייתכן שתוך כדי השיח מכוון הצרכים יתגלה שקיים פער בין העמדה המוצהרת לבין הצורך שמאחוריה. הנחת העבודה שלי בעבודה קהילתית ובגישור היא ששיח צרכים נותן מסגרת מאוזנת, מאפשר הקשבה ומקרב בין אנשים. אתיחס לדוגמה מתוך עבודתי בשכונה המשלבת בין העבודה הקהילתית ובין הגישור. מדובר בשני שכנים בבניין: 'י' שהיה בעבר יו"ר ועד הבית וא' שמשמשת יו"ר ועד הבית הנוכחית ובעבר הייתה סגניתו של 'א'. 'א' היא ממוצא רוסי ומתקשה בשפה העברית, ואילו 'י' הוא כבד שמיעה. על רקע זה אירעו לא אחת תקלות תקשורת ביניהם, שהקשו על עבודתם המשותפת. אחת התוצאות הייתה התרחקות,

עבודה במקביל אך בנפרד וללא תיאום שהביאו להסלמה ולפרישה של א' מתפקיד סגנית יו"ר ועד הבית. י' התקשה לאורך זמן להחזיק בתפקיד לבדו והחליט לפרוש. באספת דיירים הציעה א' את עצמה לתפקיד ויחד עם שכנה נוספת קיבלה את התפקיד של ניהול ועד הבית. י' חש נבגד ופעמים רבות השמיע את ספקנותו בנוגע למניעה של א' וכן הביע חוסר שביעות רצון מעשייתה. א' ניסתה להניע תהליך של שינוי בבניין, שנתקל בהתנגדויות של שכנים. מתוך שמיעת הצדדים שפנו אליי, כל אחד בנפרד, נוכחתי לדעת שעל אף כוונות דומות של כולם, אירעה תקלה בתקשורת ביניהם. א' סירבה לדבר עם השכנים ואיימה לפרוש מהתפקיד. י' פנה אלי ושיתף אותי בתחושתו שא' עוברת חוויות דומות למה שהוא חווה כיו"ר ועד הבית והביע צער על שזה קורה גם לה. הוא ציין כי בעבר הציע לה את עזרתו והציע לשיתף אותה מניסיונו, אך היא לא נענתה. שאלתי את י', כפעיל ותיק בשכונה, האם הוא חש שהוא יכול לגשת לא' ולשוחח אתה משום שיש לו יכולת לראות בטרנספסטיבה את הדמיון בין החוויות שלהם ולבדוק אֵתה מה שלומה וְלמה היא זקוקה. זיהיתי ש'י' בשל עתה לנסות להתקרב לא' כדי לגשר על הפערים במערכת היחסים ביניהם ממקום של עוצמה, שרואה את הקשיים של א' (העצמה והכרה). בשיחה בינינו תרגלנו י' ואני שאלות פתוחות, מסרים של אני ואת וכן את חשיבותה של ההקשבה. י' התקשר אליי לאחר השיחה ומסר לי שא' ממש חיכתה שמישהו יבוא וישאל אותה ויקשיב לה. בתחילה התנגדה, אך כשהבחינה ש'י' נשאר כדי להקשיב, נפתח ביניהם ערוץ תקשורת חדש ושונה מבעבר. ההקשבה אפשרה לא' למצוא את הכוחות להישאר בתפקיד. השיחה העצימה את שניהם, כל אחד במקומו ושניהם יחד כשכנים בבניין אחד.

במקרה זה נעזרתי בכלים ובמיומנויות שרכשתי בגישור, "החתיכה החסרה" שלי, והבאתי אותם אל תוך העבודה הקהילתית. הייתי שם אֶזן קשבת, מכוונת של התהליך, אך את הדרך עצמה הם ניתבו וצעדו בה בעצמם. הבחירות של "מה" לעשות נותרו שלהם וכך גם חוויית ההצלחה. הביטוי "דברים שאני לא יודע שאני לא יודע" ממחיש לי את מהותה של "החתיכה החסרה". כל עוד לא הכרתי את הגישור ולא התחלתי לדבר בשפה זו, "לא ידעתי שאני לא יודעת". שפה זו מסייעת לי להקשיב ולהתקרב אל הצורך של האנשים, והיא גם מעניקה לי את האפשרות לבדוק את טיב התקשורת ביני ובין האחר.

3. אמפתיה והתייחסות לאובייקטיביות ולניטרליות

אני חושבת שאנשים רבים, ואפילו אנשי מקצוע, משתמשים במושג אמפתיה במשמעויות שונות. תפיסתי את המושג אמפתיה השתנתה במהלך השנים: מעבר לצורך להפריד בין המושג אמפתיה למושג הזדהות שנמצא בבסיס המיומנות האמפתית, צריך לדעת, לדעתי, להשתמש בהזדהות לטובת יחסי האמון והקשבה לצרכים. המושגים של אובייקטיביות, ניטרליות ואמפתיה מתקבלים אצלי כחלקים משלימים, ואני מדמה את השימוש בהם כשימוש במעלית הנעה למעלה, למטה ולצדדים. האתגר הוא לדעת להשתמש ב"מעלית" ולדעת לצאת ולעלות מתוך הזדהות עם המקום שממנו אפשר לסייע. כאשר המעלית עובדת, נרקם לו אמון. תקראו לזה בכל דרך שתמצאו: מעלית, תנועה פנימה והחוצה, העניין המרכזי הוא התנועה המאפשרת לראות, לשמוע ולחוות יותר ככל האפשר. ההקשבה הפעילה והאמפתיה יישארו מילים בלבד אילולא העובד הקהילתי והמגשר באמת יביעו

עניין להתחבר אל האנשים ואל עולמם. העובד הקהילתי והמגשר חייבים להיות מצוידים במיומנות לנוע פנימה אל תוך חייהם של האנשים והחוצה על מנת שיהיו מסוגלים לראות את הדברים מכל הכיוונים, לחבר בין הקווים ולראות את התמונה הרחבה. העובד הקהילתי והמגשר משפיעים באישיותם ובנוכחותם על התהליך ועל האנשים שעמם הם עובדים. האתגר הוא לשמור על ההשפעה בתהליך שהם מובילים ולא בהחלטות המתקבלות ולשמור על האינטרס של האנשים, כפי שהם רואים אותו. בעבודה קהילתית העובד יסייע בהמשגת הצורך, בזיהוי הכוחות ובסיוע לעשות שימוש בכוחות אלה על מנת לענות על הצורך. לדוגמה, קבוצת הפעילים בשכונה שאָתה אני עובדת מעוניינת בשיפור תשתית הכבישים בשכונתם. הצורך בא הפעילים, ועליו יש לשמור. תרומתו של העובד הקהילתי היא בהקשבה לצורך והצפתו ובזיהוי הכוחות הקיימים בקבוצה. מצד אחד, העובד הקהילתי מקשיב ורואה את הצורך של קבוצת הפעילים. מצד אחר, הוא מכיר את ההקשר ברשות המקומית שיכולה לקדם את הצורך או לחסום אותו. המיומנות שנדרשת לעובד הקהילתי היא תנועה בין הצדדים מבלי לפגוע באינטרס של הפעילים. עליו להישמר מלהישאב לצד זה או אחר.

טרם קבלתי את התפקיד כרכזת תחום קהילה במרכז הגישור הקהילתי, אך לאחר שעברתי את הקורס המסמך בגישור, פנו אליי תושבים אחדים, חלקם פעילים שכונתיים, במסרים סותרים, מצדדים ומתנגדים, בנוגע להאכלת תולי הרחוב בשכונה. המצב הסלים לרכילויות והשמצות הדדיות בשכונה. המשימה שניצבה בפניי הייתה להקשיב לכל אחד מהצדדים, להתחבר אל נקודת מבטם, מבלי לשפוט על סמך עמדותי שלי, כדי להציע תהליך שאולי יוכל לסייע לפתרון קונפליקט. פניתי אל הוותרני העירוני ושיתפתי אותו בנושא. סיפרתי לו גם על לימודי הגישור ויחד חשבנו להזמין את הצדדים לשיחה משותפת בעירייה סביב שולחן אחד. נציגי שני הצדדים הסכימו, ובמהלך השיחה שקיימנו בעירייה, התברר לשני הצדדים שיש ביניהם יותר קרבה ממרחק. השיח שהתאפשר סביב השולחן גילה שהצד המתנגד אינו מתנגד להאכלה עצמה אלא להאכלה בפתח הבניין באוכל "רטוב" אשר פוגע בהיגיינה. המצדדים אשר מנסים זה שנים למסד האכלה מאורגנת בשכונה, הביעו גם הם את התנגדותם לצורת האכלה הזו – מזון "רטוב" בפתח הבניין. הם גם שמעו את עמדת העירייה מפי הוותרני העירוני אשר תומכת בהאכלה בנקודות מאושרות ואף נתנה לתושבים אישור לכך. הצדדים הגיעו להסכמה שיש לעודד ולחזק את נקודות האכלה המאושרות בשכונה על ידי יידוע התושבים, שיש לעורר מודעות לנושא בבניינים, לעקוב ולפקח אחר האכלה "פיראטית" ולהפיץ את סיפור המפגש וההסכמה בכתבה במקומונים.

מבחינת המיומנות הנחוצה לגילוי אמפתיה, המיומנות לנוע פנימה והחוצה עדיפה בעיניי על פני השימוש במושגים ניטרליות ו/או אובייקטיביות הנדרשים מהמגשר ובאופן די דומה גם מהעובד הקהילתי. האתגר הוא לשמור שהשפעתו הבלתי-נמנעת של המגשר/העובד הקהילתי תהיה ממוקדת בהכוונת הקונפליקט ולא בהשפעה על התוצאה. זהו שיח שמחייב את איש המקצוע להפריד תמיד בין התכנים שהאנשים מעלים ובין התכנים והדעות שהוא עצמו מעלה.

4. אקטיביות וקבלת אחריות

העבודה הקהילתית, כמו תהליך הגישור, קוראת לאנשים לפעול למען עצמם, לקחת חלק פעיל בהתוויית גורלם, חייהם וסביבתם ולא להסתמך על הגורמים הממסדיים בלבד (סדן, 2009). נושא משמעותי שמלווה את עבודתי כעובדת קהילתית בשלבים שונים בהתערבות הקהילתית הוא "העברת השרביט" אל הפעילים. המסר שלי אליהם הוא איתור דרכים שבהן הם יכולים לקחת חלק פעיל בעיצוב חייהם וסביבתם, והוא יכול להיות מנוסח כך: "אפשר לשבת ולהמתין באופן סביל שהגורמים הממסדיים יביאו פתרונות ושינויים, ואפשר גם לחשוב מה ניתן לעשות בעצמנו עבורנו, מה נחוץ לנו לשם כך, מי הגורמים שכדאי וחינו לנו ליצור עמם שיתופי פעולה ואף שותפויות ואיך אנחנו בונים את המשימות והפעולות אשר יקדמו אותנו ליצירת השינוי והצמיחה". המסר נותר בבסיסו ללא שינוי, אולם סגנונו משתנה בהתאם לשלבי העבודה בקהילה. באופן דומה אני מרגישה כשאני עוסקת בגישור, בין שמדובר בתהליך של שני משתתפים ובין בתהליך קבוצתי של בניית הסכמות, שהגיע מבית המשפט או מהקהילה. עוד משלב האינטייק מוצגים לצדדים נושאי הבחירה והאחריות. כשמסבירים להם על התהליך, מבהירים שההליך הוא רצוני ושהפתרון מצוי בידיים שלהם, כי המגשרים לא יחליטו עבורם. הצדדים שבוחרים להגיע לגישור, כבר מקבלים אחריות לתהליך. המגשר מעודד את הצדדים לקחת בו חלק פעיל. תפקידו אינו להכריע, כיוון שאין מדובר בצד צודק ובצד טועה. כדי לתרום להצלחת התהליך על הצדדים להבין כי עליהם לקחת חלק פעיל בהקשבה זה לזה, בהידברות ובהעלאת הפתרונות בתקווה להגיע לפתרון המוסכם עליהם. בגישור ההנחה היא שאדם שחווה שינוי בעקבות תהליך הגישור שעבר, ירחיב את השינוי לסיטואציות ולמעגלים נוספים בחייו בתנאי שיצא מהתהליך מועצם ומכיר בצרכי האחר. אדם שחווה שינוי בתהליך גישור, רבים הסיכויים שהדיאלוג שלו עם סביבתו יושפע ויזרע זרע לשינוי בקהילה.

העובד הקהילתי כמו המגשר, לדעתי, מעודדים את הצדדים לבחון את סביבתם ואת המתרחש בה ומדגישים את איתור הכוחות, שיאפשרו להם להיות אקטיביים ולדעת שיש חלופה, חלופה שמאפשרת להם לקבל אחריות ולהפוך לשותפים פעילים לגורלם. בד בבד יש גם הבנה של המגבלות, אך ממקום של עוצמה ושל חוסן ולא מתוך פסיביות והכנעה. העובד הקהילתי והמגשר כאחד מעבירים מסר ללקוחותיהם לפיו אין גורם מוסמך יותר מהם עצמם שיוכל לתת תמיד את המענה ההולם לבעיות שהם מתמודדים עמן. הפתרון יכול להיות יצירתי, מגוון ויכול גם לבוא ממקורות פנימיים ו/או קהילתיים.

5. גבולות התפקיד

מניסיוני כעובדת קהילתית העסיקו אותי במהלך ההכשרה בגישור שאלות בנוגע לגבולות תפקידו של המגשר. למשל, מה קורה לאחר שנחתם ההסכם? מה קורה לאנשים, אם לא מגיעים להסכם? לאן הם הולכים? עם איזו תחושה? מי יכול להימצא שם עם היד על הדופק ולהציע חלופה לגישור או עיתוי מתאים יותר לגישור?

התערבותו של המגשר היא זמנית, וכך גם התערבותו של העובד הסוציאלי הקהילתי, אם כי באופן שונה. ואולם בפני העובד הסוציאלי הקהילתי יש אופציות גמישות יותר: ראשית, מעורבותו ארוכת טווח ורחבה יותר, היכרותו עם סביבת החיים של התושבים על מרכיביה השונים עמוקה יותר, ועם זאת

העובד הסוציאלי הקהילתי והגישור - "החתיכה החסרה" עבורי

עדיין על העובד הקהילתי לראות את התערבותו כזמנית. עליו לעודד את לקוחותיו להיות פעילים כדרך חיים ולקדם את שליטתם בחייהם כדי ליצור מצב שיזדקקו לו פחות. המשימה הזו מאתגרת מאוד עבור העובד הקהילתי, כיוון שבשלביו עבודתו עליו להפוך לדמות משמעותית עבור הקהילה. תהליך ההתערבות של העובד הקהילתי ארוך בגלל אופי עבודתו. הוא מסתייע בהתערבותו בהדגמה כיצד לנהל ולהתנהל בשיח, לאתר צרכים ולמפות הזדמנויות. דרך עבודתו זו יכולה לגרום ליצירת תלות של הלקוחות בו, אלא אם כן הוא משלב בהתערבותו בקהילה האצלה של התפקידים. מגשר בקהילה יכול לאמץ לעצמו את הגמישות הזו במעורבותו בתכניות קהילתיות במקרים של סכסוכים קהילתיים ובניית הסכמות. מעורבות גמישה חיונית להצלחת התהליכים הללו, כיוון שמקרי גישור בקהילה אינם תמיד בשלים לעבור את תהליך הגישור. היכרות עם הקהילה וקשרים עם שותפים יכולים לסייע למגשר בקהילה ליזום גישור בקהילה ולגייס אנשים המהססים בפתרון הקונפליקט. עם השגת ההסכם תפקידו של המגשר מסתיים כביכול. מתוך העבודה הקהילתית אני למדה שיש משמעות להמשכות הקשר ולא כדי להסיר אחריות מהאנשים המגיעים לתהליך גישור אלא כדי ללוותם מתוך בחירה, אם הליווי מתאים להם. מגשר בקהילה יכול להיעזר בשותפיו בקהילה בליווי האנשים ובמימוש ההסכם.

דרישות התפקיד של העובד הסוציאלי הקהילתי - גם מגשר?

סדן בספרה **עבודה קהילתית - שיטות לשינוי חברתי** מתייחסת לדרישות התפקיד של העובד הקהילתי: "אפשר, גישור, תיאום/אינטגרציה, ניהול כללי, חינוך, ניתוח/הערכה, תיווך, הנחיית קבוצות, יזמות, משא ומתן, גיוס וסנגור" (סדן, 2009: 393). את ההכשרה בתחום הגישור רכשתי בנפרד מלימודי האקדמיים. ההחלטה ללמוד גישור לא באה בהכרח כמענה לצורך שלי כעובדת קהילתית, אך בדיעבד אני יכולה לומר שכך קרה - הגישור העשיר את תפקודי כעובדת קהילתית. אני חוזרת לדברים שהצגתי בפתיחת מאמרי. כאשר זכיתי ללמוד גישור, הרגשתי שמצאתי את "החתיכה החסרה", שמילאה אותי בידע, במיומנויות ובתחושה שיש דרך נוספת לבחון את הדברים. במציאות היום-יומית המורכבת יש תפיסת עולם שמציעה אתחלתא לקיום שיח אחר. עבודה קהילתית מדברת על דיאלוג, על שיח שוויוני וכך גם הגישור. עם זאת, יש בגישור היבטים אשר משלימים את התפיסה הזו עבורי ונותנים לה ממד נוסף.

מעבר לדמיון בין הדיסציפלינות אני חשה ש"החתיכה החסרה" עבורי היא גם עצם העובדה שהגישור העניק לי אומץ ותעוזה. הרגשתי שבמצבים מורכבים אני מגיעה עם סל כלים גדול יותר בזכות מה שלמדתי מהגישור. הגישור מסייע לי ללמוד על עצמי כיצד אני נוהגת בסיטואציות מורכבות וטעונות. הוא מאפשר לי את התעוזה להתמודד עם סיטואציות שעד כה נתתי לעצמי להיות מובלת בהן והרבה פעמים אף נמנעתי מהן. אני חוזרת לשיחות הטעונות עם עמיתים, עם פעילים וגם במערכות יחסים אישיות ומשתדלת לא לראות בהן עימות.

גישור + קהילה = גישור בקהילה

שותפויות: תחום אשר זוכה ליחס של כבוד בעבודה סוציאלית קהילתית הוא יצירה, בנייה ושימור שותפויות. כאשר נכנסתי לתפקידי כעובדת קהילתית במרכז הגישור, הבאתי עמי את הדגש בשותפויות לא רק כאמצעי אלא כמטרה בפני עצמה. לדעתי, הדרך הנכונה להפיץ את השפה הגישורית בקהילה העירונית, להנגיש את מרכז הגישור לתושבי העיר ולבנות תכניות קהילתיות בתחום הגישור היא לעשות את הדברים יחד עם שותפים בקהילה: מחלקות בעירייה, משטרה, תרבות הדור, מערכת החינוך ועוד. יתר על כן, השותפים יכולים לסייע רבות בהבנה של מקרי קונפליקט המגיעים אל מרכז הגישור ואף יכולים לקחת חלק בתהליך הגישור. כאשר אני בוחנת מקרה של קונפליקט, אני גם מתייחסת:

1. להגדרת הצדדים השותפים לקונפליקט;

2. לתפקיד השותפים בקונפליקט – לא רק שותפים לבעיה אלא גם שותפים לפתרון.

בעזרת הראייה הקהילתית בחינת הקונפליקט מתקיימת במסגרת רחבה יותר בזכות זיהוי הצדדים השותפים והשותפים הרלוונטיים לקבלת המידע הנחוץ ו/או לתהליך הגישור עצמו. בגישור בקהילה לשותפים יש מקום חיוני, ועל כן זהו תחום שדורש התייחסות רב-ממדית:

- מהו שותף לגישור? האם הוא שותף לאיסוף מידע, לתהליכים ולתכניות?
- בניית היחסים עם השותף תוך הגדרת צרכים הדדית
- שילוב השותפות תוך שמירה על מהות הגישור

לתחושותי, השינוי בתפיסה שחל בי משפיע על עבודתי ועל האנשים בסביבתי. הפעילים בשכונה, למשל, יודעים שאני עוסקת בגישור. אני מדברת רבות על הנושא וחושה שהם מתייחסים לקונפליקטים באופן שונה, כאשר הם משתפים אותי כמי שעוסקת גם בגישור. למשל, אחת הפעילות, יו"ר ועד בית, פנתה אלי ושיתפה אותי במקרה של קונפליקט מול דייר אשר עושה את צרכיו במעלית. כביכול, לא מדובר פה בהכרח במקרה לגישור, טרם אותרו שני צדדים מזוהים בקונפליקט, ולמרות זאת הפעילה פנתה אלי כעובדת הסוציאלית הקהילתית שעוסקת בגישור ואמרה שאינה מעוניינת שהנושא יגיע לידי עימות. היא הצהירה שלדעתה נחוצה שיחה עם משפחת הדייר כדי להבהיר את הגבול, אך מכיוון שמדובר במשפחה ממוצא תרבותי שונה משלה, היא חששה מהאופן שבו יתקבל המסר ומהסלמה. במקרה זה התייעצתי עם עובד קהילתי המכיר את התרבות, את המשפחה ואת הרגישות הבין-תרבותית וטיפלנו במקרה בעבודה משותפת.

דוגמה אחרת לשילוב בין גישור לקהילה: התחלנו במרכז הגישור הקהילתי כרמיאל בהכשרת "שגרירי גישור" מקרב הפעילים השכונתיים. התכנית משותפת למרכז הגישור הקהילתי ולמדור לעבודה קהילתית של השירותים החברתיים. בתהליך העבודה שותפים ומובילים גם העובדים הקהילתיים העובדים עם הפעילים השכונתיים בתכניות קהילתיות ייעודיות בעיר. מצד אחד, ההכשרה היא חלק מתהליך ההעצמה של הפעילים והעשרתם במיומנויות של ניהול מצבי קונפליקט. מצד אחר, ההכשרה מאפשרת התקרבות של מרכז הגישור אל הקהילה והנגשתו כשירות שותף בקהילה לאור ייחודיותו בפתרון קונפליקטים.

דוגמה לשילוב העדשה הקהילתית בעבודת מרכז הגישור היא העבודה יחד עם המגשרים והזמנתם להיות פעילים במרכז הגישור. לבה של העבודה הקהילתית הוא עבודה עם פעילים קהילתיים, קבוצת אנשים המרגישים שייכות לקהילה שלהם והפועלים יחד לקידום נושא שקרוב ללבם. לפעילים יכולות להיות סיבות שונות המניעות אותם לעשייה, ומאחדת את כולם השותפות בעשייה. באופן דומה מרכז הגישור הקהילתי כרמיאל מזמין את המגשר להיות פעיל ושותף במחשבות, בתכנון ובעשייה לקידום המרכז. למדנו שכדי להקל על המגשרים להשתלב במגוון העשייה שבה המרכז עוסק וכדי לחזק את הקשר והאכפתיות בין מרכז הגישור למגשר כדאי שנרחיב את לימודי הגישור בקורס ההכשרה המסמיך מגשרים שמתקיים במסגרת המרכז. לצד לימודי הגישור המגשרים החדשים לומדים על מבנה המרכז ועל מניפת העשייה שלו.

ליטוש מיומנויות: לצד ארגז הכלים המתמלא אני מזהה גם את ליטוש המיומנויות הקיימות בי כעובדת סוציאלית קהילתית. תפיסת העולם החדשה מאפשרת לי לראות את הסביבה כמערכת של יחסים ולא דווקא כמערכת של יחסי כוחות. התייחסות ליחסים כאל יחסי כוחות מדגישה יותר את צד הקונפליקט ופחות את הפוטנציאל של בנייה ושימור מערכות יחסים בין פרטים ובין קהילות מתוך המשותף. זו ההשלמה עבורי, "החתיכה החסרה".

אוכל לומר שלתחושותי כמגשרת אני מרוויחה רבות בזכות ההכשרה שלי כעובדת קהילתית הן בלימודים והן בעבודה. אני מאמינה שלמגשר עם תפיסה קהילתית יש ערך מוסף, במיוחד במרכז גישור קהילתי. הערך המוסף מסייע, למשל, במיפוי הקונפליקט והמעגלים הקשורים אליו, בגיוס הצדדים ובשאפה לראות תמיד את התמונה הכוללת – מי שותף לקונפליקט, על מי הקונפליקט משפיע, מי יכול להיות שותף לפתרון, על מי ישפיע הפתרון, איך אפשר להרחיב את היריעה ולבחון התערבות נוספת מעבר לצורך וכן פיתוח תכניות מניעה ו/או דיאלוג. למשל, סכסוך בין שכנים בבניין יכול להתקבל כמקרה פרטי, אך גם יכול להתקבל כסיטואציה המושפעת ממעגלים נוספים בבניין, ברחוב, בשכונה ובעיר ומשפיעה עליהם.

שינוי חברתי: כעובדת קהילתית אני מניפה דגל שעליו מתנוססת כותרת "שינוי חברתי", אך למעשה זה מה שמכוון אותי בעשייתי. העידוד וההכוונה לפעולה, למעורבות האדם בסביבתו, התיווך בין הקהילה ובין הממסד נעשים למען שינוי לטובה באיכות החיים. תחושת השליחות של שינוי חברתי מלווה אותי, אך אני מקווה שלא בהפגנתיות, אלא ממקומות של שותפות, אינטרסים משותפים והסכמה. אני מרגישה כך גם לגבי עבודתי במרכז הגישור הקהילתי בכרמיאל. השינוי בקהילה למען שיפור איכות החיים יבוא, לדעתי, ממקום של שותפות ושל חיזוק תחושת שייכות לקהילה וסולידריות עמה.

לסיום, ניתנה לי ההזדמנות להיות חלק ממרכז הגישור הקהילתי ולהביא את הראייה הקהילתית שספגתי במדור לעבודה קהילתית של המינהל לשירותים חברתיים בכרמיאל. בפרויקטים שאנו מובילים במרכז הגישור הקהילתי אנחנו רואים לנגד עינינו את הקהילה העירונית כמכלול ואת הקונפליקטים של התושבים כחלקי תצרף בתמונה כוללת אחת. הראייה הקהילתית מעודדת את מרכז הגישור לזכור תמיד את הקשר בין הפרט ובין הקהילה.

אני חושבת שהגדרת תפקידו של העובד הסוציאלי הקהילתי במרכז הגישור הקהילתי או תפקידו של מגשר העובד בתפיסה קהילתית אינה חד-משמעית. ייתכן שיש מגוון של גישות. בחוויה שלי עיצבתי לעצמי את מקומי במרכז הגישור הקהילתי לא רק כתורמת לבניית תכניות קהילתיות אלא כחברת צוות הרואה את הראייה הקהילתית שזורה במרכז הגישור כמכלול: בארגון, בשותפים, במקרי הגישור ובצוות המגשרים על צורכיהם, תחומי העשייה והמעורבות שלהם. במהלך הכתיבה התייחסתי לתהליך שחוויתי ועודי חווה, שנולד מתוך חשיפתי לעולם הגישור. אם בתחילת תהליך הכתיבה ראיתי בגישור את "החתיכה החסרה" עבורי כעובדת סוציאלית קהילתית, אני רוצה כעת להוסיף שאני רואה את שתי הדיסציפלינות משלימות זו את זו. שתיהן מנהלות בתוכי דיאלוג, ואני נהנית להקשיב לו.

מקורות

דן, א' (1996). העצמה קהילתית. **חברה ורווחה, טז** (2), 143-162.
דן, א' (2009). **עבודה קהילתית. שיטות לשינוי חברתי**. תל-אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
Baars, B. J. (1998). *A Cognitive Theory of Consciousness*. Cambridge University Press.

למה לי אתיקה עכשיו? דילמות אתיות במרכזי הגישור בקהילה

**כרמלה זילברשטיין¹⁶, מנהלת, והמגשרות המתנדבות:
מיכל הדני-אורבך, רחל משקובסקי-פוקס, עורכת דין,
המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה, קריית אונו**

למרכז הגישור מגיעה בקשה מגורם מפנה לקבל לידי העתק של הסכם גישור שנחתם במרכז. כיצד נוהגים במקרה כזה?

כאן מתעוררת דילמה, שהיא ייחודית ועולה רק במרכז גישור בקהילה המקבל הפניות מגורמים בעיר: שי"ל (שירות ייעוץ לאזרח), משטרה, האגף לשירותים חברתיים, הוועדה המקומית לתכנון ולבנייה וגופים אחרים. מהי הדילמה? מחד גיסא, עקרון הסודיות שחל על המגשרים, ומאידך גיסא הרצון של המרכז לשמור על מערכת יחסים טובה עם הגורם המפנה ולהבטיח את המשך קבלת ההפניות ממנו. מה נכון לעשות? דילמות כאלה ואחרות עולות מפעם לפעם במרכזי גישור בקהילה, והן גם צפו ביתר שאת לאורך כל תהליך הכתיבה על מאמר זה יחד עם התחדדות המודעות המקצועית והאתית שלנו.

16 כרמלה זילברשטיין, מגשרת, מנהלת מרכז הגישור, מבקשת להודות למגשרות החברות בוועדת האתיקה על העבודה המשותפת בתהליך החשיבה והכתיבה, על המפגשים ועל סיעור המוחות. למיכל הדני-אורבך עתירת היכולות שקיבלה על עצמה את כתיבת הדילמות וניתוחן, השקיעה רבות מזמנה באהבה רבה, במעורבות ובאכפתיות והרחיבה את היריעה בהיבט הגישורי והקהילתי. לעו"ד רחל משקובסקי פוקס על השותפות בכתיבה ועל תרומתה לעריכה בחלק העוסק בניתוח הדילמות ובהגדרה של משמעות הקוד האתי וכן על הניסוח אשר סייע לחדד את מהות הפתרונות בהיבטים השונים. לגליה רוזנצוויג שתרמה בחשיבתה המקורית ובהערותיה הבונות לתהליכי הכתיבה. לעו"ד דורית שחר קראוס שכתבה חלק נכבד ומועיל באמנת מרכז הגישור. האמנה היוותה עבורנו קרש קפיצה לכתיבת הדילמות האתיות המובאות במאמר זה.

תודה מקרב לב לאסתר אבן טוב, מנהלת היחידה להתנדבות בעירייה, אשר הגתה את רעיון הקמת מרכז הגישור וליוותה אותנו מיום הקמתו ועד היום. בזכותה הכול הפך להיות קל יותר... תודה על שיתוף הפעולה, התמיכה והסיוע האישי שלה ושל עיריית קריית אונו, האגף לשירותים חברתיים, המתנ"ס העירוני והקריה האקדמית אונו לאורך כל הדרך. הם שהביאו את מרכז הגישור בקהילה בקריית אונו להיות מרכז גישור לתפארת.

תודה גדולה ומיוחדת - לד"ר עומר שפירא, מרצה בכיר למשפטים וליישוב סכסוכים בקריה האקדמית אונו, שתחום המומחיות שלו הוא אתיקה בגישור, על התרומה המקצועית בליווי ועדת האתיקה והמגשרים במרכז. תודה על ההקשבה, על הסבלנות ועל הזמן שהקדיש להנחיית צוות הכותבים.

ד"ר שפירא האיר לנו זוויות ראייה נוספות בהסתכלות על הדילמות האתיות ובניתוחן, נתן בידינו את הכלים לזהותן ולעשות את האבחנה הראויה בסוגיות השונות ובין דילמה אתית לדילמה מקצועית. כך השביח את עבודתנו בכלל ואת עבודתנו על המאמר בפרט.

תודה למנחות אורית יוזלרי, ד"ר ארנה שמר ואורנה שני על הייעוץ, ההכוונה, ההדרכה והתמיכה המקצועית שנתנו לנו באופן אישי, ובעיקר על הרעיון לכתיבת מאמרים חשובים שלוקטו לספר ראשון, המציג את הפעילות המגוונת של מרכזי הגישור בקהילה בישראל.

מבוא

מאמר זה נכתב מתוך אוריינטציה קהילתית, ובו אנו מביאות את התמודדותנו כמרכז גישור בקהילה עם הדילמות האתיות העולות בעבודת הגישור בקהילה. המאמר נכתב מתוך צורך שעלה במרכז לגבש משנה סדורה, לפתח את המודעות האתית ולסייע למגשרים בסוגיות ובדילמות אתיות העולות בעבודתם. במאמר מובא הסבר מהי אתיקה ומהי דילמה אתית במרכז לגישור בקהילה. מוצגות בו דוגמאות אחדות של דילמות אתיות שהתעוררו במרכז הגישור שלנו ובמרכזים אחרים. כמו כן מובאים הערכים העומדים בסתירה בכל דילמה ודרכי ההתמודדות האפשריות שהועלו על מנת לאפשר לקוראים להתרשם, לבחון ולבחור את הדרך המתאימה ביותר להתמודד עם סוגיות אלה. המאמר מציג את תכנית האתיקה שפותחה במרכז שלנו בעקבות הקריאה, הכתיבה וההתמקדות בדילמות האתיות. במסגרת המלווה את המאמר ובאפילוג תוכלו למצוא אמירות מזווית אישית של מנהלת מרכז הגישור ומכותבות מאמר זה.

מה הניע אותנו לעסוק דווקא בתחום האתיקה?

לאחר כחמש שנות פעילות במרכז הגישור התעורר במסגרת ישיבות ההנהלה צורך לכתוב אמנת שירות מקצועית. באמצעות האמנה חשבנו להגדיר למגשרים ולפונים מהו חזון המרכז ומהן מטרותיו, מהו גישור בכלל וגישור בקהילה בפרט, מהו הליך הגישור במרכז, מה נדרש מהמגשרים, מהו הסכם גישור ומהם כללי האתיקה המקצועית של המרכז.

כידוע, החקיקה הרלוונטית בתחום הגישור אינה מחייבת את המגשרים הפועלים במרכזי הגישור בקהילה. היא חלה רק על מגשרים מטעם בית המשפט. גם בשל עובדה זו ראינו חשיבות גדולה בניסיון לנסח קוד אתי משלנו, שיתן מידע למגשרים בקהילה ו"יעשה סדר" ברמת הציפיות מהם, וכן שייצור בסיס להתנהגות מקצועית רצויה בתוך מרכז הגישור שתהלוך את מטרותיו. צורך ייחודי נוסף בחידוד הגבולות ובהגדרתם בכללים עלה גם לנוכח העובדה שפעילות המרכז לגישור בקהילה מתקיימת בזיקה לגורמים נוספים ובשיתוף פעולה עמם, בהם האגף לשירותים חברתיים, עבודה קהילתית, חינוך, תכנון ובנייה, המשטרה ועוד.

ביקשנו לבנות "שולחן ערוך" יישומי ודינמי של כללי אתיקה ודוגמאות שיוכלו להנחות את המגשרים בנושאי מודעות אתית על דילמות שבהן הם נתקלים בעבודתם.

לצורך הכתיבה התחלנו לאסוף חומרים. ריכזנו חומרים מפרוטוקולים של פעילות המרכז ומישיבות ההנהלה במהלך השנים. ליקטנו דוגמאות וסוגיות ממגשרים במרכז ופנינו למרכזי גישור בקהילה על מנת ללמוד מהניסיון המצטבר ולקבל מהם דוגמאות לדילמות העולות בעבודתם, כיצד התמודדו אֶתן וכיצד באו על פתרון אם אכן נפתרו.

התייעצנו עם מרצה בכיר למשפטים וליישוב סכסוכים, מומחה בתחום האתיקה בגישור בקריה האקדמית אונו¹⁷. בעקבות התייעצויות אלה הציע המרצה הבכיר להקים "פורום אתיקה" בהנחייתו במרכז הגישור שלנו, שיעסוק בקביעות בשאלות אתיות המגיעות "מהשטח". הצעתו של המרצה

17 ד"ר עומר שפירא, מרצה בכיר למשפטים וליישוב סכסוכים ומומחה בתחום האתיקה בקריה האקדמית אונו.

התאימה לתפיסתנו את עצמנו כארגון לומד, ולפיה הכללים וההנחיות הנגזרים מהדיונים בדילמות מוטמעים ונלמדים ולא נשארים "על המדף" ללא שימוש. הפורום התחיל לפעול בשלבים הראשונים במרכז שלנו, והוא כולל בבסיסו את חברי ועדת האתיקה ומגשרים נוספים. בהמשך הפורום מתוכנן להיפתח להשתתפות מגשרים ממרכזים אחרים, מאחר שאנו רואים צורך לבסס אמות מידה משותפות לכלל מרכזי הגישור בקהילה כחלק מההתמקצעות של מקצוע הגישור בכלל והגישור בקהילה בפרט.

זווית אישית¹⁸ - מנהלת מרכז הגישור בקהילה קריית אונו

מרכז הגישור בקריית אונו נולד מתוך רוח של התנדבות אישית. לאחר שסיימתי לימודי גישור ופרקטיקום ולאחר תקופה שבה עסקתי בגישורים מטעם בית המשפט, ביקשתי לתרום את חלקי לקהילה בעיר מגוריי, קריית אונו. פניתי אל מנהלת היחידה להתנדבות במחלקה לשירותים חברתיים בעירייה, והיא העמידה בפניי אתגר שנוסח בערך כך: "בואי תקימי כאן בעיר מרכז גישור לשירות הקהילה ואני אסייע לך". כך נפלה בחלקי הזכות להקים את מרכז הגישור ולהיות שותפה להפעלתו.

מרכז הגישור הוקם בשנת 2006 בשיתוף עם עיריית קריית אונו, היחידה להתנדבות באגף לשירותים חברתיים, הקריה האקדמית אונו המאפשרת לנו לפעול בתחומה ובליווי מקצועי של המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים במשרד המשפטים.

אחד העקרונות המנחים שליוו את עבודתנו במרכז הגישור בכל שלבי ההקמה וההפעלה הוא שמירה על אוטונומיה. המרכז שלנו פועל כארגון מקצועי בלתי-תלוי וללא מטרת רווח, והפעילות מבוססת כולה על עבודת מתנדבים. במרכז הגישור פועלים 40 מגשרים מתנדבים הבאים מתחומי עיסוק שונים ומגוונים. מהם חברים בצוות הניהול שבעה מגשרים. במרכז פועלות שלוש ועדות פעילות: אתיקה ונהלים, הדרכה ושימור מגשרים, פרסום ושיווק.

בשנת 2008 נבחר מרכז הגישור בקריית אונו על ידי המרכז הארצי לגישור במשרד המשפטים ל"מרכז מודל", שישמש דגם מקצועי כיצד אמור להתנהל מרכז גישור בקהילה. בחירה זו נעשתה בזכות ההכרה שהמרכז עומד בדרישות האתיות והמקצועיות ופועל על-פי אמות מידה, כללי אתיקה וקריטריונים מקצועיים שהכתיב משרד המשפטים בכל הנוגע למקצועיות המגשרים, לנגישות השירות, לדרך הניהול, להיקף הפניות ולפרויקטים שהוא מפעיל בעיר. מרכז הגישור, ואני כעומדת בראשו, קיבל ממשרד המשפטים תעודת הוקרה והערכה על התרומה ועל הפעילות לפיתוח תחום גישור ויישוב סכסוכים בקהילה. הגישור בעיניי הוא לא רק שפה ומקצוע, אלא דרך חיים, ואני מאמינה שהדרך חשובה לא פחות מהיעד עצמו.

נתרמתי וצברתי ידע רב במהלך השנים בגישורים ובניהול מרכז הגישור. העבודה עם צוות המתנדבים המקצועי והמגוון היא שמפנה ותורמת לייחודו של מרכז הגישור בקריית אונו, ועל כך נתונות תודתי והערכתי.

18 כרמלה זילברשטיין, מגשרת, מנהלת מרכז הגישור.

אתיקה במרכז לגישור בקהילה

אתיקה (ביוונית) – תורת המוסר, תורת המידות הקובעת את משמעות הטוב והרע, ומהי התנהגות טובה ונכונה.

אתיקה מקצועית – כללי התנהגות מחייבים במקצוע או בתחום מסוים¹⁹.

מהי אתיקה בארגון? אתיקה בארגון מורכבת מקוד אתי ומתכנית אתיקה. **קוד אתי** בארגון פירושו כללי התנהגות ברורים לגבי המותר והאסור לעובדים לעשות במסגרת עבודתם. הקוד האתי עשוי להכיל נוסף על הוראות גם הגדרות, הסברים ודוגמאות.

תכנית אתיקה היא תכנית המתווה את הדרך ליישומה ולהטמעתו של הקוד האתי בקרב העובדים. ללא תכנית כזאת לא יוכל הקוד האתי להשפיע על ההתנהגות הארגונית. הפעלת תכנית אתיקה מעודדת את העובדים לחשוב בעצמם על ההשלכות האתיות של מעשיהם לפני שהם עושים אותם (זרעאלי ושילה, 2000).

שפירא (2010) סבור שכל מגשר חייב לפעול מבחינה אתית על-פי כללי אתיקה הנובעים מעצם היותו ממלא תפקיד של מגשר, גם אם איננו מגשר במקרים המופנים מטעם בית המשפט. על-פי הנחת יסוד זו, מי שממלא תפקיד של מגשר, יוצר בכך מערכת יחסים מיוחדת עם המגושרים, עם חבריו המגשרים, עם מרכז הגישור ועם הקהילה. כל הגורמים הללו סומכים עליו ומצפים ממנו כי יפעל כמגשר, כלומר, בצורה התואמת הגדרה של הליך הגישור, כפי שהיא מקובלת בתחום.

מהגדרות הגישור המקובלות, ממהות תפקיד המגשר ומהאופן שבו מגשרים מציגים את הליך הגישור למגושרים ולציבור הרחב אפשר ללמוד על החובות האתיות של מגשרים. כך, למשל, העובדה שהליך הגישור מוצג ברבים כהליך שמבוסס על הסכמה של הצדדים לפתרון הסכסוך ועל היעדר סמכות הכרעה של המגשר מבססת עיקרון אתי של אוטונומיה או חופש הכרעה של המגושרים. עיקרון זה מטיל חובה אתית על מי שממלא תפקיד של מגשר להימנע מהפעלת לחץ וכפייה על המגושרים.

כל מגשר בקהילה חייב מבחינה אתית לנהוג על-פי כללי התנהגות אתיים שנלמדים ממהות תפקיד המגשר, מקודים אתיים מקובלים בתחום ומהצהרות מרכז הגישור, גם אם טרם נכתב או אומץ קוד אתי באופן פורמלי ומחייב (שפירא, 2007). עם זאת, "דרך המלך" מבחינה מקצועית היא **אימוץ ופרסום קוד אתי** למגשרים על ידי מרכז הגישור בקהילה על מנת ליצור ודאות בקרב המגשרים והמגושרים, לבנות מוניטין מקצועי למרכז הגישור ולהגביר את אמון הקהילה במרכז. לכך אנו שואפים במרכז הגישור בקריית אונו, ובכיוון זה התחלנו לפעול.

הקוד האתי המתפתח במרכז לגישור בקהילה בקריית אונו מורכב משלוש קבוצות של כללים:

1. חקיקה ראשית וחקיקת משנה, לרבות נוסח הסכם בין מגשרים למגושרים. אימצנו קבוצת כללים זו, אף שהיא מחייבת כחוק, כאמור, אך ורק את המגשרים העוסקים בתיקים מטעם בית המשפט²⁰.

19 אתיקה, מילון אריאל המקיף, הוצאת קוראים, 2007.

20 סעיפים 179 ו-1. לחוק בתי המשפט (נוסח משולב) תשמ"ד-1984 ותקנות בתי המשפט (גישור) תשנ"ג-1993.

2. קבוצת כללים שהמרכז מחויב לה ושוקד על גיבושה באופן שוטף כארגון לומד, והיא כוללת תוספות לכללים המופיעים בחקיקה ובהסכם בין מגשרים למגושרים וייחודית לאתיקה בגישור בקהילה. כללים אלה מתגבשים בעקבות **דילמות** המתעוררות במהלך הפעילות במרכז, שיש בהן היבטים ערכיים, ולפיכך אי-אפשר להשאירן ללא מענה.
3. קודים אתיים שנכתבו במרכזי גישור בקהילה, בעיקר בארצות הברית, שחלקם אימצו והתאמנו לעבודת המרכז שלנו.

בנקודה זו יש להבהיר מהי דילמה ומהי דילמה אתית?

"דילמה – (מיוונית) דיס – שניים למה – אפשרות – בעיה שנראית חסרת פתרון, התלבטות בין שני דברים הנוגדים זה את זה"²¹.

דילמה הופכת לדילמה אתית, כאשר יש התלבטות בין ערכים סותרים, ואין לה פתרון חד-משמעי. לעתים היא תלויה הקשר ונוגעת באזורים "אפורים". ארז (2011) מגדיר דילמה אתית כצורך לבחור בין כמה חלופות המייצגות ערכים שווים בהיררכיה. הדילמה האתית, לדבריו, נוצרת "מעל" לכללים האתיים, שכבר נקבעו בחקיקה ובפסיקה. הערכים ה"מתנגשים" שהוא מביא כדוגמה הם חופש הבחירה בגישור, ניטרליות, הוגנות, קיום הליך איכותי, סודיות, חיסיון ועוד. הוא מבדיל בין דילמה אתית לדילמה מקצועית. האחרונה נוצרת כאשר יש "התנגשות" בין כמה דרכי פעולה מקצועיות; דהיינו, כשהשאלה היא איזו מבין כמה חלופות התערבות תקדם את הגישור בדרך הטובה ביותר. לדוגמה, פגישה נפרדת, פגישה משותפת, עירוב גורם משמעותי בקהילה כרב, מורה ועוד.

הדילמות המתעוררות במהלך פעילות הגישור במרכז מוצגות למנהלת המרכז ולחברי ועדת האתיקה ובפורום האתיקה (במקרים דחופים מתקיימות התייעצויות טלפוניות), והן מועלות בישיבות של צוות הניהול של המרכז ובמפגשי מגשרים. בעקבות דיונים המתקיימים במסגרות השונות מתקבלות החלטות ומתגבשות הנחיות ברורות המועברות ונרשמות על ידי חברי ועדת האתיקה. הנחיות אלה מצטרפות למאגר כללי האתיקה ויחד הן מרכיבות באופן מצטבר את הקוד האתי המתגבש במרכז. הפצת הקוד האתי לצוות המגשרים נעשית גם דרך כתיבה של תיאורי הדילמות והדיונים בהן. הסיכומים, המסקנות וההנחיות מצורפים מדי תקופה לאמנת השירות של המרכז ולקוד האתי המצטבר שלה. פעילות זו מסייעת להטמיע את הקוד האתי בקרב המתנדבים הפעילים במרכז ומהווה חלק מתכנית האתיקה הארגונית שלנו.

דילמות אתיות ודרכים להתמודד אִתן

לאחר שתיארנו את המנגנון של בניית הקוד האתי שלנו, נציג להלן כמה דוגמאות לדילמות אתיות בפעילות המרכז שלנו ובמרכזים אחרים לגישור בקהילה, ומתוכן גזרנו כללים והנחיות לקוד האתי המתהווה שלנו.

21 דילמה, מילון אריאל המקיף, הוצאת קוראים, 2007.

1. דרישה לביטול הסכם על ידי אחד הצדדים לאחר חתימתו

סיפור המעשה

לאחד ממרכזי גישור בקהילה הגיעה פנייה מהמשטרה על סכסוך שכנים. בעת שיפוץ בבית משותף טען אחד הדיירים שדרך השיפוץ אינה מקובלת עליו והתחיל להפריע לעבודת הפועלים. הדייר קילל את הפועלים ואף השתמש בכוח נגדם. הוגשה תלונה למשטרה, והיא הפנתה את המקרה למרכז הגישור. הצדדים, חברי ועד הבית והשכן המתנגד, הגיעו לשלושה מפגשי גישור אשר הסתיימו בהסכם. יום אחרי החתימה על ההסכם כתב השכן המתנגד מכתב המכפיש את כל חברי הוועד ושלח אותו לכל הדיירים בבניין. חברי הוועד נפגעו מהמהלך, יצרו קשר עם המרכז וביקשו לבטל את ההסכם. הוסבר לחברי הוועד כי ההסכם תקף לכל דבר ועניין, וכי על מנת לבטלו נדרשים כל הצדדים להסכים לכך. המגשרים הציעו לחברי הוועד לקיים פגישה נוספת בין הצדדים על מנת לנסות ולהבין מה מפריע לקיום ההסכם, אך הם התנגדו בתוקף. חלפו כארבעה חודשים, ואף שההסכם לא בוטל, הצדדים לא קיימו שום סעיף בו.

בשלב זה כינסה הנהלת המרכז את המגשרים לדיון בסוגיה. בפגישה הוחלט שהמגשרים יכתבו מסמך ביטול להסכם, ובשל חריגות העניין הביטול יאושר על ידי היועץ המשפטי של העירייה שבחסותה המרכז מתנהל. הוחלט לפגוש כל צד בנפרד כדי לחתום על מסמך הביטול.

דין

להלן ניתוח המקרה וכיווני המחשבה, כפי שעלו מהדיון בו. אפשר להתייחס למקרה משני היבטים המשלימים זה את זה: היבט משפטי והיבט אתי.

היבט המשפטי: על-פי החוק, הסכם שנחתם בהליך גישור הוא הסכם לכל דבר ועניין, ומשום כך אי-אפשר לשנותו באופן חד-צדדי, אלא בהסכמת כל הצדדים החתומים עליו, ואי-אפשר לבטלו באופן חד-צדדי, אלא אם מתקיימות נסיבות מיוחדות ונדירות של הטעיה, עושק וכדומה.

אמנם לאחרונה נשמעים בפסיקה קולות הגורסים שיש דין מיוחד להסכמי גישור, ולפיו בתנאים מיוחדים הם לא יהיו מחייבים כשאר ההסכמים, אבל מדובר כאמור בקולות ראשוניים²².

בזהירות המתבקשת אנחנו מביאים לדוגמה את הסכם הגישור הראשון שנחתם בין המדינה לבין הסתדרות הרופאים בסכסוך המתקשר במהלך חודש נובמבר 2011. הרופאים המתמחים, כזכור, ביקשו לבטלו מסיבותיהם. המדינה התנגדה וגם בית המשפט העליון רמז לצדדים שההסכם מחייב, ואי-אפשר לבטלו. הפתרון שנמצא היה בקיום הליך גישור נוסף לצד ההסכם הקיים, שתוכנו בפועל שינה חלק מהסכם הגישור הראשון מבלי לבטלו באופן פורמלי. במקרה שלפנינו נראה לנו שאולי היה אפשר ליישם פתרון דומה.

היבט האתי: הרצון לחזור מההסכם נבע מהתנהגותו של אחד הצדדים לאחר החתימה על ההסכם; כלומר, הצד שביקש לבטל את ההסכם (הוועד), לא טען שנפל פגם בתהליך עצמו, שלחצו עליו,

22 פסק דין של בית המשפט העליון בע"מ 8769/08 פלוני נ' פלוני (לא פורסם), 31.12.2008.

שהטעו אותו או שהסכמתו לא הייתה מרצון, אלא שהתנהגות הצד האחר לאחר ההליך גרמה לו לרצות להתנער מההסכם.

שאלנו את עצמנו איך היה על המרכז לנהוג במקרה כזה? לכאורה, הרי הליך הגישור הסתיים וכך גם הטיפול בעניין על ידי מרכז הגישור. האם יש להשאיר את הצדדים לנפשם בטענה שהסכמים צריך לקיים אף שהובא לידיעתנו שההסכם בפועל אינו מקיים, וכי הסכסוך נמשך? חשבנו שעל מרכז הגישור מוטלת החובה להמשיך ולטפל במקרה, מכיוון שהוא מחויב לקהילה ומעוניין שסכסוך שהוא מעורב ביישובו ילווה על ידו, במיוחד כשהצדדים מעוניינים בהמשך של מעורבות המרכז. אנו מסכימים עם החלטת המרכז להמשיך ולטפל בעניין. באשר לדרך הטיפול שהתקיימה התעורר בינינו דיון אתי מרתק.

מבחינה אתית חשבנו שמתעוררת כאן בעיה בשל נקיטת העמדה של מרכז הגישור. המרכז קיבל לכאורה את עמדת הוועד שיש מקום לבטל את ההסכם עד כדי החלטה להכין הסכם ביטול, שיתוף היועצת המשפטית של העירייה ונקיטת יוזמה לשדל את הצד האחר לחתום על הסכם כזה. נראה כי הסיבה לכך שהמרכז "הלך עם" הצד המתלונן, ועד הבית, כברת דרך מבלי לשתף את הצד האחר, השכן המתנגד, היא הירתעות המגשרים מהתנהגות המתלהמת של השכן. עם זאת, נקיטת עמדה מראש אינה מתיישבת עם ערך הניטרליות במובנו כאי-משוא פנים מצד מרכז הגישור והמגשרים. אי-משוא פנים משמעו היעדר העדפה של צד אחד על פני צד אחר, והתחושה במקרה זה היא שהמגשרים נוטים לכיוון הוועד, בין היתר בשל התנהגות השכן.

נראה לנו שנכון יותר היה לבחון עם שני הצדדים, יחד או בנפרד, את הסיבות להתנהגותם ואת האופן שבו הם רואים את המשך היחסים ביניהם. ניסינו לחשוב מה הניע את מרכז הגישור לנהוג כפי שנהג. נראה לנו שמעבר למחויבות שהרגישה הנהלת המרכז כלפי הוועד, היה גם חשש למוניטין של המרכז; כלומר, איך יתקבל בקהילה, במעגל הרחב יותר, בין השכנים האחרים, מצב שבו צדדים שחתמו על הסכם אינם מקיימים אותו, והסכסוך ביניהם הולך ונמשך.

לדעתנו, השמירה על מוניטין המרכז ועל אמון הקהילה במרכז הגישור גם היא ערך אתי לגיטימי לצד ערך הניטרליות. ללא אמון הקהילה במקצועיות של מרכז הגישור ומגשריו הוא לא יוכל למלא את תפקידו. ערך זה אנו מכנים שמירה על מעמד מרכז הגישור, אבל האם פעולה לביטול ההסכם לבקשת אחד הצדדים משרתת את הערך הזה?

אם כן, הדילמה האתית העולה כאן היא התנגשות בין שני ערכים: ערך השמירה על מעמד מרכז הגישור מול ערך הניטרליות. נראה לנו שאולי מבלי משים הנהלת המרכז העמידה את ערך הניטרליות או את ערך אי-משוא פנים של המגשרים אל מול מה שהיא ראתה כשמירה על המעמד המקצועי של מרכז הגישור. בפועל נראה לנו שהנהלת המרכז הרחיקה לכת ביוזמה לביטול ההסכם. התנהלות כזו יש בה משום נקיטת עמדה לטובת צד אחד להסכם. אנו סברנו שערך השמירה על המעמד המקצועי של המרכז (כפי שהבינו אותו המגשרים) אסור לו שיגבר על ערך הניטרליות גם במחיר פגיעה במוניטין. אנו סברנו כי המרכז, באמצעות המגשרים, צריך לשמור על התנהגות ניטרלית ולא להעדיף בשום מקרה את רצונו של צד אחד על פני רצונו של האחר, במיוחד אם אפשר לטפל במקרה כזה בדרך שלא תפגע בניטרליות.

הטיפול הנכון במקרה זה, לדעתנו, צריך להתחיל בהסבר לצד המתלונן על החובה החוקית לקיים הסכמים. אם הסבר זה אינו מספק אותו, יש ליידיע אותו כי עתה המגשרים יפנו לצד האחר. יש לפנות לצד האחר ולברר את עמדותיו. אפשר להציג בפני כל אחד מהצדדים בוחן מציאות. צריך לבדוק עם הצד האחר אם משהו בהסכם או בתהליך הגישור לא היה לרוחו, ושבעטיו הוא מתנהג כפי שהוא מתנהג. כל זאת ייעשה בפגישות נפרדות. בהמשך אפשר להציע פגישה משותפת לתהליך גישור נוסף, שבסופו ייחתם הסכם נוסף. כלל זה והנחיות אלה נוספו לקוד האתי שלנו. אחריות המרכז לגישור בקהילה להסכם שרירה גם לאחר שנחתם, כאשר הצדדים מעוניינים ופונים לעזרתו. על הנהלת המרכז להתערב בהליך הוגן ומאוזן באופן שיישמר ערך הניטרליות, ויחד עמו תישמר גם התדמית המקצועית של המרכז.

תוך כדי הדיונים שערכנו על המקרה המתואר, חשבנו גם על דרכים למנוע מצבים שבהם צד אחד ירצה לסגת מהסכם לאחר שחתם עליו בשל לחץ, בלבול, חרטה ועוד (ולא כפי שקרה במקרה המתואר לעיל שבו הנסיגה מההסכם נבעה מהתנהגות הצד האחר לאחר החתימה). הועלתה אפשרות ליצור בעתיד פער זמנים מסוים בין מועד סיום התהליך לבין מועד החתימה על ההסכם (השהיית החתימה). פער זה יאפשר לצדדים להרהר שוב בדברים ואף להיוועץ בסביבה המשמעותית לעניין. חשבנו כי רצוי לנקוט דרך זו במיוחד, כאשר הגישור כולל פגישה או שתיים, והצדדים אינם מספיקים "לעכל" את התהליך ואף לא להתייעץ. יצוין כי הנחיה זו גובשה אף היא כחלק מהקוד האתי של המרכז שלנו.

2. קבלת מתנות ממגשרים

סיפור המעשה

מדובר בהורים מבוגרים שהיו צד לגישור משפחתי סבוך ומורכב. התהליך כלל מספר רב יחסית של מפגשים וכן נסיעות מרוחקות למרכז קהילתי סמוך למגורי בנם וכלתם, שהיו הצד האחר לגישור. הגישור לא הסתיים בהסכם, ואף השינוי שהושג היה קטן ולטווח קצר, ולהערכתנו לא היווה בסיס לפתרון כולל לסכסוך. למרות האכזבה של כל המשתתפים בגישור רצו ההורים להודות למגשרות באופן אישי על המאמצים שהושקעו במהלך הגישור, על העבודה המקצועית שנעשתה ועל היחס החם והאמפתי שזכו לו. הם שלחו מכתב תודה בצירוף שי לחג בסמיכות להפסקת המפגשים. השי כלל סלסלת יין ושוקולד ונשלח לכתובותיהן הפרטיות של המגשרות.

דין

המגשרות שיתפו את חברי ועדת האתיקה של המרכז בתחושתן כי להורים המגשרים יש צורך עז להביע את הכרת תודתם. הן ציינו גם שאי-קבלת השי עלולה לפגוע בהם, היות וילדיהם – הצד האחר לגישור – אינם מעוניינים בקשר אתם (כאמור, הגישור לא צלח, והסכסוך לא נפתר). הסירוב של המגשרות לקבל את השי עלול היה להחמיר את תחושת הדחייה שלהם.

עם זאת, ציינו המגשרות שהן חשות חוסר נוחות לקבל את השי, והוא גם מפר את האיזון בין שני הצדדים המגשרים, כי השי ניתן על ידי צד אחד בלבד. פורום האתיקה דן בנושא, ועלו כמה כיווני מחשבה. ראשית, התברר כי כבר היו דברים מעולם במרכז, וכי גם מגשרים אחרים קיבלו מתנות צנועות, אולם

הם לא חשו שהדבר מהווה בעיה ולא דיווחו על כך. עד אז לא נתנה הנהלת המרכז הנחיה ברורה בנושא, וגם לא היה עדיין כלל אתי שעסק בנושא. יש לציין שנושא קבלת מתנות אינו ייחודי למרכזים לגישור בקהילה, והוא רלוונטי למוסדות ולארגונים ציבוריים בכלל. ישנם מוסדות שבהם קבלת מתנות אסורה בכלל, וישנם מוסדות שאוסרים לקבל מתנות בעלות ערך בלבד ומתירים קבלת מתנות סמליות, כגון: ספר, פרחים או סלסלת שי (שוקולד ויין).

מהי הבעיה האתית הכרוכה בקבלת מתנות במקומות ציבוריים בכלל? ראשית, קבלת מתנה על ידי עובד ציבור עלולה ליצור אצלו תמריץ להעדיף את נותן המתנה על פני פונים אחרים. קבלת מתנה עלולה אפוא לגרום לעובד לנהוג במשוא פנים במקום באופן שוויוני, כפי שהוא אמור לנהוג. התנהגות כזאת יכולה במקרים מסוימים להיחשב לעברת שוחד (המתייחסת הן לנותן המתנה והן למקבלת). שנית, גם אם העובד לא יושפע בפועל מקבלת המתנה, עלולים אחרים לחשוב שהוא בוודאי מושפע ממנה ואינו נוהג כראוי. מחשבה כזאת עלולה לפגוע באמון הציבור בעובד ובמוסד ובמוניטין שלהם, כלומר, במעמד המקצועי של העובד ושל המוסד שאליו הוא משתייך. אחד הפרמטרים שלפיהם יימדד הנזק העלול להיגרם על ידי קבלת מתנה הוא ערכה של המתנה. כל האמור לעיל מתייחס למתנות בעלות ערך כספי ממש. לעומתן, מתנות צנועות בעלות ערך כספי סמלי מן הסתם אינן אמורות לגרום נזק, כאמור. באשר לנו כמרכז גישור בקהילה שאלנו את עצמנו, כיצד נכון וראוי לנו לנהוג בעניין זה? ראשית, בדקנו אם קיימת כאן דילמה אתית (כבר הובהר שיש בעיה אתית בקבלת מתנות, אולם בדילמה אתית עומדים, כאמור, ערכים זה מול זה). אם כן, מהם הערכים ה"מתנגשים" זה בזה במקרה זה? מצד אחד, קיים הצורך של פונים מרוצים להביע את הכרת תודתם מעבר למילים. זהו חלק מזכותם לאוטונומיה ולהכרעה עצמית: לקבל החלטות בנושאים הנוגעים לענייניהם, ערך שצריך להביא בחשבון במרכז לגישור בקהילה. הוא אפילו יכול להיחשב לערך עבור המרכז עצמו, כי פונים שניתן להם לבטא עצמם בדרך המתאימה להם עשויים לתרום למוניטין של המרכז על ידי פרסום איכויותיו בקרב תושבי הקהילה.

מצד אחר, הערך של ניטרליות או אי-נקיטת משוא פנים נטוע בלב תהליך הגישור, והוא עלול להיפגע על ידי קבלת מתנה מאחד הצדדים. לכאורה, אם המתנה ניתנת לאחר תום תהליך הגישור, אין עוד חשש למשוא פנים, אולם אין הדבר כך. יש חשש שהצד האחר לגישור שישמע על קבלת המתנה, יחשוב שמא המגשר לא היה ניטרלי לחלוטין בתהליך. אולי הופעל עליו לחץ עליו להגיע להסכם שאינו לטובתו, ובתמורה ניתנה לו המתנה. במקרה כזה עלול תהליך הגישור להיפגע בדיעבד. גם אפשרות של חזרת הצדדים למרכז באותו עניין או בעניין אחר עלולה להיפגע.

זאת ועוד, במרכזי גישור בכלל ובמרכזים לגישור בקהילה בפרט יש משמעות מיוחדת לאופן שבו מגשרים נתפסים בעיני הציבור. ההתנהגות של כל מגשר ומגשר מקרינה על תחום הגישור כולו ועל הדרך שבה הציבור רואה אותו. במקרה של גישור בקהילה, למרות היות המגשרים מתנדבים, הם נתפסים בקהילה כמשרתי ציבור, ולכן עליהם לפעול באופן שלא יפגע בתדמית הגישור ובתדמית מרכז הגישור. חשש לפגיעה בניטרליות של המגשרים עלול לפגוע במעמד המקצועי ובתדמית הציבורית של המרכז כולו. קבלת מתנות צנועות וסמליות, כגון: ספר, פרחים או סלסלת שי מתיישבת עם שני הערכים כאחד

– מתן ביטוי לרצונם של פונים למרכז להביע את תודתם מצד אחד ומצד אחר שמירת הניטרליות של המגשרים והתדמית המקצועית והציבורית של המרכז. זו גם הנחיה שנכללה בקוד האתי שלנו. במהלך הדיון הוצע כי מי שירצה בעתיד להודות על עבודת המגשרים המתנדבים יופנה – אם היוזמה לכך תגיע ממנו, ואם ייוועץ בנו ויחפוץ בכך – להרים תרומה למרכז, והיא תוקדש לרכישת ספרות מקצועית ו/או להשתלמויות מקצועיות או שיוצע לכתוב מכתב תודה. החלטנו שהמכתב יפורסם על-פי רצון המגושר. גם הנחיה זו נכללה בכללי האתיקה של המרכז שלנו.

3. עריכת הסכם גירושין באופן פרטי על ידי אחד ממגשרי המרכז

סיפור המעשה

בגישור לגירושין בין בני זוג הצליחו המגשרים להביא את השניים להסכמות בכל הנושאים המקובלים: חלוקת כספים ורכוש, מזונות, משמורת וסדרי ראייה. מדובר לא פעם בהסכם בעל משמעות רבה ובתחומים הנוגעים לזכויות מורכבות, כמו עסקים, נכסים וזכויות פנסיוניות, שיש להם השלכות כלכליות לשנים רבות. לפיכך מקובל במרכז להפנות את ההסכמות בתחום זה לעורך דין שיכין הסכם גירושין לחתימת בני הזוג, והוא אף מלווה אותם, אם רצונם בכך, גם בתהליך של אישור ההסכם בבית המשפט למשפחה.

אחד המגשרים מבין השניים, שהנו עורך דין, הציע לקבל על עצמו את כתיבת ההסכם עבור בני הזוג בהסכמתם ולגבות על כך תשלום מופחת באופן פרטי בנפרד. המגשר הנוסף, שהיה שותף מלא לבניית ההסכמות, חש עצמו נפגע, מכיוון שבניגוד לחברו לא קיבל תמורה כספית עבור השתתפותו בגישור. הגישור עצמו התבצע בהתנדבות, כמקובל במרכז, והצדדים משלמים סכום סמלי בלבד למרכז הגישור. בעקבות חוסר האיזון בין שני המגשרים הובא העניין לדיון בוועדת האתיקה.

דיון

חברי ועדת האתיקה סברו שחשוב שעורך דין יבדוק את הסכמי הגישור שעוסקים בסיום יחסי נישואין בדיקה מקצועית על מנת להימנע מפגיעה בזכויות המגושרים ועל מנת שההסכם יזכה לאישור בית המשפט לענייני משפחה. ההתלבטות הייתה באשר לדרך הטובה ביותר להשיג מטרה זו.

חברי הוועדה העלו כמה אפשרויות:

1. כל התהליך ייעשה בהתנדבות על ידי המגשרים לרבות עריכת ההסכם. חשוב לציין שבמקרים של סכסוכי גירושין הפרקטיקה במרכז גורסת שלפחות אחד משני המגשרים המטפלים במקרה יהיה משפטן בעל ידע בתחום דיני המשפחה.

עריכת ההסכם על ידי המגשרים בהתנדבות טובה למרכז הגישור. המוניטין של המרכז יוצא נשכר משום שהמגושרים מרוצים מכך שהתהליך מתחיל ומסתיים באותה המסגרת (מובן שכל אחד מהם רשאי להתייעץ תוך כדי התהליך ואף לפני החתימה עם עורך דין נוסף). כמו כן נשמרת האווירה הטובה בין המגשרים במרכז המאפשרת את שיתוף הפעולה בו. עם זאת, חלק מהמגשרים המעוניינים לערוך הסכמי גירושין באופן פרטי עלולים שלא להיות מרוצים, ואף ייתכן שחלקם יפסיקו עקב כך את פעילותם במרכז.

2. בתום תהליך הגישור יופנו הצדדים עם ההסכמות שהתקבלו לעורך דין בשוק הפרטי על מנת להפוך את ההסכמות להסכם גירושין. לפיכך נשמרת האווירה הטובה במרכז, שכן נשמר השוויון בין המגשרים. המגושים מצדם יודעים שקיבלו יחס הוגן ממרכז הגישור, אולם הם אינם ששים מן הסתם להמשיך את התהליך במסגרת אחרת ואף לא להיכנס להוצאות נוספות. זאת ועוד, עורך דין בשוק הפרטי שאינו מצוי בתחום הגישור, עלול לזרוע ספקות אצל המגושים וכך לגרום נזק לגישור.

3. בני הזוג יופנו לעורך דין בשוק הפרטי מתוך רשימה של עורכי דין העובדים דרך קבע עם המרכז, והם בעלי הכשרה בתחום הגישור. אפשרות זו טובה למרכז, כיוון שנשמרת האווירה הטובה בין המגשרים, המגושים מקבלים שירות טוב, והגישור יוצא נשכר מעריכת ההסכם על ידי עורכי דין שהם גם מגשרים. עם זאת, יש אולי טעם לפגם בהפניית פונים מגוף ציבורי (המרכז לגישור בקהילה) לגורמים בשוק הפרטי על-פי רשימה שמית, להבדיל מהפניה כללית לשוק הפרטי או הפניה לגופים ציבוריים. לכן במקביל הועלתה גם הצעה לנסות לאתר גופים ציבוריים שמוכנים לספק שירות כזה בהתנדבות. למשל, ייתכן שלשכת עורכי הדין, במסגרת פרויקט התנדבות, תוכל לספק רשימה של עורכי דין או שאפשר להסתייע בסטודנטים מתקדמים למשפטים בקריה האקדמית אונו בפיקוח מדריכים. אפשר גם להשתמש ברשימת עורכי דין (אם קיימת) של אחד הגופים הציבוריים בקהילה, כגון ש"ל, ויצ"ו או נעמ"ת.

4. אפשר להציע לבני הזוג לפנות לכל עורך דין שיבחרו, אבל ליידע אותם שאחד המגשרים מוכן לערוך את ההסכם ביניהם באופן פרטי בתשלום. נראה כי אפשרות זו אינה טובה מכמה היבטים, ונבחין בה בשני מצבים: מצב ראשון שבו מי שגישר במקרה, ממשיך לטפל בו כעורך דין, ומצב שני שבו מגשר מתנדב אחר שהוא משפטן, שלא טיפל במקרה, ממשיך לטפל בו כעורך דין. המצב הראשון מעורר בעיה אתית מבחינת המגשר המטפל בעניין מכיוון שלמגשר המשפטן נוצר אינטרס בתוצאת הגישור: אם הגישור יסתיים בהסכמה, הוא עשוי ליהנות מכך מבחינה כלכלית, והצדדים ישלמו לו עבור עריכת ההסכם וליוויים לבית המשפט. ניגוד האינטרסים הזה בין אינטרס המגשר לבין אינטרס המגושים עלול לגרום לכך שהמגשר יתפתה להפעיל לחצים על הצדדים להגיע להסכמות, גם אם אינם מעוניינים או בשלים להגיע להסכמות בשלב שבו מתנהל הגישור. גם כאשר המגושים מודעים לניגוד האינטרסים של המגשר ומסכימים שיטפל בעניינם כעורך דין, נראה לנו שערך ניגוד האינטרסים צריך לקבל עדיפות על פני רצון המגושים, כי בדיעבד הם עשויים לחשוש שהמגשר פעל משיקולים זרים. נוסף על כך, גורמים מחוץ לגישור (בית המשפט, חברי הקהילה) שישמעו על כך, עלולים להתרשם שההליך התנהל בצורה פגומה, ועקב כך יפגע המעמד והמוניטין המקצועי של מרכז הגישור.

גם המצב השני, לפיו מגשר מתנדב שאינו המגשר במקרה הגישור המדובר ימשיך לטפל בהיבטים המשפטיים של הסכם הגישור, הוא בעייתי. הוא מעורר קושי אתי מבחינת מרכז הגישור ולא מבחינת המגשר שיטפל בעניין. מגשר זה לא יפעל למעשה כמגשר אלא כעורך דין, והוא לא יסבול מניגוד אינטרסים מכיוון שלא היה מעורב במקרה כמגשר. ואולם הערבוב בין עבודה ציבורית לפרטית

תחת אותה קורת גג עלול לא להיות מובן למגושים ואף לפגוע במוניטין של המרכז. בקרב הפונים ובעקבותיהם בקהילה כולה עלול להיווצר הרושם כי המרכז אינו "נקי" לגמרי מבחינה ציבורית ופועל משיקולים זרים של רווח או טובתם העסקית של המגשרים הפועלים במסגרתו. נכון שתועלת כלכלית הנובעת בעקיפין מצבירת ניסיון ומוניטין היא תוצר לוואי לגיטימי של ההתנדבות במרכז ציבורי, ואין בה פגם. ואולם במקרה הנדון מדובר בהפקת תועלת כספית ישירה באמצעות התשתיות והמוניטין של המרכז. מלבד חשש לפגיעה במוניטין של המרכז ועקב כך באמון הקהילה יש בכך חוסר הוגנות כלפי שאר המגשרים במרכז, משום שהתשתיות והמוניטין של המרכז הם פרי ההשקעה של כל המתנדבים הפעילים.

מצד אחר, לאפשרות זו, שיוצע למגושים לערוך את ההסכם על ידי אחד המגשרים במרכז באופן פרטי, יש גם כמה יתרונות. המגשרים שבעי רצון, ואין "סכנה" שההסכם ייפתח. גם המגושים עשויים להיות מרוצים שכל העניין מסתיים באותה מסגרת וגם שהתשלום מופחת. כמו כן היו בינינו מי שסברו שאין פגם בתגמול כספי מיוחד למגשר שמכין את הסכם הגירושין, שכן זו עבודה מיוחדת, ואחריות גדולה כרוכה בה, ולכן אפשר להבדיל אותה מהסכמים אחרים. אדרבה, יש כאן הזדמנות לתגמל את המגשרים שתורמים למרכז שעות רבות בהתנדבות.

הגענו למסקנה שמצב שבו מגשר מתנדב שהוא משפטן ימשיך לטפל במקרה שבו גישר בהתנדבות תמורת תשלום אינו ראוי מבחינה אתית בשל הפגיעה בערך של ניגוד האינטרסים ובשל החשש לפגיעה במעמד של מרכז הגישור ובאמון הציבורי בו. מצב זה עשוי להפוך לדילמה אתית, אם המגושים מבקשים את המשך הטיפול ומוכנים לשלם עבורו בנפרד (בגלל התנגשות עם ערך האוטונומיה של הצדדים), אבל לדעתנו גם במצב כזה לא נכון להסכים שהמגשר בעניינם ימשיך את הטיפול בהם בתשלום. לגבי המקרה שבו מגשר מתנדב משפטן אחר, שלא גישר במקרה הנדון, יקבל את המקרה לטיפולו כעורך דין פרטי תמורת תשלום, נראה לנו שגם הוא מעורר קשיים אתיים, אם כי מסוג אחר ובעוצמה פחותה מהמקרה הראשון. מקרה זה אינו מעורר דילמה לגבי התנהגות ראוייה של מגשר בעת שהוא ממלא תפקיד של מגשר, אלא לגבי סוג השירות שמרכז הגישור מעוניין לספק לקהילה. מדובר בדילמה מקצועית שקשורה לאופן ניהול מרכז הגישור המכילה גם היבטים אתיים. היא עוסקת בעיקר ביחסים בין המגשרים במרכז, בשאלת החזון והאופי הקהילתי-התנדבותי של מרכז הגישור ובשאלה כיצד אנו רוצים שהמרכז ייתפס בעיני הקהילה.

מול ערכים של שוויון בין המתנדבים, אווירה טובה במרכז הגישור והמעמד המקצועי שלו עומדים, אם כן, שיקולים מעשיים ושיקולי נוחות, והם שיוצרים התלבטות מקצועית. ועדת האתיקה של המרכז טרם החליטה מהו הפתרון האופטימלי, ולכן נושא זה טרם גובש לכלל הנחיה בקוד האתי של המרכז.

סיכום ומסקנות

במאמר זה נגענו בנושא האתיקה במרכז גישור בקהילה. הסברנו כיצד התפתח הצורך לעסוק בתחום זה במרכז לגישור בקהילה בקריית אונו. הצגנו כמה דוגמאות לדילמות אתיות שהתעוררו אצלנו ובמרכזים אחרים. הצגנו את המורכבות של הדילמות, שלעתים יש להן היבטים משפטיים ומקצועיים נוסף על היבטים אתיים, ודנו בדרכי ההתמודדות השונות ובפתרונות המתאימים.

כאמור, לכתיבת המאמר קדמו כתיבה של אמנת שירות למרכז הגישור וגיבוש קוד אתי. קוד זה מבוסס במידה רבה על הפתרונות לדילמות המוצגות ולדילמות אחרות שעלו תוך כדי עבודת המרכז וממשיכות להגיע לפתחו.

ואולם ביצירת הקוד האתי אין די. מבחנו יהיה במידת הטמעתו בקרב המגשרים במרכז. לכך מחויבת תכנית אתיקה המטמיעה את עקרונות הקוד בעבודת הארגון ומבטיחה רמת מקצועיות גבוהה. ועדת האתיקה של מרכז הגישור בקריית אונו מרכזת את הדיונים השונים, את מסקנותיהם ואת ההנחיות והכללים הנוצרים מתוכם ומוסיפה אותם לקוד האתי. היא גם מפיצה מדי פעם את סיכומי המקרים והדיונים בדילמות בנספח המצטרף לאמנת השירות והקוד האתי.

כמו כן אנו כארגון לומד נפגשים על בסיס קבוע להדרכות ולהכשרות המגשרים במרכז וללמידת עמיתים, ובהן מועלים לדיון מקרי סכסוך מהקהילה והדילמות השונות המיוצגות בהם, ומופצים הכללים וההנחיות האתיות המצטברות.

מרכז הגישור שלנו בקריית אונו קיבל על עצמו להיות חלוץ בהצבת נושא האתיקה במרכז פעילותו. אנו יוזמים פעילויות לפיתוח, למידה, קידום והטמעת נושא האתיקה במרכז תוך שיתופי פעולה ויצירת פורום מקומי וארצי, שיהווה מסגרת להיוועצויות על דילמות ועל דרכים לפתרונן.

אפילוג - בוננות על תהליך כתיבת המאמר²³

הייתה לי חוויה והתנסות מעשירה בכתיבת המאמר המקצועי הזה. לתהליך הכתיבה המשותף רתמתי את המגשרות המתנדבות בוועדת האתיקה של מרכז הגישור. חשבתי ששיתוף וסיעור מוחות יביאו לתוצאה המבוקשת, ואכן האתגר הכרוך במשימה והאחריות האישית של כל אחת מהן בלטו מאד בעבודת הצוות.

חלקנו בינינו את העבודה על-פי נושאים. במהלך העבודה על הכתיבה הובהר לי מה שידעתי מזמן: יש לנו במרכז מתנדבים איכותיים בעלי יכולות מקצועיות ראויות להערכה. מערכת היחסים שנוצרה, המעורבות העמוקה והאכפתיות של חברות בצוות מפיקות את המיטב. גיליתי בכל אחת ואחת שהתייצבה לדגל ללא עוררין את הרצון לתרום את חלקה ולהביא לתוצאות שלפניכם. המפגשים אפשרו לנו תהליכי למידה הדדיים, דיונים משותפים עם איש מקצוע ודיונים בינינו לבין עצמנו. תהליך הכתיבה היה עבורי התגשמות משאלה אישית. ביקשתי לפתח ולהטמיע ערכי עבודה בסיסיים במרכז הגישור שבראשו אני עומדת. ידעתי כי לדבר יש השפעה על ההתנהלות השוטפת, על המקצועיות של השירות לקהילה וגם על האופן שבו ייתפס מרכז הגישור בקהילה בעיני הציבור ובעיני המגשרים המתנדבים, אנשי המקצוע והשותפים.

להערכתי, מפגשי החשיבה, ההתמקדות בנושאי האתיקה והכתיבה סייעו לייצר בסיס בעל ערך מקצועי, אשר אמור להתוות דרך לכל העוסקים במלאכת הגישור בקהילה והשינוי החברתי הטמון בה ואף לאפשר התמודדות עם סוגיות שונות בעבודת הגישור בקהילה. אני מקווה כי המאמר יסייע לקורא לפתח מודעות אתית, שהיא חלק בלתי נפרד מפיתוח מקצועיות בתחום הגישור.

23 כתבה כרמלה זילברשטיין, מגשרת, מנהלת המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה קריית אונו.

מקורות

יזרעאלי, ד' ושילה, ל' (2000). **תכנית האתיקה כחלק מתרבות הארגון**. תל-אביב: המכון למחקר עסקים בישראל.

שפירא, ע' (2007). **הפעלת כוח והשפעה בגישור: פרקטיקה ואתיקה יישומית**. הוצאת הקריה האקדמית אונו.

שפירא, ע' (2010). **המגשר האתי**. מתוך הרצאה למנהלי מרכזי גישור בקהילה בישראל בקריה האקדמית אונו.

ארז, נ' (2011). מתוך דברים שנשא עו"ד נוי ארז **בסדנת אתיקה** בכנס מרכזי הגישור בקהילה (6.12.11).

מילון אריאל המקיף, הוצאת קוראים, 2007

חוק בתי המשפט (נוסח משולב) תשמ"ד-1984

תקנות בתי המשפט (גישור) תשנ"ג-1993

"מ"ן הקצר אל הקשר" התלבטויות הנוגעות לגישור בקהילה

לאה פוקס, מגשרת, המרכז לגישור ולהידברות בקהילה, נס ציונה

ניסיוני המקצועי הן כיועצת חינוכית לאורך שנים רבות והן כמגשרת למעלה מעשור חיזק אצלי את התפיסה שהקונפליקט הוא חלק בלתי-נפרד מהקיום האנושי. למדתי שכל קונפליקט יכול להיות בונה או הרסני. ההבדל בין השניים נעוץ בדרך ה"טיפול" בקונפליקט. יש אנשים שמנהלים את הקונפליקט שלהם תוך רדיפה אחרי הצדק שלהם, ובדרך לשם הם עלולים (כמו מיכאל קולהאס²⁴) לשרוף ולהרוס כל חלקה טובה שלהם ושל הסובבים אותם. אנשים אלה יוצרים קצר עם הסביבה. זהו טיפול שהופך את הקונפליקט להרסני. לעומתם יש אנשים אשר מנהלים את הקונפליקט שלהם תוך חיפוש דרכים לשלום ויוצרים קשר עם הסביבה. זהו טיפול שהופך את הקונפליקט לבונה. אנחנו בגישור מציעים את הגשר המאפשר את המעבר מהקצר אל הקשר. זהו מבחינתי מהותו של גישור בקהילה. על כן כל התלבטות מתגמדת לעומת הרווח שבהידברות.

על-פי החזון האישי שלי וגם של המרכז שלנו על הקהילה בנס ציונה לשאת את נס ההידברות ולא את נס האלימות.

המרכז לגישור ולהידברות בקהילה בנס ציונה הוקם בשנת 2006 על ידי עיריית נס ציונה, אגף הרווחה, ובשיתוף חברת HP אינדיגו, חברה עסקית התומכת בקהילה. תהליך ההקמה של המרכז לווה על ידי המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים במשרד המשפטים עד שנסגר. צוות מרכז הגישור, אשר הוכר כ"מרכז מודל" על ידי המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, מונה מנהלת המרכז, מנהלת תחום האינטייק (קדם-גישור) וכ-28 מתנדבים, מהם 25 מגשרים מקצועיים ושלושה מתנדבים שאינם מגשרים.

אחת המטרות הבולטות שמרכז הגישור קבע לעצמו הייתה הטמעת השפה הגישורית בקרב הקהילה המקומית מתוך אמונה שחברה המאמצת תרבות של הידברות היא חברה טובה יותר וברירה יותר. אי לכך ולשם כך נעשתה פעילות ענפה מאוד בחשיפת הגישור הן ככלי לפתרון סכסוכים והן כתפיסת חיים. מתחילת 2007 טיפל מרכז הגישור מדי שנה בכ-300 פניות, מחציתן מבית המשפט לתביעות קטנות ברחובות ומחציתן פניות ישירות מהקהילה. הניסיון שרכשנו בגישורים בקהילה מלמד שיש שוני בין גישור בפניות המגיעות מבית המשפט לבין גישור בפניות המגיעות מהקהילה. לגישור בקהילה אפיונים משלו: דרך הפנייה, גיוס הצדדים, הקשר עם הצדדים ועוד. מאפיינים אלה מעט התלבטויות ודילמות הנוגעות להיבטים שונים של כל אחד משלבי הליך הגישור: קדם-גישור, גישור וסיום הגישור:

24 מיכאל קולהאס, גיבור ספרו של היינריך פון קלייסט, **מיכאל קולהאס**, היה רודף צדק ולמען השגתו הפך לשווד ולרוצח.

- גבולות מעטה הסודיות – מרגע הפנייה לגישור ועד סיום ההליך
- גיוס צד להליך, שיחות אינטימיות, עירוב גופים חיצוניים – קדם-גישור
- הגדרת הנושאים המונחים "על השולחן" בחדר הגישור – מהלך הגישור
- המשך הקשר עם המגשרים – לאחר סיום הגישור

זאת ועוד, בפניות מהקהילה יש אפשרות להתערבות "גישורית" מסוג שונה: התערבות חד-צדדית שהיא מעין אימון בניהול קונפליקט. התערבות כזאת איננה אפשרית במקרים המופנים מבית המשפט. במאמר זה אעסוק בכל ההיבטים שהוזכרו, בסדר שבו הוזכרו, בהתאם לשלבים השונים של הליך הגישור. בכל סוגיה תעלינה שאלות, ולא תמיד תינתנה תשובות, כי אין פתרון יחיד בנוסח "נכון/לא-נכון". התשובה תלויה במגשר, בתפיסת העולם שלו ובאסטרטגיית הגישור שלו, למשל, אם הוא מגשר מעריך או מאפשר²⁵, ובמשתנים נוספים שמובאים בחשבון, כשמפעילים שיקול דעת לקראת קבלת החלטה. נראה שגם לתפיסת העולם ולחזון של מרכז הגישור שבו המגשר פועל תהיה השפעה על דרך התמודדותו של המגשר עם דילמה מסוימת.

כל הכתוב במאמר זה מתבסס על ניסיון שהצטבר אצלי ואצל מגשרים נוספים במרכז הגישור שלנו בשנים האחרונות בטיפול בפניות מהקהילה. ההתלבטויות והדילמות מקורן מצד אחד בצורך לנהוג בדרך שונה מהמקובל בגישור הקלאסי ומצד אחר במחויבות הישאר נאמנים לתפיסה הגישורית ולחזון הגישורי בכלל וכן לתפיסת הגישור של מרכז הגישור שבו אנו פועלים בפרט.

התלבטויות מחדר הגישור בקהילה

גבולות מעטה הסודיות

תיקי הקהילה מופנים לעתים על ידי גורם טיפולי, כגון שירותי הרווחה, או גורם עירוני אחר כמו השיטור הקהילתי ושירות ייעוץ לאזרח (שי"ל). השאלה הנשאלת היא עד כמה הגורם המפנה אמור להיות מעורב או מעודכן בקורות הליך הגישור. לדוגמה, כשעובדת סוציאלית מפנה משפחה שנמצאת בטיפול לגישור ומבקשת לדעת מה קרה בגישור – עד כמה נעדכן? הרי מצד אחד אנחנו מחויבים לסודיות ומצד אחר המשפחה ממשיכה להיות מטופלת על ידה? דוגמה: עובדת סוציאלית הפנתה אלינו מסוכסכים זה זמן רב. אחד הצדדים היה מטופל כבר זמן ממושך בשירותי הרווחה. במהלך הגישור התברר לנו שהמקרה איננו ניתן לגישור בשל מצבו הנפשי של אחד הצדדים. האם רק נאמר לעובדת הסוציאלית שהמקרה איננו ניתן לגישור, או שמא נציין גם את הסיבה? הדילמה מתחדדת עוד יותר, כשהצד הבעייתי מבחינה נפשית הוא הצד המטופל על ידי העובדת הסוציאלית שהפנתה לגישור. נשתף או לא? ואולי נשתף ואפילו נבוא בטענות שלא עודכנו בנושא, כי הרי ברור וידוע גם לה שמצב כזה אינו מאפשר ניהול תקין של משא ומתן וקבלת החלטות כנדרש בהליך גישור.

25 מודל ריסקין מציע רצף הבוחן את האסטרטגיות שבהן המגשר משתמש בהליך הגישור. בקצה האחד של הרצף הזה נמצא המגשר המעריך, מגשר אשר מביע הערכות בעניינים החשובים לגישור ומאמין שהצדדים זקוקים להדרכה ולהכוונה. בקצה האחר נמצא המגשר המאפשר, אשר מאפשר לצדדים לנהל את המשא ומתן, מסייע בתקשורת ביניהם ומאמין שהצדדים מסוגלים לקבל את ההחלטות בעצמם.

דוגמה נוספת: בני משפחה הגיעו לגישור בהפניית שירותי הרווחה בעקבות סכסוך קשה. העובדת הסוציאלית שטיפלה בהם זמן ממושך ללא תוצאות, הפנתה אותם אלינו בתקווה שהגישור יעשה את מה שהטיפול לא הצליח לעשות. היה הליך גישור ארוך ומתיש גם לצדדים וגם למגשרת. בסימום של ההליך התגבש הסדר. האם עלינו לשתף את העובדת הסוציאלית בהתנהלות ההליך? אסור לנו. על כל הקורה בהליך חלה סודיות מוחלטת. ואולם... הרי כל פרטי הסיפור מוכרים לה היטב, ובכל זאת... אין היא מודעת לפרטים שהועלו בחדר הגישור, שעליהם חל מעטה סודיות. האם נבקש את הסכמת הצדדים לעדכון, או שמא נאמר להם שאנחנו מחויבים לסודיות, אבל הם רשאים לשתף, אם הם רוצים? במקרה זה ההסדר בכל מקרה היה אמור להגיע לבית המשפט בליווי העובדת הסוציאלית שטיפלה בנושא. אם כך, אולי אנחנו רשאים לעדכן, בעיקר כשהעובדת הסוציאלית מצפה מאתנו לעשות זאת? אבל... האם מעטה הסודיות מוחלט ונוקשה, או שמא אפשר להגמיש את גבולותיו לפי הצורך? מי מחליט על גבולות הסודיות? איזה דיאלוג מתקיים עם המגושר בנושא? מה בנוגע ליחסי העבודה שלנו עם הגורמים המפנים? האם לא יפרשו את טענתנו לסודיות מוחלטת במקרים כאלה כהתנשאות וכחוסר שיתוף פעולה? האם הם לא אמורים לעדכן אותנו בפרטי המקרה, כשהם מפנים אותו לגישור? אנחנו מצאנו לנכון לתאם ציפיות ולהבהיר מראש באופן חד וברור לגורמים המפנים, במה אנחנו יכולים לשתף ובמה איננו יכולים. אנחנו משתפים גם את הצדדים המגושרים במחויבות שלנו לסודיות כלפי הגורם המפנה, בשיתוף הפעולה עם הגורם המטפל בהם שלו הם מחויבים ובבחירה העומדת בפניהם במה לשתף ואם לשתף.

דבר נוסף בעניין הסודיות: פנתה אלינו אם בבקשה לקיים גישור בינה לבין בנה אשר ניתק כל קשר עמה שנים קודם לכן. לאחר שיחת האינטימיק, שערכה רכזת התחום, הוחלט שגישור זה ינוהל בידי מגשרת שמתמחה בתיקי משפחה, ושמה נמסר לפונה. בשלב זה התברר שלמגשרת יש היכרות קרובה עם קרובת משפחה של הפונה. על מנת למנוע חשש מאובדן סודיות, בעיקר כשמדובר בפונה חשדנית מאוד, הוחלט להחליף מגשרת. הפונה שותפה בעניין, אבל היא התעקשה שהמגשרת הראשונה תגשר בתיק שלה למרות ההיכרות, כי "אני יודעת שאתם מקפידים לשמור על סודיות".

ההתלבטות: יודעת, יודעת, אבל... החשש הוא להפרת הסודיות ואולי גם שאלת היכולת לקיים הליך הוגן ומאוזן... הוא יכול להתקיים עד נקודה מסוימת ואז... הוא עלול לעלות בהמשך הגישור. למרות הבחירה של הפונה לנו יש אחריות לתהליך עצמו.

קושי נוסף באותו נושא הוא גיוס הבן להליך הגישור. לאור הנסיבות המשימה שהוטלה עלינו לגייס איננה פשוטה כלל וכלל. אם בכל זאת יעלה בידנו להביאו לגישור, האם יש לגלות לו את נושא ההיכרות המוקדמת עם המגשרת? ומה אם ישמע על כך ויסרב לגישור? או אז ייתכן שהרסנו במו ידינו את הסיכוי הקלוש לשלום בית... אם נסתיר, נוותר על גילוי נאות? על שקיפות? נכרות ברית שקר עם האם? במקרה זה הגישור לא התקיים בשל סירוב מוחלט של הבן, אבל לו היה מסכים לגישור, היינו נאלצים לקחת סיכון ולגלות לו את הקשר העקיף של המגשרת בשיחת ההכנה לגישור. שקיפות וניטרליות הן אבני יסוד עבורנו בהליך הגישור. יש, כמוכן, אפשרות נוספת, והיא לשתף את האם בסיכון הקיים בגילוי ההיכרות בין המגשרת למשפחת האם ולהחליט במשותף עמה להחליף מגשרת.

גיוס צד להליך

בתיקים המגיעים למרכז הגישור מבית המשפט ברור לצדדים מי הפנה אותם (השופט/בית המשפט) ומדוע (הוגשו כתבי טענות). בפניות מהקהילה פעמים רבות צד אחד בלבד פונה לגישור, והצד האחר איננו יודע אפילו על הפנייה ולעתים אף לא על הסכסוך... בשל המחלוקת שבין הצדדים, אין ביניהם קשר, ולכן גיוס הצד האחר מוטל עלינו, המגשרים. הדילמה היא כיצד לעשות זאת מבלי להיחשד כמשרתים את הצד שפנה אלינו.

על מנת לגייס את המגושרים אנו מבררים מה מידת העוינות הקיימת בין הצדדים. אם הצד הפונה אומר לנו שהוא מבקש שאנחנו נפנה משום שאין תקשורת ביניהם זה זמן מה, אך הוא אינו מתנגד שהצד האחר יידע שהוא יזם את הפניה, אנחנו פונים לצד האחר וכמובן מסבירים מהו גישור ומדגישים את המחויבות שלנו לניטרליות. ואולם אם הפונה אומר לנו שיש סיכוי שהצד האחר יסרב לגישור, אם יידע שההצעה באה ממנו, או שהוא חושש שהצד האחר יידע שהוא יזם את הבקשה, אנחנו מבררים אם יש גוף או אדם נוסף שמעורב או יודע על הסכסוך. אם נמצא גורם כזה, אנו מדברים עמו ומשתמשים בו כמקור המידע שלנו בפני הצד האחר.

אם הסכסוך מתרחש בבית משותף, שבו יש ועד בית, אנחנו פונים לוועד ומבקשים להתעדכן דרכו בנוגע למערכת היחסים בין השכנים, וכך אנו מתוודעים לסכסוך המדובר. אם כל האפשרויות האלה לא קיימות, אנחנו פונים ישירות לצד האחר ועושים הליך של חשיפה לגישור וליתרונותיו כאמצעי לפתרון סכסוכים. בהמשך אנו מנסים לגייס אותו להליך הגישור בסכסוך שלו ומדגישים את אפשרות הבחירה שלו לצאת מן ההליך בכל רגע נתון.

דילמה זו מתחדדת ביתר שאת, כאשר הצד הפונה אלינו מבקש שלא לחשוף את פנייתו. במקרים כאלה המגשרים עלולים להזדקק למניפולציות. למשל, אם יש פנייה של דייר בבניין רב-קומות על סכסוך שכנים, והוא לא רוצה שיידעו שהוא שפנה לגישור, אנו נאלצים להיכנס לבניין בטענות המצדיקות התערבות גוף חיצוני, כגון בניית הסכמות וקביעת כללים מנחים להתנהלות בין שכנים.

אמנם אין כאן שקיפות, והשאלה המתעוררת היא האם נכון לקיים הליך גישור עם צדדים שהובאו בצורה עקלקלה כזאת, במין ברית שנכרתה בין המגשר לבין הצד הפונה לגישור עוד בשלב האינטייק? האשליה של כריתת הברית בין הפונה למגשר בשיחת/ות האינטייק עלולה ליצור בעיה במהלך הגישור, כי הפונה מרגיש שהמגשר שעשה את שיחת/ות האינטייק הוא המגשר "שלו", והוא מצפה ממנו לנאמנות לצד שלו. האפשרות האחרת היא להשאיר אנשים בסכסוכם עם סיכוי טוב להסלמתו, אך האם נכון לעשות זאת?

דרך אפשרית להתמודדות עם התלבטות זו היא ביצוע האינטייק על ידי מגשר שלא עתיד לגשר בתיק. יתרונות וחסרונות לביצוע אינטייק על ידי המגשר בתיק הם סוגיה בפני עצמה לדיון במאמר אחר. כך מבצע האינטייק יכול להישאר "בן הברית" של הפונה "האנונימי", ואילו המגשר בהליך עצמו שומר על הניטרליות הנדרשת.

איזון בין הצדדים בשיחות האינטייק

עובדת סוציאלית מהמחלקה לטיפול בקשיש הפנתה אלינו קשישה שהיה לה סכסוך ממושך עם שכניה. בשיחת האינטייק התברר שמדובר באלמנה מבוגרת מאוד, ערירית, המתגוררת בגפה בבית פרטי באחת משכונות המצוקה שבעיר. היא סיפרה בשפה עילגת למדי על גזלה של קרקע בחצר שלה. מתיאור הבעיה שלה היה קשה להבין במה בדיוק מדובר, ולכן חשבתי שכדאי לעשות ביקור בית. כאן מתעוררת הדילמה: האם השיחות עם הפונה וביקור הבית, שזימן עוד שיחה די ארוכה, מייבמים שיחה דומה ואולי גם ביקור בית אצל הצד האחר? ולא (כי הבעיה הובנה תוך כדי ביקור הבית), האם אין כאן הפרת האיזון בין הצדדים? הרי שמירה על הליך הוגן ומאוזן גם בזמן הליך הגישור וגם בשלב הטרם-גישורי היא אחד מעקרונות הגישור. האם ביקור הבית החד-צדדי לא יתפרש כנקיטת עמדה? במקרה שלנו לא היה צורך בביקור בית אצל הצד האחר, אבל כדי לא לפגוע באיזון בחרתי בשקיפות מלאה. אמרתי לצד האחר שאני הולכת לביקור בית כדי להבין את הבעיה ואף ציינתי את המועד המדויק. מאחר שהם שכנים, ויש להם קיר משותף, ניתנה לו אפשרות לפגוש אותי לפני ביקור הבית או אחריו. השקיפות והשמירה על האיזון כבר בשלב האינטייק עוזרות גם לבניית האמון של הצדדים בי כמגשרת בהליך הגישור ובמרכז הגישור.

שיתופי פעולה עם גורמים עירוניים

במתחם של שלושה בניינים גרים 36 דיירים, והם מסתכסכים ביניהם לעתים קרובות בעיקר בשל בעיות ביוב. נציבת תלונות הציבור של העירייה הפנתה את נציג הוועד של אחד הבניינים אלינו לבדוק אפשרות גישור לפתרון הסכסוך הנוכחי, שהוא, כאמור, אחד מני רבים ונשנים. בשיחת אינטייק התברר שהבניינים מחוברים ביניהם בצינור ביוב משותף, ותקלות ביוב חוזרות ונשנות כל הזמן. הסכסוך הפעם היה בין דיירים שהסכימו לשלם עבור תיקון התקלה לבין דיירים שסירבו בתוקף בטענה שדיירים מסוימים אינם משלמים אף פעם. התקלה החמירה עד כדי הצפה שהיוותה מפגע תברואתי קשה. הוועד ניסה לערב את העירייה, אך נאמר להם שעבור תקלות ביוב חובת התשלום חלה על הדיירים, כי הם הגורמים לסתימות. לאחר קבלת תמונת מצב הבנו שגם אם נצליח למפות נכון את הצדדים לגישור ולהביא לידי פתרון הבעיה הנוכחית, התקלה הבאה הצפויה היא רק עניין של זמן. הבנו מהשיחה עם נציג הוועד וגם בעזרת הניסיון המקצועי שלנו ששורש הבעיה טמון בחיבור הבלתי-אפשרי של 36 אנשים לאותו צינור ביוב.

פנינו לגורם המפנה אלינו, הצגנו את המסקנות המנומקות, ולפיהן פתרון הבעיה טמון בהפרדה בין הצינורות, והדגשנו את הסיכון הממשי לבריאות התושבים הנוגעים בדבר. מאחר שכבר ידענו מה הייתה תשובת נציג העירייה בעבר, המלצנו לגורם המפנה אלינו לפנות ישירות לראש העיר. ואמנם ראש העיר שמאמין מאוד במקצועיות של מרכז הגישור, התערב, והנושא טופל על ידי העירייה מיידית לשביעות רצון הדיירים.

התלבטנו בין התייחסות לסכסוך עצמו, כפי שהוצג בפנינו, לבין ההתמודדות עם הנסיבות ועם ההשלכות של הסכסוך; מחד גיסא, הליך מצומצם בהיר ומהיר של איתור הצדדים המסוכסכים, הזמנה לגישור והליך הגישור בניסיון להגיע להסכמות בנוגע לסכסוך שהופנה אלינו. מאידך גיסא, מעצם היותנו מרכז

גישור בקהילה יש לנו ראייה קהילתית רחבה המאפשרת לנו לבחון את הסכסוך מהיבטים נוספים ולא רק מנקודת המבט של הסכסוך הנקודתי שהופנה אלינו. המשמעות במקרים כאלה היא כניסה להליך מורכב, ממושך ומרובה שותפים. במקרה הזה חשבנו שאחריותנו המקצועית היא לחפש דרך יעילה לפתור את המפגע התברואתי. דרך כזאת חייבה אותנו למצוא שותפים חיצוניים מלבד הצדדים שהוצגו לפנינו.

סיבה נוספת שחיוקה את הצורך לחפש שותפים חיצוניים היא המידע שאספנו בשלב האינטייק, שהבהיר לנו מעל לכל ספק, שגם אם נבחר בהליך גישור ונטפל בבעיה כפי שהופנתה אלינו ואף נצליח להביא את הצדדים לידי הסכם, הסכסוכים הבאים בנושא בעיית הביוב הם בלתי-נמנעים ולא יאחרו לצוץ. אמנם לא היינו בטוחים בנכונות של הגורמים החיצוניים לשתף פעולה, אבל מתוך האחריות שלנו לקהילה חשוב היה ליצור שיתופי פעולה למציאת פתרון בר-קיימא שימנע סכסוכים עתידיים. התלבטנו מה יהיה אם השותף שרצינו לגייס יסרב? מה נעשה אז? נצא מה"תיק" ונטיל את האשמה על האחרים? נגיד "סליחה, ניסינו, לא הצלחנו כי הם לא הסכימו"? במקרה המתואר לעיל החלטנו לקחת סיכון. המניעים שהצגנו בפני השותף החיצוני שאליו פנינו היו מקצועיים וענייניים, וזכינו לשיתוף פעולה מלא ומהיר. הבעיה נפתרה לשביעות רצון כל הצדדים.

הגדרה צרה/רחבה של הנושאים

מודל ריסקין מציע אפשרות להגדיר את הסכסוך על פני רצף הנע בין הגדרה צרה של הנושאים הנוגעים רק לתביעה הנקודתית שאֵתה באו הצדדים לחדר הגישור ועד להגדרה הרחבה של כל הנושאים הנוגעים לסכסוך. ההגדרה הרחבה מתייחסת גם למערכת היחסים בין הצדדים וגם לאינטרסים הסביבתיים. הגדרה צרה מאפשרת פתרון של הסכסוך הנקודתי בלבד, ואילו הגדרה רחבה מאפשרת פתרון מקיף עד לשינוי מצב נתון. הרחבת ההגדרה בגישורי קהילה חשובה הרבה יותר מאשר בגישור מסוג אחר, כי ברוב המקרים הצדדים לגישור שייכים למעגלים משותפים (חברתית, משפחתית, מקצועית ועוד), ויש ביניהם יחסים מתמשכים.

בדוגמה שהוזכרה לעיל, טיפול בבעיית התשלום לפתיחת הסתימה היה בבחינת הגדרה צרה, הגדרת מטרה מוגבלת לפתרון בעיה, ואין ודאות שהיא הייתה נפתרת. לעומת זאת, הטיפול שבו בחרנו היה בבחינת הגדרת מטרה רחבה לשינוי מצב נתון – לא רק לבניין הזה, אלא גם לבניינים אחרים המחוברים ביניהם בצינורות ביוב משותפים.

לדוגמה, שני שכנים פנו לגישור בשל סכסוך שהסלים בגלל כלבים הנובחים ללא הרף של צד אחד. במהלך הגישור, כשעלו נקודות מחלוקת נוספות בנוגע לכלבים, טען אחד הצדדים: "אנחנו מבזבזים זמן על שטויות, כי מטרנתנו היא לפתור את בעיית הכלבים". היה צורך בהסברים וב"הוכחות" רבות על מנת לשכנע אותו לקבל את ההגדרה החדשה של נושא הגישור: יחסי השכנות ולא עניין הכלבים בלבד. חשוב לציין שכל דבר שקורה בחדר הגישור, צריך לקבל את הסכמת שני הצדדים, וכך גם המעבר מהגדרה צרה לרחבה. הקושי מתחיל במצב שבו ברור שההגדרות הרחבות מתבקשות לטובת כל הצדדים, אבל מה קורה אם מי מהצדדים אינו מסכים? ההתלבטות שלנו כמגשרים היא בין כיבוד הזכות הלגיטימית של הצדדים להגבלת ההגדרה לנושא המוצהר לבין הבנתנו את העובדה שהבעיה

המוצהרת איננה אלא תסמין לבעיה רחבה יותר. הבנו שאם נטפל רק בבניחות הכלבים ולא בנושאים הנוספים, הם יצוצו בעתיד הקרוב, וההתנהלות ה“שכנית” הלא-תקינה ביניהם תחזור על עצמה. עם זאת, ייתכן שאם ננסה “חזק מדי” לשכנע אותם להרחיב את ההגדרה, הצד המתנגד יפרוש מהגישור, והצדדים יישארו מסוכסכים.

המשך הקשר לאחר סיום הליך הגישור

בפניות המגיעות מבית המשפט ברור שעם סיום הליך הגישור, עם הסדר או בלעדיו, הקשר שלנו, המגשרים, עם הצדדים מסתיים. גם אם חלק מתיקי בית המשפט הם במהותם תיקי קהילה, אין לנו לגיטימציה לטפל בהם ככאלה. נוכל אולי לעשות זאת, אם הצדדים בתיק הם במקרה תושבי נס ציונה. בפניות מהקהילה הקשר בין הצדדים למגשרים לא תמיד מסתיים עם סיום הליך הגישור. לעתים קרובות הקשר בין הצדדים למגשרים נמשך מעבר להליך הגישור, בין שההליך מסתיים בהסדר ובין אם לאו. מרכז הגישור מלווה את הצדדים במעקב אחר יישום ההסכם. הליווי לעתים קרובות מעוגן בהסדר עצמו, על-פי בקשת הצדדים, כמעין ביטחונות לקיום ההסכמות.

יש הרגשה שמרגע הפנייה אלינו לגישור מתחיל תהליך של בניית אמון בין המרכז לפונה, אמון שהולך ומתחזק ככל שהליך הגישור תופס תאוצה. אם ההליך מסתיים בהסדר ונתפס כהצלחה בעיני הצדדים, הם רואים במגשרים סמכות מקצועית, מביעים הערכה ומרגישים צורך לדווח באשר להתקדמות או אי-ההתקדמות בקיום ההסכמות. למשל, פונה שהגיעה להסכמה עם קבלן על המשך השיפוצים בבית, עדכנה במשך כשנה את אנשי המרכז על התקדמות השיפוצים ועל אי-עמידתו בלוחות זמנים אף-על-פי שעמד בתנאי ההסכם בסופו של דבר.

גם כאשר הליך הגישור מסתיים ללא הסדר, הצדדים מביעים הערכה ותודה למגשרים, ומורגש קשר שהוא מעבר לקשרי “ספק-לקוח”. אנחנו כמגשרים מעודדים את הקשר המיוחד הזה בינינו לבין הפונים מהקהילה, שהרי הם קהל הבית שלנו. אליהם אנחנו מכוונים את מפגשי החשיפה שאנחנו עורכים מדי פעם. למענם קיימנו את קבוצות “נאמני הגישור”, ואליהם שלחנו אותם. בסיום הליך גישור ללא הסדר לא פעם אנחנו מבקשים את רשות הצדדים לחזור ולפנות אליהם טלפונית כעבור פרק זמן שנקבע אתם כדי לבדוק הצעה מסוימת, שעלתה בגישור, או כל דבר אחר שעלה בחדר הגישור ומוסכם על שני הצדדים.

לאחר סיום הליך גישור בהסדר אנחנו מתקשרים לעתים לבדוק “מה נשמע?”. כאשר מתעוררת בעיה, ומתגלים שוב חלוקי דעות, אנחנו מעודדים לחזור לחדר הגישור. המשך הקשר הזה בינינו לבין הצדדים מעוגן בהסכם הגישור. כמרכז לגישור ולהידברות חשוב לנו מאוד להטמיע בקרב הקהילה שלנו את ההידברות ככלי מועדף לפתרון סכסוכים.

התערבות חד-צדדית מחוץ לחדר הגישור

לעתים צד פונה אלינו בבקשה להליך גישור בסכסוך, אבל הצד האחר אינו מעוניין בגישור. מניסיונו במקרה כזה יש שתי אפשרויות:

1. לומר לצדדים שקיום הליך הגישור תלוי בהסכמה של שני הצדדים, ומאחר שאין הסכמה, אין אפשרות לקיים את הגישור.

2. להנחות את הצד הפונה אלינו כיצד להידבר ולנהל משא ומתן משתף עם הצד האחר. אמנם המנדט שלנו כמרכז לגישור הוא לקיים הליכי גישור, אבל המטרה הרחבה שלנו כמרכז לגישור ולהידברות היא להקנות את השפה הגישורית למספר רב ככל היותר של אנשים על מנת להגדיל את מעגל ההידברות בחברה. לכן אנחנו בוחרים באימון הצד הפונה אלינו לקראת ניהול משא ומתן עם הצד האחר. ואולם... האם אין כאן נקיטת עמדה? הרי אנו שומעים ועובדים רק עם צד אחד. אנחנו מציינים שוב ושוב בפני הפונה אלינו שכל הנאמר מתבסס רק על מה שהוא מספר, שזו נקודת המבט שלו, ויש להניח שלצד האחר יש נקודת מבט שונה. אנו עושים זאת משתי סיבות: כדי לשמור על מידה מסוימת של ניטרליות וגם ובעיקר כדי להזכיר לפונה שיש עוד נקודת מבט שיש להביא בחשבון על מנת לפתור סכסוך.

יש התערבות חד-צדדית נוספת המתבטאת בניהול שיחה נפרדת עם הצד המסרב לגישור על מנת להקשיב לו ולהביא בפניו את נקודת המבט של הצד האחר. הדילמה בנקודה זו היא האם זהו הליך גישור? האם אין כאן ייצוג בדומה לייצוג של עורך דין?

דוגמה: פנה אלינו מישהו בקשר לסכסוך שכנים ארוך ומטריד. לדבריו, מוצו כל הדרכים האפשריות לדבר עם הצד האחר, ודבר לא הועיל. ההטרדה הבלתי-נסבלת נמשכת. בניסיון שלנו לגייס את הצד "המטריד" לגישור נתקלנו בסירוב מוחלט. השיחה בין המגשרת לבין הצד המסרב הייתה רגועה ומנומסת, וטענותיו של הצד המסרב נשמעו היטב. בשלב מסוים, לאחר הקשבה פעילה וארוכה, העלתה המגשרת את הבעיה מנקודת המבט האחרת. במילים אחרות, היא ייצגה את הצד האחר ללא נוכחותו, ואף כי לא הייתה הסכמה עם זווית ראייה זו, הייתה הקשבה. בתום שתי שיחות חד-צדדיות כאלה בין המגשרת לבין הצד המסרב לגישור נפסקה ההטרדה כליל. במעקב שנעשה על ידי המגשרת נמצא שהשקט נשמר.

כאמור, מדובר בדילמה בין היצמדות למבנה הגישור הרגיל, בהתאם למנדט שלנו, ומשמעה הישארות הצדדים בסכסוכם שהולך ומסלים ומגיע לשיאים בלתי-נסבלים משום הסירוב לגישור, לבין שימוש במבנה אחר (שיחות בין המגשר לבין הצד המסרב לגישור) עם רכיבים גישוריים שהם בבחינת אבני יסוד בתפיסת הגישור שלי (סודיות, הסכמה, ניטרליות). בשיחות אלה הושמעו נקודות מבט שלא היו נשמעות לולא חריגה זו מכללי הגישור, וכך התאפשר פתרון הסכסוך.

במקרים מסוימים אנשים פונים אלינו על מנת לקבל כלים כדי להתמודד עם הסכסוך שלהם באופן עצמאי. פניות כאלה מאפשרות למרכז הגישור לתת מענה "גישורי" ולהטמיע את השפה הגישורית גם בקרב מי שלא מגיע להליך גישור.

במקרה אחד פנתה אלינו אישה בגין קשיים בתקשורת בינה לבין בן זוגה. כל שיחה בין הכלה לחמות נגמרה ב"פיצוץ", ומצב זה גרם לסכסוכים גם בין האם לבנה. מאחר שהאם רצתה למנוע מריבות או ניתוק מילדיה, היא פנתה אלינו. היא הגיעה למרכז ועברה "אימון" אישי להקניית כלים לשיחה עם בן זוגה. לאחר מכן דיווחה כי התקיימו ביניהן כמה שיחות שהסתיימו בצורה טובה.

- מה ששימח את האם במיוחד הייתה העובדה שהבן שם לב לשינוי שחל אצלה. לסיכום, אפשר לומר שרוב הדילמות וההתלבטויות נוגעות ל”הגמשת” הגבולות של הליך הגישור הקלאסי. מניסיוננו למדנו כי בפניות מהקהילה חשוב שהגבולות של הליך הגישור יהיו גמישים יותר. דוגמאות:
- שיחות אינטייק רבות וממושכות יותר לעתים הן שפותרות את הבעיה ללא הליך גישור.
 - לעתים קרובות יש שיחות המשך להליך הגישור, והקשר בין הצדדים למגשרים נמשך מעבר להליך הגישור.
 - לעתים הליך הגישור מתחלף בתיווך בין הצדדים לבין גורם מקצועי חיצוני שמזוהה כבעל יכולת לפתור את הבעיה.
 - הסודיות והניטרליות משנות צורה בשל אילוצים הנובעים מעצם היות הצדדים והמגשרים תושבי אותה עיר ושייכים לאותה קהילה, אך הן עדיין נשארות עקרונות בסיסיים וחשובים, בבחינת עמודי תווך.
 - המפגשים עם גורמים מקצועיים אחרים דורשים יצירתיות על מנת להפכם שותפים לפתרון הבעיה. כאמור, כל הכתוב במאמר זה מתבסס על הניסיון שהצטבר בעבודה ביישוב סכסוכים עקב פניות מהקהילה. הניסיון נצבר הן בחדר הגישור או בעבודה ישירות עם הצדדים המעורבים בסכסוך והן באופן עקיף במפגשים המוקדשים ללמידת עמיתים. במרכז הגישור שלנו מתקיימים מדי פעם מפגשים המיועדים ללמידה ולהעשרת המגשרים. במסגרת מפגשים אלה מועלים גם גישורים בקהילה אשר עוררו התלבטויות, כגון אלה שתוארו במאמר זה. העלאת המקרים נעשית בדרכים שונות: דיון בדילמה שמובאת מתוך גישור בקהילה, התנסות בגישור (סימולציה) על מנת לעורר את ההתלבטות מנקודת מבט אחרת ולדון בה או הרצאה על בעיות אתיות בגישור בקהילה. מפגשים אלה מעמיקים את החשיבה על עיקרי הגישור והתפיסה הגישורית.
 - אסיים ב”אני מאמין” שלי: הדבר היחיד שעליו אי-אפשר להתפשר בשום פנים ואופן הוא המקצועיות של המגשר. רק מגשר מקצועי ומיומן יכול “לאלתר” בנוגע לגבולות הגישור באופן שמצד אחד ינתן מענה הולם לצרכים של המגשרים ומצד אחר יישמרו עקרונות היסוד של הגישור: ניטרליות, סודיות ושקיפות, שבלעדיהם אין זכות קיום להתערבות הגישורית.
 - לתפיסתי, רק מי שמכיר, יודע ומכבד את הגבולות הברורים של הגישור, יכול לאפשר הגמשה בתוכם. עיקרון זה מאפשר למרכז הגישור ולמגשר לאזן בין שתי נאמנויות: החזון הגישורי מחד גיסא והמחויבות ליישוב הסכסוכים בקהילה שבה הוא פועל מאידך גיסא.

מקורות

פון קלייסט, ה' (1953). **מיכאל קולהאס**. תרגום: חרטינר, מ'. ירושלים: תרשיש.
Riskin L. L. (1993). Understanding Mediators Orientation, Strategies and Techniques; A Grid for the Perplexed. Harvard Negotiation L.Rev., 1(7).

תודה ליראת לוי זוארץ, מנהלת המרכז לגישור ולהדברות בקהילה בנס ציונה ולאיה נחום קרפיבקה, מנהלת תחום האינטק, על שיתוף הפעולה הפורה והמפורה לאורך כל שנות העבודה המשותפת.
תודה לאורנה, לארנה ולאורית על הליווי המקצועי, על התמיכה ועל הרגישות שגילו לאורך כל הדרך.



הפעלת
מרכזי גישור
ודיאלוג
בקהילה

הקדמה - הפעלת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

נורית בכרך²⁶

השתתפתי בקורס גישור. למדתי והתלהבתי. הגישור יכול להביא לשינוי אמיתי לא רק אצלי אלא גם בתוך המשפחה שלי. חשוב לי שגם השכנים, החברים, השכונה ואף העיר כולה יידעו שניתן ליישב סכסוכים בדרכי שלום תוך בניית יחסים. אנו רוצים לקרב את הגישור לקהילה שלי... (מדברי בוגר קורס גישור בסיסי)

מה הלאה? איך מתרגמים את הרצון להקים מנגנון להנגשת הגישור לתושבים ולשכונות לפעילות מעשית? מהי נקודת ההתחלה? איך בונים מרכז גישור ודיאלוג בקהילה? איך מביאים אנשים לגישור? האם אפשר לצאת ממרכז הגישור בקהילה לתוך השכונות המגוונות בעיר? בשער זה אנו זוכים לשמוע מהאנשים שהתמודדו בהצלחה עם השאלות הללו. הפרקים בשער חושפים היבטים בהפעלת המרכזים, משלב ההקמה וההנגשה לקהילה ועד השלב שבו אפשר לספק מענה לסכסוכים בקהילה כמתואר בהמשך השערים בספר.

אורית יולזרי, מנהלת תכנית "גישורים", המלווה מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה החל משלבי היוזמה הראשונים, פורסת את שלבי ההקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מניסיונה האישי בהקמת מרכז גישור ודיאלוג כעובדת סוציאלית קהילתית במחלקה לשירותים חברתיים בעיריית לוד ומניסיונם של מקימי מרכזי גישור ודיאלוג נוספים, אייל קהלני מרמלה, סיון אפלבוים מנס ציונה וורד אברמוביץ מראשון לציון.

בפרק השני בשער זה מתואר מודל מיוחד לתהליך האינטייך במרכז גישור ודיאלוג בקהילה במועצה האזורית בני שמעון. הטיפול בכל מקרה גישור בקהילה מתחיל בפנייה אל אחד הצדדים: בדרך כלל בשיחת טלפון. תהליך קבלת הפנייה הוא השלב הראשון בפעילות לקראת הגישור, וכל מקרה המגיע אל המרכז מתחיל בשיחת אינטייך. יש לא מעט מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה שבהם האינטייך מתנהל כולו בשיחות טלפון. **שרית כהן-פיין** מציגה מודל ייחודי לניהול אינטייך שבו מתקיימים מפגשים אישיים הן במרכז הגישור הקהילתי בבני שמעון והן בבתים של הצדדים.

בדימונה יצאו ממרכז הגישור והדיאלוג בקהילה לפעילות יזומה בשכונות העיר. **שרון דלמן** מתארת את הצעדים המעשיים שאפשרו את היציאה ממרכז הגישור והדיאלוג אל השכונה ואת התועלת הרבה בפעילות זו.

את השער סוגרים "שלושה משוגעים לדבר", **שלום לוי**, **אופירה רובינשטיין** ו**משה קעטבי**, שלושה פעילים חברתיים שמילאו בעבר תפקידים בכירים בקהילותיהם וקיבלו על עצמם בהתנדבות לקדם את

26 מנהלת המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה - מוזאיקה.

נושא הגישור ולהקים מרכז גישור למופת בקהילה. בפרק שכתבו, יחד עם אורנה שני, הם מתארים את התהליך המרתק שהניב בסופו של דבר מרכז גישור אזורי בקריית עקרון וסביבתה. התשוקה של כותבי המאמרים בשער זה מידבקת. מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה פועלים מתוך מסירות ואמונה שתהליכי הגישור והדיאלוג יכולים לתרום לחברה מקבלת וסובלנית יותר. בכך טמון סוד ההצלחה וההשפעה. יחד אפשר ליזום, לקדם ולהצליח. במהות הפעילות של מרכזי הגישור והדיאלוג יש אמירה של שותפות עם גורמים מגוונים. הצלחת הפעלתם של המרכזים מבוססת על שותפויות אלה. אנו לא מדברים אפוא על "משוגע לדבר" אלא על "משוגעים לדבר". המרכזים עושים עבודה מקצועית בשיתוף פעילות מערכתית עם מנהיגי הקהילות ופעילים בשטח. במאמר המתאר את הקמת מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה אורית מתארת את תהליך ההקמה מניסיונה האישי כעובדת סוציאלית קהילתית במחלקה לשירותים חברתיים בעיריית לוד ומניסיון שצברה בליווי של תהליכי הקמה במסגרת תפקידה בתכנית "גישורים". אורית משלבת במאמרה ראינות עם מנהלים במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה שהובילו תהליכי הקמה ברשויות מקומיות. התובנה המרכזית המשותפת לכולם היא הצורך לבנות תשתית לעבודה מערכתית, המתחילה כבר בשלב ההקמה באיתור של שותפים בקהילה בעלי עניין ובבניית השותפויות הרבות והמגוונות המאפשרות את פעולתו והצלחתו של מרכז הגישור והדיאלוג.

במועצה האזורית בני שמעון הולידו ההיכרות עם הקהילות שביישובי המועצה והרצון העז לאפשר לחבריהן להשתתף בתהליכים אלה מודל מיוחד של אינטייק. זהו מודל המקדם השתתפות, ושיש בו נגיעה בין-אישית לכל אחד מהצדדים. הוא מאפשר להרחיב את ההשפעה הקהילתית ולקדם את פעילותו של מרכז הגישור הקהילתי. שרית, המגיעה מעולם המחשבים, הוכיחה שניהול וקידום מרכזים אינם מצריכים שייכות למקצוע זה או אחר, אלא רצון עז לקדם את הנושא ויכולת לפעול בדרך מקצועית ומשתפת.

בדימונה יצאו הצוות והפעילים ממרכז הגישור והדיאלוג בקהילה לתוך הבתים בשכונה, וכך נחשפו והונגשו אנשי הקהילה לאפשרות של יישוב סכסוכים על ידי הקשבה ושיח מכבד. ביציאה לשכונה בדימונה שרון דלמן מתארת את השיתוף בין המערכות: המחלקה לעבודה קהילתית, שיקום שכונות, עיריית דימונה, מרכז הגישור בקהילה ואנשי המקצוע מהמרכז שיחד עם הפעילים אפשרו את היציאה. הפעילות המערכתית המשותפת היא היא המפתח להצלחת המרכזים.

בקריית עקרון פעלו "שלושת המשוגעים", היזמים החברתיים, והקימו בהתנדבות ובאופן עצמאי מרכז גישור בקהילה. הם יזמו, קשרו קשרים, בנו שותפויות והדביקו אחרים באמונתם. השלושה, אנשי מקצוע, ידעו להפעיל את הקשרים שלהם בקהילה ובממסד כדי להביא להקמת המרכז מתוך אמונה בכוח הטמון במרכזי גישור ודיאלוג להביא לשינוי בקהילה ובחברה.

תחילת הדרך אינה פשוטה. היוזמה להקים מרכז גישור ודיאלוג בקהילה אינה רק הליך של הפעלת השלבים המדויקים המתוארים בפרק של אורית. כדי להקים את המרכז יש צורך "להדביק" אנשים בחידק ההתלהבות, לגייס שותפים לדרך ולהתרגש, כפי שמתואר בפרק של "שלושה המשוגעים לדבר". הצורך בהתחדשות ובלהט אינו תם עם הקמת המרכז. ההתלהבות וההתחדשות חיוניות לפעילות

הקדמה - הפעלת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

היום-יומית של המרכזים. בניית מודל לאינטייק במועצה האזורית בני שמעון היא דוגמה לכך. אפשר היה להסתפק במודל אינטייק שנלמד בקורסים, אך במרכז בבני שמעון לא היו מוכנים להסתפק במודלים הידועים, והם הגיבו לצרכים של הקהילה ביצירת מודל שימושי משלהם. היציאה לפרויקט בשכונות אינה פשוטה כלל וכלל, אך כאשר זוהה הצורך לצאת מחדר הגישור אל השטח, יצאו אנשי המרכז בדימונה לפעילות חדשה ומאתגרת. זהו בסיס ההצלחות של המרכזים – היכולת לזהות, להבין ולפעול תוך הפעלת מודלים מתאימים לקהילה ומתן מענה לצורכי התושבים.

הפרקים בשער זה מרתקים ומלמדים כי החיבור בין הרצון, היוזמה, התשוקה וההתלהבות, יחד עם זיהוי וגיוס שותפים ופעילות מקצועית מבוססת ומתמשכת הם הבסיס לפעילות המרכזים.

אתם, הקוראים, מוזמנים לקרוא את ארבעת הפרקים וליהנות מהסיפורים המעניינים המתוארים בהם. אם תידבקו בהתלהבות ובתשוקה, אתם מוזמנים ללמוד מהם את הצעדים שיאפשרו יציאה לדרך ופעילות מוצלחת בתוך מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

בונים גשרים בקהילה ייזום והקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

אורית יולזרי²⁷, עובדת סוציאלית קהילתית, מנהלת תכנית "גישורים"

את צעדיי הראשונים להקמת מרכז גישור בקהילה עשיתי בשנת 2005, עת התחלתי לעבוד במחלקה לשירותים חברתיים בעיריית לוד כעובדת סוציאלית קהילתית. עבורי, כעובדת חדשה בעיר, תהליך ההיכרות עם תחום הגישור והדיאלוג בקהילה היה כרוך במידה רבה בלמידה ובהיכרות עם העיר לוד ועם תושביה. התהליך לווה ביצירת שותפויות ובמעבר בין תחנות שונות למען הקמת המרכז. במאמר זה אפרוס בפניכם אבני דרך להקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה שזיהיתי מניסיוני ומניסיונם של עמיתיי לדרך.

תחום הגישור והדיאלוג בקהילה חדש יחסית בישראל. מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה החלו לצמוח בישראל בתחילת שנות ה-2000. נכון לשלהי שנת 2012 פועלים 27 מרכזים בקהילה ברשויות ובמועצות מקומיות ברחבי הארץ²⁸. לצדם פעילות כיום כ-18 יוזמות בשלבי הקמה שונים, ומספרן הולך וגדל. מאחורי הקמתם של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה עומדת בראש ובראשונה תפיסה חברתית המציבה את חברי הקהילה במרכז ומבקשת לעודד ולחזק ערכים של דמוקרטיה, שיתוף והשתתפות, שוויוניות, כבוד האדם, צדק חברתי, סובלנות ורב-תרבותיות. המרכזים מעודדים אנשים וקהילות לקחת חלק פעיל בהתמודדות עם קונפליקטים, מתחים, שונות ותהליכי קבלת החלטות בקהילה. לפיכך המרכזים פועלים ליצירת דינמיקה שבה אנשים מהקהילה מעורבים בתהליכים של קבלת החלטות ויישוב סכסוכים ממקום שוויוני. מקום זה מאפשר להם להשמיע את "הקול" שלהם ולהיות מעורבים יותר בחיי הקהילה וכן להשפיע על איכות החיים המשותפים ועל החוסן הקהילתי. בהקמת שירותים אפשר לזהות שלושה שלבים: ייזום, הקמה ומיסוד (שריר, 2003). במאמר זה אציג את אבני הדרך המרכזיות בשני השלבים הראשונים – ייזום והקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה.

27 הייתה לי זכות גדולה לעבוד במחלקה לשירותים חברתיים בלוד ולקחת חלק בהקמת המרכז. אני רוצה לציין במיוחד את צוות עבודה קהילתית: תודה מיוחדת לאישה יקרה ומיוחדת במינה, ברוריה ביטון, עובדת שכונתית שהייתה ידי מיני ומורת דרך להיכרות עם הקהילה בעיר לוד. תודה לראש צוות עבודה קהילתית דאז, אפרת אברהם, למנהל המחלקה לשירותים חברתיים דאז, רון גלבוש, לעליזה שקד רכזת מתנדבים ולאורלי דהן מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים הנוכחית. תודה ליוסי שם טוב וכוכבה קרמירז משיקום שכונות בלוד. תודה למפקחים בשירות לעבודה קהילתית, גילה אזולאי ואבי סנדר. תודה לכל נציגי הארגונים והגופים המקומיים והארציים שליוו ולקחו חלק בתהליך ובמיוחד לתושבים הפעילים שהאמינו בחזון הגישור והדיאלוג ופעלו להקמת המרכז. תודה מיוחדת לצוות שליווה אותי בתהליך כתיבת המאמר – לאורנה שני ולאורנה שמר על הסבלנות, העידוד וההכוונה. תודה אישית לרות נחנאסון-אנקרי שהניחה את היסודות לתהליך הכתיבה של ספר זה ושל מאמר זה בפרט. לסיום תודה לעמיתיי שפתחו בפניי את הדלת ואפשרו לי ללמוד מהם ולהביא מניסיונם – סיון אפלבוש, אייל קהלני וורד אברמוביץ.

28 מרבית מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בישראל פועלים במסגרת מערך השירותים המוניציפליים ואינם בעלי מעמד משפטי עצמאי.

תהליכי ההקמה שונים ממקום למקום ומבטאים במידה רבה את מאפייני הקהילה שבה הם פועלים, את ההזדמנויות שיש בסביבה, את האופי והרקע המקצועי של מובילי היוזמה ואת המשאבים העומדים לרשותם. לפיכך אין בכוונת מאמר זה להציג "מתכון" מדויק להקמת מרכזים, אלא לתאר אבני דרך בתהליך. אבני הדרך בתהליך הייזום וההקמה יתוארו במאמר זה ברצף כרונולוגי, אך עם זאת יש לראותם כתהליך דינמי וספירלי שבו הם שזורים זה בזה ומותאמים במידה רבה לקהילה. אבני הדרך שיתוארו הן: בירור הבסיס הרעיוני, הקמת צוות מוביל, למידה ממוקדת תכנון, ארגון ראשוני של הידע, בדיקת היתכנות להקמת המרכז והכנת תשתית ארגונית.

המאמר מבוסס במידה רבה על ניסיוני "בגישורים", בלוד ועל ניסיונם של עמיתיי במרכזי הגישור והדיאלוג ברחבי הארץ, והוא כולל דוגמאות ספציפיות מסיפורי ההקמה של אייל קהלני מרמלה, סיון אפלבוט מנס ציונה וורד אברמוביץ מראשון לציון.

בתפקידי כיום בתכנית "גישורים" אני מלווה מובילי יוזמות הנמצאים בשלבים שונים בתהליך ההקמה. השאלות והחששות שהם מעלים בפני מצד אחד והלהט והנחישות שלהם מצד אחר עמדו לנגד עיני בעת כתיבת המאמר.

הקמת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה הוא תהליך מורכב הדורש השקעה רבה וסבלנות, וראוי לראות בו פעולה להקמת שירות חברתי לכל דבר. לצד ההיבטים המקצועיים נדרשות אמונה ודבקות במטרה, יכולת ליצור קשרים אישיים, בניית אמון וקבלת תמיכה מאנשי מפתח הן מקרב מגוון הקבוצות בקהילה והן מקרב בעלי תפקידים רלוונטיים ברמה המקומית והארצית.

אני מקווה שמאמר זה יסייע למובילי יוזמות מקומיות המעוניינים להקים ביישוב שלהם מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, לעובדים סוציאליים קהילתיים, לבעלי עניין ברשות המקומית ולשותפים אחרים ליוזמה המעוניינים לקדם את התהליך בצורה מקצועית, משתפת וקהילתית.

אבני דרך מרכזיות בתהליך הייזום וההקמה²⁹

1. בירור הבסיס הרעיוני

בתהליך הייזום אנו מניחים את הבסיס הרעיוני והערכי של מרכז הגישור בקהילה. בשלב זה היזם החברתי, איש אחד או קבוצת אנשים בהתנדבות או בתפקיד, מברר לעצמו מדוע רוצים להקים מרכז גישור ודיאלוג בקהילה.

בשנת 2006 הלכתי ללמוד מאייל קהלני כיצד הקים את המרכז לגישור ויישוב סכסוכים ברמלה. אני זוכרת שכבר בפתח הפגישה הוא שאל אותי: "מדוע את רוצה להקים מרכז גישור בלוד?" תחילה לא הבנתי את השאלה. הדבר נראה לי מובן מאליו: כתובת ליישוב ומניעת סכסוכים. אייל התעקש – "לא מה אתם רוצים להקים, אלא למה...?"

ההתעקשות של אייל על ה"למה", על הסיבות להקמת מרכז הייתה חשובה, כיוון שעמיתה אותי עם העובדה שהחלטה על תהליך ההקמה צריכה להיות מבוססת על שני מרכיבים עיקריים: הראשון –

29 להרחבה בנושא ראו: "ערכת הקמה למרכז גישור ודיאלוג בקהילה" באתר תכנית "גישורים" www.gishurim.org.il

זיהוי צורך ממשי בקהילה המבטא, בין היתר, את הבעיות ואת ההשלכות שיש למחלוקות ולסכסוכים על איכות החיים המשותפים, והשני – זיהוי של "הניצוץ", החזון והערכים המניעים אותי, את שותפיי ואת הקהילה שבה אני עובדת. כל אלה מהווים אבן דרך ראשונה בתהליך ההקמה. בספרם **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי** אגמון-שניר, אנגל ושבאר כותבים: "כל אחד מהשותפים ליוזמה המתפתחת חייב לברר לעצמו מדוע ההשקעה ביוזמה מוצדקת מבחינתו... הצדקת הצורך ביוזמה תקבע על סמך האופן שבו היזם תופס את המצב הקיים, את החזון ואת החלום שלו לעתיד (המצב הרצוי) ואת הפערים שבין המצב הרצוי למצב המצוי" (2004: 71).

כל יוזמה חברתית מונעת מהרצון ליצור שינוי. במרכז בנס ציונה היוזמה הייתה של סיוון, עורכת דין תושבת העיר שעם סיום הפרקטיקום בגישור החליטה לפעול להקמת מרכז גישור בקהילה שלה. כך היא מתארת את השינוי שרצתה לחולל:

בשנת 2005 סיימתי פרקטיקום בגישור וחשבתי עם עצמי לאן אני רוצה להמשיך. בדיוק סיימתי לעבוד במשרד עו"ד ונפל לי האסימון. הבנתי שהחלום שלי הוא להקים מרכז גישור בעיר מגוריי, בנס ציונה. ראיתי לנגד עיניי מצב שבו אם תשאל באקראי תושבים בעיר להיכן אפשר לפנות כשיש סכסוך, הם יפנו אותך למרכז הגישור בקהילה. (סיוון אפלבו, 2010)

קווים לדמותו של היזם החברתי:

שריר (2003) מתאר את אישיותו של היזם החברתי כבעל תעוזה, פורץ דרך, בעל ראייה רחבה לצד יכולת התמקדות, נחישות ועיקשות, נכונות לעבודה מפרכת, יכולת לחבר, לגייס אנשים לרעיון, אי-הירתעות או התעלמות מקשיים.

בשונה מהיוזמה האזרחית בנס ציונה, ברמלה, בראשון לציון ובלוד היוזמה באה מהרשות המקומית. לרשות המקומית יש תפקיד מרכזי בהעמדת תנאים ומשאבים הנדרשים לצמיחת היוזמה. המעבר מהשלב הרעיוני לשלב היישומי תלוי במידה רבה בקבלת לגיטימציה ותמיכה מצד העומד בראש הרשות. מקור היוזמה, אשר יכולה לצמוח מהקהילה, "מלמטה", לעומת יוזמה שמגיעה מהרשות, "מלמעלה", משפיע על אופי תהליך ההקמה. השפעה זו באה לידי ביטוי בהיבטים שונים, והבולט שבהם הוא קבלת לגיטימציה. בעוד לעובד הסוציאלי הקהילתי יש לגיטימציה ראשונית מהרשות המקומית להוביל את התהליך, מוביל היוזמה האזרחית נדרש להשקיע מאמצים רבים בגיוס לגיטימציה זו.

2. הקמת צוות מוביל

תהליך ההקמה איננו משימה של איש אחד, אלא פרי עבודה של צוות מוביל מתוך הרשות ומתוך הקהילה. השקעת מאמץ כבר בשלב הייזום ובאיתור בעלי העניין ושותפים היא קריטית ותימשך גם בשלב התכנון, בשלבי הביצוע ובהמשך בעת הפעלת המרכז עצמו. לרוב צוות זה מהווה בסיס לוועדת ההיגוי הרחבה שתוקם בהמשך. עם זאת, מקומות שונים בוחרים להקים את ועדת ההיגוי הרחבה כבר בשלב מוקדם ולמנות מתוכו את הצוות המוביל האופרטיבי לתהליך ההקמה. בשלב הייזום הצוות שותף לקביעת

הבסיס הרעיוני והערכי להקמת המרכז ומתחיל להפיץ את הרעיון בקרב אנשי מפתח בקהילה. של זה משמעותי ומהווה אבן דרך לבניית אמון גם בין בעלי העניין השותפים וגם בתהליך עצמו. השיתוף ובניית השותפויות הם ערך ועקרון פעולה מרכזי בתהליך ההקמה. הנחת היסוד גורסת שאנשים המעורבים בתהליך חשים שהתוצר הוא שלהם (מזרחי, 2002: 21). לשם כך מומלץ להעמיק את תהליכי השיתוף כבר בשלבים ראשוניים ככל האפשר: "מי שלוקח חלק בתהליכי החשיבה המוקדמים מרגיש בעל יכולת השפעה על עיצוב תהליך ההקמה ומחויב יותר להצלחתו" (אגמון-שניר ואחרים, 2004: 39).

לצד הרצון לשתף מספר רב ככל האפשר של אנשים בתהליך, חשוב לזכור כי ריבוי שותפים יוצר מנגנון מסורבל שעלול להקשות עליו. לכן בחירת השותפים צריכה להיות מושכלת. הבחירה יכולה לבטא, למשל, שיקולים כמו שיתוף מי שיכול לסייע בייזום ובהקמה של המרכז, מי שייחנה משירותי המרכז ומי ששיתפו יפחית התנגדות בהמשך הדרך. כינוס צוות מוביל מצומצם הוא אבן דרך משמעותית בתהליך ומנגנון יעיל לפעולה משתפת ואפקטיבית כאחד.

בלוד הקמנו בשלב זה צוות מוביל שכלל את ראש מנהל הרווחה, ראש צוות עבודה קהילתית, מנהל שיקום שכונות, השוטר הקהילתי, רכזת היחידה להתנדבות ונציגי תושבים. גרעין זה הוביל והתווה את התהליך. בצמתים שונים בתהליך שאלנו את עצמנו את מי כדאי לערב בהחלטה זו או אחרת. לכן כינסנו מדי פעם פגישות רחבות יותר, ובהן לקחו חלק גם ראש מנהל חינוך, יועצים מקצועיים, נציגי ארגונים חברתיים כמו סנגור קהילתי ואזרחים בונים קהילה (עמותה שפעלה בתחום הנוער). בשלב זה גם חיברנו לרעיון את העמיתים שלנו ברמה הארצית, כמו השירות לעבודה קהילתית ומשרד הבינוי והשיכון.

לנציגי הקהילה יש תפקיד חשוב בעיצוב התהליך, הן כפותחי השער אל הקהילה והן בהבאת הקולות וההוויה התרבותית הערכית החברתית. ללא חיבור זה לא היה אפשר להקים מרכז שישרת מצד אחד את הקהילה, ומצד אחר הקהילה תיקח חלק מרכזי בהפעלתו. אחד המשפטים שמלווים אותי משלב זה הוא של תושב העיר שאמר לי שעבורו זו "פעם ראשונה שמישהו שיתף אותי ושאל אותי מה דעתו...". בלוד המאפייני המרכזי שהנחה אותנו בבחירת הפעילים והשותפים מהקהילות היה מאפייני תרבותי מתוך רצון ליצור מרחב ושירות מותאמים תרבותית לזהויות השונות של אנשים המתגוררים בעיר. הבנתי (וחלק מהתושבים אף אמרו זאת נחרצות) שיש המעדיפים לא לייצג אף אחד מלבד את עצמם. מניסיוני למדתי שהנטייה הראשונית לראות, למשל, באישה המוסלמית המגיעה למפגשי הקמה כ"מייצגת" הקהילה היא מוטעית. כיוון שהקהילה איננה עשויה מקשה אחת, חשוב להביא בחשבון שגם אם מזמינים אנשים מהקהילות השונות, אין הדבר מעיד חד-משמעית על ייצוג כלל הקהילה. לצד העבודה עם דמויות "מייצגות" מהקהילה עלינו למצוא כלים ואמצעים כדי להגיע לאנשים נוספים, כמו למשל באמצעות קבוצות מיקוד, ריאיון נרטיבי ומרחב פתוח.

3. למידה ממוקדת תכנון

הלמידה עבור מובילי היוזמה משמשת ליצירת בסיס ידע משותף שישרת בהמשך את ניסוח החזון ותכנית העבודה של המרכז. תהליך הלמידה מתקיים במקביל במישור הקהילתי המקומי ובמישור

הארצי. הלמידה מתמשכת, וחשוב שתישען על מקורות ידע מגוונים. אני בחרתי ללמוד ממקורות עיוניים (כגון כתיבי עת וספרים העוסקים בעולם הגישור, הדיאלוג והעבודה הסוציאלית הקהילתית) ומהאנשים עצמם בעזרת סיעור מוחות, תצפיות ופגישות אישיות עם אנשים שיכלו, להערכתי, להאיר בפניי את הדרך להקמת המרכז.

אם שלב הייזום עדיין לא זכה לברכת הדרך של ראש העיר או ראש המועצה, הלמידה בשלב זה היא למידה ראשונית, ועיקרה איסוף ידע על תחום הגישור והדיאלוג בקהילה ועל הקהילה שבה המרכז עתיד לקום. עם קבלת ההחלטה על הקמת המרכז ייתכן שתידרש העמקה בתהליך הלמידה בהתאם לכיוונים ולמתווה שייבחרו לתהליך.

3.א. למידת תחום הגישור והדיאלוג בקהילה

לא ידעתי מה זה אומר. התחלתי לאסוף ידע, בדקתי באינטרנט, נפגשתי עם מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, נפגשתי עם מנהלת תכנית "גישורים" בג'וינט ועם לי-לי-און ראש תחום גישור ויישוב סכסוכים בקהילה במרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה שפעל בזמנו. (סיון אפלבוים, 2010)

אייל מספר איך נסע יחד עם צוות ההקמה שלו עד למועצה אזורית מבואות חרמון, שם למדו לראשונה איך נראה פיזית מרכז גישור בקהילה, כיצד נראה חדר גישור ואפילו למדו שיש לרכוש שולחן מתאים לגישור:

בשנת 2002 נסענו עד למבואות חרמון, בין מרכזי הגישור בקהילה הראשונים והבודדים שהיו קיימים אז וכבר אינו פועל כיום. אני זוכר איך הוצאנו סרט מדידה ובדקנו את אורך שולחן הגישור. למדנו שצריך מבנה, שצריך חדר המתנה ושצריך חדר גישור עם שולחן אובלי. (אייל קהלני, 2010)

ורד מספרת כי נפגשה עם שמונה מנהלי מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה:

ביקשתי ללמוד כל מה שאפשר להם לקדם את המרכז, מה עזר להם, איך רואים את המשך הדרך, קשיים, איך שיווקו, מה הצליח מה לא הצליח. (ורד אברמוביץ, 2010)

במהלך הלמידה בלוד נפגשתי כמעט עם כל מי שהיה מוכן לפגוש אותי. ביקרתי במרכזים והלכתי לכנסים ולפגישות עם מובילי פרויקטים בתחום. נוסף על פגישות עם מובילי יוזמות ועם מנהלים של מרכזים פעילים, נפגשתי עם המפקחים של השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, ומהם למדתי על הניסיון שהצטבר בהקמה של מרכזי גישור בקהילה במסגרת מחלקות לשירותים חברתיים. הופנית למרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה במשרד המשפטים, גוף שפעל בזמנו לקידום ולהתמקצעות של התחום. דרך המרכז הארצי קיבלתי מידע מקצועי וחומרים, תמיכה מקצועית, מקום להתייעצות והתוודעת לרשת חברתית ללמידת עמיתים באמצעות פורום יוזמות ומרכזים שהופעל. בד בבד פניתי לקבלת מידע ותמיכה מתכנית "גישורים", שהופעלה באותה עת על ידי ג'וינט ישראל, ובה מצאתי חומרים נוספים ותמיכה מקצועית. למידה נוספת התאפשרה באמצעות השתתפות בימי עיון וחיפה לוועדה הארצית לקידום ההידברות, הגישור והדיאלוג בקהילה, ועדה בין-משרדית שפועלת עד היום לקידום התחום. דרך המפגשים הללו יצרתי לעצמי מקורות

תמיכה, ידע, קשרים ורשת עבודה שעוררו בי השראה ונטעו בי את הביטחון כיצד להוביל את התהליך. לשמחתי, מצאתי כי קיימת אחוות רעים בין היוזמות לבין מרכזים קיימים, תחושה של שותפות ורצון לסייע ולתמוך. קבלת הפנים החמה והנדיבות בחלוקת המידע היו משמעותיות ומאפשרות עבורי. מובילי היוזמה משמשים בשלב זה כ"תחקירנים" האוספים ידע ופרטים על התחום. תפקידי כמובילת יוזמה היה להביא את המידע הנדרש לצוות ההקמה ולממונים עליי על מנת לאפשר יחדיו קבלת ההחלטות המתאימות לעיצוב התהליך. כל פגישה וכל פיסת מידע חדשה פתחה צוהר לשאלות, לדילמות ולסוגיות נוספות שרציתי לחקור. לצד הרצון והלהט להראות תוצאות ולהתקדם מהר, הבנתי שהדרך עוד ארוכה. תהליך הלמידה בלוד אך כחצי שנה. בעיניי שלב זה הוא קריטי, כיוון שזהו שלב של הבשלה, ואין בו קיצורי דרך. הממונים עליי ראו זאת כמוני ובמידה רבה משום ששמעו על כך ממקור ראשון מניסיון המקומות שביקרנו בהם יחדיו. לפיכך הם לא האיצו בי להראות תוצאות מיידיות על חשבון קיום של תהליך מובנה ומשתף. למשל, לחלק מפגישות ההיכרות ברמה הארצית התלוו אליי ראש הצוות של עבודה קהילתית, מנהלת היחידה להתנדבות ולעתים אף הצטרפו מנהל הרווחה ונציג מהקהילה. הלמידה המשותפת הפכה את תהליך ההקמה לתהליך המתנהל בדרך של דיון, דיאלוג וסיעור מוחות. מלבד הלמידה מהם נוכחותם הייתה חשובה עבורי. הרגשתי שאני לא לבד ושיש מאחורי צוות מחויב לרעיון ולתהליך.

טיפים לתפגשי למידה אפקטיביים:

- תיפגשו עם כל מי שיכול לתרום לתהליך ושאפשר ללמוד ממנו.
- הזמינו נציגים נוספים מהרשות המעורבים בתהליך שיתלוו אליכם. המפגשים הם דרך מצוינת לקבל השראה.
- הקדישו מראש לכל מפגש כשעתיים לפחות.
- תעדו את המפגשים והפיצו לצוות המוביל.
- בקרו במרכזים בעלי אופי שונה משלכם והכירו אותם. ייתכן שדווקא שם תופתעו לגלות כיווני מחשבה חדשים.
- בדקו מראש אם יש חומרים פרסומיים או מקצועיים שתוכלו לקרוא לקראת הפגישה.
- בררו עם עצמכם מה אתם מבקשים לדעת והכינו מראש רשימת שאלות מנחות.
- בקשו לקבל המלצה על אנשים וארגונים נוספים שכדאי לכם להיפגש עמם.
- תבקשו לקבל חומרים כמו פרוטוקולים של ישיבות, דוגמאות להזמנה לוועדת היגוי, שאלון למיפוי סכסוכים ותוכניות עבודה.

3.ב. למידת המרחב הקהילתי

כניסה לקהילה היא תחילתו של מסע מרגש ותחילתה של שותפות. כעובדת סוציאלית קהילתית חדשה בעיר לוד תהליך ההיכרות עם הקהילה ועם אנשיה היה עבורי שלב מלמד ומאפשר. שלב זה סייע בידי לבנות את האמון ואת הקשר שלי עם האנשים בקהילה ובמידה רבה עיצב את השקפתי האישית על חזון למרכז. האפשרויות להיכרות עם הקהילה הן מגוונות: מאמרים, כתבות, נתונים של

משרד הפנים והלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, שאלונים, קבוצות מיקוד וכיוצא באלה. כל אלה בעיניי אינם מהווים תחליף לכניסה פיזית לקהילה:

”ביקשתי מהעובדת השכונתית, ברוריה, לקחת אותי לסיור בעיר לוד. עברנו שכונה שכונה, נכנסנו לבניינים, ראיתי כניסות מוזנחות, גינות ציבוריות שראו ימים טובים יותר ושמעתי בקולה של ברוריה געגוע לתקופה שאנשים היו גאים לגור בלוד. נכנסתי לבנקים, לקניון, לקופת החולים, ישבתי והתבוננתי בנשים ערביות עטויות בחיג'ב וישובות לצד נשים חרדיות. שאלתי את עצמי, האם הנשים הללו יכולות למצוא נושא משותף, שפה משותפת? למרות שהמפגש הבין-תרבותי בעיר מעורבת הוא טבעי והכרח המציאות, בחוויה האישית שלי, כילדה ונערה שגדלה בעיר מעורבת, לא הייתה בתקופתי מסגרת קהילתית שמעודדת מפגש והיכרות אישית עם הקהילה הערבית.” (אורית, 2012)

לצד ההיכרות עם השכונות, עם השמות ועם הקהילות הגאוגרפיות השונות כלל התהליך של למידת הקהילה גם מיפוי סכסוכים, שמטרתו המרכזית הייתה ללמוד מהם הסוגיות והקונפליקטים המעסיקים את הקהילה, אילו מענים יש להם כיום ומהי מידת ההיכרות והפתיחות של אנשי הקהילה לקחת חלק בתהליכי דיאלוג ויישוב סכסוכים בהסכמה.

בכל קהילה באשר היא טבעי שיתקיימו מתחים וסכסוכים. אם כך, הצורך בהקמת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ברור, ולכן רבים שואלים, לשם מה יש לבזבז זמן על מיפוי צרכים? דבריה של סיון אפלבוט מחזקים בעיניי את חשיבותו של מיפוי הצרכים:

”המיפוי שעשיתי כלל ארבעים ראיונות אישיים... בהכשרתי אני לא עובדת קהילתית³⁰. עבדתי בצורה אינטואיטיבית. בדיעבד, אני מבינה שתהליך המיפוי היווה אמצעי לרתום את השותפים לתהליך. לא גיליתי דברים חדשים מפתיעים במיפוי, בעיקר התחזקה התחושה הראשונית שצריך להתרכז בסכסוכי שכנים וצרכנות. עם זאת, המיפוי פתח עבורי את הדלת וסייע לי לבסס את מעמדי המקצועי ויחסי העבודה האישיים.” (סיון אפלבוט, 2010)

תהליך הלמידה ברמלה כלל, בין היתר, מיפוי קונפליקטים חברתיים-קהילתיים. אייל קהלני מתאר תהליך המורכב משלוש שיטות: ראיונות אישיים, קבוצות מיקוד וסקר תקשורת כתובה. הוא מספר כי הכין רשימה של כל הגורמים והאנשים העוסקים בנושא קונפליקטים בקהילה בצורה ישירה או עקיפה, בהם גם מיישבי סכסוכים לא-פורמליים. לצד רשימה זו הכין רשימה של תושבים פעילים ומתנדבים שיש להם ראייה מערכתית, ובפגישה עמם ביקש, בין היתר, המלצות עם מי עוד כדאי לו לדבר בתוך הקהילה.

30 המיפוי המלא מופיע באתר מרכז הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה ברמלה: <http://www.ramla.muni.il/gisurr/20%קונפליקטים%20ברמלה/htm> מאמרים/מיפוי

בלוד נעשה המיפוי באמצעות שאלונים שבנינו. השאלונים חולקו אקראית ברחבי העיר במקומות שונים: חדר ההמתנה במחלקה לשירותים חברתיים, קניון, בנק, קופת החולים ובניין העירייה. כמו כן הוכנו שאלונים לנותני שירותים במטרה ללמוד מהם על הצרכים שלהם בתחום, על התמודדותם עם מתחים בינם לבין מקבלי השירותים ועל ההיכרות שלהם עם מצבי משבר או מורכבויות הקיימות בקרב הקהילות השונות. מרבית השאלונים מולאו על ידי התושבים עצמם. הקפדנו שבין ממלאי השאלונים יהיה ייצוג של זהויות שונות. למשל, בשאלונים שהפנינו לקהילה האתיופית נעזרנו בעובד קהילתי דובר אמהרית. כך גם פעלנו בשאלונים שהפנינו לתושבים מהקהילה הערבית.

הניתוח הראשוני של השאלונים נעשה על ידי, ובשלב מתקדם יותר של התהליך הצגנו את הממצאים לוועדת ההיגוי. ניכר היה כי המאפיינים הדמוגרפיים של העיר לוד כעיר מעורבת ורב-תרבותית משפיעים על אופי הסכסוכים ועל הדרך שבה קבוצות מסוימות בקהילה רואות או חוות קבוצות אחרות. כך, למשל, היו תושבים שהצביעו על קושי בתקשורת בעיקר עם שכנים מתרבות שונה מהם ואף חוו זאת כקונפליקט עם שכניהם. ראשים של ועדי בתים הצביעו על קושי רב ליצור מעורבות של הדיירים, בעיקר בבניינים שבהם יש רוב של דיירי דיור ציבורי או אחוז גבוה של עולים חדשים. חלק מהנשאלים סיפרו כי בעבר פנו למשטרה בגלל סכסוכי שכנים או שהיו מעורבים בסכסוכי שכנים שהסלימו לאלימות. עוד למדנו כי תושבים מרגישים שלסכסוכי השכנים (בעיקר על רקע בין-תרבותי) יש השפעה ישירה על איכות החיים שלהם ושהם מעוניינים בפתרונות לבעיות.

בחוויה שלי הלמידה היא תהליך דינמי ורפלקטיבי. כל הזמן עולות שאלות מקצועיות ודילמות אתיות. לעתים אף יש תחושה של הצפה, חוסר יכולת והיעדר כלים לעבד את כל המידע. אני מאמינה שגם אם נראה, לכאורה, כי לא עשינו שימוש בחלק מהמידע, בהמשך התהליך ותוך כדי הפעילות של המרכז נוכל לחזור אל הדברים ממקום בשל ומנוסה יותר, להתבונן בהם מחדש ואולי לקבל מהם השראה לתכנית חדשה.

4. ארגון ראשוני של הידע

לאחר כמה חודשי למידה הכנתי סיכום ביניים שריכז את הידע שאספנו ואת התובנות כסיוע לקבלת החלטות בנוגע להמשך התהליך בלוד. במידע שהדגשתי היו, למשל, מטרות מרכזיות של מרכזים שפגשנו: יצירת שינוי חברתי; מתן שירותי גישור ויישוב סכסוכים; פיתוח מנהיגות מקומית; שימוש כאכסניה לקורסים ולהכשרות בתחום. עוד למדנו שלצד העבודה ברמה הפרטנית יש מקומות שעוסקים גם בתהליכי פיתוח קהילה באמצעות תכניות ייעודיות לקהילות העולים. עוד למדנו שלוח זמנים ממוצע לתהליך ההקמה יכול להימשך כשנה, שעלויות שנתיות משתנות בהתאם לתכנית הפעולה ושיש לכלול בסעיף התקציבי מרכיבים כמו הכשרות בסיסיות בתחום הגישור, ליווי מקצועי, הפקת חומרי פרסום וכדומה.

בשלב זה גיבשנו מסמך ראשוני של חזון ומטרות שהתבסס על תוצאות של מיפוי הצרכים, על התהליך של למידת הקהילה ועל הידע שצברנו מלמידת המודלים השונים הקיימים להפעלת מרכז גישור בקהילה. אחד הכיוונים שסימנו לעצמנו בשלב זה היה ייעוד המרכז בלוד להתמחות לא רק בגישור כי אם גם בתהליכים קהילתיים רחבים, כמו דיאלוג קהילתי, שייתנו מענה ליחסים בין קהילות וזהויות.

מכאן נבחר שמו של המרכז: המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה – לוד. לנגד עינינו ראינו מרכז קהילתי שבו נפגשים תושבים מבוגרים ובני נוער מזהויות השונות וחושבים יחד כיצד הם יכולים לשפר את איכות החיים המשותפים בעיר. מסמך זה הובא בהמשך כבסיס לדיון בוועדת ההיגוי.

5. בדיקת היתכנות להקמת המרכז

5.א. כתיבת תכנית פעולה ראשונית

תכנית הפעולה הראשונית איננה תכנית העבודה להפעלת המרכז. הכוונה היא לכתיבה של מסמך כוונות ראשוני המבוסס על תוצרי הלמידה מהשלב הקודם, ובו מובילי היוזמה מפרטים את הבסיס הרעיוני, את הצורך, את החזון וכמה מילים על אופן הפעולה.

5.ב. זיהוי תנאי הסף

מתוך חומרים תאורטיים והניסיון שהצטבר בתכנית "גישורים" אנו לומדים על חמש יכולות בסיסיות הנדרשות מהצוות המוביל על מנת להקים את המרכז: (א) יכולת לגייס את תמיכת ראש הרשות ובכירה, תמיכה שתבטא גם במשאבים; (ב) יכולת לגייס שותפים רבים ומגוונים מתוך הרשות ומתוך הקהילה שיתמכו ערכית ומעשית בתהליך ההקמה ובהפעלת המרכז בהמשך; (ג) יכולת להקצות משאבים לתמיכה בתקני כוח אדם; (ד) יכולת להקצות משאבים לתמיכה בפעילות, כגון: הכשרות לפיתוח מקצועי של מגשרים, התמחות בבניית הסכמות, שיווק, פיתוח חומרים וכדומה, שילכו ויתרחבו ככל שיגדל המרכז; (ה) יכולת להקצות מקום קבע נגיש הכולל משרד ושירותי משרד, חדר המתנה, חדר גישור וחדר הכשרות.

5.ג. קבלת "ברכת הדרך"

אם טרם הוגדר איש צוות בשכר המוביל את התהליך ומי שאמור לנהל את המרכז, מומלץ בשלב זה למנות איש מקצוע בשכר בהיקף של לפחות חצי משרה.

ברכת הדרך היא אבן דרך משמעותית במעבר משלב הייזום לשלב ההקמה. ברכת הדרך איננה מתבטאת רק באמירה או בברכתם של ראש העיר ושל דמויות מפתח ברשות ובקהילה על התהליך, אלא בהתייחסותם הלכה למעשה למען להקמת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה. בעבודתי כיום אני נפגשת עם מובילי יוזמה שמתקשים לגייס את הלגיטימציה ואת התמיכה מהרשות המקומית. חלקם בוחרים להתחיל בצעדים קטנים ומקוויים שבהמשך יזכו לתמיכה ולמשאבים שיאפשרו הרחבה של הפעילות. אחרים בוחרים שלא להמשיך כלל בתהליך. אם מחליטים להתחיל בהיקף מצומצם, חשוב לקיים בוחן מציאות על מנת להבין מה המשמעות וההשלכות שיש לתהליך ובהמשך – להפעלת מרכז ללא משאבים, כמו למשל עבודה בהתנדבות. ניהול מרכז גישור ודיאלוג בקהילה דורש השקעת משאבי זמן רבים, ועל כן מוביל היוזמה צריך לבחון אם הוא מוכן לקבל על עצמו תפקיד מקצועי ומחייב מבלי לקבל שכר.

6. הכנת התשתית הארגונית

6.א. הקמת ועדת ההיגוי

בראש המבנה הארגוני של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה עומדת ועדת היגוי רחבה המורכבת מבעלי עניין מגוונים הנבחרים על-פי העקרונות שפורטו לעיל. כאמור, יש יוזמות שכבר בתחילת דרכן יקימו את ועדת ההיגוי, בעוד אחרות יתחילו עם צוות מוביל מצומצם שיכין את הקרקע ויגבש את התכנית הראשונית למהלך, ורק לאחר בדיקת ההיתכנות יכנסו את ועדת ההיגוי. הכינוס הראשון של ועדת ההיגוי הוא ציון דרך משמעותי בתהליך, שכן יש בו מידה רבה של פומביות, תמיכה רחבה והכרזה על הקמת מרכז גישור ודיאלוג ביישוב. בעיניי זהו השלב שבו עוברים מתהליך הייזום לתהליך ההקמה.

בלוד בשלב זה כינסנו פורום עירוני בין-תרבותי להקמת מרכזי גישור ודיאלוג. פורום זה הפך בהמשך לפורום הרב-תרבותי ללוד³¹, וחלק מהמשתתפים הפכו בשלב מאוחר יותר לוועדת ההיגוי של המרכז. לקראת כינוס הפורום נפגשתי עם כל אחד מבעלי העניין³² שזיהינו לפגישת היכרות והזמנתי אותם באופן אישי לקחת חלק בתהליך. הקדשתי לכל אחד זמן במטרה ללמוד ממנו מה הצרכים שהוא מזהה ומה דעתו על היוזמה.

לפגישה הראשונה שבה כינסנו את פורום ההקמה הזמנו גם נציגים ברמה הארצית, כגון: יו"ר "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, הגישור ויישוב הסכסוכים", נציגה של משטרת ישראל, נציגה של הג'וינט ומפקחים מהשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים.

חלוקה לקבוצות עבודה או משימה היא דרך יעילה להניע תהליכי עבודה משתפים. בשלב זה התחלקנו בפורום ההקמה לשלוש קבוצות עבודה: הראשונה עבדה על בניית תכנית עבודה ראשונית; השנייה על גיוס משאבים; השלישית על מציאת מבנה קבע למרכז. תוצרי העבודה של הקבוצות גובשו למסמך כוונות שנשלח לכל המשתתפים והיוו בסיס לדיון במפגש הבא של הוועדה.

הייתה אווירה מאוד חגיגית, שולחן כיבוד עשיר, עמדת הרשמה ותגי שם. סדר יום נשלח מראש. מנכ"ל העירייה הגיע ונשא דברים בשם ראש העיר. סגן הקאדי ויו"ר הגרעין התורני בעיר ישבו, ככל הנראה, לראשונה באותו חדר ובירכו על המהלך. (אורית יולזרי, נובמבר 2006)

31 הפורום הרב-תרבותי ללוד: פעל במסגרת מרכז הגישור והדיאלוג בלוד בין השנים 2006–2010. הפורום כלל נציגי ארגונים, עמותות, ממסד ותושבים ממגוון זהויות שנפגשו על בסיס קבוע במטרה לקדם סוגיות משותפות בצורה מערכתית ושיתופית. מתוך חזון הפורום: "חברי הפורום מעוניינים לקדם ולעודד תפיסה של סולידריות ואחריות משותפת לכלל הזהויות בקהילה. התקווה היא שבדרך זו יינתן מענה טוב יותר לצרכים הייחודיים של כל קהילה וקהילה".

32 בין בעלי העניין המקומיים היו נציגי המחלקה לשירותים חברתיים (פרט, משפחה, קשיש), ראש מנהל חינוך, תרבות הדיוור, מפקד תחנת המשטרה, שוטר קהילתי, קצין חקירות נוער, פיקוח עירוני, מנהלת סניף עמותת "עלם", מנהלת יחידת הנוער, מנהלת טיפות החלב, יד רחל, סגור קהילתי, מנהלי מתנסים, מנכ"ל החברה הכלכלית, עמותת אזרחים בונים קהילה, מועצת התלמידים העירונית, רבני קהילות ונציגי קהילה ערבית, יו"ר ועד הורים (יהודי וערבי), עמותת חינוך בחברה הערבית, מנהלים של בתי ספר (ערבים ויהודים), שי"ל ונציגי הקונגרס הגרוזיני.

ההסכמה ליוזמה הייתה רבה והתמיכה בה הייתה רחבה. העידו על כך הנוכחות הרבה במפגש, הדברים שנאמרו במהלך המפגש והתגובות שבאו אחריו, בהן דבריה של משתתפת בפורום:

עצם העובדה שכולנו פיינו זמן והגענו למפגש, זאת אומרת שהנושא חשוב. סכסוכים קיימים בכל המקומות, רעננה, כפר סבא וכד'. בלוד, הבעיות בולטות ומורכבות יותר בשל ההיבט הייחודי – השוני הבין-תרבותי. לכן החזון שלנו הוא הדיאלוג המשותף. (מדברי משתתפת בפורום העירוני להקמת מרכז הגישור והדיאלוג בלוד, נובמבר 2006)

ועדת ההיגוי מתווה את מדיניות המרכז החל מניסוח החזון, גיבוש המטרות והיעדים האופרטיביים, המשך באישור תכנית העבודה והתקציב ועד קבלת החלטות הנוגעות לנהלים ולמדיניות. ההחלטות הללו עוסקות בסוגיות, כגון: גביית תשלום עבור גישורים, קביעת הפרופיל הרצוי של צוות המתנדבים – המגשרים והפעילים, קריטריונים לגיוס מתנדבים, תהליכי קבלת החלטות, הגדרת תפקידו של מנהל המרכז, תקציבים, סוגי ההתמחויות, קוד אתי, מדדי הערכה וכדומה. בראשית הדרך חברי הוועדה נפגשים לעיתים תכופות כדי להתוות דרך ולקדם את תהליך ההקמה. כשהמרכז פותח את שערו ומתחילה הפעילות, תכיפות הפגישות פוחתת לפעמיים עד שלוש פעמים בשנה. תפקידה של הוועדה בשלב ההפעלה חשוב לא פחות, שכן תהליך ההקמה אמנם הסתיים במובן הפורמלי, אך שלוש השנים הראשונות הן בסימן של הבנייה, ביסוס התשתית ומיסוד. אני חושבת שהמיסוד מתקיים בסוף השלב אחרי ביסוס התשתיות.

ועדת ההיגוי היא מנגנון לסיעור מוחות ולקביעת מדיניות המבוססת על הליך קבלת החלטות משותף. כשירות ציבורי חשוב שמרכז הגישור והדיאלוג בקהילה יתנהלו בשקיפות, לכן צוות ההיגוי הוא חלק מרכזי במנגנוני ההפעלה של המרכז המבטיחים התנהלות שקופה. במובנים רבים הוועדה היא מקור הלגיטימציה של המרכז, והיא משמשת מצד אחד עוגן בקהילה ומצד אחר רשת עבודה רחבה, וכל חבר בוועדה הוא למעשה שגריר של המרכז ונושא באחריות המשותפת להצלחתו. חשוב לציין כי גורמים רבים היושבים בוועדת ההיגוי מקיימים בהמשך יחסי גומלין משמעותיים עם המרכז, אם כשירותים המפנים צדדים בסכסוך לקבלת שירותים במרכז ואם כשותפים לפרויקטים וליוזמות קהילתיות, כמו למשל תכנית מנהיגות נוער מגשרת בין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ליחידת הנוער.

6.ב. בניית תכנית העבודה

תכנית העבודה עונה על החזון שלאורו המרכז מוקם, ולכן תכניות העבודה שונות ממקום למקום. תכנית העבודה היא כלי לתכנון, לניהול ולבקרה הן עבור צוות המרכז והן עבור ועדת ההיגוי. שריר (2003) גורס כי לצד הליך התכנון "חשובה לא פחות ההשקעה בפיתוח יכולות בתחום הגמישות שתרגומה המעשי: אי ההיצמדות למתווה תכנוני מוגדר ונוקשה; יכולת להעתיק מאמצים בכל הקשור למטרות ותכני הפעילות ולעיתים גם למיקומה ומשכי הזמן שלה" (שם: 23).

מאחר שמדובר בהקמת שירות חדש, ראוי לראות בשלוש השנים הראשונות שנות התבססות, ועל כן יש לבנות תכנית עבודה הדרגתית, ריאלית הניתנת ליישום. אפשר לזהות ראשי פרקים משותפים

בונים גשרים בקהילה - ייזום והקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

בתכניות העבודה של מרכזי הגישור, בהם א. רקע כללי: מהו מרכז גישור ודיאלוג בקהילה? ב. רצינות: לשם מה להקים מרכז גישור ודיאלוג בקהילה שלנו? ג. חזון: הצגת בעלי העניין וקהלי היעד; מטרת ויעדים לשלוש שנים. דוגמאות: מתן שירותים ליישוב סכסוכים; פיתוח מנהיגות מקומית באמצעות בניית צוות מגשרים ופעילים מהקהילה שיעסוק ביישוב ובמניעת סכסוכים בקהילה; דרכי פעולה, כלומר כיצד נפעל להשגת היעדים; מדדי הערכה כמותיים ואיכותניים; פירוט תקציבי וכוח אדם (נדרש וקיים).

6.ג. גיבוש נוהלי עבודה

נהלים יוצרים סדר בארגון, ויש משמעות חשובה להגדרה של מדיניות מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה. הנהלים הם חלק מרכזי בתהליך התכנון, שכן הם מתווים את דרכי העבודה, את תחומי האחריות, את ארגון הידע ועוד. לגיבוש הנהלים בצורה שיתופית יש ערך חשוב, שכן הוא מאפשר פרספקטיבה רחבה, סיעור מוחות, שיתוף בידע ודין מעמיק בסוגיות ובשאלות רחבות שיש לתת עליהן את הדעת בשלב זה. כמו כן תהליך שיתופי עשוי למנוע התנגדויות במהלך הטמעת הנהלים. גיבוש נהלים הנו תהליך מתמשך. חשוב שמדי פעם ייבחנו הנהלים מחדש לאור הניסיון המצטבר ולאור הצרכים המשתנים. על כן נדרשת למידה מתמשכת ומידה של גמישות ובקרה על תהליכי עבודה. בשלב ההקמה יש לגבש נוהלי עבודה, בין היתר, בתחומים האלה: הגדרת תפקידיו וסמכויותיו של מנהל המרכז, הגדרת תפקיד המתנדב והפעיל, פרופיל המתנדבים והפעילים, נוהל גיוס מתנדבים ופעילים, קוד אתי של המרכז, נוהל גבייה עבור שירותים (לדוגמה, שירותי גישור, והכשרות), כשירות תרבותית (לדוגמה תרגום חומרי המרכז, אופן השילוט במרכז), נוהל טיפול בפניות, נוהל ניהול הגישורים ועוד. בשלב זה יש להכין את טופסי העבודה שישמשו את צוות המרכז, כמו למשל טופס אינטייק, שאלון אישי למגשר ולפעיל בקהילה, הסכם מגשרים-מגושרים וכדומה. אני נעזרתי רבות בטפסים שקיבלתי ממרכזים ותיקים, והתאמתי אותם לצורכי המרכז בלוד. כמו כן בשלב זה בחלק מהמקומות בוחרים לוגו למרכז ומכינים חומר פרסומי כמו דף מידע או כרטיסי ביקור.

בתהליך ההקמה המגשרים והפעילים המתנדבים יכולים לתרום מכישוריהם ולקחת חלק גם בנושאים אדמיניסטרטיביים, כמו סיעוד בהכנת טפסים. אייל קהלני מספר כי מתנדבת של המרכז בעלת רקע בגרפיקה הכינה ארבע הצעות ללוגו. הצעותיה הובאו לוועדת ההיגוי, ובה נערכה הצבעה על הלוגו המועדף.

סיכום - תם ולא נשלם

סיפור הקמתם של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה הוא סיפור על יזמות: פיתוח והקמה של שירות חברתי בקהילה. אנו מוצאים יותר ויותר מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה שמאמינים הלכה למעשה כי תפקידם המרכזי הוא ליצור שינוי חברתי ולא רק לספק שירותים ליישוב סכסוכים. מובילי היוזמה והשותפים שלהם בקהילה הם סוכני שינוי בקהילות שלהם, וניכרת בהם עקשנות, דבקות במטרה, להט וניצוץ וכן היכולת להדביק אנשים ברעיון. אלישבע סדן (סדן, 2009: 206) מבדילה בין פיתוח שירותים בוני קהילה לבין פיתוח תכנית בקהילה. לדברי סדן, הכנסת תכנית ממסדית לתוך מסגרת קהילתית

איננה תהליך של בניית קהילה, ויש להבחין בין סוכן שינוי שמפתח תכנית בקהילה לבין סוכן שינוי שמפתח את הקהילה. בעיניי, כאשר תהליך של הקמת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה הוא תהליך משתף המבוסס על מיפוי צרכים ולמידה, ראוי לראותו כתהליך בונה קהילה. כפי שלי-און מציינת, "לתכניות ליישוב סכסוכים בקהילה יש כיום חלק פעיל בחיי החברה, והן משפיעות על דפוסי ההתנהגות של הציבור ועל מקבלי החלטות ומעצבי המדיניות" (לי-און, 2000: 12). מחזקים זאת דבריו של שופט בית המשפט העליון לשעבר, אהרון ברק, שהשמיע את דעתו לא פעם בזכות הגישור לא רק כהליך חלופי למערכת השיפוט, אלא כי אם "גישור אינו רק מקצוע, זו פילוסופיה חיים, גישור אינו טכניקה זו תרבות חיים משותפים..." (ברק, 2001: 4).

הצגתי במאמר זה את אבני הדרך המרכזיות בתהליך הייזום וההקמה, שהשלב הראשון בו הוא הצדקת היזומה וזיהוי הניצוץ שמניע אותנו לפעולה. בהיעדר בסיס ערכי-חזוני שגובש בשיתוף אמיתי של הקהילה יתקשה מוביל היזומה לבנות אמון בתהליך ובו כמוביל התהליך. בשל קוצר היריעה המאמר לא דן ביתר פירוט בשלבים משמעותיים, כמו הכנה לקראת פעילות - גיוס צוות בשכר, בניית תכנית שיווק וחשיפה, קביעה של נוהלי גיוס והכשרת מגשרים ופעילים, מדיניות תמחור של שירותי המרכז ובניית תשתית לקבלה וטיפול בסכסוכים וקביעת מדדי הערכה.

אני זוכרת שבמהלך הקמת המרכז בלוד ראיתי לנגד עיניי מצב שבו צדדים לגישור שגיעו למרכז הגישור והדיאלוג בלוד, יקבלו שירות ממגשר יהודי וממגשר ערבי שיעבדו יחדיו זה לצד זה. דווקא מתוך קונפליקט מובנה בקהילה קיוויתי שעשייה זו תיתן דוגמה והשראה לקיום משותף במרחב ציבורי רב-תרבותי. לשמחתי הייתה לי הזכות לראות חזון זה מתגשם ומתרחב גם לתחומים נוספים, כמו פורום דיאלוג קהילתי בין-תרבותי ותהליכים של בניית הסכמות בבתים משותפים רב-תרבותיים.

המפגש שלי היום עם מובילי יוזמות חדשות, חלקם עובדים סוציאליים מטעם הרשות וחלקם מובילי יוזמה אזרחית מתוך הקהילה הפועלים בהתנדבות, מחדד אצלי את השונות של סיפורי ההקמה ועד כמה קשה להכין "ספר מתכונים" מדויק המתאים לכל מועצה ולכל רשות. בהיעדר "מתכון" גנרי על מובילי היזומה ליצור בעצמם את ה"מתכון" שלהם, המותאם בראש ובראשונה לקהילה שבה הם פועלים. כתיבת המאמר פתחה בפניי חלון הזדמנויות להתבונן לאחור ולהרהר מחדש בגורמים המשפיעים והמקדמים את תהליך הייזום וההקמה של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה. אני מקווה שסיפורם של עמיתיי וסיפורי ישמשו השראה למובילי יוזמות חדשים, שייראו בתהליך ההקמה יציאה למסע אל הקהילה שבה הם חיים ואל החברה הישראלית. במסע זה הם מביאים עמם בשורה וחזון לשינוי חברתי, ובידם ארגז כלים הכולל את הגישור, הדיאלוג הקהילתי, בניית הסכמות, אימון צד לפתרון בעיות, תיווך וכלים אחרים.

מקורות

- אגמון-שניר, ח', אנגל, ע', ושבאר, ו' (עורכים). (2004). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים, שותפות 2000 ירושלים-ניו יורק, הסוכנות היהודית לארץ ישראל.
- ברק, א' (2001). על הגישור, **בהסכמה**, כתב העת של המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, 1 (נובמבר 2001), 4-5.
- זמיר, י' (2003). גישור בעניינים ציבוריים, **משפט וממשל**, 17, 119-158.
- לי-און, ל' (2002). **תוכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה: סוגיות בהקמה ותפעול, גביית תשלום עבור מתן שירות, קהילת הקמפוס**. תל-אביב: המרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים, משרד המשפטים.
- מזרחי, ט' (2006). אז איך עושים את זה? **שתיל שבכתב**, 11, 20-26.
- זדן, א' (2009). **עבודה קהילתית. שיטות לשינוי חברתי**. תל-אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- שריר, מ' (2003). **ממדים לבחינת ההצלחה של מיזם חברתי - תוצר יזמות יחידנית**. סדרת עבודות בתהליך. באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב. המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית.
-

שיחת ה"אינטייק" - שער הכניסה לתהליך הגישור

**שרית פיין כהן³³, מגשרת ומנהלת מרכז לגישור בקהילה,
מועצה אזורית בני שמעון**

מאחורי כל הדברים הנראים לעין, יש דבר מה גדול יותר; כל דבר הינו נתיב,
שער או חלון הנפתח אל משהו אחר. (אנטואן דה סנט-אכזופרי, הנסיך הקטן)

הקדמה

הגישור הוא תהליך רצוני המאפשר לצדדים המצויים בקונפליקט להגיע לפתרונות המוסכמים עליהם בסיועם של שני מגשרים המנחים את התהליך. שיחת אינטייק מקדימה לתהליך, והיא חלק בלתי-נפרד מהגישור.

שיחה זו מפגישה אותי לראשונה עם הפונים לגישור המבקשים לבחון כניסה לתהליך הגישור. היא טומנת בחובה עבורי התרגשות, סקרנות ועניין לקראת המפגש, והיא מעלה תהיות מה מזמנת לי הפגישה עם הצדדים לגישור ומה תהיה ההתמודדות שאדרש לה הפעם.

בחרתי לייחד את דבריי לשיחת האינטייק כי אני רואה בה שיחה חשובה ומשפיעה בתהליך הגישור. לאופן ניהול השיחה יש השלכות מרכזיות הן על החלטת הפונים אם להמשיך בתהליך אם לא, הן על בחירת המגשרים המתאימים לטפל בסוגיה המונחת על השולחן ולפונים והן על אופן התנהלותו של התהליך. גם אם לא הבשיל בעקבות השיחה תהליך גישור, הרי יש לה לעתים קרובות תשומות המשפיעות על המשך ההתנהלות של הפונים במשפחה ובקהילה, על אופן השיח ביניהם ועל העצמת הפונה ותחושתו כי מעתה ואילך יוכל להמשיך ולפעול באופן עצמאי (ראו דוגמה להלן בסיפור על פגישת אינטייק).

בחרתי לפתוח את מאמרי בתיאור של פגישת אינטייק. בהמשכו אציג את השיחה מבחינה תאורטית, את הרציונל שעומד מאחוריה ואת מרכיביה. אגע במאפיינים של האינטייק באופן כללי ובדרך שבה

33 ברצוני להודות:

לאסתי הורוביץ, עובדת סוציאלית, פקידת סעד לסדרי דין וחוק נוער ומגשרת בכירה על שהקדישה לי בנדיבות מזמנה היקר תוך נכונות לחוות דעה ולתרום מניסיונה העשיר בגישור ובמלאכת הכתיבה. סיועה זה אפשר לי להתמיד במסע הכתיבה והותיר בי הוקרה עמוקה. התברכתי בחברה-עמיתה שותפה לדרך. לד"ר ארנה שמר על שסייעה לי במקצועיות שלה, בנעימות וברוגע לפרוץ את מחסום סימני השאלה שעלו בפניי טרם כתיבת המאמר. בדרך המיוחדת שלה העלתה בפניי שאלות נוספות ותוך גילוי והכוונה מעצימה אפשרה לי להתגבר על המכשולים ולפרוץ דרך כדי להעלות את הידע הטמון בי על הכתב. על כך תודתי הגדולה.

לאורית יולזרי ולאורנה שני מצוות תכנית "גישורים" על ליווי התהליך ועל מתן הערות מפרות ומקדמות. כמו כן לכל הקוראים הנוספים שהערותיהם והארותיהם למאמר היטיבו עם התוצר המוגמר.

הוא מתקיים במרכז הגישור בבני שמעון באופן פרטי. אסיים בעקרונות מנחים ומעשיים שבנינו במרכז הגישור במועצה אזורית בני שמעון. עקרונות אלה נבנו מתוך ליווי, התבוננות וניתוח של תהליכי גישור שנערכו במרכז לאורך שנים, שילוב תשומות של מקצועיות וניסיון של מגשרי המרכז ואיסוף המידע וכינוסו למאגר ידע שמשמש אותנו בפרקטיקה היום-יומית. את אלה אני דולה משיחות האינטייק שאני מקיימת, מתוך שיחות הסיכום שאני עורכת עם המגשרים בסיום תהליך גישור ומתוך מפגשי המגשרים שנערכים מעת לעת במרכז.

סיפורה של פגישת אינטייק

לאכול דבש הוא מן הדברים היותר מענגים, אבל קיימת שניה, שאין שניה לה, ממש לפני שאתה מתחיל לאכול, שהיא עוד יותר מרנינה אפילו מהליקוק עצמו.
(א' א' מילן, פו הדב)

בעודי עסוקה בהכנה של פגישת גישור, קטעה את מחשבותיי שיחת טלפון. מעברו האחר של הקו נשמע קול מהוסס של גבר שהתעניין אם הגיע למרכז גישור. כשהשבתי בחיוב, הציג את עצמו ואת נושא הקונפליקט: "שמי אוהד (שם בדוי), וסוגיית המשק החקלאי של הורי לא פתורה בינינו". לפגישת האינטייק, שקבענו במרכז הגישור, הופיע בחור בשנות הארבעים לחייו, חייכן, נעים סבר והליכות, טון דיבורו שקט ורגוע, מגלה צורך עז לשתף אותי בסיפורו ומביע רצון לדעת איך אפשר לקבל עזרה. אוהד התעניין בתהליך הגישור. לדבריו, הוא אינו יכול לחשוב על אפשרות לתבוע את הוריו בבית משפט. הוא הוסיף שעדיין לא שיתף את הוריו ואת אחיו בפנייה לגישור. הקונפליקט התעורר, כאשר רצה לקבל אסמכתא מעוגנת בהסכם כתוב להסכמה בעל-פה של ההורים והאחים על קביעתו כ"בן ממשין" – בן אשר מקבל את הנחלה של הוריו. לדבריו, ההורים ראו ברצונו ניסיון להחיש את מותם, כדברי האב: "אתה רוצה לקבור אותי חי?"

ההורים סירבו להעלות את הבטחתם על הכתב. האחים העדיפו להדיר את רגליהם מהנושא, ואוהד חש עצמו נפגע וכואב. תגובתו של האב גרמה לאוהד להרגיש דחוי, כדבריו: "הרגשתי שעקרו אותי מהשורשים שלי".

הוספתי ושאלתי: "האם ההורים יודעים שפנית לגישור? האם שניהם בדעה אחידה, או שלכל אחד מהם נקודת מבט שונה על הסוגיה?" לדבריו, הוריו לא ידעו על פנייתו. הוא ביקש שאצור קשר עם הוריו ואבדוק את נכונותם להיכנס לתהליך גישור. רצונו העז להגיע להבנות ולסלק את המתח בינו לבין הוריו בא לידי ביטוי בדבריו: "אני אשלם את עלות הגישור כדי שזה לא יהווה מחסום בפני ההורים להגיע לפגישה איתי".

בשיחת טלפון שלי אל האב הוא אמר שאינו יודע מדוע בנו פנה אליי, שהרי אין ביניהם אי-הבנות ובעיות ו"הכול בסדר". כשהדגשתי שזו בקשת בנם, הסכים שאגיע לפגישה בביתם. סיפורם לוהו בכאב גדול תוך שהם מציינים בפניי כמה חשובה להם מערכת היחסים עם בנם. בסיומה של הפגישה הבינו ההורים את ההזדמנות שקיימת בתהליך הגישור, שהיא השיח המשותף עם גורם שלישי, והביעו את הסכמתם לפגישה משותפת עם בנם.

שיתפתי את הבן בהסכמתם של הוריו לתהליך ושיקפתי לו את התובנה שקיבלתי במהלך השיחות עמו ועם הוריו.

נוכחתי לדעת כי הנושא המרכזי והראשון בגישור הוא מערכת היחסים בין אוהד להוריו, ורק לאחר מכן תיתכן נגיעה בנושא "הבן הממשיך", שהיא סוגיה שקשורה לכל בני המשפחה ולא יכולה להישאר רק בין אוהד לבין הוריו.

כעבור שבועיים קיבלתי טלפון מאוהד. לדבריו, שיחתו איתי הייתה עבורו נקודת מפנה ופתח להידברות ישירה בינו ובין ההורים ובינו לבין אחיו. הוא סיים את השיחה עמי באומרו כי בשלב זה הוא רוצה לנסות לפתור את הנושא באופן עצמאי בשיחות ישירות עם בני המשפחה. בירכתי אותו על התובנות ועל ההחלטות שקיבל ואיחלתי לו בהצלחה.

על האינטייק - רקע תאורטי

אינטייק הוא שיחת פתיחה, דהיינו, המפגש הראשון של הפונה עם המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה ושלב ראשון בטיפול של המרכז בפנייה (המרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים, 2009). זוהי שיחת היכרות הנערכת עם הפונה/עם הצד לסכסוך, ולמעשה היא מהווה כבר תחילתה של ההתערבות. שיחה זו היא בבחינת צומת המכוון למענה המתאים עבור הפונים, בתהליך גישור או בתהליך אחר. לאינטייק כמה מטרות: ללמוד ולברר אם הפנייה מתאימה לגישור. כמו כן, מתן מידע מרבי לפונים כדי לאפשר להם השתתפות פעילה ומושכלת בתהליך וחשיפה לתהליך הגישור ולמרכז הגישור עצמו. בהמשך, קבלת מידע מהפונים שיאפשר לעורך האינטייק ובשלב הבא למגשרים לתכנן תהליך יעיל ומקצועי, שמתאים באופן מרבי לפונים ולמחלוקת שמעסיקה אותם.

שיחת האינטייק מבוססת על מיומנויות של הקשבה פעילה, שמירה על עקרונות אתיים (סודיות, ניטרליות) ומאור פנים מזמין. שיחת האינטייק צריכה להתבצע תוך הקפדה שלא להיכנס לעומקה של סוגיית הסכסוך. אם הפנייה לא מבשילה להליך גישור ו/או עורך האינטייק לא יהיה המגשר בהמשך, יש מקום לחסוך מהמגשרים את פריסת סיפורם המלא לחינם או פעם נוספת בפני המגשרים בפתחת תהליך הגישור. על השיחה להבטיח קבלת מידע בסיסי שיאפשר תכנון ראשוני של תהליך מתאים. שיחה זו היא דוגמה לאופי השיח שיתקיים בהליך הגישור: הקשבה לדברים, הבעת אמפתיה והתעניינות, שאילת שאלות מתוך סקרנות, ענייניות וללא שיפוטיות והתייחסות לרגשות באווירה נעימה ונינוחה. בדרך זו עורך האינטייק מפגיש את הפונה עם תקשורת שיכולה לשרת בצורה טובה את פנייתו ואת רצונו.

פגישת האינטייק כוללת:

- הצגה עצמית של עורך האינטייק ומרכז הגישור
- הסבר על תהליך הגישור
- קבלת מידע כללי על הסכסוך ועל המעורבים בו
- זיהוי של הצדדים לגישור
- בחינה של התאמת המקרה לגישור ועיצובו בשיתוף הצדדים

- בחינת הכשירות והיכולת של הצדדים להשתתף בתהליך הגישור
 - הנגשת תהליך הגישור מבחינת שפה, מקום, ערכים, תרבות, לוח זמנים ועוד
 - מתן מענה לסוגיות ולצרכים ייחודיים
 - מתן מענה לקשיים וחששות מהתהליך
- (בהשראת המרכז הארצי לגישור ויישוב סכסוכים, 2009)

אינטייק במרכז הגישור בבני שמעון - חוכמת המעשה שלנו

מועצה אזורית בני שמעון נמצאת בחלקו הצפוני של הנגב. במועצה 13 יישובים: שמונה קיבוצים, ארבעה מושבים ויישוב קהילתי אחד. חזון המועצה בתפיסתו שואף לשיפור איכות החיים בקהילות הקיימות באמצעות חיזוק ההון החברתי המקומי. מתוך תפיסה זו הוקם מרכז הגישור של בני שמעון. הוא נועד לתת לתושבים בקהילות קטנות, המאופיינות בהיכרות ובמערכות יחסים הדוקות ואינטנסיביות, שירות במניעה ובפתרון סכסוכים בדרך של הידברות, וכן הבנה והכרה בצורכי הצד האחר כדי לאפשר חיים קהילתיים משותפים גם לאחר הסכסוך. סכסוכים יכולים להחליש חלקי קהילה או קהילה שלמה, ובאותה מידה הם יכולים להצמיח אותה. מה שיטה את הכף לכאן או לכאן הוא הדרך שבה תבחר הקהילה להתמודד עם הסכסוכים.

ככלל, במקום שאנשים נדרשים למערכות יחסים לאורך זמן, כמו בקהילות קטנות המזמנות מגורים סמוכים ויחסי שכנות או לחלופין בגירושין שבהם מעורבים ילדים, יש משנה חשיבות לפיתוח שיח גישורי ולפתרון מוסכם על שני הצדדים.

מאפיינים של שיחת האינטייק

להלן אתאר את המאפיינים של שיחת האינטייק שאנו נוהגים לקיים במרכז שלנו. באמצעות המאפיינים שיוצגו יבואו לביטוי חוכמת המעשה שלנו והניסיון שנצבר במרכז לאורך שנים. התנהלות של שיחת האינטייק מתרחשת בהתאם לבחירת הפונה. יש מי שבוחר להשמיע בקצרה את הסכסוך שבגיניו הגיע, ויש מי שבוחר לשמוע על התהליך, על מאפייניו ועל יתרונותיו. לכן אין לראות בסדר הכתיבה של המאפיינים רצף כרונולוגי מחויב של השיחה עצמה.

• היערכות של ה-setting

שיחת האינטייק מתקיימת בפגישת פנים אל פנים תוך יצירת דיאלוג ישיר עם כל צד מהפונים. המפגש הישיר נותן מידע רב וחשוב, ולכן הוא תנאי כניסה לתהליך הגישור. בדרך כלל אני מקיימת את השיחה, למעט בפניות שמגיעות מהיישוב שבו אני גרה, מתוך רגישות לפרטיות ביישוב קהילתי קטן. בפניות כאלה מגשרת ותיקה עם התמחות וניסיון מקיימת את שיחות האינטייק. אני נוהגת לרשום על דף נייר את עיקרי הדברים של השיחה. הרישום מאפשר לי להיות קשובה באופן מלא לפונה מבלי להפסיקו לצורך שאלות ומבלי לחשוש שאשכח דבר מה חשוב שסופר לי במהלך השיחה. הרישום מתבצע אחרי שקיבלתי את רשותו של איש שיחי, לאחר שצינתי בפניו שהכתיבה משרתת את הצורך שלי בהקשבה מלאה להבנת הנושא.

להערכתנו למפגש פנים אל פנים יש תשומות מרכזיות לתהליך הגישור בהמשך: הוא מאפשר היכרות עם הפונה והזדמנות לצפות בו (מימיקה של הפנים, שפת גוף, אינטונציה של דיבור), הערכת יחסי הכוחות בין הצדדים – דומיננטיות מול פסיביות/תלות, מוגבלויות וחולשות מול נקודות חוזק, הבנת אופי הקונפליקט ואילוצים ומגבלות. כל אלה מסייעים לתכנן את ההמשך ולוודא התאמה טובה של מגשרים.

• **משך השיחה ועלותה**

הפגישה נמשכת עד שעה לכל צד, ללא תשלום. אי-חיוב בתשלום מעביר מבחינתנו מסר לפונה שהפגישה עמו נטולת אינטרסים ושיקולים זרים ויכולה לאפשר לו בחירה נכונה, ללא כל תחושת מחויבות מוקדמת. בשונה משיחת האינטייק תהליך הגישור כרוך בתשלום כספי.

• **זמן תגובה לפנייה**

כל פנייה למרכז הגישור, הן להתייעצות טלפונית הן לתיאום וקיום פגישה, זוכה למענה מידי ללא דיחוי. מתוך הבנה שהפונים לגישור מגיעים לשיחה בדרך כלל לאחר דרך ארוכה מלווה לבטים, כאב, כעס ותסכול, נדרש טיפול מהיר ורגיש בפנייה. אם תשובתי מתעכבת מסיבה כלשהי, אדאג להעביר את המסר שהפנייה בטיפול.

• **הנגשת השירות**

שיחת האינטייק מתקיימת בדרך כלל במרכז הגישור שלנו או לחלופין, לנוחיות המשתתפים, במקום ניטרלי ביישובם. עם זאת, מתוך רגישות לאילוצים של גיל, מגבלת ניידות ועוד, כל פנייה נשקלת לגופה במטרה להנגיש את השירות ולהקל על הפונים את קבלתו.

הוריו של אוהד, מסיפור הפתיחה, הם אנשים קשישים וחולים שהתקשו לצאת מחוץ לביתם, ולכן ערכתי את שיחת האינטייק בביתם.

• **בדיקת מוטיבציה ובשלות לגישור**

במהלך שיחת האינטייק אני בודקת עם הפונים לגישור מיהם הצדדים לקונפליקט – אדם פרטי, נציג יישוב או ממסד או שניהם. כאשר אחד הצדדים הוא נציג של קהילה או ממסד, חשוב לבדוק מראש את סמכותו לקבל החלטות ולהגיע להסכמות שיחייבו את הצד שהוא מייצג.

הבעת הנכונות של כל צד לשבת בחדר גישור במטרה לשמוע ולהשמיע מאפשרת לקבל החלטה אם הצדדים מוכנים לתהליך ובשלים לו. ממשפטים כמו "חשוב לי להמשיך לחיות באותה קהילה..." , "לא הייתי רוצה להגיע לבית משפט עם..." , "קשה לי להסתכל לו בעיניים, אבל אני לא יכול לתבוע אותו" מרמזים על קיומן של נכונות ומוכנות לגישור.

מידת הבשלות והנכונות של הפונים להיכנס לתהליך הגישור נבדקת גם באמצעות שאלות מנחות (ראו בהמשך).

אני מאמינה שהדבר שמשכנע את הצדדים להיכנס לתהליך גישור הוא ההבנה של כל צד שיש ביכולתו להיות שותף אקטיבי בעיצוב מערכת היחסים העתידית ובפתרון המחלוקת, והוא יכול לסיימה בדרך שמתאימה לו, כדברי הפתגם האנגלי: "כל אדם הוא אדריכל על עתידו". זה ההבדל

בין גישור הכולל מעורבות ושותפות הצדדים בקבלת החלטות, הסכמות והבנות לבין תהליכים אחרים העומדים לרשותו של הפונה.

• הבהרת נקודות המחלוקת

ייעודה המרכזי של שיחת האינטייק הוא איתור מידת הנכונות, הבשלות והמחויבות של הפונה לתהליך הגישור מבחינת עורך האינטייק והפונה כאחד. לפיכך מרבית המאפיינים של השיחה נסובים על סוגיה זו, ויש פחות השקעה בשלב זה בליבון ובהעמקה בתוכני הקונפליקט.

שיחת האינטייק מזמנת אפשרות לתיאום ציפיות ולליבון הבנות שסייעו להבהיר את נקודות המחלוקת העיקריות. לעתים הפונה מעלה נושא אחד, ובמהלך השיחה אנו מבינים כי המחלוקת היא אחרת או שנדרשים צעדים מקדימים לתחילתו של תהליך הגישור. צעדים מקדימים מייצרים תנאים מתאימים לתהליך, כמו למשל מיקוד תהליך, גיוס שותפים ומתן לגיטימציה לתהליך.

אוהד, למשל, הגיע עם בקשה לפתור את סוגיית "בן ממשיך" ובמהלך שיחת האינטייק הבין שיש להקדים לכך תהליך גישור על היחסים בינו ובין הוריו. בעקבות שיחת האינטייק והתובנות שהשיג, הוא יכול היה לקבל החלטה להמשיך ולטפל בנושא בדרכו.

• פתיחת הגישור למשתתפים נוספים

בפגישת האינטייק נבדקת עם הפונה האפשרות להגיע למפגשי הגישור בליווי בן משפחה, חבר, שכן או איש מקצוע. בדיקה זאת נעשית מתוך רצון להבטיח איזון כוחות בין הצדדים או תמיכה וסיוע לפונים במתן פירוש אחר לנושא שבמחלוקת, בהפנמת תובנות ובחשיבה על פתרונות אפשריים נוספים. שיתוף אנשים נוספים מקבל משנה חשיבות בתהליכים קהילתיים כי הם מביאים לחדר הגישור מגוון של דעות הקיימות בקהילה.

• רגישות תרבותית

בשיחת האינטייק ובתהליך הגישור נדרש גילוי רגישות וערנות להיבטים תרבותיים שמאפיינים את הפונים לגישור. מאפיינים אלה שכיחים ביצירת קונפליקטים, במשמעות המיוחסת להם ובאופני ההתמודדות עמם. לפיכך יש חשיבות רבה לביור נקודות המבט השונות והפירושים שכל צד נותן לסכסוך.

• גישור בקו - גישור המונחה על ידי שני מגשרים

בהחלטה על בחירת המגשרים מובא בחשבון מכלול השיקולים שעלו משיחת האינטייק ומהיכרות הראשונית עם הפונים, רגישויותיהם, העדפותיהם, הדילמות שעל הפרק ותרבותם.

בעקבות שיחת האינטייק עליו להתאים מגשרים המתאימים לנושא הקונפליקט ולפונים. אנחנו אימצנו את מודל ההנחיה ב-CO – הנחיית התהליך על ידי שני מגשרים. למדנו כי הגישור בשניים מאפשר ראייה טובה יותר של המתרחש בחדר הגישור, פותח פתח לניתוח ולהתייעצות בין המגשרים, מזמן השלמה בין המגשרים שמביאים אופי וכישורים שונים לגישור, מהווה למגשרים מודלינג של שיח בונה ומקדם ומרחיב את האפשרויות העומדות בפני המגשרים לאמץ דמות להזדהות ויכולת להיחשף בפניה. לדוגמה, בגישור לגירושין אני מקפידה לשבץ מגשר ומגשרת על מנת לשמור על איזון מגדרי בחדר.

בגישור קהילתי אתייחס בשיקוליי לשיבוץ מגשרים שלפחות אחד מהם מאופיין בראייה מערכתית קהילתית, מכיר ומבין את מערכות היחסים הייחודיות לקהילות קטנות כפריות.

• **מידע על משך התהליך**

השאלה בנוגע לאורכו של התהליך עולה בכל שיחת אינטייק, והיא משמעותית בהחלטה של הפונה אם לבחור בגישור. אני עונה שפגישת גישור אורכת בין שעתיים לשלוש, ומספר הפגישות תלוי בגורמים, כגון: מורכבות הסכסוך, הנושאים שהצדדים מביאים לסכסוך, המוכנות וקצב ההתקדמות של הצדדים בתהליך הגישור.

• **היכרות עם העקרונות המאפיינים את תהליך הגישור**

בשיחה אני מדגישה ומרחיבה בנוגע לכמה עקרונות המאפיינים את תהליך הגישור:
- **תהליך רצוני** – תהליך הגישור הוא תהליך רצוני, ולכל אחד מהמשתתפים בו יש אפשרות, בכל רגע נתון, להפסיק את הגישור. הדבר נותן למגושרים תחושה של שליטה בתהליך ויכולת בחירה בכל שלב ושלב.

לאחר שיחת האינטייק שקיימנו, החליט אוהד לא להיכנס לתהליך גישור. התייחסותי להחלטתו הייתה מכבדת ומאפשרת. השיחה בינינו לא הבשילה לגישור, אבל יצרה מפנה גדול אצל הפונה ביחסים המשפחתיים ובשיח המשפחתי.

הצלחת הגישור נמדדת מבחינתנו ביכולת לאפשר לצדדים להידבר ולבנות מערכת יחסים לצד פתרון הקונפליקט ולמידה של דרכי התמודדות ופתרון קונפליקטים באופן עצמאי בעתיד.

- **סודיות ואנונימיות המגשרים** – עורך האינטייק והמגשרים מחויבים לשמור על סודיות לגבי כל הנאמר במפגשים. כמו כן נעשית בדיקה שאין היכרות מוקדמת של המגשרים עם אחד מהצדדים או עם שניהם ושאינן לו הטיה לעבר אחד הצדדים. שני המרכיבים הללו מקבלים משנה חשיבות בקהילות קטנות שבהן ההיכרות בין התושבים ובין ממלאי התפקידים חוצה את גבולות יישובי המועצה. הדגשת החשיבות של מרכיבים אלה בשיחת האינטייק מעניקה ביטחון לפונים ומאפשרת פתיחות וכנות.

בהמשך התהליך גם הצדדים מחויבים לסודיות ביניהם, אלא אם יחליטו אחרת ויסכימו על כך בתחילתו של תהליך הגישור.

• **שאלות מנחות ופתוחות**

בעצם שאלת השאלות יש מן הלגיטימציה להכרה בקונפליקט שהתהווה, להבנת הקושי בקיומו ולהבעת הערכה ואמון ביכולת של הפונה להתמודד עמו.

השיחה הראשונית עם הפונה היא שיחה סקרנית המתמקדת ברצון להבין את המקור לרגש ולצורך של הפונה (נפתלי, 2010). אני נוהגת ללוות את שיחת האינטייק בשאלות מנחות ופתוחות, שתפקידן לתת לי מידע נוסף, לאפשר לפונה להבין יותר את מקור הסכסוך ואת משמעותו ולפרוס בפניו הזדמנות להבין גם את הצד האחר לסכסוך.

להלן דוגמאות אחדות לשאלות סקרניות ומנחות:

- "מה אתה מצפה? מה חשוב לך שיקרה בתהליך הגישור? מה צריך לקרות כדי שתרגיש שהתהליך הצליח מבחינתך?" - על פי רוב השאלות הללו משאירות את הפונה מופתע, והשתיקה שמגיעה לעתים בעקבותיה מעידה על הבדיקה שלו עם עצמו מה הוא באמת רוצה. התשובות לשאלות יכולות להיות: "שהסכסוך יסתיים, שאקבל את מה שמגיע לי...", או תשובות מרגשות אחרות, כמו למשל: "... שהוא ירגיש יותר טוב", "שהיא לא תפגע", "שנוכל להגיד שלום במדרכה", "ששנינו נהיה מרוצים", "שהילדים לא ייפגעו", "שנוכל להמשיך להיות הורים מאושרים ועסוקים בילדים ולא במריבות..." ועוד.
- "מה אתה מוכן לעשות בשביל שיקרה מה שאתה רוצה?" - התשובה לשאלה מעידה על מידת המחויבות והנכונות של הפונה להשקיע בתהליך זמן, פניות נפשית, פתיחה וחשיפת נושאים רגישים וכואבים ועוד.
- "האם אתה כועס?", "האם אתה מוכן להיפרד מהכעס?", "איך התמודדת בעבר עם קונפליקט או עם מחלוקת דומה?" - השאלות הללו מאפשרות לאתר את נקודות החוזק האישיות, להיות חלק דומיננטי בתהליך, לבדוק את היכולת והנכונות להתמודד עם המצב הרגשי המתלווה לקונפליקט ולבדוק את הבשלות של הצדדים להיפרד מהקונפליקט בתהליך משותף ומשתף.
- "מה לדעתך היה עונה הצד השני?" - השאלה מזמינה את הפונה לשים את עצמו ב"נעליו" של האחר ולנסות להבין את הקונפליקט מנקודת מבטו. עבורי, כעורכת שיחת האינטייק, זהו זרקור ראשוני שדרכו אפשר לנסות ולהאיר את מערכת היחסים בין הצדדים. יש תגובות של שתיקה שמביעות הפתעה וחוסר ידיעה, ויש תשובות שונות ומגוונות: "לא יודעת/ת מה עובר לו בראש" או השערות כמו "הוא רוצה רק את הכסף שלדעתו מגיע לו וזהו..." או "גם לו חשובים הילדים...".
- "האם יש לך חששות/דאגות ביחס למפגשי הגישור ולנושא הקונפליקט?" - השאלה תישאל בדרך כלל, כאשר נוצר במהלך האינטייק אמון רב יותר ופתיחות ביני ובין הפונה. התשובות עליה מאפשרות למגשרים לתת את הדעת לנקודות הקושי והרגישות של כל צד ולהקל עליו בהתמודדות בהמשך התהליך.

כששיתף אותי בדאגה שאחיו בחרו כרגע ללכת צעד אחורה, והוא אינו יודע איך יגיבו בהמשך, עוררתי בפני אוהד את סוגיית השיתוף והיידוע שלהם בתהליך שהולך להתקיים על מנת להקדים ולנטרל התנגדות ועלבון אפשריים מצדם מאוחר יותר.

• סיכום האינטייק

- בסיומן של שיחות האינטייק אני מתפנה לשתי משימות שמסכמות את התהליך:
 - א. בחירת המגשרים המתאימים וקבלת הסכמתם להיכנס לתהליך הגישור
 - ב. פגישה עם המגשרים לשם העברת המידע הרלוונטי והחשוב לפתיחת התהליך

סיום - תם ולא נשלם

ברגע שגילית איזו מכפות הרגליים היא הרגל הימנית, כבר אין לך הרבה התלבטויות בקשר למי מהן היא הכף השמאלית. ואז נותרת רק הבעיה: באיזו מהן להתחיל לצעוד... (א' א' מילן, פו הדב)

בשיחת האינטייק מנחה אותי הגישה לפיה האדם הפונה לגישור הוא לב העניין. אני רואה בו שותף שווה ומקיימת עמו דו-שיח שוויוני תוך כיבוד ערכיו ותרבותו. התייחסותי אליו מאופיינת בתשומת לב אישית ובהקשבה המלווה בשאלות סקרניות כדי להבין את נקודת מבטו ואת אופן הסתכלותו על הנושא שבמחלוקת.

עם זאת, האדוות של כל פנייה אל מרכז הגישור, דרך הטיפול בה ועד תוצרי התהליך רחבות מאוד בקהילות קטנות כמו במועצה שלנו, ולכן חשוב לי להוביל כל מענה ברגישות ובאופן אישי ומקצועי. עברתי עם עצמי דרך ארוכה מלווה בהרבה התלבטויות על אופי ועל אופן הכתיבה. ברגע שנרקמה המסגרת, התוכן החל לזרום לתוכה, וחשתי צמיחה ונקודת מפנה בכתיבה עצמה. הכתיבה הייתה עבורי אתגר אישי והזדמנות לגעת בשיחת האינטייק ולהאיר את התשומות המיוחדות שלה לתהליך הגישור. במפגשים עם עמיתיי ממרכזי הגישור והדיאלוג נוכחתי לדעת ששיחות האינטייק אצלנו, במרכז הגישור בבני שמעון, נעשות מבחינות מסוימות באופן שונה ממרכזי גישור ודיאלוג קהילתיים אחרים. השוני מתבטא, למשל, באי-התפשרות על פגישת פנים אל פנים, אשר כוללת את המאפיינים הייחודיים שתוארו לעיל. הדבר חיזק בי את ההכרה בחשיבות של העלאת הידע שנצבר אצלנו על הכתב כדי לאפשר שיהא נגיש ופתוח ללמידה.

לתחושת, אדם המסיים שיחת אינטייק יוצא עם מידע ברור ועם חומר למחשבה הן על האפשרויות שנפרסו בפניו (תהליך גישור, הליך משפטי, להניח לקונפליקט להיות נוכח), הן על גודל האחריות שעל כתפיו ("אני שותף לבחירה ולהחלטה, אף אחד אחר לא יעשה זאת בשבילי...") והן על ההזדמנות להתמודד עם חשיפה ועם השקעה (זמן וכסף).

המחשבה שתוצר הכתיבה יהווה מסמך ידע עבור כולנו חיזקה ועודדה אותי לאורך כל תקופת הכתיבה. אני מקווה שהצלחתי לתרום למאגר הידע של מרכזי הגישור שאני כל כך מאמינה בחשיבותו ובנחיצותו. עבורי זהו עוד מקור ללמידה ולרכישת מקצועיות בעבודתי כמגשרת, כמנהלת מרכז גישור קהילתי וכעורכת את שיחות האינטייק עבור כל פנייה לגישור.

מקורות

סוגיות בעבודת המגשר במרכז ציבורי לגישור ויישוב סכסוכים בקהילה. תל-אביב: המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים.
נפתלי, י' (2010). מעשה הגישור. הרצליה: הוצאת מסדה.

מרכז הגישור והדיאלוג יוצא לשכונה

שרון דלמן³⁴, מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בדימונה

השיח הרווח כיום במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הוא "הטמעת השפה הגישורית". מדובר בכלים שבהם אנו משתמשים בהליך גישור, כמו הקשבה, שיח צרכים, שיקופים ועוד. שימוש בהם בחיי היום-יום מזמן שיח פורה ומאפשר פתרון קונפליקטים באופן שעונה על צרכי שני הצדדים. הרצון לחשוף ציבור רחב ככל האפשר להכיר את הכלים של עולם הגישור והדיאלוג הביא אותנו במרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בדימונה לפעול בדרכים מגוונות. אחת מדרכי העבודה שלנו תתואר כאן – פעילות לחשיפה והטמעה של הכלים הגישוריים בקרב תושבי אחת השכונות בדימונה.

במסגרת פעילות המחלקה לעבודה קהילתית התברר שסכסוכי שכנים, חוסר אמון בין חלק מהתושבים וקושי בהתארגנות ובשיתוף פעולה הם מהגורמים המשמעותיים להזנחה של הסביבה הפיזית והחברתית ולתחושות קשות של הדיירים כלפי המקום שבו הם חיים. לפיכך מרכז הגישור והדיאלוג כחלק מהמחלקה לעבודה קהילתית יחד עם תכנית "מוטב יחדיו" מטעם אשלים-ג'וינט משתפים פעולה במטרה לשפר את איכות החיים של התושבים על ידי תקשורת דיאלוגית ועידוד תהליכי העצמה. מתוך אמונה שאת השפה הגישורית צריך לחיות בחיי היום-יום, יצאנו להשתלב בחיי השכונה. תוך כדי עבודה משותפת והיכרות עם האוכלוסייה אנו לומדים על צרכיה ומאפשרים לתושבים להיחשף לכלים הגישוריים והדיאלוגיים ולהשתמש בהם. הפעילות כוללת תהליכים מובנים של גישור, בניית

34 תודות: לאילנה אזולאי, מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית בעיריית דימונה, שיזמה את הפרויקט, הזמינה אותי לקחת בו חלק וכך פתחה לי את הדלת לעולם העבודה הקהילתית. תודה מיוחדת על הליווי ועל הזכות ללמוד ממנה.

לניסים אוזנה, מנהל פרויקט שיקום שכונות, על התמיכה בכל דבר שנעשה, על האמון, על הייעוץ והעזרה. לשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים על התמיכה והתרומה לפיתוח המרכז. לקבוצת גבים שלקחה חלק בשלב הראשון של התהליך ולליאורה עוזר על השיתוף בידע ועל הייעוץ.

לאיתי וקנין, על שותפות בעבודה, האמון והתמיכה בכל יוזמה.

לז'קלין איבגי, על עבודה משותפת, על חברות ועל אין ספור דברים שלמדתי ממנה. לתמי מרגי, על עבודה משותפת, תמיכה ורצון לעזור בכול.

לכל עובדות מרכז אישה לאישה, על אמון ותמיכה ועל הזכות לעבוד לצדן.

לסטודנטים ולסטודנטיות שהיו שותפים לתחילת התהליך. תודה על עבודתם המאומצת, ההשקעה והאמונה בדרך.

לרחל וליעקב מחברת עמידר, לעובדי עיריית דימונה, תודה על שיתוף הפעולה והתרומה החשובה לנעשה בשכונה.

לשמעון אוחיון, על עבודה משותפת, על האמון והנתינה, על שקיבל אותי לשכונה.

לתושבי השכונה, על הזכות להכיר אותם, על האמון והפתיחות ועל שיתוף הפעולה.

לארנה שמר, אורית יולזרי ואורנה שני, על שעות רבות של ייעוץ, תמיכה ועבודה קשה, שאפשרו לי לפרסם מאמר זה. במהלך הכתיבה עברתי תהליך רפלקטיבי משמעותי של למידה אין-סופית שתלווה אותי עוד זמן רב.

הסכמות ודיאלוג קהילתי לצד פעילויות שאינן מוגדרות בדרך כלל כאופייניות למרכז גישור. פירוט על התהליך שכלל עד עתה שלושה שלבים מובנים ושלבם רבים ספונטניים נוספים יובא לפניכם בהמשך. מבנה המאמר כולל רקע על מרכז הגישור ופרטים על תכנית "מוטב יחדיו" ועל מאפייני השכונה שבה התכנית מתקיימת, פירוט על תהליך הכניסה והעבודה בשכונה שכולל שלושה שלבים מובנים ופעילויות ספונטניות נלוות ולבסוף בנימה אישית – תובנות ולמידה שלי מהתהליך וכמה מילים מזויות ראייתה של עובדת השכונה, שותפת לעבודה, כיצד היא רואה את פעילות מרכז הגישור בשכונה. החומר המובא במאמר מבוסס על עבודתי בתכנית, על רשימות וחומרים שנאספו במהלך העבודה ועל ראיונות עם שותפי במרכז הגישור ובמחלקה לעבודה קהילתית ועם תושבי השכונה.

מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה של עיריית דימונה

מרכז הגישור והדיאלוג הוקם בשנת 2008, והוא פועל כחלק מהמחלקה לעבודה קהילתית באגף לשירותים חברתיים בעיריית דימונה בשיתוף פעולה של פרויקט שיקום שכונות בעיר ובליזיון. מטרת מרכז הגישור היא לאפשר לאנשים ולקבוצות מהקהילה להתמודד עם מחלוקות בעזרת תהליכי גישור ודיאלוג. כדי להגשים מטרה זו המרכז פועל בכמה אופנים: קיום תהליכי גישור ובניית הסכמות לתושבים שפונים למרכז (באופן עצמאי או על ידי הפניה של בית המשפט), היכרות עם השפה על ידי קיום קורסים לקהל הרחב, פעילות במערכת החינוך: לילדים ולצוות וכן פעילות יזומה של המרכז שבמסגרתה אנו מגיעים לתושבים ומציעים לעבור עמם יחד תהליכים. אנו רואים חשיבות רבה בפעילות יזומה שמטרתה להגיע לאוכלוסיות שלא נחשפו עדיין לנושא הגישור והעבודה עם תכנית "מוטב יחדיו" מאפשרת לנו לעשות זאת.

תכנית "מוטב יחדיו"

עמותת "אשלים" מטעם הג'וינט פיתחה את תכנית "מוטב יחדיו" שמטרתה בניית תשתית חברתית המשלבת בין תושבים ואנשי מקצוע לפעולה משותפת לקידום איכות החיים של הילדים ובני הנוער החיים בשכונות מודרות.

התכנית נועדה לפעול להטבת חיי הילדים והנוער. כיוון שהיא פועלת בגישה הוליסטית במטרה לרתום את כל הכוחות הפנימיים והחיצוניים בשכונה ובעיר כדי לחולל שינוי משמעותי, חברנו יחד לשיתוף פעולה. היה ברור שסביבה שיש בה מעט מאוד הידברות ויחסי אחווה בין שכנים, משפיעה באופן ישיר על הדור הצעיר. בתחילה התקיים פרויקט אחד, ולאחר מכן התרחב שיתוף הפעולה לפעילויות נוספות.

מאפייני השכונה שבה התכנית מתקיימת

השכונה, מהוותיקות בעיר דימונה, מאופיינת כשכונה הסובלת ממידור ומהזנחה. מתגוררים בה אנשים ממגוון תרבויות: תושבים ותיקים שמוצאם בעיקר מהודו, ממרוקו ומתוניס, תושבים השייכים לקהילת העבריים, בדואים ועולים חדשים מברית המועצות לשעבר. אחוז גבוה מהדירות בשכונה שייכות לדור הציבורי (חברת עמידר), ורבות מהדירות שבבעלות פרטית מושכרות. בשכונה פועלים בית ספר יסודי, גן חובה, מועדוניות, תחנת טיפת חלב, בתי כנסת וכמה עסקים פרטיים, בהם חנויות

מכולת ומתפרות. לאחרונה נפתחו במסגרת תכנית "מוטב יחדיו" משחקייה לילדים בגילאים 0-6, מועדון לנוער ומרכז לטיפול בילד.

חלק מהתושבים הוותיקים חיים בה עוד מימי היווסדה. יש מי שישמחו לעזוב את השכונה, ויש אחרים שלא יחליפו את ביתם, ולמרות השינוי בסביבה החברות עם השכנים והיחסים שרקמו במשך השנים משמעותיים עבורם ומהווים חלק חשוב בחייהם. הקשרים מהעבר חוזרים ומתגלים, כשרק נותנים להם מקום. כך קרה במפגשי התכנית: האב שתפר לבן השכנים את החליפה לטקס בר המצווה, הילדה שטופלה על ידי השכנה ועוד. כצופה מהצד נראה כי השורשים המשותפים רק מבקשים להיחשף ולאפשר מחדש יחסים וקרבה.

מרכז הגישור והדיאלוג יוצא לשכונה

שיתוף הפעולה בין מרכז הגישור והדיאלוג ובין צוות "מוטב יחדיו" כלל שלושה שלבים מובנים: 1. בניית הסכמות בין דיירים החיים יחד באותה הכניסה. היא התבצעה בכמה כניסות של בניין אחד; 2. הקמת ועד בית משותף לבניין כולו; 3. הקמת מנהלת שכונה לכל השכונה. בתחילה תוכנן רק השלב הראשון. הצלחת העבודה המשותפת והצרכים שהתושבים הציגו הביאו לתכנון ולביצוע של השלבים השני והשלישי.

במקביל לעבודה בשלושת השלבים המובנים עלה מהשטח צורך למעורבותנו באירועים שלא היו קשורים באופן מובהק לתהליך המתוכנן. מעצם היותנו חלק מהמתרחש בשכונה והמחויבות ההדדית שחשנו, שיתפו אותנו תושבים ובעלי תפקידים בבעיות שעלו וביקשו את עזרתנו בפתרון. כדי לתאר את עבודתנו בשכונה בחרתי להפריד בין שלושת התהליכים שיזמנו. אבחין אפוא בין התהליכים שהוחלט עליהם בצוות התכנית "מוטב יחדיו" בשיתוף עם מרכז הגישור והדיאלוג, שהם תהליכים שנבנתה עבורם תכנית עבודה, ובין תהליכי ליווי ספונטניים, כלומר, אירועים שהתרחשו בשכונה, והתבקשו לסייע, ליעץ ולתמוך בהם כדי שיתקיימו בדרך דיאלוגית.

א. תהליכים יזומים

שלב ראשון – שלום בין שכנים בבניינים משותפים: בהמשך להחלטה לעודד קיום תהליך דיאלוגי בין שכנים הוחלט על תחילת עבודה עם בניין אחד, שיהווה דוגמה לשכונה כולה. לנגד עינינו עמדה המטרה לעזור לדיירים לשתף פעולה כדי לשפר את איכות חייהם בשכונה, והתחלנו לעבוד עם דיירי שמונה כניסות מבין 18 הכניסות בבניין (שבו כ-130 דירות). מיקומו של הבניין במרכז השכונה, והיותו היחיד בסביבה שלא שופץ במהלך השנים האחרונות, היו גורם משמעותי בבחירה להתחיל את ההתערבות עם דייריו. בתחילת עבודתנו מצאנו שרמת התחזוקה במקום גרועה במיוחד. תושבים רבים התלוננו על מפגעים פיזיים ועל מפגעי רעש ולכלוך חמורים. רבים מהסכסוכים בין השכנים התנהלו דרך תלונות במשטרה.

תהליך העבודה בשלב הראשון כלל שני שלבים: כניסה לדירות וקיום אספת דיירים. את השלב הראשון ביצעו סטודנטים לעבודה סוציאלית בשלב ההכשרה המעשית שלהם ועובדות שכונה. לאחר כמה מפגשי סדנה כהכנה לכניסה לשכונה יצאו הצוותים לדירות. כדי לבסס את אמון הדיירים נכנסנו תחילה

לדירות שבהם הייתה לאחד מאנשי הצוות היכרות עם דייר אחד לפחות. בכניסה לדירות נוספות נעזרנו בדיירים שכבר יצרנו אתם קשר, והאמון התבסס. כדי לקיים שיחה עם דיירים דוברי שפות זרות נעזרנו באנשי צוות דוברי השפה או במתרגמים. בכניסות שבהן הדיירים לא נענו לתהליך שהצענו, לא המשכנו בתהליך. לעתים יחסם השתנה כעבור זמן, ובשלב מתקדם הם ביקשו להצטרף לתהליך. תהליך הכניסה לדירות היה אטי ודרש סבלנות ואורך רוח. בביקוריהם בדירות ראינו הסטודנטים ועובדות השכונה את הדיירים, זיהו צרכים, שמעו על הכוחות הקיימים, מיפו קונפליקטים וסיפרו על תחילתו של תהליך, שדיירי הבניין הוזמנו להשתתף בו. מטרת השלב השני, שבו התקיימה אספת דיירי הכניסה, הייתה להגיע להסכמות בין השכנים באשר לדרכי פעולה לשיפור החיים בכניסה. בפגישות התקיים שיח בשיתוף הצוות שביקר בדירות ובהנחיית מגשר. הוצגו הצרכים שהועלו על ידי הדיירים בביקורי הבית, התקיים דיון ונבחרו נושאים לטיפול.

שלב שני – הקמת ועד בניין (כ-130 דירות): תוך כדי תהליכים של בניית הסכמות בין דיירים בכניסות החלה להתבסס קבוצה קטנה של תושבים שהביעה רצון ואמונה שאפשר לשנות, להשפיע ולקבל יותר אחריות לחיים בבניין. ז'קלין אבגי, עובדת השכונה בתכנית, ואנוכי בשיתוף צוות התכנית כולו החלטנו למנף את תחילתו של אמון שהחל להירקם ולהציע בחירה של ועד בניין. בשלב זה הובלנו את התהליך, ז'קלין ואנוכי, בעוד עובדות השכונה הנוספות והסטודנטים נפרדו מהפרויקט.

הצעד הראשון לבחירת ועד הבניין החל בתליית שלטים בחדרי המדרגות, ובהם ציינו יום ושעה למפגש פעילים. למפגש הראשון הגיעו שלושה דיירים מבין המנהיגים הפוטנציאליים שאיתרנו, סקרנים אחדים ורבים שהתנגדו נחרצות לרעיון ההתארגנות. דייר אחד אף ניסה לשכנע את שכניו באי-אמינותנו והודיע לנו שכדאי שנפנה את המקום כי אין עתיד לפועלנו. על-פי התכנון היה אמור להיבחר במפגש זה ועד בניין, אך מיעוט מועמדים וחוסר העניין של רבים מהנוכחים גררו שיחה ערנית שנמשכה גם בפגישות הבאות. בחירת הוועד נדחתה בכמה שבועות. הגענו פעם בשבוע וישבנו ביום ובשעה קבועים במרכז רחבת הבניין. בכל פעם שנפרדנו, לאחר המפגשים במרכז הרחבה, ז'קלין ואני חשנו לסירוגין אופטימיות ופסימיות. חיזקנו זו את זו וחוונו רגעי סיפוק ואושר, כשהתנהלו שיחות משמעותיות, כשהצטרף תושב חדש למעגל, כשהתרחש דבר פעוט כביכול כמו מישהו שעזר בהוצאת כיסאות או שהגיע פעמיים ברציפות. במרכז הרחבה ישבנו יחד עם כמה דיירים, ואט אט הצטרפו נוספים. ניהלנו דיונים, הועלו קונפליקטים והתגבשה קבוצה. לאחר שבועות רבים נבחר ועד, והוחלט להעביר את המפגשים לאחת הדירות. המפגשים קיבלו נופך אישי יותר, ועלו בהם מטרות קונקרטיות יותר. הדייר שהיה ממתנגדיה הכולטים של ההתארגנות, קיבל עליו את הנהגת הקבוצה ונהיה לדייר הפעיל ביותר ומי שאליו דיירי הבניין פונים בכל בעיה שעולה. על-פי דבריו, השינוי שחל בו התאפשר הודות להתמדה בתהליך שהתרחש בשכונה. מכיוון שראה שדברים קורים, החל להאמין. אנו שידענו שמעורבות הרשות בפעילות בשכונה חשובה לו מאוד, ניצלנו את השינוי שחל בו והזמנו אותו לשיחה אישית עם מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית. צעד זה הפיח בו תחושה של אמון ובעיקר חיזק בו את הידיעה שדרגים גבוהים בעירייה מעורבים בתהליך.

הוועד החל להיפגש באופן קבוע, והחלו להתקיים דיונים על דרכים ועל נושאים לפעולה. אחת ההחלטות הראשונות הייתה צביעה של חזית הבניין. עמידר תרמה את החומרים, והדיירים התגייסו לעבודה. כשהמברשות כבר היו ביד, יצאו דיירים נוספים, השיחות קלחו, הקשרים התהדקו וגם קונפליקטים חדשים עלו. כשחשנו שהדיירים מגלים עניין, הצענו עזרה. השתדלנו להקשיב לצורכי התושבים – לבדוק באיזו דרך הם רוצים להיות פעילים, אם כוועד בניין או מדי פעם בהתגייסות ובעזרה בפעילויות שהוועד מארגן. הפעילות המשותפת התנהלה בין יזמות לתמיכה – בין הרצון שלנו להציע דרכי פעולה לבין הקשבה מלאה לדרך פעולתם של התושבים והגשת סיוע, כשאנחנו מתבקשים. לדוגמה, האם מתפקידנו ליזום קשר עם בעל תפקיד ברשות או להשאיר זאת לתושבים? אם מתקיימת פגישה – האם אנו צריכים לקחת בה חלק? לעתים בחרנו בדרך אחת, לפעמים בדרך אחרת. במקרים רבים בחרתי להקשיב ליזומות ולרעיונות ולסייע בתכנון הפגישה, וז'קלין, שנוסף על היותה עובדת השכונה, היא גם תושבת המקום, הייתה פעילה יותר בכל הנוגע ליזומות ולהבעת דעה וכן השתתפה בכל המפגשים עם בעלי התפקידים.

שלב שלישי – הקמת מנהלת (ועד) לשכונה כולה: בימים אלה מתארגנת קבוצה של נציגי השכונה שבעזרת ליווי והנחיה מבקשים להוביל שינוי בשכונת מגוריהם. במפגשים הראשונים הגיעו, נוסף על פעילים שהכרנו מוועד הבניין שהוקם, גם תושבים שלא הכרנו, שהגיעו בעקבות פרסום שעשינו, שלטים שתלינו, ביקורים בבתיים ושיחות עם תושבים ברחובות השכונה. רבים מהם היו ממורמרים ומרובי תלונות. הם הופיעו ובידם רשימות עבורנו בנושאים המחייבים שיפוץ, תיקון, ניקיון ועוד. בעזרת הקשבה רבה, זיהוי ושיקוף צרכים עברנו יחד תהליך, ובימים אלה, אחרי כשמונה מפגשים, מתגבשת קבוצה של כעשרה דיירים שמקבלת על עצמה את האחריות לטיפול בתחומים מגוונים בענייני השכונה (כגון: ביטחון, כלבים משוטטים, ילדים ונוער ועוד). בעזרת הנחיה בתהליך של דיאלוג קהילתי הקבוצה יוזמת פעילויות ומחליטה החלטות. נציגיה נפגשים עם נציגי הרשות ומניעים מגוון תהליכים, בהם אכיפת חוקים (למשל, בנושאים של לכלוך השכונה, מפגעי רעש והשחתה), פעילות בבית הספר השכונתי, יוזמות לשיפוץ מרחבים ציבוריים. בימים אלה אף מתגבשת תכנית של הוועד בשיתוף העירייה להקמת מתחם משחקים חדש לילדים.

ב. ליווי ועזרה באירועים ספונטניים שמתרחשים בשכונה

תוך כדי העבודה המובנית על-פי התכניות המתוכננות עם התושבים נחשפנו לקונפליקטים שהתקיימו בשכונה והצענו את עזרתנו בפתרונם. היציאה של המגשר מחדר הגישור לעבודה בשטח כדי להציע תמיכה ועזרה בהתנהלות של אירוע ספונטני בדרך שבה אנו דוגלים היא יישום הלכה למעשה של מטרנתנו החשובה ביותר – התנהלות חיי היום-יום בעזרת כלים גישוריים.

להלן דוגמאות אחדות לדרכי התערבותנו בקונפליקטים:

- **סכסוך בין מפעילי המועדונים לבין דיירים:** במועדונית הילדים שבשכונה החל לפעול חוג נגינה על דרבוקות. בעקבות צעקות ואף היתקלות אלימה בין מדריכת המועדונית ובין שכנה בנוגע לרעש הרב הנגרם עקב פעילות החוג, התבקשנו על ידי נציג ועד הבניין ורכזת המועדונית להתערב. התקיימו שני מפגשי גישור בהשתתפות מנהלת המועדונית, רכזת המועדונית, נציג ועד הבניין

- הסמוך ונציגת השכונה. נמצא פתרון, ונוצר קשר חדש ומשמעותי בין המועדונים לשכנים, שהשפיע לטובה גם על ממשקי פעולה נוספים בין הצדדים.
- **סכסוך בין שכנים:** פעיל בוועד השכונה דיווח על סכסוך בין השכנים בבניין שבו הוא מתגורר. הצדדים הופנו למרכז הגישור, והקונפליקט נפתר.
 - **סכסוך בין אם למדריכת המועדונים:** רכזת המועדונים פנתה אלינו בבקשה לסייע בקונפליקט שהתפתח לתקריט אלימה בין אם לילד במועדונים ובין המדריכה. האם, שלא רצתה לדון בסכסוך, נעתרה לבסוף לאחר ששמעה שאנו מעורבים בכך עקב היכרות קודמת שהייתה לנו עם עמה כפעילה בוועד הבניין. התקיים מפגש, והבעיה נפתרה.
 - **אי-הסכמה בין דיירת לנציג חברת עמידר:** בעקבות שיפוץ שנעשה בחדר המדרגות של בניין קיבלה דיירת מעמידר חשבון שלדעתה היה שגוי. לאחר שהגיעה לנציג החברה, התווכחה ולא הצליחה להגיע להסכמה, התבקשנו לסייע. במפגש משותף תוך שימוש בכלים הגישוריים נמצא פתרון שהתאים לשני הצדדים.

ההתבוננות לאחור ובמבט קדימה

עבודתו של מרכז הגישור בשכונה החלה בעקבות זיהוי הצורך על ידי המחלקה לעבודה קהילתית וצוות "מוטב יחדיו". שיתוף הפעולה החל בפרויקט אחד, התרחב לעבודה מעמיקה והביא להרחבת מעורבותנו בשני פרויקטים נוספים. פרויקטים אלה לוו בעבודה משותפת שכללה מעורבות והנחיה באירועים שנחשבו "לא-מתוכננים". בימים אלה מתרחבת תכנית "מוטב יחדיו" בדימונה לשכונה נוספת, ונבנית עבורה תכנית עבודה. בהתבוננות לאחור במהלך העבודה בשכונה "הראשונה" התגבש מודל, שעמו נכנסים עתה לעבודה בשכונה "החדשה". עבודתו של מרכז הגישור בשכונה אפשרה לכולנו למידה משמעותית במגוון נושאים. בחרתי להציג בפניכם כמה תובנות ונקודות למחשבה שהתעוררו אצלי במהלך העבודה.

בנימה אישית

באתי ללמד ומצאתי את עצמי לומדת

מתוך תיאור העבודה בשכונה אפשר ללמוד על הדרך שעברתי בעבודתי עם התושבים, על הרצון ללמד מול האמונה בלומד. כשהגעתי לשכונה, ראיתי לפניי תושבים רבים שאינם מרוצים מהסביבה שבה הם חיים, אך עושים מעט מאוד או כלום כדי לשנות את פני הדברים. פגשתי אנשים כעוסים, מתלוננים ולעתים מסוכסכים עם סביבתם, שאינם מוצאים דרך לפעול; תושבים מלאי תלונות שמחכים שמשוהו ייעשה בשבילם. אני שמאמינה כי אדם צריך לקבל אחריות לחייו, לביתו, ליחסיו עם שכניו ולכל התנהלות שקשורה אליו, באתי לעודד את התושבים להאמין בעצמם, לקבל אחריות לחייהם ולהיות מי שמחליטים מה יקרה להם. ואולם אם כך הדבר – מי אני שאבוא ללמד אותם משהו שהם לא יודעים! מצד אחד אני מבקשת מהם להחליט ומצד אחר אני אומרת להם שהם לא עושים את הדברים בדרך הנכונה. מצאתי את עצמי נתונה בדילמה, במצב אבסורדי, שהרי מצד אחד רציתי ללמד ומצד אחר רציתי לאפשר ולהאמין באחר. במקרים רבים למדתי שה"אמת" שאני מביאה, גם מבחינת

דרכי פעולה וגם מבחינת דרכי תקשורת, אינה מתאימה בכל מקום ולכל אדם. במקרים אין ספור ראיתי כיצד אני, שמגיעה ממקום אחר, לא יודעת דברים חשובים בהתנהלות בשכונה. מנהגי המקום היו זרים לי וכן דרכי התנהלות ותקשורת, אמונות, בחירות והעדפות בחיים. נדרשתי להתבוננות, ללמידה ולגילוי כבוד רב כלפי התושבים שעבדתי אִתָּם. זכור לי במיוחד עולה ממוצא רוסי שיזם ניקיון בפינות עמוסות זבל בתוך בניינים ולצד המקום הנקי תלה שלטים "אסור לזרוק לכלוך". העובר על החוק ישלם קנס". כשהצעתי שהשלטים יתורגמו גם לשפה הרוסית למען התושבים הרבים שאינם קוראים עברית, נענית ששלט ברוסית ייתפס כ"לא-רציני", כהודעה שכתב אחד השכנים ולא כהודעה מטעם הרשות, ולכן הסיכוי שיכבדו אותו קטן בהרבה.

כל העת אני נדרשת למידה של צניעות. באתי ללמד ומצאתי את עצמי לומדת. מתוך כבוד לדעות של האדם שמולי, פעולותיי אופיינו בדרך של הצעה ולא כפייה. אני מציעה את מה שיש לי לתת בגישה הגורסת "קחו אם תרצו". לאורך כל הדרך, בכניסה לבתים, באספות דיירים, בשיחות אישיות אקראיות ומתוכננות תמיד השתדלתי להקשיב, ואם יש לבן שיחי עניין, אני מציעה את דרכי, את השקפת עולמי, והוא לוקח או לא לוקח בהתאם לרצונו. מצאתי את עצמי לא פעם מתלבטת: קיבלתי את תפקידי מתוך מנדט ללמד, להנחיל דרך חדשה, ולא תמיד נכון לעשות כך. לעתים שמעתי על דרכי פעולה שמנוגדות לדרכי ושתקתי. האם באתי כדי לשתוק?

כשעולמות נפגשים – עבודת צוות

מקור למידה משמעותי במיוחד עבורי הייתה שותפתי לצוות העבודה לאורך כל הדרך בשכונה, ז'קלין אבגי, מהפעילות היזומה הראשונה, במפגשים, בשיחות, בסיוורים, בכול. ז'קלין שנולדה וחיה כל חייה בשכונה, משמשת בתפקיד עובדת שכונה ואחראית למנהלת השכונה. היא אישיות מיוחדת, ובלעדיה לא היו קורים רבים מהדברים שהתרחשו.

כאדם זר שהגיע מעיר אחרת, מתרבות אחרת, ללא היכרות עם תושבים בשכונה, הכניסה שלי לעבודה במקום הייתה תלויה באופן מלא בז'קלין. כבר בפרויקט הראשון – כניסת סטודנטים ועובדות שכונה לשיחות עם דיירים בביתם – הם התבקשו לציין את היכרותם עם ז'קלין. חוסר האמון של תושבים במערכת, באנשים זרים ששוב באים להבטיח, התפוגג במקרים רבים, כשהגיעה ז'קלין. בכניסותינו הרבות לדירות, בביקורים באירועים משמחים ולהבדיל בניחוח אבלים, ז'קלין הייתה לי מורת דרך למנהגי המקום.

עבודתנו מתאפיינת בשעות רבות של עשייה משותפת, שחלק משמעותי בה הוא הלמידה ההדדית, האמון והפרגון שחשנו האחת לרעותה. ז'קלין אמרה עם מי מדברים ומתי, ואני הובלתי את אופן השיחה. ז'קלין זיהתה מצוקה, אני הצעתי דרכי פעולה, ושתינו התלבטנו, החלטנו וביצענו.

ז'קלין מסכמת תובנות ולמידה מהעבודה המשותפת עם מרכז הגישור בשכונה

"ההצלחה טמונה בסובלנות הרבה. שעות על שעות של מפגשים עם הדיירים. לפעמים כבר חשבתי שאין סיכוי, והנה זה קורה. הקפדנו להתמיד בפגישות, כל שבוע ברצף. בהתחלה הגיעו רק שניים-שלושה ואחר כך היתוספו תושבים נוספים. בתחילת הדרך בלט במיוחד חוסר האמון. היו אף תושבים

שלא רצו לדבר אִתנו וחשבו שלא ייעשה דבר. ביסוס האמון התרחש בעיקר משום שראו אותנו בשכונה בכל הזדמנות, וראו שדברים קורים.

במהלך עבודתנו השתדלנו להקשיב. כשתושבים כעסו, אנחנו רק הקשבנו והשתדלנו לא להעיר, לא לתת עצות כשלא התבקשנו ולא לשפוט אותם על כעסם. לאורך כל התהליך האחריות לנעשה ניתנה לתושבים. הם שהחליטו. ההחלטה הייתה שלהם בלבד ולא שלנו.

בסך הכול הפעילות בשכונה שינתה אצל המעורבים את צורת התקשורת שלהם. אני יכולה לזהות שינוי בדרך שאנשים מדברים, בעיקר במפגשים. פחות תוקפנות ויותר שיח סובלני. השינוי משפיע אף על בני נוער שהיו בעייתיים ועדיין יש אִתם בעיות קשות: צורת השיחה אִתם, האחריות ששכנים לוקחים כדי לעזור להם, השתתפותם בפעילות שיפוץ ושמירה על פני השכונה משמעותיות מאוד".

לסיכום

מרכזי גישור, ולא דווקא קהילתיים, מנהלים בדרך כלל תהליכי גישור מובנים. בדרך כלל הם מתקיימים בתוך חדר ולעתים גם בשכונה. כל התהליכים מתקיימים, כשיש צדדים מסוכסכים וצד מגשר, שתפקידו לסייע בניהול תהליך ובפתרון הקונפליקט. מאמר זה תיאר פעילות מובנית בשכונה, אך יותר מכך אני מקווה שהצלחתי לתאר את היתרון החשוב של ליווי ושותפות של מרכז הגישור בפעילויות הקורות בקהילה, פעילויות שלא דווקא תוכננו מראש, אלא פעילויות שהמגשר למד עליהן תוך כדי היכרות עם האוכלוסייה. לפעילויות אלה יש חשיבות גדולה במיוחד בכל הנוגע למעורבות של מרכז הגישור והדיאלוג בתוך הקהילה שבה הוא נמצא.

חשיבות המעורבות נובעת מתרומתה של השפה הגישורית להתנהלות חיי היום-יום. הכלים הגישוריים יכולים לסייע בתקשורת בין-אישית ולאפשר חיים טובים יותר בחברה. מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, שיש להם עניין בחשיפת השפה הגישורית לאוכלוסיות מגוונות, כדאי שייצאו מחדר הגישור לשכונות, למפגש עם החיים ברחוב, בבניין המשותף, בפעילויות עירוניות. יציאה ממרכז הגישור לקהילה מאפשרת למגשר להיות מושפע ומשפיע בחברה שבה הוא חי.

מכמה "משוגעים לדבר" למרכז גישור יישובי ולמרכז גישור אזורי

צוות מרכז הגישור קריית עקרון: **שלום לוי**, יו"ר עמותת מעוז;
אופירה רובינשטיין, יועצת מקצועית וחברת צוות מגשרי המרכז;
משה קעטבי, מנהל מרכז הגישור, בשיתוף **אורנה שני**

מבוא

מרכז הגישור בקהילה בקריית עקרון הוקם בסוף שנת 2009 כיוזמה חברתית של כמה מתנדבים "משוגעים לדבר", כפי שהם מכנים את עצמם. לאחר כשנה מיום הקמתו פנו אנשי המרכז ומתנדביו אל ראשים של שתי מועצות מקומיות נוספות הנמצאות בשכנות, גדרה ומזכרת בתיה, וכיום המרכז נמצא בצעדים ראשונים של פעילותו כמרכז גישור אזורי המשותף לשלוש רשויות מקומיות. מרכז הגישור הקהילתי-אזורי הוא היחיד כיום הפועל בשותפות של שלוש רשויות מקומיות. ייחודיות נוספת שלו נובעת מהדרך שבה הוקם ופועל המרכז, שכן הקמתו הסתייעה בחזון המשותף של שלושה יזמים חברתיים שהקימו ומנהלים אותו בהתנדבות מלאה, ללא תמיכה מוסדית. חברו אליהם, לחזון ולמעשה, צוות מגשרים, גם הם מתנדבים. כך נוצר שילוב של כוח מקומי יחד עם הידע המקצועי בתחום הגישור. נראה כי הקמתו של מרכז הגישור בקריית עקרון מבטאת יזמות חברתית של מנהיגות מקומית. בשונה מתהליך מתוכנן של הקמת שירות "מלמעלה למטה", כאן צמח תהליך הקמה "מלמטה למעלה" מתוך שייכות, מעורבות קהילתית ותעוזה, שהתבססה על אמונה כי יש לפרויקט כל הפוטנציאל להצליח ולהיטיב את חייהם של התושבים.

"אנו מאמינים כי כל אחד יכול לעשות זאת, אם יש לו חזון, אמונה, פנימית חזקה, נחישות כדי להצליח, והחשוב ביותר – היכולת לעבוד בצוות".

בפרק זה יתואר תהליך הקמתו של המרכז דרך יוזמת הצוות המייסד, גיוס צוות המגשרים המתנדבים וההתבססות בקהילה ועד ההחלטה להפוך ממרכז גישור יישובי לאזורי. נתאר את ההתלבטויות שליוו את מקימי המרכז, את הקשיים שהתעוררו ואת התובנות שהתפתחו בשנתיים שבהן המרכז פועל. הפרק נכתב בעקבות ראיונות אחדים שנערכו עם צוות מייסדי המרכז ועם המגשרים בשילוב כתיבה אישית של מגשרי המרכז. במסגרות המלוות פרק זה מופיעים ציטוטים שעלו בראיונות אלה.

"המשוגעים לדבר" - הצוות המייסד

היוזמה להקמתו של מרכז הגישור "עמותת מעוז-מרכז גישור", הפועל כיום בשלוש רשויות מקומיות, החלה עם יציאתו לפנסיה של אחד משלושת יוזמיה, שהנו תושב קריית עקרון³⁵:

35 יוזמי המרכז הם שלושת כותבי המאמר הראשונים המוזכרים למעלה על-פי סדר הופעתם במאמר.

בעבר הייתי ראש המועצה המקומית והתבקשתי על ידי ראש המועצה הנוכחית לקחת על עצמי את ניהול מרכז היום לקשיש. אחת מבאות מרכז היום פנתה אלי וסיפרה לי כי היא נמצאת במצוקה רבה עקב סכסוך מתמשך עם שתי בנותיה. כיוון שהכרתי את הגישור בעקבות קורס שעברתי, הבנתי כי הפתרון למצוקה של אותה קשישה יכול להיות בגישור. בנוסף, כמנהל העמותה של בית היום לקשיש הבנתי שהעמותה יכולה לשמש בית גם לנושא של הגישור ביישוב.

השותפה השנייה בצוות המייסדים הכירה אישית את ראש המועצה לשעבר עוד מימי עבודתה כמנהלת המחלקה לשירותים חברתיים ביישוב. היא הייתה שותפה בהקמת מרכז הגישור בקהילה בעיר רחובות ומתנדבת שם כיום.

השותף השלישי ליזמים המייסדים הנו יליד ותושב קריית עקרון, אשר בעבר ניהל את פרויקט שיקום שכונת בקריית עקרון ולקח חלק בהקמה ובניהול של מרכז גישור קהילתי בבני ברק.

“ההתגייסות למרכז הגישור נובעת הרבה מ'אני מאמין' אישי ערכי לפיו יש לפתור סכסוכים שלא בדרך של אלימות או תחרות”.

לשלושת המייסדים של מרכז הגישור בקריית עקרון היה, כאמור, ניסיון בעשייה ציבורית וקהילתית. יש להם קשרים אישיים רבים בקהילה ובממסד, והם ניגשו להקמה של מרכז הגישור מתוך זיכרון טוב של עבודה משותפת מהעבר: חוויה משותפת של ניהול וביצוע פרויקטים קהילתיים בקריית עקרון.

נראה כי שלושת המייסדים הם יזמים חברתיים מטבעם ובעלי ניסיון

רב ביזמות חברתית ובעבודה בקהילה. ניסיונם העניק להם אורך רוח לעמוד בפני קשיים ומכשולים, שאחרים ראו בהם “חומות לא-עבירות”. כך, למשל, התריעו בפניהם כי אין מקום להתחיל את הפעילות של מרכז גישור קהילתי ללא השתתפות של עובד סוציאלי קהילתי מטעם מחלקת הרווחה של המועצה, שישמש אחראי מטעם המועצה המקומית לנושא הגישור. עובד סוציאלי קהילתי הפועל במסגרת מחלקת הרווחה העירונית מביא את ניסיונו בעבודה עם הקהילה, את ההיכרות העמוקה עם התושבים, מערך של קשרים, וכן עצם העסקתו מעידה על הליגיטימציה שהרשות המקומית נותנת למרכז הגישור. עובד קהילתי גם צפוי להביא עמו תמיכה תקציבית של משרד הרווחה והשירותים החברתיים למרכז הגישור. עם זאת, החליטו יוזמי מרכז הגישור שלא להמתין למינוי זה (זה שנים רבות אין עובד סוציאלי קהילתי בקריית עקרון) והחלו לקדם את פעילות מרכז הגישור בקריית עקרון באופן עצמאי. גם היום אנשי מרכז הגישור חשים בהיעדרו של עובד קהילתי שיעמוד בקשר רציף עם מרכז הגישור, יביא מניסיונו המקצועי ויסייע להביא את פעילות המרכז אל השכונות, שבהן המרכז עדיין אינו מוכר ואינו פעיל.

משרדי העמותה אשר לקחה את החסות לפעילות מרכז הגישור בהמשך התהליך, צמודים לנקודת השיטור הקהילתית. צוות המייסדים ראו את האנשים שהגיעו אל נקודת השיטור ושמעו על המקרים שבעטיים פנו התושבים אל המשטרה. הם רק חיזקו בקרבם את ההנחה כי יש צורך להאיץ את הקמת המרכז כדי להכיר לתושבים גם שירות אחר ולא רק את דרך האכיפה המשטרתית, כאשר הם מבקשים לפתור סכסוך.

שלושת המייסדים שהפכו עם הקמת המרכז לצוות המקצועי שלו, מזוהים עד היום במרכז הגישור ובקהילה כ"משוגעים לדבר" – מי שפועלים פשוטו כמשמעו בדבקות, ללא לאות, להקמה ולהפעלה של מרכז גישור בר-קיימא, והמטרה המרכזית שלהם היא טובתם של תושבי היישוב והאזור.

עם מי משתפים פעולה? מיפוי שותפים פוטנציאליים

"כתושבים אשר מעורים בחיי הקהילה, בחודשים אשר קדמו לפתיחתו של המרכז, זיהינו את הצורך הדחוף לפתרון קונפליקטים בדרכי שלום. פגשנו ושמענו על מקרים של סכסוכים רבים שבהם הצדדים בחרו להגיש תלונות הודיות למשטרה, בעוד לנו לא היה ספק כי זה יכול היה להיפתר בגישור".

הצעד הראשון בהקמתו של המרכז בקריית עקרון היה ניסיון למפות את הגורמים הקהילתיים, לזהות עם מי אפשר לעבוד ולענות על השאלה: האם יש מקום למרכז גישור קהילתי בקריית עקרון? היה צורך לזהות מוקדים, ארגונים (שיטור קהילתי, מערכות רווחה וכדומה) ואנשים נוספים שאפשר לגייס ולהסתייע בהם כשותפים. זאת ועוד, היה צורך למצוא גוף שיוכל למנף את הגישור ואת החשיפה של תושבי היישוב לפעילות המרכז. האנשים והארגונים שאליהם הגיעו היזמים בעת המיפוי היו התשתית לוועדת ההיגוי הראשונה של מרכז הגישור, כפי שיפורט בהמשך. עם זאת, המיפוי חשף כי בקריית עקרון יש ריק משמעותי של ארגונים המקדמים עבודה קהילתית או המסייעים במניעת סכסוכים³⁶.

אחת הפעולות הראשונות שנעשתה הייתה פנייה אל ראש המועצה כדי לרתום אותו למהלך ולקבל את ברכתו. ראש המועצה אף הסכים להופיע יחד עם סגנו לישיבה הראשונה של צוות ההיגוי למרכז ואכן נתן לה את ברכתו. צוות ההיגוי, שגויס במהלך המיפוי הקהילתי, כלל את כל הגורמים אשר יש להם קשר עם הקהילה: מנהלת מחלקת הרווחה, השיטור הקהילתי, מנהל מחלקת לחינוך, מנהל המתנ"ס, מנהלות בתי הספר, יו"ר ועדי ההורים ונציגי הקהילה האתיופית (קהילה המונה כעשרים אחוז מהתושבים ביישוב). צוות המייסדים ראה חשיבות רבה בהשגת הלגיטימציה מהגופים הללו שעובדים בשטח עם התושבים, והם מצדם שמחו לקחת חלק בפעולה המשפרת את איכות החיים בקריית עקרון.

ההיכרות האישית והמקצועית עם אנשי הצוות המייסד והעובדה כי ראש הרשות המקומית ישתתף בוועדה זו השפיעו גם הן על אנשים לקחת חלק בוועדת ההיגוי של מרכז הגישור. בישיבה הראשונה של צוות ההיגוי הוצג נושא הגישור בקהילה, בתמיכת ראש המועצה, וכן ניתנה הבטחה מצד כל המשתתפים לשתף פעולה. צוות המייסדים ציפה כי בהמשך ייפנו ארגונים אלה למרכז הגישור, יסייעו בחשיפת המרכז "מפה לאוזן" ויפיצו את דבר היווסדו ברשתות המקצועיות שלהם. נראה כי היה צורך בהצהרה חגיגית ובקבלת לגיטימציה פורמלית והכרה בחשיבות הקמתו של מרכז גישור, הנתמך (לפחות מבחינה רעיונית) על ידי הגופים שהשתתפו בישיבה זו. ב"ריית פתיחה" רשמית זו ניתנה חותמת של הכרה ממסדית להפעלת מרכז גישור בקהילה, והצוות המייסד הפך להיות מוכר כצוות המקצועי.

36 גופים כגון שירות ייעוץ לאזרח, האגודה לתרבות הדיור או עובד סוציאלי קהילתי.

“אני מאמין שבאמצעות הגישור ניתן לשנות מצב קיים מתוך הבנה ושיתוף פעולה ולא מתוך כפייה. בעקבות פנייה של הצוות המקצועי הצטרפתי אל מרכז הגישור. כתושב המקום ראיתי בהזמנה כבוד והזדמנות ממשית ומעשית לתרום מהידע והניסיון שבצברתי”.

בהתבוננות על תהליך המיפוי והמיצוב בקהילה אפשר להבין כי היכרות העמוקה של המייסדים עם הקהילה והאמון הרב שרכשו להם היו בסיס אנושי, ובהמשך גם מוסדי, לפעילותו של המרכז בתחילת דרכו. בסיס זה הוא חלופה לבסיס הממסדי המקצועי שעליו מסתמכים מרביתם של מרכזי הגישור בקהילה – הרשות המקומית.

המודל הייחודי שהצוות המייסד השתמש בו, שהיה בררת מחדל (אם כי מוצלחת), התאים להפעלה בקריית עקרון. זהו מודל המבוסס על הנהגה מקומית שנמצא מתאים

ליישוב זה שהנו יישוב קטן יחסית, שההיכרות בין אנשיו רבה, ולכן קל להגיע אל מרבית חברי הקהילה. אל גרעין התושבים הוותיקים של היישוב, שחש תחושת קהילתיות ולכידות, הגיעו היזמים על סמך היכרות אישית, קשרים וניסיון קודם בתפקידים ציבוריים ביישוב. אל גרעין התושבים החדש הגיעו בעזרת שיתופי פעולה עם בעלי תפקידים בנקודות מפתח, כפי שיפורט בהמשך.

שאלות רבות - מאיפה מתחילים?

הצוות המקצועי התלבט כיצד נכון להתחיל לפעול. האם ללכת בצעדים מדודים “עקב בצד אגודל”, או לקבוע עובדה כי נפתח מרכז לגישור ולצאת בפרסום גדול? החשש היה שבעקבות הפרסום יופנו

גישורים אל מרכז הגישור, אך לא יהיה מי שיגשר בהם. בשלב זה עדיין לא היה מקום מוגדר להנחיית גישורים, לא היה מתאם גישורים ולא הוכשרו די מגשרים לגישור בקהילה.

שאלה נוספת שעלתה נסבה על הנשיאה בעלות הפרסום, שהרי לא יועד תקציב למרכז, וצוות המייסדים פעל בהתנדבות. שאלות נוספות שבהן דנו היזמים המקימים התעוררו בנוגע לגיוס ולהכשרת מגשרים למרכז. בהקשר זה התעוררו שאלות על תוכני ההכשרה הנדרשת, כיצד להבנות תהליך של קליטת מגשרים לפעילות המרכז ועוד.

“כיום אנו יכולים לומר כי ההחלטה לצאת בפרסום הייתה נכונה. הודענו כי אנחנו על מפת מרכזי הגישור בישראל. מרכז הגישור גדל מאוד משלושה מגשרים עד למעלה מעשרים. מצב זה גרם לנו להתנהל כמרכז מקצועי לחלוטין”.

חברי צוות המייסדים, שהיו הצוות המקצועי של ועדת ההיגוי, חילקו ביניהם את האחריות למיסוד המרכז. אחד קיבל על עצמו את ניהול המרכז, השני, מנהל העמותה, קיבל אחריות לגיוס משאבים, למציאת מקום ולמימון הפרסומים בעיתונות המקומית. הוא גם העמיד חלק ממשאבי העמותה (שירותי מזכירות ומימון לפרסום) לטובת מרכז הגישור. השלישית חלקה את ניסיונה המקצועי למען מקצועיות מרכז הגישור והצוות. עם התקדמות זו הוחלט גם לצאת בפרסום, אחת לשבועיים, בעיתון האזורי.

קורמים עור וגידים - איתור ומיון מגשרים

בעקבות הפרסום פנו אל הצוות המקצועי מעל שלושים מגשרים מהאזור, שעברו קורס גישור בסיסי, פרקטיקום וחלקם אף עברו התמחות בגישור במשפחה. המניעים של המגשרים להתנדב נבעו מרצונם

לתרום לקהילה ולצבור ידע וניסיון בגישור וכן מהאתגר שבהשתייכות ליוזמה חברתית חדשה. כיוון שלצוות היזמים המקימים היה חשוב לשדר מקצועיות ויוקרה, של המרכז ודרכי הקבלה אליו, נקבע מנגנון מיון למועמדים. המיון היה מותנה בשני שלבים: הצגת תעודות המעידות על השכלה וסיום קורסי גישור וריאיון אישי עם הצוות המייסד.

"איזה שם שלא תזרוק מהמגשרים – חצי מקריית עקרון מכירה אותם. יש בזה גם פן מקצועי וגם מנהיגותי".

במהלך הראיונות הוצגו למועמדים דרישה למקצועיות, למחויבות להגיע למפגשים חודשיים וציפייה שיהוו שגרירים של מרכז הגישור בחשיפתו לפונים ולשותפים פוטנציאליים, בייצוג המקצועיות של המרכז ובהפצת השפה הגישורית. מקימי המרכז שאפו ליצור תחושת שייכות וקהילתיות לתושבים

מקריית עקרון. על כן היה חשוב לצוות המקימים להצהיר בפני המועמדים על תחושת המשפחתיות של המרכז, ולמועמדים נאמר שעם הצטרפותם למרכז הגישור הם מצטרפים למשפחה. נוסף על מגשרים שהגיעו באופן עצמאי, הוחלט לפנות אל אנשים מוכרים ביישוב הממלאים תפקידים בעמדות מפתח על מנת לגייסם להתנדב במרכז. כך גויסו, לדוגמה, מנהל מחלקת החינוך, מנהלת לשכת ראש המועצה, מנהל המתנ"ס וסגן ראש המועצה.

כל המגשרים שהתקבלו התחייבו לעבור קורס רענון שהיו לו שתי מטרות מרכזיות: הראשונה, "גישור קו" – יצירת איזון בין הידע שכל מגשר מביא ובין יצירת אחידות בין האסכולות השונות הנלמדות במרכזי הגישור השונים. המטרה השנייה הייתה הצורך בהיכרות אישית ומקצועית עמוקה יותר של הצוות המקצועי עם המגשרים ושל המגשרים בינם לבין עצמם.

במפגשי הרענון נוצר קשר טוב עם כולם, וניכרה המחויבות של כולם למרכז הגישור.

היות המגשרים דמויות מוכרות בקהילה חיזקה את אמינותו של מרכז הגישור. תדמית זו משכה מגשרים מקצועיים למרכז, מצד אחד, ועודדה את התושבים לפנות למרכז, מצד אחר. עם זאת, נראה כי המגשרים שנבחרו בתחילה לא ייצגו את כלל הקהילות התרבותיות בקריית עקרון. סוגיית הייצוגיות של המגשרים וההנגשה התרבותית של המרכז לכלל הקבוצות ביישוב תחילה, ובאזור בכלל בהמשך, נותרה אתגר לא-פתור ונושא על סדר היום של המרכז.

"תהליך המיון והראיונות אכן הוכיח את עצמו. התגבשה קבוצה איכותית של 20 מגשרים, שכל מטרתם לתרום לקהילה בדרך של יישוב סכסוכים בדרכי שלום".

הגישור הראשון - יציאה לשטח

את המקרה הראשון שעבר גישור במרכז הגישור פגשנו בתחנת המשטרה. איתרנו אישה שיצאה מחקירה בתחנת השיטור הקהילתי לאחר ששכנתה התלוננה על אלימות כלפיה בעקבות סכסוך ממושך על גדר משותפת. כאשר סיפרנו לה על הגישור, היא לא הייתה פתוחה לאפשרות זאת. לאחר כמה ימים פנה אלינו השוטור הקהילתי בכתב וביקש כי נזמין את הצדדים לגישור לאחר ששוחח עם הצדדים

בנושא. הצדדים הוזמנו, ואנו הבהרנו להם מהו הליך הגישור ומהם כלליו, והם חתמו על הסכמה לכך. המפגש הראשון היה מרובה צעקות, באופן טבעי, לאור העובדה כי הסכסוך על הגדרה משותפת נמשך מעל לארבע שנים. לקראת המפגש השני יצאנו לשטח לראות מקרוב את נשוא הסכסוך. ניהלנו שיחות נפרדות בשטח עם כל צד והזמנו אותם לפגישה נוספת. בסוף המפגש השני נחתם הסכם גישור ראשון במרכז הגישור. כיום השכנות מדברות ביניהן גם בעבודה, מחליפות מתכונים ואפילו מגיעות לאירועים זו של זו.

לאחר הגישור הראשון החלו להגיע טיפין טיפין בקשות נוספות לגישור, והמרכז החל להיות מוכר בקהילה כנותן מענה לפתרון סכסוכים. אל המרכז מגיעות בעיקר בקשות הנוגעות לסכסוכי שכנים, חלקם סכסוכים על רקע תרבותי (בין קהילות שונות שנקלטו בקריית עקרון) וחלקם סכסוכי משפחה. כחלק מההתבססות נקבע כי יתקיימו עם כל המגשרים פגישות חודשיות ביום קבוע לשם העשרה, הכשרה, למידת עמיתים, ניתוח מקרי גישור, חיפוש דרכים למינוף הפעילות, חיזוק תחושת השייכות וגיבוש פנים-צוותי. כמו כן התחזק שיתוף הפעולה עם מרכז הגישור הקהילתי ברחובות. כאשר מתקיימות הכשרות באחד המרכזים, מוזמנים אליהם לעתים מגשרים מהמרכז האחר.

מגשרים מקומיים - התמודדות עם שאלות של סודיות וניטרליות

קריית עקרון ידועה כיישוב שמרבית תושביו מכירים היטב זה את זה. ההיכרות מחזקת את האמון ואת השייכות, אך בהקשר לתהליכי גישור יש בה מן האיום, שכן הם מושתתים על סודיות ועל ניטרליות של המגשרים. שני יסודות בסיסיים אלה נשענים לרוב על העובדה שאין היכרות מוקדמת בין המגשרים למגושרים. ההיכרות עלולה למנוע מתושבים מלהגיע למרכז מתוך חשש כי בעטיה של הרשת החברתית הצפופה סיפורם לא יישמר בסודיות וכי ההיכרות המוקדמת של המגשרים עם הצד האחר תפעל לרעתם. במרכז הגישור ערים ורגישים לסוגיה זו. לפי הצורך מזמינים למרכז מגשרים שאינם תושבי היישוב או מסתמכים על מגשרים מהמרכז המתגוררים ביישובים סמוכים.

כל מרכז גישור צריך "בית"

"היום הגענו למצב שבו השוטר הקהילתי בכלל לא מוכן לקבל תלונות לפני שהפונה ניגש אל מרכז הגישור. הוא אומר להם שאם יהיה צורך אחר כך, הוא מחכה להם על מנת לרשום את התלונה".

חודשים אחדים לאחר המיפוי שעשתה ועדת ההיגוי הראשונה, כבר היו למרכז הגישור מגשרים מוכנים לבצע את הגישורים בפועל, תמיכה רחבה וגם מקום לפעול. העמותה סיפקה ממשאביה והעמידה לרשות מרכז הגישור את המבנה שברשותה לביצוע גישורים וכן שירותי מזכירות ותיאומי גישורים. כאמור, מרכז הגישור נמצא בצמוד לעמדת שיטור קהילתית. לקרבה זו יש כמה יתרונות: לא פעם כאשר אנשים נמצאים בסכסוך, והם בדרכם למשטרה, הם מתוודעים למרכז הגישור

ובוחנים חלופה זו לפתרון הסכסוך בדרכי שלום. כמו כן הקרבה זימנה שיתוף פעולה טוב עם צוות השיטור הקהילתי, אשר מפנה למרכז הגישור מקרים המתאימים לגישור.

מחפשים "משוגעים" נוספים - ממרכז מקומי למרכז אזורי

הפרסום על מרכז הגישור הופיע בקביעות בעיתון האזורי שתפוצתו מגיעה ליישובים שונים. עקב כך, כאמור, פנו אל מרכז הגישור גם מגשרים מהיישובים הסמוכים לקריית עקרון. כשנה לאחר תחילת פעילותו של מרכז הגישור הוחלט על הפיכת המרכז לאזורי. הרחבה זו, שנקבעה על ידי הצוות המקצועי וזכתה לתמיכת המגשרים, נבעה מכמה סיבות. אחת, המגשרים שהגיעו מהיישובים הסמוכים, רצו לגייס את היישובים שלהם לפעילות הגישור במתן מענה גישורי לתושביהם. סיבה נוספת, הייתה הבנה שחייבת להיות פריסה רחבה של הפעילות כדי לוודא שיהיו מספיק פניות (מקרי גישור) שיצדיקו את הפעלת מרכז הגישור.

תובנה זו נשאה בחובה התלבטויות ושיקולים לכאן ולכאן:

ההתלבטות המרכזית נסבה על השאלה אם להרחיב את המרכז ליישובים סמוכים או לחזק את המרכז הקיים במענה לכלל תושבי קריית עקרון. כיוון שהמרכז מסתמך על צוות מתנדבים ופועל ללא תמיכה כלכלית משמעותית, הרחבה עלולה להקשות על העמקת הפעילות במרכז ועל הטמעתה. מול שיקול זה חשבו אנשי המרכז שהיות וקיימות זה מכבר תשתיות לפעילות, כל מה שזקוקים לו בשלב זה הוא ברכת הדרך של ראשי הרשויות הסמוכות כדי להרחיבו. אנשי המרכז האמינו כי הלגיטימציה של ראשי הרשויות הנוספות תושג בקלות מכמה סיבות: ראשית, במרכז פעלו כבר מגשרים מכל האזור. שנית, צוות המרכז סבר שהעובדה שראש המועצה בקריית עקרון תומך במרכז תהווה תמריץ לתמיכה של ראשי הרשויות האחרות. לבסוף, חלק ניכר מהגישורים הגיעו מיישובי האזור ולא רק מקריית עקרון, ולפיכך בפועל המרכז הפך לאזורי עוד לפני שהוצר עליו ככזה.

הגישורים מהיישובים הסמוכים הגיעו גם בעקבות פעילותו של השוטר הקהילתי בקריית עקרון, שעניין את עמיתיו השוטרים הקהילתיים במזכרת בתיה ובגדרה (הכפופים לאותה תחנת משטרה אזורית) במפגשיהם המשותפים. הוא סיפר להם על "תיקים" שנתקעו במשך כמה שנים, עברו לטיפול המרכז והסתיימו בהשגת פתרון או על תלונות חוזרות ונשנות של שכנים, שנפתרו לאחר פנייה למרכז הגישור. בעקבות כך החלו גם השוטרים בגדרה ובמזכרת בתיה להפנות מקרים לגישור.

שיקול נוסף שהשפיע על הרצון של אנשי המרכז להפוך אותו לאזורי היה קיומו הלכה למעשה של בסיס לשיתוף פעולה בין שלוש הרשויות בכמה יוזמות, פרויקטים ומוסדות: מלבד השיטור הקהילתי שהוזכר, גם הוועדה המקומית לתכנון ובנייה "זמורה", כיבוי אש, ביוב וניקוז משותפים לשלוש הרשויות. היות והשיקולים נטו לכיוון הרחבה, הוחלט לבקש את התמיכה של ראשי המועצות השכנות. הראשון שעמו נפגשו היה ראש המועצה של מזכרת בתיה. לאחר שהוצג הנושא בפניו, ונפרסו הצרכים למימוש (מקום נגיש והשתתפות בתקציב הפרסום), הוא נתן את ברכתו ואף הקצה מקום לגישורים במחלקת הרווחה. הוא גם העביר מיידית לטיפול המרכז מקרה של סכסוך בין שכנים מיישובו שהגיע לוועדה המקומית לתכנון ובנייה. לאחר מכן גם בגדרה ניתנה הסכמה לשיתוף פעולה, והוקצה מקום לגישור בספרייה העירונית. הרשות קיבלה על עצמה דאגה גם לשילוט וגם לכיבוד קל לבאים לגישור. כמו כן נערכה חשיפה לכלל העובדים הסוציאליים של הרשות, שהולידה שותפות עם מחלקת הרווחה היישובית. כלל, אפשר לראות שני בסיסים שעליהם מרכז הגישור מסתמך כיום בכניסתו לשותפות עם רשות

שכנה. האחד, ברכת ראש העיר לנושא, הנושאת עמה קישור למחלקת הרווחה היישובית, והאחר, הקצאת מקום לעריכת גישורים. בעוד "המטה" המרכזי נמצא בקריית עקרון, הגישורים מוגשים ונעשים ביישובים עצמם. זאת ועוד, כל רשות דואגת לפרסם את פעילות המרכז באמצעי התקשורת הקהילתית שבתחומה. בגדרה מפרסמים בעיתון המקומי המופץ לכלל תושבי היישוב, ואילו במזכרת בתיה מפרסמים אחת לכמה שבועות, לרבות פרסום בעיתון המקוון המופץ דרך האינטרנט לתושבי היישוב. בשני היישובים יש היום "רכזים", מגשרים מתנדבים תושבי היישובים, המכירים את הגורמים הקהילתיים, מסייעים בפיתוח השותפויות ומקדמים את פעילות מרכז הגישור האזורי ברמה המקומית. אלה הם "משוגעים לדבר" מקומיים הפועלים מטעמו של מרכז הגישור האזורי.

עם הפנים קדימה

"אני רואה שהגישור יכול לשמש מוקד ליצירת קשר: אם אתם לא יכולים לדבר ביניכם, דברו בחדר הגישור."

מרכז הגישור האזורי יצא לדרך. הפרסומים שיצאו כללו את הלוגו של שלוש הרשויות. הדבר מצביע על גודל המרכז, על חשיבותו ועל היותו מוכר כשירות הפועל בשיתוף פעולה עם הרשויות. למרכז הגישור מופנים מקרים מ"זמורה", ועדה אזורית לתכנון ובנייה³⁷, ממחלקות הרווחה, מהשיטור הקהילתי

ועוד. נוסף על מתן שירותי הגישור הקיימים יש כוונה לפתח היבטים נוספים, כמו מתן מענה לגישור בתים משותפים.

לאחרונה התקיים ערב הוקרה לכל המגשרים המתנדבים על תרומתם לקהילה, והוענקו להם תעודות הערכה. בטקס נכחו ראשי הרשויות, מפקד משטרת רחובות, חברי המועצות, חברי הנהלת עמותת מעוז ובני המשפחה של המתנדבים. ראשי הרשויות הדגישו בדבריהם את החשיבות של מרכז הגישור בקהילה ואף הבטיחו לסייע להצלחת המרכז.

לאור ההתפתחות הענפה והייחודית של מרכז הגישור אנשיו מצביעים על שני גורמים המעכבים את המשך התפתחותו והעמקת פעילותו. הראשון כרוך בצורך להעסיק מנהל – איש מקצוע בשכר שזו תהא משימתו. הגורם השני, הקשור בראשון, הוא הצורך במשאבים (כספיים בעיקר), שיאפשרו הפעלה ופיתוח של מרכז הגישור וכן יסייעו בהתמקצעות המגשרים.

השאלה של גיוס המשאבים הופכת למורכבת, כאשר יש צורך בשותפות של כמה רשויות, וכאן מתעוררים כמה פרדוקסים: הראשון, מרכז גישור מקומי אינו מצדיק את עצמו מבחינת נפח הפעילות, אך מרכז גישור אזורי דורש משאבי ניהול רבים יותר. השני, קל מאוד לגייס אנשים לתמוך ברעיון, אך קשה הרבה יותר לגייס כסף לטובתו.

"החזון שלי הוא שהאנשים ביישוב יטמיעו את שפת הגישור במסגרת הדיבור ולא את שפת המהלומות."

בתקופה שבה דברים אלה נכתבים, המרכז עומד בפני גיבוש חזון שיבטא את היותו מרכז אזורי, ויעודו להמשיך ולהרחיב את הפעילות בשיתוף שתי מועצות אזוריות שכנות. ועדת ההיגוי

37 מועצות מקומיות החברות בוועדה: בני עיי"ש, גדרה, גן יבנה, מזכרת בתיה, קריית עקרון.

הראשונית של המרכז פורקה, וכיום האתגר הוא גיבוש ועדת היגוי שבה יהיו נציגים משלוש הרשויות ואף מהרשויות הפוטנציאליות להרחבת השותפות האזורית.

סיכום

נראה כי בקריית עקרון נוצר מודל ייחודי שמזכיר במידת מה את המודל המסורתי ולפיו פונים אל "הזקנים אשר בשער", אנשים שיש להם תפקידים מרכזיים בקהילה, מנהיגים מקומיים, שאליהם פונים כדי ליישב סכסוך. זוהי מנהיגות המעוררת אמון בקרב התושבים, בעלת ניסיון עבר מוצלח והיכרות אישית המאפשרים יצירת שיתופי פעולה עם פעילים מהממסד ועם ארגונים חוץ-ממסדיים. לאחר שנתיים של פעילות במרכז מתמודדים גם היום עם שאלות קיומיות: כיצד מוודאים שמגשרים לא יפרשו? עד מתי אפשר יהיה לבסס את פעילות המרכז רק על עבודת מתנדבים? ובעיקר – כיצד מבטיחים את המשכיותו של המרכז?

משלושה "משוגעים לדבר" שהאמינו בנחיצותו של מרכז גישור בקהילתם לשיפור איכות חייהם של אנשי הקהילה ולא נרתעו מהאתגר שנטלו על עצמם, התפתח מרכז גישור אזורי בר-קיימא, ונראה כי עדיין לא תמה התפתחותו.

"החזון שלי הוא שיהיה מרכז אזורי ליישוב סכסוכים בדרכי שלום, כזה שיתרום לאיכות החיים של התושבים על ידי תקשורת בונה וגישור".



שותפויות
ושיתופי פעולה
במרכזי
גישור ודיאלוג
בקהילה

הקדמה - שותפויות ושיתופי פעולה במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

ארנה שמר

חדשנותם ועוצמתם של תהליכי הגישור והדיאלוג במפגשם עם הקהילה נעוץ, בין היתר, במרחב שיתופי הפעולה שנטווים בין אנשי מרכז הגישור לבין הקהילה. במרחב זה מתלכדים ארגונים ואנשים, נושאים ותחומים, תפיסות עולם, תאוריות ותורות פעולה.

אנו נוטים להבחין בין המושגים המשמשים בספרות ובשדה בנוגע לעולם השיתוף, קרי: שותפות, השתתפות, שיתוף ושיתוף פעולה, ובין מושגים קרובים כמו מעורבות והדדיות. חידוד ההגדרות מלמד על כיוון הקשר ועל טיבו, והוא מאיר את תשומת לבנו לשכיחות הרבה שבה משתמשים במושגים אלה, לא פעם באופן שאינו משקף את המציאות. בין כך ובין כך כל המושגים נסמכים על מערכת יחסים שיש בה חלוקה כלשהי בין השותפים, נתינה וקבלה, לימוד ולמידה, פורמליות ובלתי-פורמליות, אינטרסים ומחווה. עבודה בשותפות יכולה להיות ססמה האורזת תהליכים באריזה טרמינולוגית מקצועית, אך מכסה על תחושות ועל מהלכים שיש בהם נתק, פטרונות, דיסאינפורמציה ועוד. מנגד, עבודה בשותפות גם יכולה להיות ביטוי ליכולת ליישם ברית מקצועית של מוכוונות למטרות משותפות וייחודיות, לויתור ובו בזמן לחתירה לאמת פנימית, להשלמה וניגודיות ולהתמודדות מוצלחת עם המתח שבין הפרט לכלל. השער שלפנינו מייטיב לתאר מפתחות בתורת השותפות ולהשרות מרוחה. מרכזי הגישור והדיאלוג יוזמים ומצטרפים לתהליכים בקהילה, וכך הם הופכים בני ברית של ארגונים הנוטעים בה, כגון בתי ספר ולשכות רווחה, או של תכניות אד הוק. הפרקים הבאים מציגים את הנתיבים שפולסו במטרה להגיע לשותפות – נתיבים שבהם אנשי מרכזי הגישור והדיאלוג חולקים מטרות הנוגעות לעבודה עם קבוצות, עם יחידים שקולם אינו מושמע ועם ארגונים שיכולים לחבור לשליחות המפייסת של המרכזים. זו שותפות שחותרת ממהותה להרחבה של רעיון הגישור והדיאלוג למחוזות חדשים בקהילה ולחלחול והטמעה של אורח חיים, גישה ופרקטיקה.

מטבען שותפויות כרוכות בהסכמה מדעת של השותפים כי הידברות, התגמשות ואחריות הדדית מתפתחות ומותאמות למציאות החדשה שנוצרה ביניהן. לפיכך כל הפרקים מלמדים אותנו על הפן התהליכי המתמשך בשזירת הקשרים המתאימים בין האנשים, בין כיחידים ובין כמייצגי ארגונים. כפי שניווכח מכל הפרקים, תחילתו של תהליך המנותב לשותפות הוא בהיכרות, בירור האינטרסים, תכנון הדרך המשותפת וביצועה, אך בין כל אלה נרקמים להם יחסים בין-אישיים, מתעוררת סקרנות, מתגלה אכפתיות, נקשרים קשרים, מוגדרים יעדים משותפים, ועם הזמן גואה ההכרה כי בהדדיות הזו נוצר שילוב שמרומם את התהליך לאפיקים בוני קהילה.

כך אנו לומדים מפרקה של **פלורנס גרנות**, מנהלת המרכז העירוני לגישור באגף הרווחה בעיריית ירושלים, על השותפות שיזמה עם המחלקה לרישוי בנייה בעירייה בנושא גישור בסכסוכי בנייה. פלורנס

מיטיבה לתאר את הדרך שבה חשפה את הגישור לתחום ובנתה תהליך למציאת השפה המשותפת תוך כדי התמודדות עם גישורים שהובאו לפתחם. גיוס אנשים הבקיאים בשני התחומים – תכנון וגישור התגלה כמפתח משמעותי להטמעת שותפות רחבה. הוא גם תרם להכנסת הגישור כחלופה מוכרת וקבועה למוקדי פתרון בעיות, ובמקרה זה הוועדה המקומית לתכנון ובנייה. בסיום היא טוענת כי בזכות השותפות יותר מקרים מופנים לגישור ונפתרים בדרכי שלום. שותפות שונה באותה העיר מתוארת על ידי **רותם נגר**, ראש תחום הגישור הקהילתי במרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של עמותת מוזאיקה בירושלים, המתארת בפירוט את הפרקטיקה בבסיסו של המודל להקמת ועדי בתים בגישור רב-צדדי. מורכבותם של חיי השכנות בבתי משותפים היא מוקד בולט למתחים ולסכסוכים ופוגעת בחיי הדיירים ובמרקם החיים בקהילה. בנייה של יחסי שותפות בין הדיירים המתגוררים יחדיו ובנים לבין אנשי העמותה וארגונים נוספים בקהילה היא דרך שמקבלת צביון שונה בכל קהילה גאוגרפית של בניין. רותם מתארת ברוחב לב את הדרך שמרכז הגישור והדיאלוג מפלס בכניסתו לבתים וללבבות האנשים. הגישור הרב-צדדי והדיאלוג יוצאים ממרכז הגישור ומתדפקים על דלתות הדיירים, מתחככים בחספוסו של השטח וממלאים את שליחותם למען קהילות הלומדות להשכין פיוס ביניהן ולהתוות שותפות בין אנשיהן.

בהמשך שער זה, **שירה פיגלסון**, מנהלת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה בעיריית לוד, מתבוננת במהותם של ההקשרים הארגוניים והקשרים הבין-אישיים שנבטו בפער הארגוני בין מרכז הגישור והדיאלוג לבין המשטרה בלוד. שירה מתבוננת במודל שהם יצרו יחד עם אנשי השיטור הקהילתי לליווי נקודות שיטור קהילתיות ובדרך שהובילה אליו. מלבד מפתחות ארגוניים לשותפות, כמו תקשורת ישירה ואינטנסיבית וחלוקת משימות ברורה, היא חושפת את טיבם של הקשרים האישיים כעמוד השדרה של השותפות. בשותפות הארגונית המתוארת נמהלות תחושות סובייקטיביות, כמו אמון הדדי, הערכה, חיבה ואכפתיות. מתברר כי שורשיה של שותפות ארגונית בקהילה ניזונים מהאחוזה הבין-אישית ומהמעורבות האישית של האנשים המנהיגים אותה. מלבד פריצת הדרך המתוארת במודל זה אנו יוצאים נשכרים במודעות לניעה בין הארגוני והקהילתי לבין האישי והבין-אישי במרחבי הקהילה. בסיום השער מוצגים שני פרקים המתארים את השותפות של מרכזי הגישור והדיאלוג עם מערכות החינוך. שני פרקים אלה מעידים שחינוך מגיל צעיר לערכי הגישור והדיאלוג והתנסות בכלים אלה הם דרך משמעותית למניעת אלימות וליצירת קהילות העושות שימוש בכלים אלה באופן טבעי, והם גם קוראים לכך. עבודה עם ילדים גם טומנת בחובה אפשרות למפגש עם צוות בית הספר ועם ההורים ואף עם מעגלים נוספים בקהילה הבאים במגע עם בית הספר. לפיכך שותפות עם מערכות החינוך היא מהותית להגשמתו של חזון מרכז הגישור והדיאלוג. מהפרקים שלפנינו אנו לומדים עד כמה עבודה זו דורשת התאמה ויצירתיות ואמונה ביכולות של הילדים להבין ולפעול בנושא זה. **ורד אברמוביץ**, מנהלת מרכז הגישור "הראשון בגישור" בראשון לציון, פותחת את מאמרה כך: "שנת 2010 עברה עלי בהתרגשות גדולה", ומכאן היא מתארת בנחישות, באמונה ובהתפעלות את השותפות שנקרמה עם בתי ספר ושיצרה אדוות שינוי במעגלים רחבים יותר בקהילות בעיר. בקו הזינוק של היציאה לשותפות מתוארת רתימה ליוזמה בתוך הארגון שלה, עם שותפים בכירים במערכת החינוך ולאחר מכן עם

הגורמים בשטח ועם המגשרים המתנדבים מהמרכז גישור. נראה כי מסלול זה דרש מיומנויות של גישור ודיאלוג כדי לאפשר התוויית דרך שמתאימה לכל השותפים. רוחו של הפרק מעלה על נס את הביחד – תחושת השותפות במשימתיות, בשליחות ובקהילתיות מתוך אמונה ששיח משותף וישיר הוא מפתח אמיתי לקשירת קשרי רעות ולשינוי אישי וחברתי. ברוח דומה מתארת **עליזה קרייזל**, מנהלת המרכז הקהילתי לגישור ויישוב סכסוכים בזכרון יעקב, את השותפות שנרקמה עם בית הספר במושב לחשיפת עולם הגישור. היא מציגה בפירוט את התהליך של בניית התכנית המותאמת לעולם הילדים ולמבנה בית הספר ברוח של התפעמות ושליחות. קולותיהם של הילדים הכותבים: "נקבל זה את זה, נוותר, נתגבר, נחיה בשלום, לא עוד פחד..." מבטאים יותר מכול את משמעותה של השותפות עם מערכת החינוך כאפיק מרכזי לבניית קהילה, שגישור ודיאלוג הם חלק ממנה.

אי-אפשר להתעלם מהרוח שבה כתובים שני פרקים אלה – רוח של אמונה בחינוך וכן בגישור ובדיאלוג, התלהבות ומוטיבציה שפורצת מהשורות וממריצה להמשך התהליכים שבהם התחילו הכותבות. הקורא שער זה יתרשם כי לא כל שיתופי הפעולה והשותפויות נושאים בשורה של דיאלוג מופתי. שותפויות הן אנושיות, ויש בהן מן הקנאה, התחרות, חוסר ההבנה, קושי בקבלת האחר ועוד תכונות, שמיומנויות של גישור ודיאלוג יכולות לעמעם או לנתב לאפיק בונה. הכותבים חושפים לפנינו באומץ גם את הקשיים ואת הסוגיות הפחות פתורות שעמן הם מתמודדים. המסע לחיפוש הגשרים בשותפות הוא שמעיד כי השותפות היא אמיתית ובנויה על יסודות חזקים של התמודדות עם השוני האישי והארגוני ועל רצון משותף לגבור על פערים אלה. לפיכך נראה כי קיים קשר ברור בין רעיונות הגישור והדיאלוג לבין תהליכי שיתוף ושותפות. קשר זה מבסס את היכולת של הפרקטיקות להצליח זו בזכות זו. גישור, דיאלוג ושותפות כוללים אלה את אלה ומכנסים יחדיו תחת כנפיהם המושגיות ערכים של כבוד הדדי, אמונה באחר, אחריות משותפת, תקשורת טובה ושאיפה להסכמה. גם המאמצים את הערכים הללו מתמודדים הלכה למעשה עם המתח שבין הפרט לקולקטיב ובין התחומים השונים הנפגשים בקהילה ומחפשים את הנתיבים המשותפים למען שינוי חברתי כולל.

הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה שיתוף פעולה בין המחלקה לרישוי בנייה ובין המרכז העירוני לגישור

פלורנס גרנות³⁸, מנהלת המרכז העירוני לגישור,
המנהל לשירותי קהילה, אגף רווחה, עיריית ירושלים

פרולוג

על רקע אירועי תרפ"ט ובעקבות בעיה קשה בין היהודים המבקרים בכותל המערבי והתושבים הערבים שהתגוררו בסמוך, הופיע הרב הראשי של ירושלים דאז, הרב הצדיק אברהם קוק זצ"ל, בפני ועדה שהקימו הבריטים כדי לטפל בסכסוך:

בשלב מסוים של מתן העדות שאל יושב ראש הוועדה את הרב קוק: "מה יש לעשות לדעתך כדי להרגיע את הרוחות בעניין הכותל המערבי?"
הרב לגם מעט מכוס המים שעמדה לפניו ואחר ענה:
"ליהודים צריכה להינתן הזכות לגאול מקום זה על ידי תשלום פיצויים מתאימים לבעלי החצרות שמסביב לכותל".
היו"ר המשיך לשאול: "שמענו פה עדות כי החצרות הן רכוש ההקדש המוסלמי הנקרא 'ווקף' והקדש כזה אסור למכור".
חיך הרב ואמר: "כפי שביררתי, יש בחוק המוסלמי אפשרות להחליף ווקף בווקף, נוכל אפוא לעשות החלפה שכזאת".
היושב ראש לא הרפה: "ואם הערבים לא יסכימו, הסבור כבודו שיש להפקיע מהם שטח זה באמצעות חקיקה מתאימה?"
השיב הרב: "לא! אני סבור שזוהי לא הדרך הנכונה. הנכון ביותר הוא פתרון רצוי ומוסכם על דעת שני הצדדים ולא פתרון כפוי על צד כלשהו". (ממט, 1990: 112-113)

כך התחלתי את הרצאתי בפני הוועדה המקומית לתכנון ובנייה בעיריית ירושלים על מהות הגישור, יתרונותיו והסיבות שבעטיין כדאי לוועדה להפנות לגישור צדדים שיש ביניהם ניגוד אינטרסים. טענתי שעדיף להפנות את הצדדים למרכז הגישור בקהילה כדי להגיע לפתרון המקובל על שניהם משהוועדה

38 תודה מיוחדת לרות ביקסון על חלקה במתן אינפורמציה חשובה על ההיסטוריה, דוגמאות וידע על התחום ועל עבודת המחלקה לרישוי בנייה ועל גישורים רבים שניהלה בהצלחה וכן על תרומתה מזמנה למרכז הגישור בהתנדבות ובדרכי נועם. תודה ליהונתן לזיר על ההתגייסות והתרומה לפיתוח התחום ולשרון בנימין, סגנית מנהלת אגף הרווחה בעיריית ירושלים, על הליווי והגיבוי.
תודה ליעל קרמה, מנהלת המחלקה לרישוי בנייה, ולצוות המחלקה על שיתופי הפעולה בקידום התחום. תודה לקובי כחלון, סגן ראש העיר ויו"ר הוועדה המקומית לתכנון ובנייה, ולחברי הוועדה.

הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה שיתוף פעולה בין המחלקה לרישוי בנייה ובין המרכז העירוני לגישור

תצטרך להכריע לטובת צד אחד. התהליך יחסוך, כמובן, גם זמן רב בעבודת הוועדה, שלא תיאלץ להזמין את כל המבקשים והמתנגדים, אלא תקבל מאתנו את ההסכמים ותאשר את היתרי הבנייה בכפוף להסכמים שיתקבלו על ידי הצדדים.

הרצאה זו הייתה נקודת מפנה בכל התהליך של בניית שיתוף פעולה עם האגף לרישוי ופיקוח על הבנייה, שהחלה קצת אחרי כניסתי לתפקיד מנהלת המרכז העירוני לגישור לפני כשנתיים.

מה במאמר?

ברצוני לשתף אתכם בתהליך שעברתי בעיריית ירושלים כדי לחבר בין אגף הרישוי והפיקוח, ובמיוחד הוועדה המקומית לתכנון ובנייה, לבין מרכז הגישור בעירייה. אתאר מה היה בעבר, לאן הגענו היום ואשתף בתכניות לעתיד, בדילמות ובתחושות האישיות שלי במהלך כל התקופה מאז החלטתי לקדם תחום זה. במסגרת תפקידי כמנהלת מרכז הגישור בעיריית ירושלים עלי לקדם את נושא הגישור בירושלים בתחומים שבהם אני חושבת שקיים פוטנציאל קהילתי נרחב.

מרכז הגישור בעיריית ירושלים הוקם בשנת 2002 כיחידה עירונית של אגף הרווחה אשר נותנת שירותי גישור ותיאום הורי בתחום המשפחה, בסכסוכי שכנים ובנושאי בנייה ועוסקת בפעילויות נוספות להטמעת הגישור בקהילה לרווחתם של תושבי ירושלים.

המאמר נכתב לאחר עיון חוזר בתיעוד שערכתי לתהליך המתואר שכלל מצגות, שיחות שנערכו עם השותפים הפוטנציאליים ועם בעלי ידע בתחום וליווי של מגשרת מתנדבת שהייתה שותפה בתהליך מתחילתו, כפי שיתואר בהמשך.

לשם מה נדרש גישור בסכסוכי בנייה?

על מנת להבין מה צופן הגישור בסכסוכי בנייה, אסביר בקצרה את התהליך שאדם או ארגון המבקשים קבלת היתר בנייה בעיריית ירושלים עוברים.

המבקש מכין תכנית לבנייה המוגשת בידי אדריכל שנקרא "עורך הבקשה". עליו להגיע למשרדי העירייה ולהגיש את הבקשה, לרבות תכניות, מסמכים רלוונטיים ותשלום אגרה. יש שני סוגי בקשות לבנייה: 1. בקשה התואמת תב"ע (תכנית בניין עיר) והחוקים שחלים על החלקה; 2. בקשה שכוללת הקלה מתוך מגוון הקלות מותרות, כגון: הקלה בקווי בניין, בגובה, בשטחי בנייה וכדומה. אם הבקשה עומדת בדרישות התב"ע, נשלחות תכניות עם הודעה לדיירי הבניין עצמו בלבד, אם לא חתמו על הסכמתם לבנייה, וכן הדבר מפורסם במקומות שונים בשכונה. אם הבקשה כוללת הקלות, מפורסמים אותה בעיתונות ושולחים הודעות הן לדיירי הבניין עצמו והן לדיירי בניינים סמוכים ולכל מי שעלול להיפגע מהבנייה. בעלי עניין שמרגישים שהם עלולים להיפגע מהבנייה, שולחים את טופס ההתנגדות לעירייה ומפרטים את מהות הפגיעה. סוגי התנגדות רווחים הם: הסתרת אור ושמש, הסתרת נוף, חסימת זרימת אוויר חופשי, פגיעה בפרטיות, צמצום מרווח בין בניינים, חוסר מקום חנייה, קשיים בדרכי גישה, פגיעה אדריכלית בבניין, מניעת אפשרות לבניית סוכה, פגיעה בזכויות הבנייה, פגיעה במתקנים משותפים, רעש/אבק/לכלוך/בטיחות בזמן הבנייה, פגיעה ביסודות הבנייה ועוד. לאחר קבלת הטפסים בעירייה ובדיקתם במחלקה לרישוי בנייה המבקשים והמתנגדים מוזמנים להופיע בפני "הוועדה המקומית

לתכנון ובנייה" כדי להציג את התכניות ואת ההתנגדויות. הוועדה שומעת אותם ולאחר מכן, שלא בנוכחותם, דנה בבקשה ומקבלת החלטה, אם לאשר או לדחות את הבקשה להיתר הבנייה. התשובה נשלחת אליהם הביתה בדואר, ויש אפשרות לאחר מכן להגיש ערעור לוועדת ערר.

הקשר בין תהליך הבקשה לגישור

מתוך המפגש עם מבקשים ועם מתנגדים במסגרת תהליך הבקשה והיכרות מעמיקה עם תהליך הגישור ויתרונותיו נולד הרעיון להפנות את הצדדים להגיע להסכמות בהידברות במקום לעבור את התהליך הממושך "במסדרונות העירייה", אשר לא פעם אינו מביא לפתרון לשביעות רצון כל הצדדים. הגישורים בתחום מגיעים לרוב למרכז הגישור בשלוש דרכים עיקריות: ועדת התנגדויות, יוזמה עצמית של הצדדים ופנייה יוזמה של מרכז הגישור.

הפניית הצדדים למרכז הגישור טומנת בחובה יתרונות רבים הן לוועדה המקומית לתכנון ובנייה והן למרכז הגישור כגוף המקדם את הגישור בקהילה.

יתרונות הגישור בתחום סכסוכי הבנייה לעומת הופעה בוועדה הם אלה:

1. התהליך **חוסך זמן** מאחר שהתור לוועדה ארוך עקב ריבוי הבקשות. פנייה למרכז הגישור נענית תוך ימים, ונקבעת פגישת גישור לרוב תוך שבוע, כמובן בהתחשב בפניות המגשרים והצדדים.
2. משך התהליך **קצר**, ולרוב מספיקה פגישה אחת או שתיים בין הצדדים, שאורכה כשעה עד שעתיים, כדי להגיע להסכמות. יש לציין שלא תמיד מגיעים להסכמות בתהליך הגישור, והצדדים מעדיפים בכל זאת להופיע בפני הוועדה מתוך אמונה שהוועדה תיענה לדרישותיהם.
3. יש **התייחסות לאלמנטים רגשיים** של הצדדים ולא רק לצדדים תכנוניים. לעתים משקעים רגשיים שמסתתרים מאחורי הבקשה הספציפית לבנייה הם המקור לחוסר ההסכמה, ובוועדה אין כל התייחסות לכך.
4. לכל צד ניתן זמן להעלות את טענותיו, וה**הקשבה** של הצדדים ושל המגשרים היא מלאה. כך אפשר להתייחס באופן ראוי לכל טיעון שמועלה. עקב לחץ הזמן הן במחלקה והן בוועדה אין זמן רב להקשיב לעומק לטענות הצדדים או אף לאפשר להם להשמיע את כל מה שעל לבם.
5. לעתים התנגדויות נובעות מאי-הבנת התכנית. במהלך מפגש הגישור יש **לאדריכל שמגיע עם מגיש הבקשה** הזדמנות **להסביר לאט ולעומק** את התכניות, והסבר זה לפעמים מבטל את ההתנגדות.
6. הסכמות בין הצדדים יכולות להוביל **לתהליך של הידברות** גם על בעיות עתידיות, הן בבקשות בנייה והן ביחסי שכנות בכלל. הגישור מציע דרך ליישב את הסכסוך בהסכמה ומקדם שכנות טובה.
7. יישוב סכסוכים בדרך של הידברות ומשא ומתן **מונע אלימות** בין שכנים בפרט ובחברה בכלל. כשהצדדים מגיעים להסכמות ביניהם בתהליך של הידברות ולא בכפייה או בכיפוף של צד אחד, ברור שכולם מרוויחים מכך. נוסף על כך, בכל מפגש מרכז הגישור מלמד מודל להתמודדות בונה בטיפול בסכסוכים על ידי הקשבה והידברות, והתושבים יכולים לאמץ אותו לפתרון בעיות או סכסוכים אחרים בחייהם.

איך תחום נולד?

כניסתו של מרכז הגישור בקהילה לתחום של סכסוכי בנייה בעיריית ירושלים החלה בעבר בשנים 2007 ומחצית 2008, כאשר מנהלת המחלקה לרישוי בנייה בעירייה פרשה לגמלאות ולמדה קורס גישור. מהיכרותה את התהליך של קבלת היתרי בנייה והסכסוכים בין מבקשים ובין מתנגדים היא חשבה שהגישור יכול לתת מענה לסכסוכים רבים ולהביא את הצדדים להסכמות שבהן כל הצדדים יהיו יוחיו. היא פנתה למנהלת מרכז הגישור בירושלים דאז והציעה את שירותיה מתוך קשריה והיכרותה את התחום. יחד עם נגישותה לחומר הבקשות היא הציעה למבקשים רבים לבוא לגישור כדי להגיע להסכמות עם המתנגדים. היותה מגשרת ואדריכלית המוכרת בעירייה ובקרב ציבור הקבלנים והאדריכלים סייעה מאוד לקדם את נושא הגישור בתחום זה והניחה את הבסיס לכניסת הגישור לתחום. נראה כי פעילותה ודמותה היו גורם מכריע בהבאת הצדדים לשולחן הגישור, והן שמסבירות גם את אחוז ההצלחות הגבוה בהגעה להסכמי גישור. הנתונים כדלהלן מדברים בעד עצמם:

מתוך התיקים שנבדקו בשנים 2007-2008, בכ-40 אחוזים מהמקרים הסכימו הצדדים להשתתף בגישור. מתוך אלה שהגיעו לגישור, 70 אחוזים בקירוב הגיעו להסכמות, שהועברו והתקבלו על ידי הוועדה. יש לציין שבכחמישה אחוזים של מקרים נוספים דיברו ביניהם הצדדים ישירות והגיעו גם הם להסכמות בלי התערבות מגשרים אחרי שיחה מקדימה עם מגשרת³⁹.

הטיפול בתחום רישוי בנייה הופסק באמצע שנת 2008 עקב עזיבת המנהלת והמגשרת המוזכרת לעיל את המרכז. לפיכך מצאתי לנכון לנסות להחיותו עם כניסתי לתפקיד מנהלת המרכז לגישור באמצע שנת 2009. רציתי להרחיב את תחומי הגישור והשירות שניתן במרכז שלנו. מצאתי כי בתחום הבנייה יש כר נרחב לפעולה: יש בקשות רבות להיתרים וגם מתנגדים רבים לבקשות אלה, נצבר ניסיון מוצלח בתחום זה, והייתה מוכנות של הנוגעים בדבר להכניסו שוב. זאת ועוד, מאחר שכבר קיימים לנושא שותפים בתוך העירייה, ראיתי בכך הזדמנות טובה יותר מבתחומים אחרים, שדרשו בניית שיתופי פעולה ושיווק הן בתוך העירייה והן מחוצה לה.

כדי לבדוק אם אכן התחום הזה מתאים באמת לגישור ואם יש לו סיכוי להצליח, שוחחתי עם כמה אנשים, ומהם למדתי מה קיים במקומות אחרים. לדוגמה, מנהל שי"ל קישר ביני לבין מגשר מלוס אנג'לס שמגיע לעתים קרובות לארץ ומספר על ההצלחות בתחום הגישור בסכסוכי בנייה שם. הוא האמין שיש מקום לפתח את התחום גם כאן בירושלים ובישראל בכלל. דיברתי גם עם כמה נציגים של מרכזי גישור בקהילה בישראל שעוסקים בתחום, בהם עיריית רחובות ומרכז הגישור בקריית אונן, וגיליתי שבכל המקומות שבהם יש גישורים בתחום זה, המקרים מגיעים בדרכים שצוינו לעיל. בעיקר גיליתי שיש הצלחות בטיפול במקרים הללו המעידות כי הגישור הוא מענה הולם ואפקטיבי ביישוב סכסוכים כאלה.

39 מתוך נתוני תיעוד פניות למרכז הגישור בקהילה בעיריית ירושלים.

"הבנייה לצורך בנייה" - חידוש שיתוף הפעולה עם האגף לרישוי ופיקוח בעירייה

בספר המדריך לפיתוח ולניהול שותפויות בין-ארגוניות במגזר הציבורי (טליאס ואחרים, 2007) המחברים מונים את הגורמים המשפיעים על הצטרפות לשותפות בין-ארגונית:

- גורמים מוטיבציוניים: איגום משאבים, קבלת לגיטימציה והזדמנות לחדשנות
- גורמים ארגוניים ותרבותיים: תרבות ארגונית פתוחה ודיאלוגית, מאפשרת וחדשנית הצלחת שותפויות תלויה בתנאים האלה:
- תנאים פסיכולוגיים: יחסי אמון, חוויית הוגנות ויחסי עוצמה מאוזנים
- תנאים ארגוניים: חזון ומטרות ברורים, הרכב וגבולות מוגדרים ומבנה ניהולי יעיל

אף כי במקרה שלנו מדובר בשיתוף פעולה פנים-ארגוני בין המחלקה לרישוי ובנייה והוועדה המקומית לתכנון ובנייה לבין המרכז העירוני לגישור, אפשר לבחון אותו על-פי אותם קריטריונים של ניהול שותפות בין-ארגונית, אם כי לשני הגופים שפות מקצועיות שונות ומטרות שונות. ואולם אפשר גם לראות אינטרס משותף לשני הגופים והוא מתן שירות מקצועי ויעיל לתושבי ירושלים. חשוב שהמטרות יהיו ברורות ומוסכמות על השותפים כתנאי ארגוני המאפשר את השותפות. מטרת המחלקה והוועדה היא לאפשר לתושבים לשפר את איכות מגוריהם ולמקסם את הבנייה בירושלים. שיפור איכותם של חיי התושבים הוא גם מטרתו של מרכז הגישור, וזהו אינטרס משותף שיכול לשמש בסיס לשותפות. מטבע הדברים מתעוררים בדרך התנגדויות ומכשולים, ובנקודה זו מרכז הגישור יכול לסייע בהפחתת ההתנגדויות בין המבקשים למתנגדים. בהיבט זה המרכז יכול לסייע לוועדה סלממש את מטרותיה ובד בבד להשיג חיסכון במשאבים כגון צמצום משאבי זמן. בפעולות אלה אנו רואים איגום משאבים וכן הזדמנות לעירייה להציג חדשנות במתן שירות נוסף שיסייע ליישב סכסוכים בדרך של הידברות. המרכז לגישור מצדו יוצא נשכר כי הוא מפתח ומתמחה בתחום נוסף המיטיב עם הקהילה.

טליאס ואחרים (2007: 19-20) מציינים שאמון אישי הוא אפילו קריטי להצלחת השותפות, אך הוא יכול להתפתח במהלך השותפות ולא חייב להיות תנאי מקדים לבניית השותפות. "האמון... מתחיל קודם כול באמון בין-אישי", וחשוב בתחילת השותפות לבנות אמון בין המשתתפים הראשיים. עם זאת, "בשלב ראשון ניתן לבסס שותפות על אינטרסים ומגבלות ולצפות שאמון יתפוס את מקומו בהמשך" (שם). מה שטליאס ואחרים מתארים קרה בבניית שותפות זאת: בתחילה הגורמים הארגוניים והמוטיבציוניים הם שהביאו לתחילת השותפות, וככל שהתחזק הקשר, הגורמים הפסיכולוגיים, לרבות האמון, התחזקו ותרמו לשימור השותפות ולהרחבתה.

בונים חזון: תפיסה קהילתית למרכז הגישור

ממנהלת חדשה הייתי צריכה לגבש חזון למרכז הגישור ולהחליט איך אני רואה את עתיד המרכז. אף כי בעבר הייתי עובדת סוציאלית באגף הרווחה בעירייה, והייתי מנוסה מאוד בטיפול פרטני, בשנים האחרונות התחזקה אצלי התפיסה הקהילתית המדגישה שיתוף לקוחות בתהליך של קבלת ההחלטות כדי להביא לשיפור איכות חייהם. מתוך המקום שבו זיהיתי צורך בפיתוח מענים מתאימים ורחבים לאוכלוסייה, האמנתי שגם בגישור הראייה צריכה להיות עם הקהילה למען הקהילה. ראיתי את מרכז הגישור מתפתח ונותן שירותים רחבים לאוכלוסיות רבות ומגוונות, כגון: תושבים מרמות

הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה שיתוף פעולה בין המחלקה לרישוי בנייה ובין המרכז העירוני לגישור

סוציו-אקונומיות שונות, אנשים עם צרכים מיוחדים, ממגוון תרבויות, דוברי שפות שונות, ממגזרים שונים בחברה וכדומה. רציתי שהשירות ייתן מענה לתושבי ירושלים באשר הם. עד התהליך המתואר התחומים הבולטים בטיפול המרכז העירוני לגישור היו בתחום הגישור במשפחה, בעיקר הסכמי גירושין ותיאום הורי. מתוך הגברת המודעות לקהילה זיהיתי צורך לפתח תחומים אשר ייתנו דגש רב יותר לגישור בקהילה ולתחומים נוספים שבהם הגישור יכול להוות מענה אמיתי לסכסוכים בתחומים, כגון: סכסוכי שכנים, סכסוכים במקומות עבודה, צרכנות ואזרח-ממסד. כמו כן חשבתי שכדאי לפתח גם את הנושא של גישור בסכסוכים בין קבוצות אוכלוסייה ודיאלוג קהילתי ולחשוף קהילות רבות ומגוונות לתחום הגישור והדיאלוג.

תכנית העבודה – מהלכה למעשה

בחלק זה אתאר מהם שלבי הפעולה שנעשו על מנת לממש את הרעיון לשלב את הגישור בסכסוכי בנייה, בוועדת התכנון והבנייה בפרט ובמרכז הגישור בקהילה בירושלים בכלל.

א. גיוס דמות מפתח

לאור הפעילות המשמעותית של האדריכלית המגשרת מהעירייה שפיתחה בעבר את התחום, הזמנתי אותה לפגישה והצעתי לה לחדש את הפעילות. היא אכן נענתה לפנייתי והחליטה להצטרף למרכז ולסייע בחידוש הפעילות. הפעם היא סברה שצריך לחפש דרך אחרת לחשוף את הגישור ולא להסתמך רק על פניות יזומות של המרכז לציבור המבקשים היתרי הבנייה. היה ברור גם שאם אנו רוצים להציע מענה אמיתי אפקטיבי ורחב, אי-אפשר להסתמך עליה בלבד, וצריך לגייס מגשרים נוספים. אחרי חשיבה ותכנון החלטנו להיפגש עם מנהל אגף רישוי ופיקוח בעירייה וחשבנו יחד איך לקדם את הפניות למרכז הגישור.

ב. "פתיחת הדלת" של האגף – קבלת לגיטימציה ממנהל אגף רישוי ופיקוח

מנהל האגף הסכים לשתף פעולה עם מרכז הגישור על סמך ניסיון העבר וההיכרות האישית. בעקבות הפגישה עם מנהל האגף הוחלט כפעולה ראשונה לחבר את המרכז לתוכנית מערכת ייעודי קרקע של האגף. בשלב מאוחר יותר התחברנו ל"ארכיב האופטי" שמאפשר לראות את טופסי ההתנגדות המגיעים לעירייה המפרטים את ההתנגדות. כך נפתחה בפנינו האפשרות לבדוק את כל הנתונים: הבקשות להיתרי בנייה וההתנגדויות המגיעות למחלקה, פרטי התיקים, אופי הבקשה, בעלי העניין לרבות פרטי ההתקשרות, שלבי הטיפול בתיק ורשימת התיקים המוזמנים לוועדה. לאור כל הנתונים הללו אנו יכולים לבדוק אם המקרה הנדון מתאים לגישור. הוחלט גם לפנות למנהלת המחלקה לרישוי בנייה ולמתאמת המחשוב כדי לעשות את הצעדים שהציע מנהל האגף. הקשר עם מנהלת המחלקה חיוני להצלחה של תהליך העבודה, מאחר שהיא ממונה על כל תהליכי הקבלה והטיפול בבקשות לבנייה עד לדיון בוועדה. הקשר אתה התגלה כמשמעותי משתי בחינות: הפניית מקרים טרם העברתם לוועדה וסיוע ביצירת קשרים נוספים המקדמים את הפעילות בתחום.

אחד התוצרים של שיתוף פעולה זה הוא הוספת פרטי ההתקשרות אל מרכז הגישור לטופסי ההתנגדות שנשלחים למתנגדים כדי ליידע על האפשרות ליישב סכסוכים ולהגיע להסכמות באמצעות גישור. פרסום זה מאפשר לחשוף הן את רעיון הגישור והן את שירותי המרכז לתושבים רבים. לאנשים שמתקשרים אלינו יש לנו הזדמנות להסביר על התהליך ועל יתרונות הגישור. פונים אלה לא תמיד מגיעים לגישור בסופו של דבר, אך הם נחשפים לשירות שלנו ולאפשרות להסתייע בו בעתיד בתחומים נוספים. כמו כן יש אנשים שכתוצאה מהשיחה אִתנו יוצרים קשר עם הצד האחר ומצליחים ליישב את הסכסוך ולבטל התנגדויות בדיבור ישיר ביניהם.

ג. שיווק והרחבת הפעילות

מתחילתה של השותפות אני מקפידה לשמור על קשר שוטף עם מנהלת המחלקה לרישוי בנייה באמצעות פגישות לפי הצורך והתכתבות בדוא"ל. אני גם ממשיכה לחשוב על דרכים נוספות להגביר את המודעות שאפשר להגיע להסכמות בדרך של גישור.

כדי להרחיב את קהל היעד שנחשף לשירות של מרכז הגישור, הפצנו גלויות וכרזות לשירותים רבים בעירייה של קבלת קהל ואף הצבנו שלט פרסום גדול בכניסה לבניין העירייה. נפגשנו גם עם מנהל הפיקוח על הבנייה לאחר שהבנתי שלפקחים מגיעות תלונות רבות על סכסוכי שכנים שאינן בגדר עברה על החוק מבלי שיהיו להם הכלים המתאימים לטפל בסכסוכים אלה (נזילות, גדרות, מטרדי רעש ועוד).

הגישור הוכנס כשלב בתזרים האינפורמציה שמופיע באתר העירוני של המחלקה לרישוי בנייה המפרט את כל תהליך הבקשה לקבלת היתר בנייה שמפורסם באינטרנט. כמו כן מרכז הגישור מוצג על גבי מסך מתחלף בחדר המתנה שבכניסה למחלקה, חשוף לעיני הקהל הרחב שמגיע לשם. למעשה הגישור משווק על ידי הגורמים השותפים להפיכת מרכז הגישור לחלק מהשירות שהם מציעים ללקוחותיהם.

מנהלת המחלקה לרישוי בנייה, שזיהתה את יתרונות הגישור, החליטה לחשוף את הנושא במוקדים שונים במחלקתה. לשם כך היא הזמינה אותי להרצות על הגישור במסגרת קורס לבוחני רישוי שהתקיים לפני כמה חודשים. כך נחשפה קבוצה נוספת של עובדים רלוונטיים בתחום רישוי ופיקוח לגישור על כל יתרונותיו. הקשר עם בוחני הרישוי מאפשר מקור נוסף להפניית מקרים לגישור ולהתייעצות לגבי התאמת מקרים שבטיפולם לגישור.

ד. "עליית מדרגה" – כניסה לוועדה המקומית

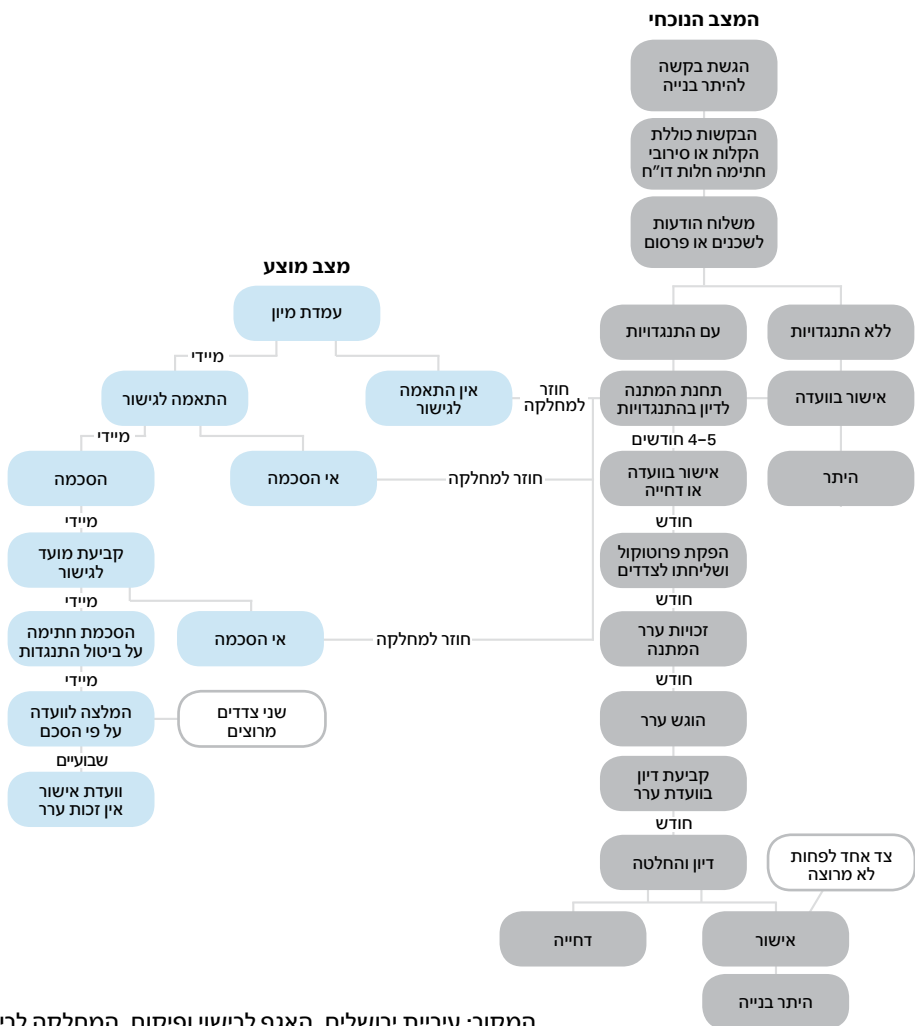
כחלק מהאסטרטגיה להפצת ההזמנה לגישור אני מופיעה, ככל שמתאפשר, בישיבות הוועדה המקומית המתקיימות מדי שבוע. בתחילה למדתי את דרכי העבודה של הוועדה, חברי הוועדה התרגלו לנוכחותי, והתפתח בינינו שיח בנושאים הללו. כיום נוכחותי בוועדה משמשת בעיקר לתחזוקת הקשר עמה. שאלתי שאלות כדי להבין יותר את מהות התהליך, הערתי הערות, ומכל ישיבה החכמתי והבנתי יותר את עבודת הוועדה לפרטיה.

בשלב מסוים הציע עוזר יו"ר הוועדה וסגן ראש העיר להזמין אותי להציג את נושא הגישור בפני הוועדה. במהלך חצי שעה הצגתי את מהות הגישור והדגשתי את היתרונות של הפניית המבקשים

הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה
שיתוף פעולה בין המחלקה לרישוי בנייה ובין המרכז העירוני לגישור

והמתנגדים למרכז הגישור. בפגישה הוחלט לבחור כעשרה מקרים לפני כל וועדה (מדובר בוועדת התנגדויות ולא בוועדת תב"ע) שיופנו לגישור. החלטה זו הייתה פריצת דרך, מאחר שעד כה נאלצנו לרוב "לדוג" את המקרים מתוך רשימות המוזמנים לוועדה, ואילו כעת הוחלט להפנות את הצדדים אלינו. לפיכך היה ברור שחברי הוועדה הבינו את חשיבות הגישור כמענה שיכול להיטיב גם עם הצדדים וגם עם הוועדה ואת חשיבות קיומו של מרכז הגישור כגוף מקצועי שיספק את המענה המתאים.

תרשים זרימה לטיפול בבקשות להיתר בנייה עם התנגדויות



המקור: עיריית ירושלים, האגף לרישוי ופיקוח, המחלקה לרישוי

לאור המידע שאספתי וניסיון העבר, האמנתי כי יש פוטנציאל רב להצלחת שיתוף הפעולה בינינו לבין המחלקה לרישוי בנייה. אמנם לא נתקלתי בהתנגדויות להצעת העבודה המשותפת, אך התעוררו בעיות טכניות, כגון הפעלת תוכנת המחשב ועוד. יש לציין שכמו בתהליכים רבים אחרים, הדברים תלויים באנשים רבים ובתהליכים מורכבים, ולכן נדרשת סבלנות עד שמגבשים את השותפות ורואים את ההצלחות.

“משלושה יוצא אחד” – סיפור מקרה גישור שהופנה על ידי הוועדה

במשפחת ע' שלושה אחים החולקים מגרש משפחתי שירשו במשותף. הם תכננו לבנות עליו את בתיהם. בשעה שאח אחד בנה בית צנוע יחסית, שני אחיו תכננו תכניות מפוארות שחרגו מהבקשה הראשונית והפריעו לשטח ביתו של האח הראשון. כשביקשו לאשר את החריגות בתכניות הבנייה, האח הראשון, שכלל לא שותף בתכניות, סירב לחתום על הסכמתו לכך. שלוש המשפחות הוזמנו לוועדה המקומית יחד עם עורכי הדין שלהן, אך מהר מאוד התפתחה מהומה, ובני המשפחה צעקו וגידפו זה את זה בפני חברי הוועדה. יו"ר הוועדה הציע שיפנו למרכז הגישור כדי לפתור את הבעיות ואת חילוקי הדעות בנוגע לתכניות הבנייה.

המגשרת נפגשה אתם לפגישת אינטימיק והבינה את מורכבות הנושא. היא הקשיבה לטענות הצדדים, בחנה את התכניות ואף יצאה לשטח לראות במו עיניה במה מדובר. בפגישה שהתקיימה בשטח התלהמו הצדדים, והיה קשה לנהל אתם שיחה עניינית. אי לכך הוחלט לקיים פגישת גישור עם עורכי הדין ועם האדריכלים, והצדדים נתנו את הסכמתם, ולפיה מה שיוסכם על ידי עורכי הדין יתקבל על ידם. בגישור הצליחה המגשרת להציע פתרונות אדריכליים טובים אשר התקבלו על דעתי כל הצדדים. ההסכם נוסח בפרוטרוט, הוכנסו תיקונים בתכניות שהוגשו, וכל הצדדים הסכימו לחתום. ההסכם הועבר לוועדה המקומית, והבנייה אושרה בהתאם להסכמות שהתקבלו. כך נכתב בסוף ההסכם:

ככפוף לביצוע התחייבויות הצדדים בהתאם לאמור לעיל, מסירים בזאת המתנגדים את התנגדותם לבנייה המבוקשת בתיק זה. ידוע למתנגדים כי עם הסרת התנגדותם, מוותרים הם על זכותם להגיש ערר לוועדת הערר. אנו מבקשים לתת תוקף של החלטת וועדת המשנה לתכנון ובנייה להסדר גישור זה.

בעקבות תהליך הגישור וההסכם שנחתם השתפרו היחסים בין בני המשפחה, נחסך זמן בוועדות ונמנעו תביעות הדדיות שיכלו להימשך בבתי המשפט במשך שנים רבות.

המצב כיום ותכנון להמשך

מאז הישיבה בוועדת התכנון והבנייה שבה הוצג הגישור, מדי שבוע פונים ומופנים אלינו יותר ויותר סכסוכים מתחום הרישוי והבנייה. כיום מתקיימים כשני גישורים בשבוע בין מבקשים ומתנגדים. חלקם מגיעים להסכם, חלקם מגיעים להסכמות חלקיות, וחלקם מוחזרים לוועדה בהיעדר הסכמות. בכל המקרים הצדדים מתרשמים מהיכולות ומהרצון של המגשרים לסייע מתוך הידע והניסיון שלהם במציאת פתרון מקובל לסכסוך. החשיפה של מרכז הגישור ושל התהליך תורמת רבות למעמד הגישור בכלל כערץ ליישוב סכסוכים.

הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה שיתוף פעולה בין המחלקה לרישוי בנייה ובין המרכז העירוני לגישור

בד בבד אנו ממשיכים לעבור על רשימות הבקשות וההתנגדויות כל שבוע, לבחור מקרים שנראים מתאימים ולהציע לצדדים גישור. בתהליך הבדיקה קודם כול אנו שומעים מהצדדים בשיחת טלפון מהי מהות המחלוקת או ההתנגדות. לפי מהות הסכסוך, על-פי הניסיון שצברנו, אפשר במקרים רבים להחליט אם יש לגישור בין הצדדים סיכוי להצליח או אם הצדדים מתבצרים בעמדותיהם, ואין מוכנות להקשבה ולגמישות. לעתים שיחת הטלפון ביננו גורמת להם לחשוב על האפשרות של גישור, ולפעמים היא מבהירה שאלות שמאפשרות להם להגיע להבנות ביניהם או להסיר התנגדויות שנבעו מאי-הבנות.

הצוות

הצוות המגשר בתחום הבנייה כולל שני מגשרים קבועים: מגשרת, אדריכלית שניהלה בעבר את המחלקה לרישוי בנייה בעירייה, ומגשר נוסף, גמלאי של העירייה, אשר מילא תפקידים בכירים בעירייה לפני פרישתו, והיה בין השאר מנהל הנכסים ומנהל משאבי אנוש. צוות זה מנהל את כל הגישורים בתחום הבנייה כדי לבנות מומחיות בתחום ולתת לציבור הפונה שירות מקצועי ביותר. המידע הנצבר בגישורים מעובד לידע במפגשי הצוות כדי לפתח מיומנות נוספת לגישור בתחום.

עם גידול מספר הבקשות יש צורך להרחיב את הצוות, ולשם כך אנו מתכננים קורס הכשרה למגשרים בתחום תכנון ובנייה. ההכשרה תכלול, למשל, מידע על חוקים רלוונטיים, תהליך הגשת בקשות להיתר, סוגי בקשות להיתר וקריאה בסיסית של תכניות בנייה. המגשרים יתנסו בסימולציות של גישור בתחום הבנייה מתוך המקרים המגיעים אלינו. הקורס יועבר על ידי אדריכלית, שמאי מקרקעין, מנהלת המחלקה לרישוי בנייה ומנהלת המחלקה לעבודה קהילתית של מינהל לשירותי קהילה. הכשרה זו מבטאת את שיתופי הפעולה עם גורמים שונים בתוך העירייה ומחוצה לה.

"יציאה לקהילה" – הרחבה של מעגלי הנהנים משירות מרכז הגישור

עקב הפעולות וההתפתחויות שהזכרתי לעיל, אנו צופים שמספר הפניות יגדל. בשלב זה אנו מגשרים לרוב בסכסוכים שיש בהם שני צדדים לסכסוך. אם הוועדה או המחלקה מפנות אלינו, אנו מגשרים כשיש מספר קטן של מתנגדים. עם זאת, יש תיקים אשר בהם מספר המתנגדים רב. במקרים כאלה ייתכן שיהיה צורך לבנות מודל המתאים לגישור רב-צדדי בתחום הבנייה ולהתחבר לגופים המכירים כבר מודלים כאלה, כגון מוזאיקה, כדי ללמוד מהם. בזכות שיתופי הפעולה עוד ועוד גורמים נחשפים למרכז ולגישור, ומעגלי שיתופי הפעולה והפרויקטים מתרחבים. כתוצאה מתהליכים שונים המתרחשים בעיר הוזמן המרכז להעביר קורס גישור באחת השכונות החרדיות של ירושלים. המטרה היא להכשיר פעילים קהילתיים לגשר ולהתמודד בכלים גישוריים בסכסוכים צפויים לאור תכנית עירונית להרחבת דיור מסיבית בשכונה. אנו נערכים לקורס זה שיינתן על ידי מגשרים שינחו סדנאות בליווי אנשי מקצוע מומחים בתחום.

סוגיות ודילמות

במרוצת הזמן הצטבר ידע במרכז הגישור על גישור בסכסוכי בנייה. עם זאת, כל מקרה חדש מעלה סוגיות ושאלות חדשות, שצוות המרכז עדיין מתלבט בנוגע אליהן:

- **נחיצות בהתמחות המגשרים:** דילמה מרכזית שהתלבטנו בה רבות היא אם התחום דורש התמחות בקריאה ובהבנה של תכניות בנייה כדי לסייע לצדדים להגיע לפתרון. עד כה המגשרת הראשית בתחום, אדריכלית במקצועה, יכלה לסייע רבות בהסברת תכניות לצדדים. הסבריה תרמו לפעמים להסרת התנגדות, והיא, מתוך בקיאותה בתחום, הציעה הצעות שהתקבלו על ידי הצדדים כפתרון לבעיה. טיעון נפוץ בגישור גורס שאין צורך במומחיות בתחום מסוים כדי לגשר, שהרי המומחיות של המגשרים היא עצם הגישור, ובנוגע ליעוץ בתחום ספציפי עליהם לפנות ליועצים. ידע באדריכלות והבנת התהליך של קבלת היתרי בנייה בעירייה לעתים גם מאפשרים למגשרת לסיים תהליכים בשיחות טלפון או בפגישות אינטימיות שבהן היא משלימה ידע חסר על התכניות. בדרך זו הוסרו התנגדויות לבנייה שאילולא כן היו מגיעות לוועדה ללא צורך.
- מסקנתנו הייתה שלצורך מתן מענה מקצועי יותר במקרים אלה עדיף ידע רלוונטי לתחום, אך עם זאת אפשר גם להפנות את הצדדים ליועצים מומחים מחוץ לחדר הגישור.
- **חוסר איזון בחדר הגישור:** יש מצבים שאדריכל מגיע לגישור, אך הוא בדרך כלל תומך בצד של המבקש בעוד המתנגד מגיע ללא איש מקצוע תומך. מחד גיסא, נוכחות האדריכל יכולה לתרום מאחר שהוא מספק הבהרות לגבי התכניות שחשובות ליישוב הסכסוך. מאידך גיסא, הוא גורם לחוסר איזון, היות שהוא בא כוחו של המבקש. פתרון אפשרי למצב זה הוא מגשר מומחה הן בתחום המקצועי והן בתהליך עצמו כדי ליצור איזון בין הצדדים.
- **הסכם הנוגד את מדיניות הוועדה:** אם יש הסכם בין הצדדים בגישור, הוא מועבר להחלטת הוועדה למתן תוקף. מה קורה, אם יש הסכם שהוועדה אינה מקבלת כיוון שהוא נוגד חוקים, תקנות או את מדיניותה? עד כה לא היו כמעט מקרים כאלה, אך תאורטית זה ייתכן, מאחר שהמגשרים אינם מודעים לכל השיקולים של חברי הוועדה. צריך למצוא פתרונות למצב זה, כמו למשל ישיבות תיאום ועדכונים שוטפים לגבי מדיניות והחלטות שהתקבלו על ידי הוועדה והמחלקה.
- **עיתוי הרחבת המענים לגישור רב-צדדי:** מאחר שבמקרים מסוימים יש מספר רב של מתנגדים, עולה הצורך לבנות מודל לגישור רב-צדדי בסכסוכי בנייה. מודל כזה יכול להתאים גם לגישור בתכניות תב"ע, שהן לרוב סכסוכים רב-צדדיים בהשתתפות אזרחים רבים, יזמים, קבלנים וממסד. בגישורים מעין אלה יש תפקיד משמעותי מאוד למרכזי הגישור בקהילה, וזאת הזדמנות להגיע למקום מרכזי ולקחת חלק פעיל בבניית הקהילה. לכן המחשבה לעתיד היא התרחבות לתחום זה. הדילמה היא לא אם להיכנס לתחום זה, אלא מה העיתוי המתאים לעשות זאת. האם להיכנס לתחום זה בטרם נבנה מודל מתאים? למרות נחיצות הנושא בשלב זה בחרנו להמתין כדי לצבור ניסיון נוסף, להעמיק את הלמידה ולבנות את המומחיות בתחום.

מה למדנו במרכז הגישור מהעבודה המשותפת בנושא תכנון ובנייה עד כה?

1. גישה מערכתית והיכולת לתפקד במרחב מורכב

החשיבות של בניית שיתופי פעולה כדי לקדם פרויקטים לטובת אוכלוסיות יעד וקהילות נבחרות בכלל: כשרוצים לתת שירות לאוכלוסייה מגוונת, יש צורך בראייה רחבה ומערכתית. לשם כך

הגישור כמענה לסכסוכים בתחום הבנייה שיתוף פעולה בין המחלקה לרישוי בנייה ובין המרכז העירוני לגישור

מתבקש תהליך של למידת הגורמים הרלוונטיים שהם בעלי עניין או יכולים לתרום למיזם משותף ולבניית שיתופי פעולה עמם.

החשיבות של **בניית קשרים ושיתופי פעולה** הן ברמה אישית והן ברמה המקצועית: כדאי לזהות ולמפות מיהן דמויות המפתח שחשוב לעבוד אִתן, לשווק דרכן ולרתום אותן למיזם המשותף. יש לדעת להסביר מדוע שיתוף פעולה בינינו חשוב ויעיל עבור כולם. על מנת לקדם את הגישור בתכנון טווינו קשרים עם מנהל אגף רישוי ופיקוח, עם מנהלת המחלקה לרישוי בנייה ומתאמת המחשוב, עם יו"ר הוועדה המקומית ועוזרו, עם מזכירות של אנשי מפתח ועוד. למדנו כי הקשרים עם כל מי שתומך ומאמין ברעיון ויכול להוות שגרירי חשובים. עוד מצאנו ששיתופי הפעולה עם הגורמים ועם השותפים הרלוונטיים מסייעים להרחיב את מאגר הלקוחות שפונים אלינו הן בסכסוכי בנייה והן בסכסוכים אחרים. כל גישור מרחיב את הידע ואת המעמד של מרכז הגישור, וכל הצלחה מחזקת את מקום המרכז בתוך הקהילה, העיר והחברה כולה.

2. חשיבות לרכישת ידע בתחום של רישוי ופיקוח על הבנייה: הכרה של מושגי יסוד, תהליך הגשת בקשות וקבלת היתרי בנייה, עבודת הוועדה, חוקים, קריאת תכניות בנייה וכדומה. הבנו כי חשוב לגבש צוות מומחים בתחום ולהשקיע בהכשרה מתאימה להרחבת מאגר המומחים.
3. **מרכז הגישור** מספק שירות מקצועי וראוי לכלל תושבי העיר כזרוע של עיריית ירושלים. עיריית ירושלים רואה בו ערוץ נוסף המקדם את שמה הטוב, ולכן יש מקום לטפח את מרכז הגישור (בניגוד לגופים אחרים בעירייה שמעוררים התנגדות אצל התושבים).

מתי נוכל להגיד שהצלחנו?

כשאני מסתכלת אחורה על המקום שבו התחלתי ואליו הגעתי, קשה לי להאמין שעברתי דרך ארוכה כל כך. אינני יודעת אם לראות תקופה של שנתיים כזמן רב בתהליך זה, או שקרה הרבה בפרק זמן קצר יחסית. בכל זאת, אני עדיין מרגישה שעבודה רבה עוד לפניי כדי להגיע ליעד המבוקש הן בתחום סכסוכי בנייה והן בתחומים אחרים.

ומה החלום שלי לעתיד התחום של סכסוכי בנייה?

מאחר שיש בקשות רבות כל כך להיתרי בנייה, אין אפשרות לגשר בכולן. אם 50 אחוזים מהבקשות שיש בהן התנגדויות יגיעו לגישור, ואם 50 אחוזים מהן אכן יסתיימו בהסכם – ארגיש גאווה רבה שאכן הצלחנו להציע שירות אפקטיבי ליישוב סכסוכים בין מבקשים ובין מתנגדים בתחום הבנייה. לשם כך רצוי שיהיה צוות שמונה לפחות עשרה מגשרים מומחים הבקיאים בידע הנדרש ליישוב סכסוכים כאלה. אני מקווה שבתום הקורס, בעוד חודשים ספורים, נשיג יעד זה. המשמעות היא הרחבת מרכז הגישור תוך הוספת משאבים פיזיים (מקום) ואנושיים (הגדלת משרה למתאמת גישור). יהיה גם צורך לדאוג לשעות הדרכה למתנדבים שיעסקו בגישור, מאחר שתחום זה עדיין חדש עבורם.

אפילוג

הניסיון שצברתי מאפשר לי לשתף אחרים המעוניינים לבנות שיתופי פעולה עם גורמים ברשות מקומית, ראשית בתפיסה באשר לחשיבות של בניית שיתופי פעולה, ושנית על אודות הפעולות הנדרשות על מנת לעשות זאת בהצלחה.

נוכחתי שעבודה בשיתופי פעולה מרחיבה כל הזמן את מעגלי השותפים והנהנים ומרחיבה גם את המודעות לכדאיות של הגישור והדיאלוג בקהילה. לכניסה לתחום הגישור בסכסוכי בנייה יש השלכות מעבר לעבודה עם הרשות המקומית – הגעה אל הקהילה. דרך הכניסה לתחום הצלחנו ליצור גם חיבורים למנהלים קהילתיים המבקשים ללמוד כלי גישור כדי לקדם את השיח הקהילתי וליישב סכסוכים בדרך של גישור בין שכנים ובקהילה בכלל.

עברו שנתיים ויותר, ואני מסתכלת אחורה על התקופה שעברתי. התחושה היא שקפצתי לברכת מים צוננים במקום לא-מוכר ולמדתי לשחות. מדוע בכלל עשיתי זאת? יכולתי להישאר באזורים בטוחים יותר, בתוך הבית שלי – אגף הרווחה, לשכות רווחה, שירותים חברתיים. הלכתי לשטח זר ולא-מוכר. נאלצתי ללמוד תחום חדש, להכיר אנשים חדשים שלא היה לי קשר אתם או עם תחום עבודתם. זה לא היה קל, אך נראה שיש בתוכי משהו שמאמין בי ובגישור כשפה שראוי ללמד אותה. אם אני יכולה להציע למגוון בעיות פתרון אשר מקדם שלום בין אנשים ומלמד אותם לדבר זה עם זה בשפה אחרת, יכול להיות שעזרתי למשהו טוב לקרות בירושלים בפרט ובחברה בישראל בכלל.

נושא הבנייה בירושלים משותף לאנשים רבים מאוד, ומטבע הדברים זה גם מקום של קונפליקטים. הניסיון מוכיח שבעזרת סבלנות, שיתוף פעולה ושיווק נכון של הגישור אכן אפשר לממש את החזון. גישור ושיתוף פעולה קשורים זה בזה. "שחיתי" ב"מים רדודים ועמוקים" והתקרבותי ליעד. עוד קצת ועוד קצת ובסוף נגיע... אני מאמינה שהעתידי צופה למרכז הגישור הפתעות נעימות נוספות והמשך גדילה והתפתחות בכיוון של כניסה לתחומים נוספים וכן הזדמנויות נוספות להפצת הגישור והדיאלוג הקהילתי לאוכלוסיות ולקהילות רבות נוספות. הרצל אמר: "אם תרצו, אין זו אגדה", ואני אישה מאמינה...

מקורות

ממט, ר' (1990). לחישה רועמת – סיפורו של הרב קוק. ירושלים: עם עובד ויצחק בן צבי.
טליאס מ', ידן, א', בן-יאיר, ש', אמסל, ח' (2007). המדריך לפיתוח ולניהול שותפויות בין-ארגוניות במגזר הציבורי. ירושלים: אשל-ג'וינט.

”טוב שכן קרוב מאח רחוק” גישור רב-צדדי ובניית הסכמות בבניינים משותפים

רותם נגר⁴⁰, סגנית מנהלת אזורית, מוזאיקה

ברכה מתגוררת זה 20 שנה בכניסה א ב”בניין רכבת” ברחוב הנורית (שמות בדויים). הבניין ידע ימים יפים יותר. היום אין בכניסה ועד בית מסודר, ולכן גם לא חשמל וניקיון, והדיירים נאלצים לגשש את דרכם בחשכה במעלה ובמורד מדרגות הכניסה. במקלט השתכן בחור שבעבר התגוררה משפחתו בבניין. הוא התחבר באופן פיראטי לחשמל וגרם לדיירים לצבור חובות חשמל כבדים. ברכה חוששת ממנו ואובדת עצות. במצוקתה פנתה לעובדת הקהילתית במנהל הקהילתי, והיא שהפנתה אותה למרכז הגישור בקהילה.

בניינים משותפים הם ”קרקע פוריה” לסכסוכים. השילוב של דיירים רבים בעלי דעות שונות המתגוררים זה לצד זה ושטחים משותפים שדורשים שיתופי פעולה מוליד סכסוכים שונים. החיים בבניינים משותפים מולידים במקרים רבים מחלוקות, בין שיש לבניין ועד בית ובין שאין לו. מחלוקות אלה מועצמות לאור הבדלים בין-תרבותיים, כגון: בין דתיים וחילוניים, עולים מתפוצות שונות וותיקים, מוסלמים ויהודים. דפנה גוזלי, עובדת של האגודה לתרבות הדיור משלהי 1983, סיכמה את המצב במילים אלה: ”סכסוכי שכנים הפכו למכת מדינה, לא פחות”, בהתייחסה ל-100,000 פניות לאגודה לתרבות הדיור בשנת 2003⁴¹. מכון ברנדמן חושף כי 170,000 בתי אב בישראל – שמהווים 14 אחוזים מכלל בתי האב במדינה – היו מעורבים או הנם מעורבים בסכסוכי שכנים⁴². לאור מצב זה יש צורך אקוטי בתהליכים של בניית הסכמות והקמת ועדי בתים בדיאלוג ושיח בבתים משותפים. בירושלים צורך זה מתבטא בפניות רבות למוזאיקה מצד דיירים הנתונים בחילוקי דעות מול שכניהם, בעיקר בעונת החורף שבה מתעוררות בעיות שונות של תחזוקה ירודה (כגון הצפה של מקלט, נזילות או ביוב שעלה על גדותיו).

40 תודה לשרון דלמן, מנהלת מרכז הגישור הקהילתי בדימונה, שהייתה שותפה לשיח בחשיבה להכנת הפרק. תודה רבה לחגי אגמון, מהמרכז הבין-תרבותי לירושלים, ולמגשרים במוזאיקה שהיו שותפים מלאים לבניית המודל ולביצועו.

תודה למחלקה ליישוב סכסוכים באוניברסיטה העברית שבשנים האחרונות סטודנטים מטעמה משתתפים בהתנסות מודרכת כממפים במוזאיקה ולממפים שתרמו מכישרונותיהם לתהליך. תודה לשותפים הקהילתיים שבזכותם התאפשרה עבודתנו – המנהלים הקהילתיים, שיקום שכונות, משעו”ל ולשכות הרווחה.

תודה רבה לאורנה שני, ששימשה ראש תחום הגישור הקהילתי במוזאיקה בין השנים 2007-2010, ולנורית בכרך, מנהלת מרכז הגישור מוזאיקה, על עבודתן בפיתוח המודל.

41 גוזלי, ד’ (2004). ”סכסוכי שכנים הם מכת מדינה”. על הגג, גיליון האגודה לתרבות הדיור.

42 ראו סקר על ועד בית, סכסוכים בין שכנים והרגלי כשרות בבית ומחוץ לבית, מכון ברנדמן בע”מ, ינואר 2004.

דיירים בבתיים משותפים הנמצאים בסכסוכים אף מופנים למרכז על ידי המנהלים הקהילתיים או לשכות הרווחה בשכונות שונות בירושלים.

הפנייה הראשונה הגיעה למוזאיקה בשלהי 2004 מצד ועד בית בבניין בן 70 דירות. מגשרי מוזאיקה נרתמו לפעולה ויצאו לדרך. לאחר עבודת השטח התקיימו ימי לימוד לצורך גיבוש מודל תהליכי להקמת ועדי בתים בגישור רב-צדדי. המודל פותח תוך כדי למידה רטרופקטיבית מאז. פרק זה יציג את המודל שגובש במרוצת השנים ואת התובנות והדילמות שמאפיינות את העבודה השוטפת של מוזאיקה. כפי שיודגש בפרק, המודל פותח תוך הדגשה של מערכת היחסים ובניית מארג חיים בר-קיימא בבית המשותף.

הפרק יחל בסקירה קצרה של השירותים החברתיים הציבוריים העיקריים הניתנים לבתיים משותפים בחברה הישראלית, שעמם מוזאיקה באה במגע. לאחר מכן יובהרו המטרות ועקרונות הפעולה שעליהם מושתת המודל להקמת ועדי בתים בגישור רב-צדדי, שפותח במוזאיקה. שלבי המודל יתוארו, ולגבי כל אחד מהם יוצגו הדגשים לפעולה, דילמות ושאלות פתוחות. המאפיינים של מודל זה יובהרו ויתחדדו מתוך השוואה של אלמנטים מסוימים למודל של מרכז גישור דימונה.

הידע המתואר להלן הוא תוצר של למידה מתמשכת מהשטח וחשיבה רפלקטיבית, שנעשו תוך כדי שיח על אודות תאוריות אקדמיות של גישור רב-צדדי ובניית הסכמות במהלך חמש שנים. תהליך הכתיבה מבוסס על השתתפות אישית בתהליכים של הקמת ועדי בתים באמצעות גישור רב-צדדי, על עיון בתיעודים של תהליכי הגישור הרב-צדדי שנערכו וכן על שיחות אישיות וקבוצתיות שלי עם המגשרים ועם הממפים שניהלו תהליכים אלה.

בתים משותפים: סקירה של גורמים מוסדיים המיישבים סכסוכים בבתיים משותפים

בישראל יש כמה גופים העוסקים בנושא פרט למרכזי הגישור בקהילה. דוגמה לארבעה גופים מוסדיים הפעילים בירושלים בתחום תוך ממשק עם העבודה של מוזאיקה הם האגודה לתרבות הדיור, המפקח על המקרקעין, תכנית משעו"ל ותכנית שיקום שכונות.

- **האגודה לתרבות הדיור** היא עמותה (מלכ"ר) שהוקמה על ידי ממשלת ישראל ומשרד הבינוי והשיכון ונמצאת בפיקוח רשות החברות הממשלתיות. האגודה לתרבות הדיור מספקת מגוון שירותים, בהם שירותי ייעוץ במגוון נושאים (לרבות ייעוץ משפטי) ושירותי בוררות בסכסוכי שכנים.
- **המפקח על המקרקעין** הוא בעל סמכות שיפוטית מקבילה לבית המשפט אשר דן בסכסוכים הנוגעים לבתיים משותפים. בסמכותו לדון ברשימה מוגבלת של סכסוכים, והוא אינו מעורב בהקמת ועדי בתים.
- **תכנית "משעו"ל"**⁴³ פועלת במתחמים בשכונות מרובות עולים תוך עידוד העצמה והתייחסות מקיפה למגוון הקשיים העולים במתחם, ובכללם התייחסות לממד הפיזי הסביבתי. התכנית גם מדגישה יצירת שינוי במישור הקהילתי – יצירת התארגנויות של תושבים ברמת הבית והמתחם,

43 מתחם שילוב עולים מיסודו של ג'וינט ישראל.

בין היתר על ידי מינוי ועדי בתים. הפעלתה של תכנית משעו"ל בירושלים נעשית בשיתוף פעולה עם מרכז הגישור מוזאיקה.

• **תכנית שיקום שכונות** מנוהלת על ידי משרדי ממשלה שונים במטרה לקדם שיקום שכונות פיזי, המתבטא בשיפוץ דירות ומבנים ובשיפור תשתיות, ושיקום שכונות חברתי, המתבטא בתכניות חברתיות מגוונות, בהן תמיכה בתכניות לקידום ולהקמה של ועדי בתים. הקמת ועדי בתים במסגרת תכנית שיקום שכונות בירושלים נעשית בשיתוף פעולה עם מרכז הגישור מוזאיקה.

ארבעת הגופים מסייעים ביישוב סכסוכי שכנים, ולמעט המפקח על המקרקעין הם אף מעורבים בתהליכי הקמה ושימור של ועדי בתים. עקב צורך שעלה מהשטח ופניות בנושא שהתקבלו במוזאיקה, פיתחה מוזאיקה בשנת 2005 מודל שמטרתו להדגיש ולהוסיף ממדים אחדים לעבודה עם דיירי בתים משותפים ולעבוד בשותפות עם הגורמים הקיימים.

ראשית, המודל מופעל באמצעות תהליך של גישור רב-צדדי, קרי, תהליך של בניית הסכמות באמצעות דיאלוג ושיח. במהלך הגישור הרב-צדדי כל אחד מהדיירים שומע ונחשף לנקודת המבט של הזולת וחותר לא רק למציאת פתרון נקודתי אלא ליצירת מערכת יחסים טובה יותר לטווח ארוך. גישור רב-צדדי מסייע לבנות יחסים טובים בני-קיימא, ובדרך זו הוא מייצר חיי קהילה המאופיינים בשותפות ומהווים רקע לשינוי בתחזוקת הבניין.

שנית, התהליך בבסיסו מושתת על עקרונות מעודדי העצמה ועל אמונה בכוחות התושבים בקהילה להתארגן ולייצר פתרונות מתאימים לבעיותיהם. במהלכו של הגישור הרב-צדדי הצדדים עצמם הם שמעלים את הפתרונות לבעיה והם ששולטים בהתמודדות עם סכסוכים עד מציאת פתרון שמקובל על הצדדים ושאינו נכפה על אף אחד מהם.

שלישית, המודל מתבסס על בניית רשת חברתית שיתופית רחבת היקף, שכן (כפי שנמחיש בהמשך) הוא נסמך על שיתופי פעולה עם גורמים מהקהילה ומקדם אותם. כך נוצר בשכונה מארג קהילתי רחב.

כאחראית לתחום הגישור בקהילה במוזאיקה פניתי לברכה. כבמקרים רבים אחרים בשכונות המאופיינות בשיכונים או ב"בתי רכבת", שמעתי בקולה לא מעט ייאוש. היא מספרת כי בשכונה התקיים בעבר פרויקט שיקום שכונות, והם אפילו רצפו את הכניסה, אך הדיירים מהקומה העליונה כועסים על כך שהגג לא תוקן. היא הייתה רוצה שמשעה ושתנה בבניין, אך בקושי מאמינה שזה אפשרי. היא לא מוכנה להיות ועד בית בגלל שהיא בטוחה שהדיירים פשוט לא ישלמו.

מטרות המודל להקמת ועדי בתים בגישור רב-צדדי

סכסוכים בבניינים משותפים מתאפיינים, בין היתר, ביחסים מתמשכים בין הדיירים. המטרות ודפוסי הפעולה של המודל להקמת ועדי בתים בגישור רב-צדדי מושתתים על ההבנה כי על הדיירים להמשיך ולהתגורר זה לצד זה בבניין המשותף, ואיכות החיים של כל אחד מהם, ולעתים של הסובבים אותם, נגזרת מכך. מטרת המודל היא לשפר את איכות החיים בבניין המשותף ולקדם יחסי שכונת טובים ופתרון סכסוכים בהסכמה בתוך הבניין.

כמו כן המודל מעוגן בתפיסה כי דרך שיפור פני הסביבה וחיזוק של תחושת המסוגלות וההצלחה אפשר לחולל שינוי חיובי בסביבה. שיפור התנאים הפיזיים והחברתיים בבניין וברחוב כולו ישפר את תחושת הגאווה והשייכות לשכונה, יחזק את הקשר בין התושבים ויעלה את איכות החיים ברחוב. המודל יתרום להקמת ועדי בתים באמצעות גישור רב-צדדי ליצירת תרבות קהילתית של דיאלוג קהילתי רב-תרבותי ויחזק את יכולת הדיירים לקבל אחריות לרמת החיים ולאיכותם בשכונה.

כפי שיומחש מתיאור של עבודת השטח בהמשך, המודל להקמת ועדי בתים באמצעות גישור רב-צדדי מבוסס על פיתוח שותפויות עם גורמים קהילתיים מקומיים, כגון המחלקה לשירותים חברתיים, לשכות הרווחה והמנהלים הקהילתיים. שיתוף הפעולה נובע מהחשיבות הרבה שמוזאיקה מייחסת לעבודה מערכתית קהילתית משותפת כבסיס לצמיחה החדשה. מוזאיקה חקקה על דגלה עבודה בתוך הקהילה ומתוכה, והקשר עם הגופים הקהילתיים המקומיים הוא כלי חשוב ביצירת מארג חברתי תומך כולל בשכונה. לפיכך המודל שואף לחולל שינוי בשתי רמות – הרמה המקומית, קרי, יצירת מארג חברתי משותף של חיים בתוך הבניין, והרמה המערכתית, קרי, יצירת מארג עוטף ותומך של הקהילה ומוסדות הקהילה בתוך השכונה. כך הוא שואף לייצר חברה ישראלית תומכת ומלוכדת המבוססת על תקשורת בונה.

הפועלים בשטח

במלאכה של הקמת ועדי בתים באמצעות גישור רב-צדדי עוסקים מגשרים מנוסים ומקצועיים, אשר עברו פרקטיקום והשתלמו בבניית הסכמות בבתיים משותפים. במסגרת פעילותם במרכז הגישור הקהילתי הם משתלמים בכל שנה לפחות בכ-15 שעות הכשרה מקצועיות בנושאים מגוונים וכן מתמקצעים בגישור ובבניית הסכמות בבתיים משותפים, לרבות השתתפות בפגישות צוות ושותפות בנייתו ובקידום תהליכים של הקמת ועדי בתים בהסכמה. עבודתם נעשית בהתנדבות תוך גילוי מסירות ואחריות לתפקידם.

החלק הראשון בתהליך של הקמת ועדי בתים באמצעות גישור רב-צדדי המכונה מיפוי (ועל כך נרחיב בהמשך) נעשה על ידי מתנדבים ופעילים שאין להם בהכרח רקע בתחום הגישור, אך עברו הכשרה בת 12 שעות שפותחה במוזאיקה. ההכשרה כוללת למידת טכניקות לשאלת שאלות בונות ופתוחות, כלים כיצד להבחין בין עמדות לצרכים ולאסוף צרכים תוך כדי שיח, היכרות עם חוקים רלוונטיים, היכרות עם הגופים הקהילתיים והעירוניים וכיוצא באלה. הם גם עוברים התנסות מודרכת בשטח. כאמור, בניית התכנית להקמת ועדי בתים בכל שכונה נעשית בשיתוף פעולה עם גורמים קהילתיים מקומיים. יצירה של שיתופי פעולה עם גוף קהילתי שכונתי מסייעת ליצור קשרי אמון עם התושבים ולמצוא אנשי מפתח בשכונה ביתר קלות. הבעיה מתעוררת, כאשר הגוף הקהילתי נמצא בעצמו ביחסי משבר עם התושבים. בשכונה ממעמד סוציו-אקונומי נמוך בירושלים פעלה מוזאיקה בשיתוף עם מנהל קהילתי, שחקק על דגל דלת פתוחה לתושבים. לאחר גיבוש של תכנית העבודה ושיתופי הפעולה יצאו המגשרים לשטח. בשיחות עם התושבים הם גילו כי תושבי הרחוב מאוכזבים קשות מהתנהלות המנהל ואינם מאמינים שיש ביכולתו לסייע להם. בשלב הראשוני המגשרים עודדו את העצמתם של הדיירים לפעולה מסודרת בתוך הבניין, ללא קשר ליחסם למנהל. בשלב השני, נפגשו

מנהלי התכנית מטעם מרכז הגישור עם המנהל הקהילתי. המפגש עסק בחידוד הציפיות ההדדיות ודרכי העבודה באמצעות קידום שיח על תפיסת המנהל, צרכיו ומגבלותיו מחד גיסא ועל הצרכים והמחסומים של תושבי השכונה מאידך גיסא. המנהל התחייב לקיים פגישה עם נציגי כל בניין ולקדם עמם פרויקט משותף. היות מוזאיקה עמותה עצמאית, המנותקת ממוסדות העירייה, הייתה במקרה זה יתרון משמעותי, שהעניק את הגמישות לתווך בין המנהל הקהילתי לדיירים וליצור ביניהם יחסי אמון.

שלבי תהליך של בניית הסכמות בבתי משותפים

תהליך הכניסה לבניין מורכב מכמה שלבים. חלקם חיוניים בשלב מסוים, אך אחרים גמישים, ואפשר לשלבם במהלך הדרך.

• מהי נקודת המוצא לדרך?

יש יתרון להתחיל פעילות בבניין שבו יש אנשי מפתח שאפשר לעבוד עמם בצעדי הדרך הראשונים. היתרון של שיתוף פעולה עם גופים קהילתיים שכונתיים נעוץ ביכולת לקבל מידע על בניינים שבהם יש אנשי מפתח.

בבניינים שיש בהם כמה כניסות עולה השאלה אם להתחיל ברמת הכניסה או ברמת הבניין. על-פי המודל מתחילים באספות דיירים בכל כניסה בנפרד, ורק לאחר מכן מגבשים נציגות של ועד בית לבניין⁴⁴. הסיבות לכך מגוונות. ראשית, כניסה בת כ-16 דירות בממוצע מאופיינת ברובי של תרבויות, צרכים ועמדות, ואספות הדיירים לפעמים סוערות וגדושות במחלוקות. לכן יש מקום להתחיל בבניית הסכמות בקבוצות קטנות, בהיקף של כניסה ולא בבניין. שנית, ועד בית של כניסה הכרחי להמשכיות ארוכת טווח ולהתמודדות בונה ויעילה של הועד. ועד בית קטן יותר של כניסה ולא של בניין מחובר באופן ישיר לדיירים. כמו כן ועד בית החולש על בניין שלם ומנהל 64 דירות או יותר מתעייף תוך זמן קצר ומאבד מהמנדט שניתן לו. מנגנון של ועדי כניסות ונציגות של כל הבניין המורכבת מוועדי הכניסות מאפשרים לוודא יציבות, ונוצר סיוע הדדי בין ועדי הכניסות. שלישית, לכניסות שונות יש צרכים שונים נוסף על צרכים משותפים ברמת הבניין, ולכן עדיף לבנות מנגנון המסייע לטפל ביעילות ובאופן ממוקד בצרכים הספציפיים של כל כניסה לצד פעילות ברמת הבניין.

ממפים מטעם מרכז הגישור יצרו קשר עם ברכה ושמעו ממנה על המצב בבניין. לאחר מכן, יצאו לסבב בין כל הדיירים ושמעו מכל אחד מהם על צרכיו בבניין. במהלך הסבב פגשו שלוש משפחות עולים מברית המועצות לשעבר, משפחה ממוצא אתיופי, משפחה שעלתה מצרפת, זוג סטודנטים שגרים בשכירות ומצב הבניין כלל לא מעניין אותם ואם חד-הורית שגרה בדירת עמידר. דיירים רבים הביעו מורת רוח מההשתלטות על המקלט, אך ציינו שהם מפחדים לעשות דבר מה בנדון. חלק מהדיירים ציינו בכעס כי בלובי בקומה התחתונה מוצבים שולחן וכיסאות ושהדיירים בקומה הראשונה יושבים שם ומפצחים גרעינים לתוך הלילה. הם מסרבים בתוקף לשלם ועד בית עד שהרהיטים לא יסולקו מהלובי.

44 הפעילות הנערכת במרכזי גישור קהילתיים אחרים, לדוגמה דימונה, תורמת לנקודת מבט נוספת, שכן לעתים נעשית עבודה ברמת הבניין.

שלב ראשון – שלב המיפוי של הכניסה/הבניין

המיפוי הוא שלב חיוני, והצלחת הגישור הרב-צדדי תלויה במידה רבה באיכות המיפוי. על-פי ההנחה שמלווה אותנו בשלב המיפוי, כדי להתערב בסכסוך אנחנו צריכים להבין לא רק איך השכן תופס את עצמו ואת היחסים שלו, אלא גם איך הוא תופס את היחסים בין האחרים בבניין ואת מקומו ביחסים הללו. השאיפה במיפוי היא לפגוש כל דייר בבניין לפני מפגש הגישור הראשון (אספת הדיירים). המיפוי מאפשר להבין ולהכיר את הצדדים השותפים ולזהות את הצרכים המשותפים והפרטיים, שתהליך הגישור שואף לתת להם מענה. הוא אף מאתר נקודות חוזק, והדיירים נשאלים שאלות שונות המתמקדות בצד החיובי של הבית המשותף ובכוחות הפעולה של הדיירים. לבסוף, שלב המיפוי כולל את גיוס האנשים לתהליך, יוצר קשר ואמון וכך מעודד הגעה למפגש. ניתנת בו תשומת לב לכל הצרכים, ברמת הכניסה והבניין, שמבטיחה הסכמה רחבה יותר ושיתוף פעולה. כלי המיפוי הוא שאלון מובנה למחצה המאפשר שאילת שאלות קבועות לצד גמישות. באמצעות הצגת מערכת דומה של שאלות לדיירים אפשר ללמוד מהי נקודת המבט הסובייקטיבית של כל אחד מהם לגבי אותם נושאים ובו בזמן לעמוד על המשותף לדיירים. השאלות מנוסחות באופן חיובי ואוספות מידע על המצב בהווה: היחסים בתוך הבניין, מה מצליח בבית המשותף וכן הלאה. כמו כן הם נשאלים במבט קדימה כיצד היו רוצים לראות את הבית המשותף בעתיד.

• מה בין מיפוי לאינטייק?

מיפוי כולל את כל היבטים שבוחנים בשלב האינטייק (יחסים, צרכים של כל צד, דגשים לגבי שפה ותרבות וכיוצא באלה), אך גם היבטים רחבים ועמוקים יותר, כגון: צרכים ברמת הכניסה, ברמת הבניין ולעתים אף ברמת השכונה. יתרה מזאת, המיפוי כולל היבטים פיזיים – מבנה הבניין (לרבות מי מתגורר בכל קומה ומעל מי), התשתיות במרחב המשותף, הטיפול הקיים במרחב המשותף וכן הלאה.

• מי הם הממפים?

המיפוי נערך לרוב בשניים על מנת לספק לממפים תחושת ביטחון ומתוך אמונה שבעבודה שיתופית יש כוח להניב תוצרים חשובים. מיפוי בשניים גם מהווה דוגמה לתקשורת בונה, אבן היסוד של תהליך הגישור הרב-צדדי בבתי משותפים.

המודל מאפשר גמישות בזהות הממפים בהתאם לצורכי הקהילה ולשותפויות בשטח. לפיכך הגורמים הממפים משתנים בין שכונה לשכונה וכן בין עיר לעיר. בשכונות מסוימות פועלים סטודנטים ליישוב סכסוכים שהוכשרו על ידי מוזאיקה. בשכונות אחרות שבהן אין אפשרות להקצאת סטודנטים, נערך המיפוי על ידי העובדים הקהילתיים במנהל הקהילתי/לשכת הרווחה, לאחר שעברו הכשרה על ידי מוזאיקה, או על ידי מגשרי מוזאיקה.

לממפה שהנו מגשר יש יתרון, שכן ניתנת לו האפשרות לבסס אמון כבר בשלב המיפוי ולפני הנחייתו את אספת הדיירים, וזהו יסוד חשוב ביותר בהליך של בניית ההסכמות. יתר על כן, אם המגשר עורך את המיפוי, הוא לומד להכיר את הסוגיות לעומקן ומהיכרות אישית. עם זאת, הוא אף מסתכן בשלילת אמון וביצירת חוסר פניות ושיפוטיות כלפיו.

לממפה מטעם המנהל הקהילתי/לשכת הרווחה יתרונות משלו: היכרות עם השטח, ראיית הסוגיה לטווח ארוך, קרבה פיזית למקום האירוע ונוחות לוגיסטית. הוא יכול לתת ליווי מתמשך מעצם נוכחותו בשכונה. ייתכן כי במרוצת הזמן כבר ביסס אמון עם דיירי הבניין, אמון שיכול לפתוח בפניו את הדלתות ולהכשיר את המוכנות לתהליך. עם זאת, יש לזכור כי כל יתרון כזה עשוי אף להפוך לחיסרון.

לממפה מטעם מרכז הגישור, לדוגמה סטודנט העושה פרקטיקום במרכז, יש יתרון שנועץ בניטרליות שלו, ללא סכנה לשלילת האמון מול המגשר במהלך המיפוי. זהו בסיס ללימוד ולפיתוח מקצועי וכן לתיעוד וליצירת מאגר דוגמאות. הוא פועל במקצועיות ומאפשר המשך יצירת מעקב. אם הממפה שנבחר אינו המגשר שמנהל לאחר מכן את תהליך הדיאלוג ובניית ההסכמות בבית משותף, יש להקפיד שלפחות ממפה אחד יהיה נוכח באספה, שכן מי שנוכח הוא שבונה את האמון מול הדיירים.

• **איך מגייסים את הדיירים לתהליך בשלב המיפוי?**

יצירת הקשר הראשוני נעשית ב"מבצרו הפרטי" של האדם, בבית או בחדר המדרגות. יצירת שיתוף הפעולה אינה דבר של מה בכך, והיא כרוכה בהתגברות על חשדנות טבעית ועל ספקות. היא אף תלויה בהיבטים תרבותיים ובשונות בין-תרבותית המשפיעים על עבודת הממפים. יוצאי ברית המועצות לשעבר, לדוגמה, נרתעים מאוד משיתוף גורמים חיצוניים בענייניהם האישיים. הניסיון מלמד כי הם מסתייגים מפתיחת דלתם לזרים. הכרה בהיבט תרבותי זה מאפשרת לממפה לסגל פתרונות, כמו שיחה בחדר המדרגות או בפתח הדלת, תוך כדי תזכורת קבועה לעצמו כי יש להיזהר מהכללות. לעתים שיחות עשויות להתחיל מחוץ לדלת הבית, ועם הזמן ורכישת האמון (באותו יום או בפעם אחרת) יחל מעבר לתוך הדירה. יש להשתמש באסטרטגיות שונות כדי להתמודד עם קשיים ביצירת קשר ראשוני עם דייר: גיוס דייר אחר בבניין שעשוי להגיע יחד עם הממפים או להכין את הדייר לביקור של הממפים בהמשך; גיוס עובד קהילתי שהדייר סומך עליו; הדגשת הפן ההתנדבותי של הממפים; הדגשת הקשר של הממפים למנהל הקהילתי או ללשכת הרווחה; גיוס מתרגם או מלווה תרבות וכדומה. התנגדות של דייר עשויה להשתנות עם הזמן, לאחר שיראה את שיתוף הפעולה אצל שכניו ואת האמון שהם רוכשים בתהליך.

• **תיאום ציפיות או איך נמנעים מאכזבות?**

היעדר תיאום ציפיות עלול להוביל לאכזבה עמוקה בשלב הראשוני של אספת הדיירים. דיירי הבניינים לעתים קרובות למודי אכזבות מהתערבויות קודמות בשכונה, וציפיות שלא זוכות למימוש במפגש הראשון עם המגשרים, עלולות ליצור מתח רב ואף חוסר רצון לשתף פעולה. לפיכך חיוני שבשלב המיפוי ייערך תיאום ציפיות מדויק. על-פי המודל, הממפים מודרכים להגיד כבר בשלב המיפוי כי למרכז הגישור אין אפשרות לספק משאבים לטיפול בבעיות בתוך הבניין, אך יש לו כלים לסייע לדיירים להתארגן, לפנות לגורמים בבקשת סיוע ולגייס כספים בתוך הבניין ומחוצה לו. בניגוד לתהליך גישור רגיל על התהליך של בניית ההסכמות באספת הדיירים לא חל עקרון הסודיות, ופרוטוקול האספה מפורסם על לוח המודעות. זוהי סוגיה נוספת שראוי להזכיר בפני הדיירים.

במהלך המיפוי הביעה ברכה נכונות לקיים את המפגש בביתה. הדיירים בקומה התחתונה אמרו כי אם יגיעו לגישור, הם רוצים שהוא יתקיים בלובי של הבניין, שבו מוצבים הרהיטים השנויים במחלוקת ובשום פנים ואופן לא בבית של ברכה.

שלב שני – שלב ההכנה לאספת הדיירים

אם הממפים והמנחים של אספת הדיירים אינם אותם אנשים, הממפים יעבירו את סיכום המיפוי, לרבות שרטוט פיזי של הבניין ומיקום הדיירים בתוכו, למגשרים אשר מתפקדים להעריך את הקונפליקט ולהתכונן למפגש המשותף.

בשלב ההכנה יתייחס הצוות לנקודות האלה:

- הערכת **מסגרת הזמן** הדרושה למפגש והיכרות עם האנשים ועם הסוגיות על מנת לאפשר למגשרים לאתר את הקשיים שיצטרכו להתמודד עמם. כמו כן המפגש הוא הזדמנות להתמודד עם שיפוטיות ועם דעות קדומות של המגשרים (לדוגמה, השקפות תרבותיות מוקדמות).
- **תכנון מוקדם של כלים גישוריים** (לדוגמה, המגשרים עשויים להשתמש בשיקוף כדי לחדד את הנאמר ובמשחקי תפקידים כדי לקדם את השיח). החלטה על פעולות גישור מקדימות כפגישות נפרדות או גישורים דו-צדדיים/רב-צדדיים בין דיירים מסוימים בבניין, תכנון העזרים הנדרשים (לוח מחיק, מנורת חירום לבניינים ללא תאורה בחדר המדרגות). לעתים התהליך מלווה בהתנגדויות ובמשך זמן ארוך של רכישת אמון, בעיקר משום שהדיירים מיואשים מהבטחות קודמות שלא צלחו. בשלב של קבלת החלטות המגשרים גם יכריעו כמה משתתפים נחוצים לקיום האספה ואיך יתמודדו עם אחוז נמוך של משתתפים (אפשרויות לפתרון: הטלת אחריות על כל משתתף להביא מספר מוגדר של משתתפים לאספה הבאה או קבלת החלטה בנוכחות מצומצמת ואחריה החתמה של כל שאר הדיירים).

היכן יש לקבוע את מיקום המפגש?

עבודת השטח בירושלים הראתה כי יש יתרון לקיום המפגש בבית של אחד מהתושבים. אם יש שכנה דומיננטית שיחסיה עם דיירי הבית תקינים, מומלץ לקיים את מפגש הגישור אצלה. אם דייר שיש לו סכסוכים רבים מול דיירים אחרים מציע את ביתו, יש לשקול זאת בזירות. מצד אחד, קיום האספה בביתו יכול לגייס אותו לתהליך שבו נוכחותו הכרחית לאור מיקומו במרכז המחלוקת מול דיירים אחרים. מצד אחר, קיום הגישור בביתו יכול להעצים אותו ולהדיר דיירים אחרים. הסיפור המפורסם במוזיאון מגולל את המקרה של דייר שהזמין את כולם לביתו ובלהט הרגע, בשיאו של המפגש יחד עם המגשרים, סילק את כל הדיירים מביתו.

אם אין דירה מוסכמת לאירוח, עדיף לערוך את האספה בכניסה לבניין או ברחבה משותפת בטווח הבניין ולא במבנה ציבורי (בית כנסת, מנהל קהילתי, לשכת רווחה ועוד), גם אם הוא נמצא במרחק של מטרים ספורים. הדינמיקה הנוצרת במרחב המשותף לבניין קורצת לדיירים, גם מי שעברו במקרה מצטרפים, חלונות נפתחים, והקולות מושכים סרבנים החוצה. בחלק מהמקרים, אט אט מוציאים הדיירים כיסאות, מחברים נורה בחדר המדרגות שאף דייר לא מוכן לשלם עבור התאורה בו, וסיפור הבניין מתחיל להשתנות.

במהלך המיפוי התברר כי הדיירים בקומה הראשונה כוחניים מאוד. הם דורשים בתוקף שהרהיטים יישארו בלובי למרות התנגדות כל שאר דיירי הבניין ולמרות היותם מיעוט. הם קיבלו קנס מהעירייה על הצבת הרהיטים בלובי, אך לא שילמו אותו, ולא אכפת להם. הם הביעו ספקות לגבי הליך הגישור. המגשרים החליטו כי מוטב לקיים פגישה נפרדת עמם כדי להבין את צורכיהם יותר לעומק לפני האספה המשותפת. במהלך הפגישה הנפרדת הגיעו להסכמה על מיקום הגישור בביתה של ברכה.

שלב שלישי - פעילות גישורית כהכנה לאספת דיירים

לפי הצורך ייערכו מפגשי הכנה לפני אספת הדיירים משני סוגים עיקריים:

א. **שיחות מגשרים עם דייר ספציפי.** היות שמדובר במפגשי הכנה לאספת הדיירים, הן תיעשנה על ידי המגשרים המנחים את האספה.

ב. **גישור דו-צדדי/רב-צדדי** בין דיירים ספציפיים הנמצאים בסכסוך ממושך שאינו קשור לכלל דיירי הבניין, אך בפועל משפיע על תפקוד הבית המשותף. גישורים פרטניים אלה ייעשו על ידי מגשרים אחרים (לא המגשרים המנחים את אספת הדיירים) על מנת למנוע מצב שבו המגשרים מאבדים את הניטרליות בשל נושאים שייחשפו בגישורים הפרטניים. כמו כן מעורבות בגישורים פרטניים עלולה לעורר חשד אצל שאר הדיירים שאינם משתתפים בגישורים אלה ולערער את האמון במנחי האספה.

יש להדגיש כי פגישה נפרדת בין המגשרים לדייר ספציפי טומנת בחובה בעייתיות, שכן אם המגשר אינו הממפה, היא אינה מאוזנת על ידי מפגשים דומים עם שאר הדיירים. לפיכך על המגשרים להקפיד על תיאום ציפיות ולהדגיש את הניטרליות המנחה אותם.

החלה אספת דיירים בבניין. כל אחד מהדיירים ביקש להעלות בקצרה את הצרכים ואת הציפיות שלו מהבית המשותף. במהלך הסבב אף אחד לא הזכיר את הסוגיה של הדייר במקלט, אף שידוע למגשרים מהמיפוי שסוגיה זו בוערת בלבם, וכי בגלל השהות של הפולש במקלט אין בחדר המדרגות חשמל ולא שומרים על ניקיון.

שלב רביעי - שלב המפגשים המשותפים (אספת דיירים)

בשלב זה נערכים בדרך כלל עד שלושה מפגשים משותפים בממוצע לכל בניין בהנחיית שני מגשרים. במפגשים מגבשים הסכמות על ניהול הרכוש המשותף, לרבות קביעת סדר עדיפויות לתיקונים שונים, וכן נבחרת נציגות לוועד בית. מטרת המפגשים היא עידוד העצמה של דיירי הבית המשותף לפעולה ולקבלת אחריות. לפיכך הדיירים עצמם יגדירו את צורכיהם ואת יעדיהם (בין היתר, הקמת ועד הבית או מתן תוקף לוועד הקיים), ובין כל מפגש למפגש הדיירים יגדירו, בסיוע המגשרים, משימות ביצוע להשגת היעד. רק לאחר ביצוע ההסכמות שהועלו במפגש האחרון, יתואם מפגש נוסף. היות שמנחי האספה הם מגשרים ואינם נציגי החוק, ייתכן כי במהלך אספות הדיירים יופנו דיירי הבניין לייעוץ משפטי. תהליכים אלה מעוררים לא פעם שאלות ודילמות, כמתואר להלן.

• מהו המנדט הדרוש לקבלת החלטות?

על-פי "חוק המקרקעין"⁴⁵, במידה שהוכרז כי אם בשעה נקובה לא יהיה רוב של בעלי דירות, תתקיים אספה חצי שעה לאחר מכן. במועד השני, כל בעל דירה שנכח הוא בעל מנדט לקבל החלטות, גם אם נוכחים שני בעלי דירות בלבד. כאמור, תהליך הגישור הרב-צדדי בבתים משותפים נשען על שיתופיות ועל תקשורת רחבה כבסיס איתן לחיים שיתופיים יציבים לאורך זמן. לפיכך התהליך של קבלת ההסכמות יעשה תמיד במסגרת רחבה של דיירים. אם לא הגיעו דיירים לאספה, המגשרים עשויים להשתמש בטכניקות של העברת אחריות לדיירים שהגיעו, וכל אחד יהיה אחראי לגיוס של דיירים ספציפיים בבניין או לגיבוש הסכם והעברתו לחתימת הדיירים שלא הגיעו לאספה.

• כיצד מתמודדים עם ריבוי שפות ותרבויות?

בבניינים רבים מתגוררים עולים חדשים שטרם רכשו שליטה בשפה העברית. מנחי התהליך עשויים לנקוט פתרונות שונים: שיבוץ מגשר הדובר שפה נוספת הנדרשת לתהליך, "מינוי" דייר מתרגם במהלך האספה, הבאת אחד השותפים הקהילתיים שיכול לשמש מתרגם. אם אין אפשרות להביא מתרגם חיצוני, יש לפעול בזירות על מנת לוודא שהמגשר ו/או הדייר המתרגם יתפסו כניטרליים על ידי הקפדה יתרה על תרגום מדויק ועל שקיפות. בניין משותף מטבעו מאגד דיירים מתרבויות שונות, ומצב זה עלול להוביל לאי-הבנות ולמתחים. מגשרי מוזאיקה עוברים דרך קבע התמחויות לאורך השנים על מנת לרכוש טכניקות וכלים כדי להתאים ולהגיש את הגישור לתת-תרבויות בחברה הישראלית, והם באים לידי ביטוי במהלך ההנחיה של אספות הדיירים. לדוגמה, מנחי האספה עשויים להחליט להזמין לאספה מתווך תרבותי, שקיבל הכשרה במוזאיקה ומכיר את עקרונות הגישור.

• כיצד מתמודדים עם פסיביות מצד המשתתפים?

חשוב ביותר שהמגשרים יהיו מיומנים בהתמודדות עם פסיביות. בבתים משותפים רבים בירושלים, שדייריהם במעמד סוציו-אקונומי נמוך, המגשרים נתקלים לא פעם בחוסר אמון ביכולת לחולל שינוי ובהתייחסות ממעורבויות של גורמים אחרים שלא צלחו. תיאום הציפיות בשלב המיפוי הכרחי להתמודדות עם מחסום זה. הממפים מונחים מראש להסביר שבידם כלים רבים לסיוע, אך אין מדובר בהעברת משאבים כספיים, שכן על-פי הניסיון בשטח חוסר הבהרה בנקודה זו עלול להוביל לאכזבה עמוקה באספה הראשונה. במהלך האספה המגשרים משתמשים בטכניקות שונות להעצמה, לדוגמה באמצעות שיקוף הכלים שבידי הדיירים ("אני שומעת שהכרתם היטב בעלי מקצוע והייתה לכם הנחישות כדי להיעזר בהם לתיקון דלת הכניסה לבניין") ושיקוף נקודות החוזק של הבית המשותף ("אני רואה שהייתה תקופה בבניין בה פעלתם היטב בשיתוף פעולה"). הדגשת האחריות של הדיירים לתהליך נעשית דרך פעולות מעשיות בשלב של קבלת ההסכמות וחלוקת האחריות לפעילויות אלה בין הדיירים תוך כדי מעקב לאורך זמן של נציגי מוזאיקה. מודל הגישור הרב-צדדי מאפשר (אינו מכוון), אך עם זאת הנחיית התהליך כרוכה בשמירה מתמדת על הגבול שבין עקרון האחריות של הדיירים לבין מעורבות המגשרים. אם נערכה אספת דיירים, ואף

45 ראו פרק 1' ב- <http://www.batim.org.il/MekrkeinLow.htm>

אחד בבניין לא נטל על עצמו אחריות ויוזמה, מה עושים המגשרים? מסכמים שלפי הצורך אפשר להזמין שוב, משקפים את הנקודות החיוביות אך לאחר מכן עוזבים את הבניין? נוקטים מעורבות ישירה יותר, כמו בירור במרשם האוכלוסין מיהם בעלי הדירות ומזמינים אותם לאספה? השמירה על הגבול מעוררת דילמות לא פעם, וזהו חלק משיקול הדעת וההתמודדות של המגשרים.

● **כיצד מתמודדים עם פערי כוחות?**

פערי כוחות בבניין יכולים לנבוע ממיעוט כוחני או מהבדלים בין-תרבותיים וכן מהבדלי השכלה, ותק, מעמד כלכלי וכן הלאה. המגשרים עשויים להשתמש בטכניקות של שיקוף הבדלים בין-תרבותיים, שיקוף פערים במאזן הכוחות והשלכותיהם; כמו כן שיחות נפרדות עם מיעוט כוחני, מתן במה לצרכים של דיירים שקולם אינו נשמע, שימוש במתרגם ו/או מלווה תרבותי ועוד.

● **סיפור אחד או ריבוי נרטיבים?**

במהלך המיפוי וכן במהלך אספת הדיירים עלולים לעלות קולות שונים ודרכי התבוננות מגוונות לאותה סיטואציה. המגשר, שעקרון הניטרליות מנחה אותו⁴⁶, אינו מתבקש לבחור נרטיב אחד מבין שלל האפשרויות, אלא להביא את ריבוי הקולות לסדר היום, לשקף את הקול של "אני" ולייצר הקשבה לקול ה"אחר". מטרתו של הליך הגישור, בסופו של דבר, להוליד שותפות חדשה ולקדם ראייה רעננה "מחוץ לקופסה". תהליך זה נשען על ארגז הכלים של המגשר המיומן הכולל, בין היתר, מסגור מחדש, שיקוף והדגשת הצרכים המשותפים.

● **האם וכיצד יש להציג את תוצרי המיפוי בפני הדיירים בשלב אספת הדיירים?**

המיפוי משמש אך ורק להכנת המגשרים לתהליך. התפיסה בבסיס המודל גורסת שהתהליך הוא של הדיירים ושהסוגיות והנושאים שיועלו בתהליך צריכים לבוא מהם תוך כדי העצמה וקבלת אחריות. לכן המגשרים נמנעים מלהעביר את המיפוי או את חלקו לדיירים. תחת זאת במפגש הרב-צדדי הראשון כל דייר מבקש להעלות נושא אחד לשיפור ונושא אחד לשימור בבניין. נושאים אלה מתורגמים על ידי המגשרים לשפה של צרכים ומרוכזים ברשימה מסודרת. מתוך כל הצרכים שנאספו, הדיירים בוחרים במשותף היכן להתחיל⁴⁷.

● **מה עושים עם "סוגיה קיימת" שלא עלתה על השולחן?**

בסיפור שלפנינו חששו הדיירים להעלות את נושא המקלט. על-פי המודל של מוזאיקה, כאמור, אין מביאים לאספה רשימה ערוכה מראש של צרכים, והנושאים שיטופלו תלויים בדיירים עצמם. אם המגשרים נתקלים בסיטואציה שבה יש נושא שמפריע לרוב של הדיירים, אך הוא אינו מועלה בשל חשש ממיעוט כוחני, הם עשויים להשתמש בשאלות פתוחות בנוגע להיבטים מסוימים בבניין שקשורים לסוגיה שלא הועלתה על מנת לקדם שיח על הנושא.

46 אחד מעקרונות הגישור הוא הניטרליות של המגשרים. מגשר מגיע, כמובן, לחדר הגישור עם עולם ערכים ומחשבות משלו, וניסיונו ומקצועיותו מסייעים לו להתמודד ולשמור על עיקרון זה בנסיבות המעוררות קושי.

47 יש גם אסטרטגיות פעולה אחרות. במרכז הגישור בדימונה, לדוגמה, נוהגים להגיע עם רשימת הצרכים שעובדו ונאספו בשלב המיפוי, המתורגמת לשפות הרלוונטיות.

שימוש בשאלות פתוחות על נושא התאורה בחדר המדרגות (שהופסק בגלל חיבור פיראטי של אור זה למקלט) הוביל את הדיירים לפרוק כעסים ומתחים בנושא זה. הם החליטו לקחת את העניין לידיים, ומוזאיקה "תיווכה" בינם לשוטר הקהילתי, שהבטיח להגיע ולתלות התראה על דלת המקלט. עם פרסום ההתראה החליט הפולש לצאת מרצונו. הדיירים למדו שהוויכוח בנושא הרהיטים בלובי הבניין משקף למעשה תפיסות תרבותיות שונות לגבי החלל המשותף. הצורך של כל דייר כלפי החלל המשותף נבדק, וגובשה הסכמה כיצד לתת להם מענה.

פרק זה ממחיש צעד אחר צעד את המודל של הקמת ועדי בתים באמצעות גישור רב-צדדי של מוזאיקה על התהיות והדילמות שעשויות לעלות בכל שלב. העבודה השוטפת כרוכה בליווי ובמעקב מצד מרכז הגישור, שכן לא פעם יש לבחון כיצד יישמו הדיירים החלטות מאספה לאספה. לאחר סיום הפעילות יש לוודא כי קיים מנגנון שעוקב אחרי המצב בבניין, בין שהוא מרכז הגישור ובין הגורם הקהילתי. בסיפור שלפנינו, לדוגמה, הוקם ועד בית מתפקד, ולאחר שנה ועד הבית הגיע למרכז הגישור כדי לעבור אימון וללמוד כיצד לפנות באופן בונה לדיירת בעייתית.

הפרק מסכם את ניסיונה של מוזאיקה החל משנת 2005. ההישגים שהגיעו אליהם הדיירים באמצעות שימוש במודל מדגימים את כוחו של הגישור ליישב מחלוקות וסכסוכים. אישית אני סבורה כי מודל זה אף מדגים יותר מכך – את החשיבות ביציאה של תחום הגישור מחדר הגישור אל הקהילה בשיתוף הדוק עם הגורמים הקהילתיים. הקמה של ועדי בתים בגישור רב-צדדי היא עבודת שטח אמיתית, על כל הקשיים והתסכולים שמלווים אותה, והיא מעניקה סיפוק אמיתי לשותפים במלאכה דווקא בשל הבאת הגישור לתוך השכונה, לתוך הרחוב, לתוך הבניין.

האקמול, הכירורג והפרופסור שותפות בין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה למשטרה

**שירה פיגלסון⁴⁸, מרכז גישור ודיאלוג בקהילה,
האגף לשילוב חברתי בעיריית לוד**

בסכסוכים קהילתיים

שוטר הסיוור הוא כמו אקמול, השוטר הקהילתי הוא כמו כירורג

והמגשר הקהילתי הוא כמו הפרופסור המפקח על הכול.

(שוטר קהילתי, לוד)

בישיבה חודשית של "פורום אכיפה", פורום שפויקט "עיר ללא אלימות" מוביל בעיר לוד, מפקד השיטור הקהילתי ואני הצגנו את הפעילות המשותפת של המשטרה ומרכז הגישור והדיאלוג הקהילתי, ובמסגרתה את המודל לליווי נקודות השיטור הקהילתיות. בשניהם עוסק מאמר זה. בסיום הישיבה ניגש אליי אחד הנציגים הבכירים שנכחו, החמיא לי על המודל ועל הפעלתו, אך ביקש להוסיף: "כשהצגת את המודל, דיברת כמו עובדת סוציאלית – על טובת הקהילה, איכות חיים, השפעות חיוביות. בפעם הבאה שאת מציגה בפני פורום משטרת, אני מבקש ממך להציג יותר כמו שוטרת: עובדות, מספרים, טבלאות. זה מה שמעניין אותנו". אירוע זה מאפיין את מהלך השיתוף הבין-תחומי שאציג במאמר זה. המהלך מייצג עבודה משותפת למרות שוני גדול במאפיינים הארגוניים ובתכנים. הישיבה שהתקיימה היא אבן דרך משמעותית בשיתוף הפעולה בין המשטרה למרכז הגישור והדיאלוג, שנמשך עוד מימי הקמת המרכז והתעצם לאחר שמונה חודשים של פעילות המודל באחת משכונות העיר.

48 ברצוני להודות לשותפים המשמעותיים להפעלת הפויקט ולכתיבת מאמר זה: רפ"ק עו"ד זהבה מאיר שרואה את החזון ואף דואגת לממש אותו, תחנת משטרת לוד שבוחרת לשים את הקהילה במרכז ובפרט מפקד התחנה, סנ"צ דרון תורג'מן, רמק"מ אבי טייטו, רס"ב רפאל אליהו וצוות השיטור הקהילתי הנפלא. כמו כן לברוריה ביטון, עובדת מרכז הגישור האחת והיחידה, ולנציגי המגשרים: עו"ד אסתי שטינמץ, קלרה וקסלר ויעקב גנון על השותפות והמקצועיות. תודה מיוחדת לאורית יולזרי שהתוותה את דרך השותפות עוד מיום הקמת מרכז הגישור והדיאלוג וממשיכה להיות שותפה לדרך המרכז. בהזדמנות זו ברצוני להוסיף ולהודות לכל מי שמאפשר את פעילות מרכז הגישור והדיאלוג לאורך כל הדרך: עיריית לוד שבשמה אנו פועלים, האגף לשילוב חברתי – המחלקה לשירותי קהילה ובפרט אורלי דהן ורון גלבוע על האמונה והתמיכה; לפרויקט שיקום שכונות לוד, יוסי שם טוב וכוכבה קרמרייז שמאפשרים לנו להוציא לפועל את החלומות; לצוות תכנית "גישורים" על הכלים, המקצועיות והדחיפה המתמדת קדימה של עולם הגישור בקהילה ובפרט של מרכז הגישור והדיאלוג בלוד. לצורך כתיבת מאמר זה נעזרתי בחזי לוגר, סטודנט לתואר שני, המחלקה ליישוב סכסוכים, אוניברסיטת בר-אילן שערך ראיונות עם השותפים לפרויקט. חלק גדול מעבודה זו מבוסס על ראיונות אלה, ותודתי לחזי על ההתגייסות ועל המסירות.

שיתוף הפעולה בתחום הגישור והמודל לליווי נקודות שיטור קהילתיות יעמוד במרכז פרק זה. הצלחנו ליצור שותפות תוך מציאת שפה משותפת בין שתי תרבויות ארגוניות שונות, שמטרתה העיקרית היא שיפור איכות החיים וחזקת הביטחון האישי של תושבי לוד. מטרה זו היא המכנה המשותף המרכזי לשני הארגונים.

אציג את התהליך של יצירת השותפות הרחבה וביסוסה, שכולל מערך מובנה להפניית תיקים מאגפי החקירות והשיטור הקהילתי במשטרה, ישיבות עם מפקדי התחנה, יצירה וחזקת הקשר הבין-אישי וביצוע הכשרות. מתוך השותפות התפתח מודל ייחודי בשיתוף השיטור הקהילתי של ליווי נקודות שיטור קהילתיות. את יישומו של המודל אדגים מתוך העבודה המשותפת באחת משכונות העיר. הפרק נכתב מתוך הסתמכות על סיכומי פגישות בין מרכז הגישור למשטרה ועל ראיונות שנערכו עם המגשרים האמונים על הפרויקט, עם שוטרים קהילתיים מהעיר לוד ועם קצינת הסברה של אגף קהילה המסייעת לקשרים בין מרכזי הגישור ברחבי הארץ לבין השוטרים הקהילתיים (להלן קצינת הסברה ארצית).

שתי שפות שונות נשזרות – שיתוף פעולה בין-תחומי

השפה המדוברת במשטרת ישראל היא שפת החוק והאכיפה. העדשה שדרכה המשטרה מורגלת לראות את הסכסוכים היא משחק סכום אפס – האם בוצעה עברה על החוק והאם אפשר להעמיד את הצד שהפר את החוק לדין? לכך מצטרף האופי הארגוני המובנה וההיררכי. המשטרה – על אגפיה ומחוזותיה – פועלת על-פי תכניות עבודה, קריטריונים ומדדי הערכה ברורים. השפה של מרכזי הגישור בקהילה היא שפה של win-win – דיאלוג, חיבור ושיתוף התושבים. היא מתבטאת בתהליכים דינמיים, שתוצאותיהם אינם בהכרח מדידים ומיידיים. לכן שיתוף פעולה בין המשטרה למרכזי הגישור אינו טבעי. לכאורה נראה ששני ארגונים אלה שונים במטרתם ובמהותם ודוברים בשתי שפות שונות. אפשר להגדיר שיתוף פעולה זה כפיתוח קהילתי בין-תחומי. זהו פיתוח המיועד לסייע בהתמודדות עם בעיות חברתיות, כלכליות וסביבתיות מורכבות ברמה הקהילתית, המחייבות פעולה יישומית על ידי שילוב בין תחומי ידע שונים (כורזים, כץ וכרמון, 2009). חברות כאלה הן ארוכות טווח ויוצרות עבודת צוות המובילה לאופני פעולה חדשים שיש להם תוצאה סינרגטית. כפי שנציג בהמשך, מדובר בשיתוף פעולה ארוך טווח בין משטרת ישראל ובין מרכז הגישור, שהוליד מערכת יחסים חדשה ואופני חשיבה נוספים ואפשר את היווצרותו של המודל לליווי נקודות שיטור קהילתיות.

הגופים השותפים

מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה

מרכז הגישור והדיאלוג בלוד הנו שירות עירוני המופעל על ידי האגף לשילוב חברתי בעיר. המרכז הוקם בשנת 2007, והנו אחד ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הפועלים בישראל. מרכזים אלה החלו לקום לפני למעלה מעשור, והם פועלים כארגונים מקצועיים בתחום הגישור ויישוב סכסוכים בהסכמה בסביבות הגאוגרפיות שלהם.

העיר לוד מונה 74 אלף תושבים ממגוון זהויות ותרבויות. החיים המשותפים בה יוצרים מתחים וסכסוכים שאתם הקהילה נאלצת להתמודד. יש להניח שמרבית הקונפליקטים המתעוררים הם על רקע המורכבות התרבותית, חוסר הסובלנות, היעדר הפתיחות והיעדר הכלים לפתור דברים בדרך של דיאלוג.

הקמת מרכז הגישור נבעה מתוך הבנה כי ריבוי התרבויות בעיר הוא משאב ועוצמה שיכולים להוביל לפיתוחה של העיר ולשיפור איכות החיים של הגרים בה. כבר מיום שהגו את רעיון המרכז וכתבו את חזונו ומטרותיו, פעלו אנשי המרכז למען יצירת שותפויות עם מספר רחב של גופים עירוניים ממסדיים, גופים ציבוריים ועמותות. הם עשו זאת מתוך אמונה כי העבודה המשותפת והחיבור ייתנו מענה מיטבי ורחב לצורכי כלל הקהילה.

מרכז הגישור נותן מענה למגוון של סכסוכים בקהילה ובפרט סכסוכי שכנים המסלימים לא אחת ומגיעים לפנייה למשטרה ולהגשת תלונות הדדיות. לכן אחת השותפויות העיקריות שנוצרו היא עם תחנת המשטרה בעיר. במרכז הבינו שליצירת שותפות עם המשטרה יש חשיבות רבה: המשטרה היא גוף עירוני ומקצועי שאנשיו באים במגע עם התושבים מדי יום, והוא משמש, בין היתר, ערוץ למניעה ולפתרון סכסוכים.

המשטרה

משטרת ישראל פועלת לאכיפת החוק, לקיום הסדר הציבורי ולשמירה על ביטחון הנפש והרכוש תוך כיבוד זכויות היסוד של האדם. אחד העקרונות המרכזיים, שעליו מושתת תפקוד המשטרה ככלל והשיטור הקהילתי בפרט, הוא יצירת שותפות של המשטרה עם ארגונים מקומיים. המשמעות המעשית של שותפות זאת מוצאת את ביטוייה באיתור בעיות, בקיום הערכות מצב, בקביעת סדרי עדיפויות ובתכניות פעולה וביצוען תוך איגום משאבים משותפים. כל התהליך מלווה בהערכה משותפת של אפקטיביות התכנית ובמידתה (מתוך אתר משטרת ישראל)⁴⁹.

השוטר הקהילתי יושב לרוב במרכזי השיטור הקהילתי (מש"ק) הממוקמים בתוך השכונות. בשונה משוטרי הסיור המגיעים לאירוע על-פי קריאה ופועלים בצורה נקודתית, כמו אקמול לטיפול בכאב, אך לא מטפלים בתסמין, השוטר הקהילתי הוא יזם קהילתי ופועל מתוך היכרות עם תושבי השכונה. הוא מכיר את צורכי המקום ואת מאפייניו ומרגיש מחויבות אישית לתושבים. פעילותו היא פעילות עומק (כמו כירורג הפועל לאיתור מקור הבעיה וטיפול בה).

בניית השותפות

כפי שציננתי בפתח הדברים, העבודה המשותפת בין מרכז הגישור והדיאלוג ובין המשטרה מוגדרת כשיתוף פעולה בין-תחומי. כורזים-קורושי ואחרים (2009) הציגו וברירו את המטפורות המרכזיות שבאמצעותן אפשר להסביר את המושג עבודה בין-תחומית. מבין המטפורות המוצגות בחרתי במטפורת ה"פרח" כמתאימה ביותר לשימוש בשותפות המתוארת בפרק זה.

<http://www.police.gov.il/mehozot/agafKehila/ShiturKehilati/Pages/shiturbeisrael.aspx> 49

הפרח בנוי מעיגול פנימי ומעלי כותרת המעטרים אותו ופורצים את גבולותיו. מטפורת הפרח מציגה את הבין-תחומיות בפיתוח קהילתי כמצב שבו יש ליבת ידע המשותפת לכל תחומי הדעת השותפים לעשייה. עלי הכותרת מייצגים את התחומים השונים הנוטלים חלק בפעולה, וביניהם עשויה להיות חפיפה מסוימת בצד שמירה על הגבולות של כל תחום. בדומה למטפורה, שיתוף הפעולה שהתחיל בלוד, מתנהל בין שני גופים המייצגים תחומים שונים ופועלים בחפיפה ומעוניינים על ידי כך ליצור שלם הגדול יותר מסך הפעולה העצמאי של כל ארגון בנפרד.

רקע לשותפות: סכסוכים בקהילה, ובפרט סכסוכי שכנים, הם אחת הבעיות המרכזיות המעסיקות את גורמי המערכת של אכיפת החוק. במסגרת עבודה שבוצעה במשטרה לניתוח עומסים ובחינת דרכים לשחרור העלו השוטרים הקהילתיים את הבעיה של סכסוכי השכנים שלא מגיעים לפתרון מהיר המוסכם על שני הצדדים.

במהלך עבודתם השוטרים נתקלים לא אחת בסכסוכים, שחלקם נשנים ומתמשכים, ואין להם כלים ומיומנויות הדרושים להשגת "פתרון שורש". מחד גיסא, הדבר גורם לעומס במערכת, מאידך גיסא, הבעיה לא נפתרת, ולעתים הסכסוך אף גובר ומחריף.

כחלק מהכשרתם השוטרים הקהילתיים עוברים סדנאות בנושא גישור ופעילות העשרה נוספת, שישרתו אותם ככלי משלים בעבודתם לפתרון בעיות. השימוש בגישור כדרך ליישוב סכסוכים קהילתיים מסייע להפחית את העומס הגדול של תלונות הדדיות בסכסוכי שכנים ומפנה משאבים לטיפול בפשיעה הקשה. כך הוא גם מסייע להפחתת העומס על הפרקליטות ועל בתי המשפט. מכאן נבע הצורך בשיתוף הפעולה של המשטרה עם מרכז הגישור בקהילה כדי להסתייע בגישור ככלי נוסף בעבודתה. בהסתכלות לאחור השותפות שתתואר להלן, הועמקה בזכות היכרות האישית והמפגשים הקבוצתיים והאישיים שנערכו. הקשר והאמון ברמה הבין-אישית אפשרו אמון ועבודה משותפת גם בין שני הארגונים. מרכז הגישור בלוד מקיים לאורך שנות פעולתו שיתופי פעולה רחבים. מתוך היכרות עם משטרת לוד ועם פעילותה הקהילתית, לרבות הסכסוכים הרבים שבהם היא מטפלת, היה ברור עוד בשלבי הקמת המרכז כי מרכז הגישור רואה במשטרה המקומית שותפה חשובה. לשם כך הוזמנו מפקדי משטרת לוד לקחת חלק בוועדת ההיגוי ובהבניית מרכז הגישור.

לאחר כמה חודשי עבודה של המרכז נבחרו כמה ממדים להבניית השותפות בין מרכז הגישור למשטרה על אגפיה השונים. נבנה מערך משותף, שיוצג בהמשך, להפניית תיקים מהמשטרה אל מרכז הגישור. כמו כן הוחלט כי פעמיים בשנה יערכו הכשרות לשוטרים שיש להם נגיעה למקרי הקונפליקט. בהכשרות נחשפו השוטרים לכלים גישוריים והתנסו בהם, וכן העלו מקרים מהשטח ובחנו כיצד אפשר להשתמש בכלי הגישור ובמרכז הגישור לפתרונם. ההכשרות שהתקיימו מתוך דינמיקה של התנסות חווייתית משותפת לשוטרים ולמגשרים שהשתתפו, נתנו לשוטרים הזדמנות להכיר את מגשרי המרכז. ההיכרות האישית הובילה, כאמור, לחיבור ולהגברת האמון בין המשטרה למרכז הגישור.

פגישות צוות מוביל: במקביל להכשרות ולמפגשים בין השוטרים למגשרים נעשתה גם עבודה בין האנשים בצוות המוביל. בשלב זה הבנתי שכדי לקדם את המטרה המשותפת יש ביכולתי לפעול להפחתת גורמים המעכבים התקדמות זו. לפיכך הצעתי למפקד השיטור הקהילתי לקיים בינינו

פגישות אחת לשלושה חודשים. בפגישות אלה נעשתה הערכה של הפעילות המשותפת הקודמת לפגישה, תוכנן המשך הפעילות וזוהו צרכים משותפים להעמקת שיתופי הפעולה. פגישות אלה חייבו אותנו לעמוד במחויבויות ההדדיות שלנו ולהבין את המשמעות של השותפות שנקמת בינינו. זאת ועוד, השיח המשותף שכלל התלבטויות וחיפוש מענים, הצמיח את היכולת שלנו לבסס ולהרחיב את העשייה השוטפת.

תהליך העבודה בין המשטרה למרכז גישור והדיאלוג

המערך של הפניית המקרים של השוטרים הקהילתיים ושל החוקרים פועל בכמה שלבים:
א. אבחון וסיווג – עם קבלת התלונה בנקודת המשטרה יחליט השוטר אם המקרה מתאים לגישור. הבחינה הראשונית היא אפיון העברה. העברות המתאימות לגישור הן עברות המסווגות כחטא או עוון (להוציא עברות אלימות במשפחה ועברות שבהן נגרם נזק גדול ליחיד ולרכוש). קריטריונים נוספים הם היות האירוע מורכב מהרבה נושאים, טעון רגשית, מתמשך לאורך זמן והישנות האירוע (רצידיביזם). אם הוחלט שהמקרה אכן מתאים לגישור, יועבר החומר לאישור רמ"ח (ראש מחלקת חקירות בתחנה) ולטיפול המש"ק (מפקד שיטור קהילתי).

ב. אינטייך – פנייה לאזרח המתלונן וקבלת הסכמתו להליך הגישור. אם הצדדים מסכימים, נרשמת ההסכמה, התיק מועבר למרכז הגישור, והטיפול המשטרתי מוקפא ל-30 יום. העברת התיק מבוצעת באופן מסודר על גבי טופס שבו מפורטים פרטי הצדדים ותיאור קצר של הסכסוך.

ג. הליך הגישור – למרכז הגישור מוקצים 30 יום לניסיון להביא להסכמה. במקרים מסוימים המרכז מקבל הארכה לתקופה נוספת.

ד. סגירת מעגל: החזרת התיק למשטרה – אם הצדדים הגיעו להסכם, הוא מתועד ומצורף לתיק בהסכמת הצדדים, וקצין החקירות סוגר אותו. לא הגיעו להסכם, התיק מוחזר להמשך טיפול המשטרה בדרכים המקובלות. החזרת התיק למשטרה נעשית באמצעות טופס המודיע על הגעת הצדדים להסכם או על אי-הגעה.

שיטור קהילתי ומרכז הגישור והדיאלוג: השוטרים הקהילתיים שעברו קורס גישור רואים בהכשרתם כמגשרים כלי מרכזי שמאפשר להם להתמודד עם סכסוכי שכנים ממושכים. הם למדו שכדי לפתור את הסכסוך צריך לזהות מהי הבעיה האמיתית, להבין מה שורשיה ולפעול לפתרונה. כך התבטא שוטר:

אנשים מחפשים עם מי לדבר, לעשות 'ונטילציה'. לחוקר בתחנה אין זמן לזה. רק השוטר הקהילתי יכול לפנות זמן ולדבר עם שני הצדדים ולזהות את השורש של הבעיה.

עם הזמן והניסיון שהצטבר בגישה ליישוב סכסוכים קהילתיים, התפתח אצל השוטרים הקהילתיים צורך לחבור לגורם נוסף שייתן מענה מתאים. הסיבות לכך שונות: כמות הפניות הרבה, משאבי הזמן הנדרשים והמגבלות החלות עליהם מתוקף תפקידם המקצועי, וכן מורכבותם של סכסוכים קהילתיים אשר לעתים קרובות דורשים ידע מקצועי בתחומים מגוונים. זאת ועוד, לשוטר המעורב יש קושי "להחליף את הכובע" של מייצג החוק ב"כובע" של המגשר הניטרלי. סיבות אלה ואחרות הביאו לחיבור המתבקש עם מרכז הגישור.

בעקבות ישיבות עם צוות הפיקוד הבכיר וכתובת עקרונות העבודה המשותפים, כפי שתואר לעיל, התפתחה מערכת יחסים של שיתוף פעולה, ובמסגרתה השוטר הקהילתי מסייע בתיאום הגישור, מציג לצדדים את מרכז הגישור ופעילותו ומבטיח להם שאם לא יצליחו להגיע להסכם, הם יכולים לסיים את ההליך ולבחור חלופות אחרות. מבחינה זו המרכז משמש כלי לחיזוק מעמדו של השוטר בקהילה, מאחר שהוא שהפנה את הצדדים וסייע להם לנסות לפתור את הבעיה. גם מרכז הגישור יוצא נשכר כי הוא "מרוויח" חשיפה לקהילה ואפשרות להרחבת הפעילות מהשותפות שנוקמה עם השוטר הקהילתי.

כיום נראה כי השוטרים הקהילתיים בלוד הפנימו את חשיבותו של הליך הגישור ואת יעילותו בפתרון סכסוכים קהילתיים. כאשר השוטר הקהילתי נתקל בסכסוך מסוים, אחת החלופות הראשונות שהוא בוחן היא הגישור. במקרים מסוימים השוטרים הקהילתיים מצליחים לסייע בפתרון סכסוכים באמצעות הידע, הניסיון והכלים שרכשו. עם זאת, הם מעידים שבסכסוך מורכב לא יהססו להסתייע במרכז הגישור. שיתוף הפעולה ייעשה באופן מיטבי תוך גילוי מעורבות אישית של השוטרים על מנת להביא לפתרון הסכסוך.

עם זאת, אנחנו עדיין מתמודדים עם חיבור בין השפות השונות. למשל, כששוטר מציע לתושב שמגיע אליו להגיש תלונה לפנות לגישור טרם בירור התלונה, לעתים הצדדים מרגישים כי נכפה עליהם להגיע לגישור. המגשרים אשר פועלים על-פי ערכי הגישור, ולפיהם יש חשיבות לרצונות הצדדים להגיע לתהליך, צריכים להשקיע זמן בבדיקה אם הפונים הגיעו מרצונם החופשי או מתוך תחושת כורח. מתוך כך סיפר אחד המגשרים כי שמע את השוטר מציע לצדדים להגיע לגישור בשפה שנתפסה כאסרטיבית עד אגרסיבית בעודו "צועק" על הפונה את יתרונות הגישור.

המודל לליווי נקודות שיטור קהילתיות

רקע

לאחר כשנתיים של עבודה משותפת שהתבססה גם על מערך העבודה המסודר, חלה עלייה במספרם של המקרים שהופנו מהמשטרה למרכז הגישור והסתיימו בהצלחה. הצלחה זו הגבירה את הרצון להעמיק את שיתוף הפעולה באמצעות שילוב מגשרים בפעילות של נקודות השיטור. תהליך זה לא יכול היה לקרות בשלב מוקדם יותר, כיוון שהתרבויות הארגוניות והשפות השונות בכל ארגון פועל הצריכו היכרות אישית קרובה ויצירת אמון.

מטרתן של נקודות השיטור היא לספק שירותי משטרה זמינים לתושבים. מבחינת המשטרה השותפות עם מרכז הגישור מרחיבה את אפשרויות התגובה של השוטר ואת היכולת לספק מענה מהיר ונגיש לאזרח. הימצאותם של תושבים מגשרים בתחנת השיטור גם מגבירה את החיבור ואת האמון בין התושבים למשטרה.

מבחינת מרכז הגישור זוהי הזדמנות להטמיע את השפה הגישורית בעזרת פעולות בלתי-אמצעיות בקרב שוטרים הבאים במגע ישיר עם הקהילה. הנוכחות בנקודת השיטור גם מאפשרת להנגיש את שירותי המרכז לקהילה ולהגדיל את מספר הפונים אליו.

לצורך יישומו של המודל נכתבה תכנית עבודה משותפת. בעבר גיבש מרכז הגישור תכניות פעולה והציע אותן לגופים השונים, ועל בסיסן נערכו ההתאמות הנדרשות. לעומת זאת, תכנית זו היא פרי עבודה משותפת של שני הגופים. הכתיבה המשותפת התאפשרה בעקבות יחסי העבודה הטובים והאמון ההדדי שנרכש בין השותפים. לכך הצטרפו שיקולים טכניים: סדר הגודל של הפרויקט החדש, הניסיון שנצבר בפעילות המשותפת והעובדה שהמשטרה אימצה זאת כתכנית פנימית שלה הכוללת כלי הערכה ומדידה משטרתיים.

תכנון המודל

בשלב הראשון נערכו ישיבות פנימיות עצמאיות בקרב כל אחד מהגופים. במרכז הגישור התקיימה ישיבה של מגשרי המרכז האמונים על הפרויקט, צוות המרכז וכן הוזמנה נציגת המשטרה המלווה את נושא הגישור במשטרה ברמה הארצית. בפגישה נחשפו המגשרים אל מהות הפעולה של נקודות השיטור העירוניות. בהמשך גובשו מטרות שהמרכז מבקש להשיג במודל זה, אשר יידונו מול מטרות המשטרה. כמו כן הועלו חששות של המגשרים בעבודה עם השוטרים: איך המגשרים לא ייתפסו כמאיימים על מעמדם של השוטרים, וכיצד ייתפסו המגשרים הערביים בשיתוף הפעולה שלהם עם המשטרה אל מול הקהילה שלהם?

גם במשטרת לוד נערכה פגישה מקבילה דומה ברמת הפיקוד (מפקד התחנה, נציג אגף החקירות ומפקד השיטור הקהילתי), ובה דנו במהות שיתוף הפעולה וערכו חשיבה פנימית להתאמת הנושא לצורכיהם.

- **פגישת הנעה:** הפגישה הבאה אחרי הפגישות הפנימיות הייתה פגישת הנעה שהתקיימה בלשכתו של מפקד התחנה. בפגישה נכחו נציגים של מרכז הגישור (לרבות מגשרים) ונציגי המשטרה (נוסף על רמת הפיקוד גם שוטרים קהילתיים). המשטרה הצהירה על שילובו של המודל בתכנית העבודה השנתית שלה. צעד זה היה לא רק ברכת הדרך, אלא גם הבעת מחויבות של המשטרה למודל. שילוב המודל בתכנית העבודה נתן לגיטימציה לשוטרים לפעול בשיתוף הפעולה מתוך הגדרת התפקיד שלהם.

- **הוצאת מסמך עבודה כתוב:** בתהליך הכתיבה של התכנית השתתפו מנהלת מרכז הגישור ומגשרת מתנדבת, המפקד על השיטור הקהילתי בעיר ושוטר קהילתי, וכן הצטרפה קצינת ההסברה של אגף קהילה המקשרת בין המשטרה למרכזי הגישור הארץ. נבנה המודל לשיתוף הפעולה, והמסמך נבחן במקביל על ידי המשטרה ונציגי מרכז הגישור.

הפעלת המודל

עם אישורו של המודל הוחלט להפעילו בנקודת השיטור בשכונה הגדולה בעיר כדי לאפשר בחינה של העמידה ביעדים בשכונה אחת, לדוגמה. השכונה הנמצאת בצפונה של העיר הוקמה במחצית השנייה של שנות התשעים ומונה כ-23 אלף תושבים, מהם 90 אחוזים יוצאי רוסיה וחבר העמים. היא נבחרה היות שמספר תושביה הגדול דורש מענה רחב ומותאם לאופי הקהילה. זאת ועוד, הועלה צורך להנגיש שירותי קהילה עקב ריחוקה ממרכז העיר. כמו כן זוהה הפוטנציאל של מפקד מרכז השיטור הקהילתי בשכונה כמי שיכול לתרום מיכולותיו ומכישוריו להצלחת המודל.

בשכונה פועל מתנ"ס אחד הנותן מענה תרבותי וקהילתי (קורסי הכשרה, חוגים לילדים ולמבוגרים וכדומה). שיתוף מנהל המתנ"ס בפרויקט היה חשוב ביותר בגלל היכרותו עם התושבים.

יום עיון משותף – שוטרים ומגשרים

נערך יום עיון משותף לשוטרים הקהילתיים המוצבים בנקודת השיטור בשכונה, לצוות המגשרים האמונים על המודל ולמנהל המתנ"ס של השכונה. ביום העיון ניתנה סקירה על שיתוף הפעולה בין מרכז הגישור לנקודת השיטור הקהילתי ונקבעו הדרכים להפעלת המודל, ובכללן המועדים שבהם המגשרים יהיו בתחנה, דרכי עדכון הדדיות ופרסום הפעילות לתושבים. במהלך יום העיון נערכו סימולציות הממחישות מצבים של שיתוף פעולה בין השוטרים למגשרים. הוצג מקרה אשר הגיע אל תחנת המשטרה שבה, על-פי הסימולציה, ישבו יחד שוטר ומגשר. קבוצות משותפות דנו בשאלות מובנות, כגון: האם האירוע מתאים לגישור, כיצד המשתתפים רואים את אופי הפעולה ומה המענה הנדרש? המפגש תרם להיכרות הדדית ולהגברת האמון וכן להצגה הדדית של שיטות העבודה של כל אחד מהגופים.

מרכיבי המודל

- 1. נוכחות מגשרים במרכזי השיטור:** קבלת קהל אחת לשבועיים בנוכחות מגשרים מוסמכים. הנוכחות במקום מאפשרת לקיים הליכי גישור ולהזמין תושבים לתהליך אינטייק וליווי אישי, כאשר הם נתקלים בסכסוכים.
- 2. בניית צוות התערבות משותף:** אם בשעת קבלת הקהל המשותפת נדרשת נוכחות שוטר באירוע (אזרח התקשר לתחנת המשטרה), השוטר הקהילתי יגיע לאירוע בליווי מגשר. כמו כן מתואמות יציאות משותפות אל מוקדי סכסוך, כאשר ידוע על סכסוך ממושך בין הצדדים. מטרת ההגעה המשותפת כפולה: המיומנויות המשותפות מסייעות להרגיע את הרוחות, וכן יש לצדדים אפשרות לבחון את האפשרות להיעזר בגישור ליישוב הסכסוך.
- 3. ליווי והכוונת פעילות השוטר הקהילתי:** השוטר הקהילתי יכול תוך כדי פעולתו להתייעץ עם המגשר בנוגע לשימוש בכלים גישוריים בעת הגעה לאירוע וכן לבדוק יחד עם המגשר את התאמת המקרה לגישור עוד לפני מתן המלצה לצדדים.
- 4. הכשרת השוטרים ולמידת כלים מקצועיים:** אחת לרבעון מתקיים מפגש הכשרה לרענון ארגז הכלים המקצועי, להבנת הרלוונטיות והשימוש בגישור במסגרת עבודת המש"ק ולנתינת כלים להפניית מקרים המתאימים לגישור. במהלך ההכשרות מוקדש זמן ללמידת עמיתים משותפת.

המודל – הלכה למעשה

תחילת הפעלתו של מודל הגישור בשכונה, כמו בשותפויות רבות אחרות, לא הייתה פשוטה. לצד תמיכת הדרג הבכיר במשטרה, בעת היישום נתקלו הצדדים בכמה קשיים. לצורך עיבוד המידע וליבון הקשיים נקבעו פגישות חודשיות בין מנהלת מרכז הגישור למפקד נקודת השיטור ומפקד שיטור קהילתי בלוד. לאחר כל פגישה כזו נערך שיח עם המגשרים, שהשתתפו בהפעלת המודל, ונקבעו החלטות בנוגע לאופי העבודה.

אתגרים בדרך

- **כניסה למרחב העבודה של השוטרים:** נקודת השיטור בשכונה ממוקמת במבנה קטן שבו יצרו השוטרים לעצמם מרחב עבודה מקצועי. בעיני המגשרים הכניסה למרחב קטן גרמה לחוסר נוחות בקרב השוטרים. בעיה זו נפתרה מהר יחסית בזכות יחסי קרבה אישיים שנוצרו בין המגשרים לשוטרים. לנקודת השיטור הגיע בקביעות צוות מגשרים מצומצם, שיצרו שיח אישי ויחסי אמן עם השוטרים. הקרבה אפשרה לשני הצדדים לקבל את המצב בהבנה, והם חיפשו במשותף מענה שיאפשר את המשך העבודה המשותפת, אך לא יפריע לעבודת השוטרים. המענה נמצא במעבר המגשרים לחדר הצמוד לתחנת המשטרה במבנה השייך למתנ"ס. חדר זה גם סייע לפתרון מצוקת המקום וגם לביצוע ההפרדה המקצועית בין המגשרים לבין השוטרים. בפתיחת כל מפגש משותף שוחחו המגשרים עם השוטרים על הנושאים שעומדים על הפרק ולאחר מכן התפצלו לחדרים הנפרדים עד שנדרש טיפול משותף במקרה.
 - **חשש מפגיעה בסמכות השוטרים:** קושי נוסף היה חששם של השוטרים מפגיעה בסמכותם, כפי שהביעו זאת באוזני המגשרים. ייתכן שחשש זה נבע מהיכרות של השוטרים עם יוצאי ברית המועצות לשעבר כקהילה שמקור הסמכות חשוב בעיניה ומתפיסתם את השוטרים כמקור של כוח. השותפות של השוטרים עם מגשרים תושבים הייתה עלולה להיתפס בעיני יוצאי הקהילה כמפחיתה מסמכותו של השוטר, מכיוון שהגעה לאירוע עם תושב מתנדב ושפת הגישור מתחברות עם תחושה של וולונטריות ורצון טוב ולא עם אכיפה וענישה. למרות חשש זה של השוטרים הם ראו את היתרונות הרבים שבשיתוף הפעולה. לדוגמה, הם נעזרו במגשרים כדי לחזק את היחס ואת מידת האמון של האזרחים כלפיהם. יתרונות אלה לצד "שיטת המקל", שהציגו השוטרים במקרים רבים, שתופעל אם הקונפליקט לא יסתיים באמצעות הגישור, אפשרו להתגבר על החשש מכרסום במעמד השוטר.
 - **יצירת מסגרת לעבודה משותפת וחלוקת עבודה:** במרוצת הזמן החלו להתפתח שיטת עבודה וחלוקת תפקידים בין השוטרים למגשרים. אם התקבלה החלטה שהמקרה עונה לקריטריונים ומתאים להליך גישור, השוטר הקהילתי מציג למעורבים את החלופה של הליך הגישור, ולאחר הסכמתם מעביר את הפרטים למגשרים. לפי הצורך המגשרים מצטרפים אל השוטר ומגיעים יחד אִתו אל מקום הסכסוך עצמו על מנת ללמוד ולהבין מקרוב את הרקע לסכסוך. המגשרים מסתייעים בידע ובהיכרות של השוטר הן את האזור והן את ההיבטים החוקיים של המקרה. השוטר הנוכח גם מציג לצדדים את אפשרויות הטיפול הקיימות במשטרה. פעמים רבות נקבעו פגישות המשך עם המגשרים, ובהן הייתה הזדמנות להרחיב את ההסבר על הליך הגישור ועל יתרונותיו. לאחר קבלת הסכמה מהצדדים המשיכו המגשרים באופן עצמאי להוביל את התהליך לתיאום התאריך ומקום הגישור.
- לדוגמה, בסכסוך שכנים על חנייה במתחם של בניינים אחדים הביא הצד המתלונן סקיצה של הבניין, כפי שנמסרה לו כאשר רכש את הבית, וממנה הבין שיש לו חנייה רשומה בטאבו. השוטר הסביר למתלונן שאמנם החנייה שייכת לכל הדיירים במתחם, אבל אין רישום בטאבו לחניית פרטיות, ולכן

למעשה אין עברה. כאן נכנסו לתמונה המגשרים וסייעו להגיע לפתרון המוסכם על שני הצדדים לפתרון בעיית החנייה.

- **עבודה רגישת תרבות בשכונה רב-תרבותית:** ההטרוגניות של האוכלוסייה בשכונה מקשה לעתים על קיומו של המפגש המשותף המתבקש בהליך הגישור. במקרים כאלה המגשרים משתמשים במיומנויות ובכלים שרכשו ופועלים להרגעת הרוחות ולצמצום הסכסוך למינימום האפשרי. לדוגמה, מקרה של אישה שאיננה דוברת רוסית שהסתכסכה עם כל דיירי הבניין האחרים, דוברי הרוסית, שהשוטר הקהילתי הפנה אל המגשרים. הסכסוך הבלתי פועלים תרבותיים עמוקים ביותר. הוא התבטא בתלונות מצד השכנים דוברי הרוסית על רעש, לכלוך והתנהגות פוגעת מצד השכנה וילדיה, ועד מהרה הידרדר להשפלות ולמעשים הגובלים באלימות כלפיה. המגשרים מצאו את עצמם מנסים לתווך בין האישה לבין השכנים ומעבירים מסרים של שיקוף ופיוס בין שני הצדדים, ובין השכנה לבין בעלה, אשר עקב עבודתו מיעט להיות בבית והאשים גם הוא את אשתו באחריות למצב. הסכסוך בין השכנים לא נפתר, אך לפחות "גובה הלהבות" פחת באופן משמעותי, וגם בתא המשפחתי הגיעו בני הזוג להבנה משותפת.

- **פעילות המגשרים בראי השכונה:** אפשר לומר כי השכונה הציבה אתגר לא-פשוט בפני המגשרים בנוגע לקשיי הקליטה וביסוס היחסים עם השוטרים הקהילתיים, ומעבר לכך – יחסים מול האוכלוסייה עצמה על מגוון התרבויות שלה ומצבה הסוציו-אקונומי. המגשרים השכילו להתמודד עם אתגרים אלה מתוך הכרה שהגישור הוא עוד כלי בהשגת המטרה המרכזית שהיא שיפור איכות החיים של האוכלוסייה. לכן נדרשו מהם גמישות ונכונות להתאים את עצמם למצב הקיים ובעיקר הרבה נחישות, אורך רוח והתמדה. ניכר שהמגשרים הצליחו להביא גם לשינוי בעצם ההתייחסות של השוטרים הקהילתיים אל האוכלוסייה. השוטרים מגלים יותר נכונות להקשיב לצדדים במקום למהר ולהפעיל את סמכותם להקפאת המצב, טון הדיבור שלהם רגוע יותר ובעיקר גישתם לסכסוך נוטה יותר לכיוון של יישוב והכוונה לפתרון ופחות לשימוש בשפת האכיפה.

- **סיוע בקשר עם רשויות:** תופעת לוואי חיובית שהתאפשרה היא פעילות המגשרים בשכונה לא רק לפתרון סכסוכים בין התושבים לבין עצמם, אלא גם בנוגע לסיוע נדרש אל מול הרשויות השונות – עירייה, חברה לדיר ציבורי, חברות אחזקה של הבניינים וכדומה. התושבים בשכונה מבטאים באוזני המגשרים תחושות של קיפוח ואפליה מצד הממסד, ובאמצעות פעילות המגשרים הם מקבלים יחס מזמין יותר ותחושה שיש מישהו שמקשיב לצרכים שלהם ומסייע להם לפתור את הבעיה. יש שינוי בתפיסת התושבים, ולו במעט, כלפי המשטרה בפרט וכלפי הממסד בכלל. בזכות השותפות עם מרכז הגישור נוצרת לתושבים אפשרות להיפגש עם המשטרה בצורה בלתי-אמצעית. היות שהמגשרים מסייעים לתושבים למצות את זכויותיהם, התושבים חשים גם תחושות העצמה עצמית.

אפילוג - סיכום ותובנות

בעת כתיבת מאמר זה עברה שנה מיום הפעלת המודל בשכונה המוזכרת. לאחרונה, לאחר הצגת המודל בפני שותפי תכנית "עיר ללא אלימות" בעיר לוד, ביקש מפקד תחנת המשטרה להרחיב את הפעלת המודל לכלל נקודות השיטור ברחבי העיר. בעיניי הבקשה להרחבת התכנית מעידה על האמון שיש במרכז הגישור ובמודל עצמו. שביעות הרצון מצביעה על נכונות המשטרה להמשיך בשיתוף הפעולה. תוך השקעת משאבי אנוש וזמן.

העבודה היום עם המשטרה נעשית בשותפות מלאה. כפי שהוצג במטפורת הפרח בתחילת המאמר (כורזים-קורושי ואחרים, 2009), אני רואה בסיפוק את העובדה שכל גוף מצליח בנפרד לשמור על מקומו המקצועי, אך עם זאת שני הגופים שותפים מלאים ואחראיים יחד וישירות להצלחת הפעילות. לשותפות כמו לכל תהליך יש שלבי גדילה. דווקא "שלב הבגרות" שבו אנו נמצאים היום מחזיר אותי לגורמים ולכלים שאפשרו לנו להוליד את השותפות ויכולים לסייע לנו למסד ולחדש אותה היום. בשלבים הראשונים השותפות מבחינתנו לא התקבלה כבורה מאליה. תפיסה זו חייבה אותי לקבל אחריות ולהיות גורם דומיננטי בהנעת הדברים בפרט בנוגע לצרכים בנושאים ארגוניים (סדר, קביעת פגישות). מעורבות זו סייעה לתהליך להתממש ולא להישאר רק במקום של ההתלהבות והאנרגיות, שנמצאות בדרך כלל בתחילת הדרך. יש הבנה שגם כעת, לצד תחושת הביטחון בשותפות, עדיין נדרשת המעורבות והדומיננטיות בהנעת הדברים.

יחד עם ההשקעה בהיבטים הארגוניים של הפעלת התכנית מתבקשת השקעה מקבילה בהתחברות של השותפים על בסיס בין-אישי. כיום יש לנו, השותפים לעשייה, אמון וחיבור בין-אישי לאחר שהשקענו בהם רבות בתחילת הדרך בשיחות ובמפגשים שביססו קשר אישי. החיבור ותחושת האמון שבתחילת הדרך אפשרו את השותפות על אף השוני והמרחק הארגוני. עם זאת, אנו מחויבים להמשיך לטפח את החיבור בינינו ולהעמיק את הקשרים עם האנשים שעמם אנו עובדים.

בשלב של בניית השותפות הייתי בתחילת דרכי המקצועית, ובאופן טבעי היה לי נוח לאפשר לעצמי לשאול שאלות רבות וכך להפוך את הראשוניות שלי ליתרון. אפשר לקבוע כי המקום האישי שלי הצליח להשפיע ולייצר תהליך פיתוח הדדי של למידה ויצירת השותפות. אני מאמינה שאפשר לשמור על המקום הלומד, וגם היום אחרי תקופת היכרות ארוכה אפשר להמשיך מתוך מקום של שיח ובירור שיאפשרו התגייסות ולקיימת חלק אמיתית בתהליך. כאמור, עבורי המפתח להצלחת השותפות הוא היחסים האישיים שנוצרו, הנעדרים משחקי אגו או תחרותיות שמאפיינים לעתים קרובות שותפות בין-ארגונית ובין-תחומית.

גורם משמעותי נוסף להצלחה הוא הזיהוי והדבקות במטרה המשותפת של שני הגופים, שהיא קידום הקהילה בעיר לוד. אני רואה גורם זה כמשמעותי בשלב של תכנון המודל ובהתמודדות עם הקשיים שעולים. אף-על-פי שלכל צד מאפיינים משלו שיכולים היו לחסום את התהליך בשלב פיתוח המודל, לא נתקלנו בקושי או בחוסר הסכמות מהותיים.

עוד עבודה רבה לפנינו. אחד הדגשים החשובים בעיניי הוא השרשת שיתוף הפעולה בגופים על ידי חשיפה ולמידה של המושגים ועולמות התוכן וכתובת תכניות עבודה סדורות. בעזרת עבודה מערכתית

נכונה השיתוף לא יהיה תלוי באנשים המפעילים (כלומר, תחלופה בכוח אדם לא תפגע בתכנית), אלא בהטמעה אמיתית אל תוך התרבות הארגונית. כך יתאפשרו המשכיות של הפעילות ותוצאה מיטבית של העבודה.

ההכרה בסף הציפיות הגבוה כלפי שיתוף הפעולה והפעלת המודל מחייבת אותנו לעידוד מתמיד ולחוסר פשרות, אך יחד עם זאת גם להבנה שיש צורך לקבוע קריטריונים מציאותיים להערכה על מנת שלא ליצור אכזבה ותסכול.

בתחילת עבודתנו עם המשטרה ראיתי בה, כפי שבוודאי רבים רואים אותה על פי רוב, גוף שעוסק באכיפה. במהלך הפעילות נחשפתי לפן נוסף של פעולתה והוא קידום הקהילה, שבו המשטרה משקיעה משאבים רבים, בעיקר דרך השיטור הקהילתי. יש אפוא עוד ערך מוסף בהפעלת המודל והוא חשיפת הקהילה לפעילויות הקהילתיות של המשטרה והגברת האמון בין התושבים למשטרה וכן חיזוק הביטחון האישי.

אם נשוב ונבחן את נושא הפיתוח הקהילתי הבין-תחומי, ניווכח כי הצלחנו ליצור תוצאה סינרגטית הבאה לידי ביטוי, בין השאר, בשירות חדש שמרכז הגישור ומשטרת לוד מציעים לתושבי לוד. מבחינתי הדרך הזו של התגייסות שני ארגונים ליצירת שיתוף פעולה בין-תחומי אפשרה התמודדות עם בעיות מורכבות של הקהילה, שהמענה להן לא היה מלא בפעילות בודדת של אחד הגופים בלבד. במילים אחרות, למדנו כי דרוש חיבור בין האקדמול, לכיורג ולפרופסור המפקח (כפי שהתבטא השוטר הקהילתי) המייצגים שותפות רב-ממדית ורב-תחומית כדי לטפל בבעיה באופן מיטבי.

במציאות שבה אנחנו נמדדים ומחויבים לתוצאות, אנחנו נוטים לרוב למהר לשלב הביצוע. נוכחתי כי זמן עיצוב התכנית ושיתוף הגורמים השונים, על אף מספר החודשים הרב שעובר, הם משמעותיים ומצליחים ליצור שותפות יציבה ואפקטיבית. לשמחתי, במקרה שלנו הנכונות וההתגייסות למסע משותף אישי ומקצועי השתלמה.

מקורות

כורזים-קורושי, י', כץ, ח' וכרמון, א' (2009). פיתוח קהילתי בין-תחומי: מהות, עקרונות וכיווני פעולה. תל-אביב: הפורום הבינתחומי לפיתוח קהילתי, אשלים, הסוכנות היהודית לארץ ישראל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים והמרכז לחינוך קהילתי ע"ש חיים ציפורי.

כל שינוי חייב להתחיל בחינוך "תלמידי הראשון בגישור"

**ורד אברמוביץ⁵⁰, עובדת סוציאלית קהילתית,
מנהלת מרכז הגישור ראשון לציון**

שנת 2010 עברה עליי בהתרגשות גדולה. מדי שבוע הגיעו למרכז הגישור סיפורים מרגשים על קבוצות התלמידים שלומדים גישור. דמיינו לעצמכם שאתם מגיעים כל בוקר לעבודה ופותרים את יום העבודה בהתרגשות ובאוויר גדולים. האם יש דבר נפלא יותר? היצירה והפיתוח של התכנית ארכו שנה, וכבר בתחילת שנת הפעילות הורגשה ההצלחה. שמונה מגשרים מתנדבים מלמדים 250 תלמידים! במאמר זה אציג את התכנית "תלמידי הראשון בגישור" משלב הגייטה, דרך יצירת השותפויות לפיתוחה ועד יישומה בבתי הספר בעיר ראשון לציון. המאמר מתבסס על החוויה האישית שלי כמנהלת התכנית וכן על שיחותיי עם מדריכי התכנית – המגשרים המתנדבים, המנהלים והתלמידים בבתי הספר. הדרך לשיתוף הגופים השונים בתכנית עשויה להוות דוגמה לדרך של יצירת שותפויות: יישום תכנית חינוכית בבתי ספר בפרט ויצירת שותפויות של מרכז הגישור בכלל. הבחירה שלי לכתוב על הנושא נובעת מתוך רצון לעורר השראה בקרב הקוראים אשר תשפיע על הפעלת תכניות דומות ברחבי הארץ.

מבוא

מרכז הגישור בראשון לציון "הראשון בגישור" הוא פרי יוזמה של המחלקה לעבודה קהילתית במנהל לשילוב חברתי בעיריית ראשון לציון. המרכז הוקם בשנת 2009 מתוך תפיסה של "תושבים למען תושבים". המרכז מושתת על פעילותם של שלושים מגשרים מתנדבים, כולם תושבי העיר, הנותנים שירותי גישור לכלל התושבים. המטרה היא ליצור כתובת אחת מרכזית עבור התושבים הנקלעים לסכסוכים בעיר. לשם כך מרכז הגישור חרט על דגלו את ביסוס תרבות השיח בין התושבים ובין המגזרים השונים. כדי לקדם מטרה זו המרכז פועל בשותפויות עם אגפי העירייה השונים ועם גופים

50 בראש ובראשונה אני מודה לבורא עולם על הבאת הגישור והעשייה החברתית ביישוב סכסוכים והידברות בקהילה לראשון לציון.

תודה לראש המנהל לשילוב חברתי, נעמי אחימור, אשר נתנה את ברכתה לתכנית ועזרה בכל מובן אפשרי. תודה למלי בן משה, מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית, אשר דואגת ונלחמת ליצירת תקציבים. תודה לדרורה גבע, מדריכת המגשרים והמלווה המקצועית של התכנית, שמקדישה חלק גדול מזמנה ובקיאיה בכל הפרטים הקטנים.

תודה גדולה ומיוחדת לאיתי ויצמן, מזכירת המחלקה לעבודה קהילתית, שדואגת לכל הפרטים הקטנים. תודה לישראלה וגשל-גדיש, מנהלת מחלקת מידע מחשוב וחיזוי חברתי, על התמיכה ועל יצירת מענים יש מאין לכל בקשותיי.

תודה ענקית ומיוחדת לתשעת המופלאים הכוכבים של מרכז הראשון בגישור, המגשרים המתנדבים שהדריכו בבתי הספר: משה אזובי, ינאי קלמן, אבינועם אקוה, דוד ברנס, נעמי ברנר, מוטי הרשקוביץ, שולמית וגנר, חיים גז וגדעון קרני.

חוץ-ממסדיים, כגון: משטרת ראשון לציון, עמותת ראשון אוהבת חיות ועוד המאפשרים לחשוף את פעילותנו. כחלק ממארג השותפויות מרכז הגישור הקהילתי מפעיל בבתי הספר בעיר את מיזם "תלמידי הראשון בגישור" החל מאוקטובר 2010. מטרת המיזם היא להטמיע את תרבות הגישור כבר בבתי הספר היסודיים על מנת לצמצם את האלימות ולהביא לשיפור התקשורת הבין-אישית בין תלמידים. כחלק מיישום חזונו המרכז פועל למען החוסן הקהילתי של העיר ותושביה באמצעות כלים של גישור ודיאלוג המאפשרים, בין היתר: פתיחה של ערוצי תקשורת, תרבות של שיח והידברות, מתן כבוד לאחר, קירוב לבבות, העצמת תושבים ועידודם לקבל אחריות ולפעול למען שיפור היחסים בתוך הקהילה. חזון זה בא לידי ביטוי ברמת המיקרו בעבודתנו בתוך בתי הספר.

על-פי ה"אני מאמין" שלי, כדי להטמיע את התרבות הגישורית יש לחשוף את הנושא ואת השימוש בכלים הגישוריים כבר בגיל צעיר, והמסגרת המתאימה להטמעה היא בית הספר. הפעילות בתכנית מקדמת ומחזקת את הקהילה, משפרת את תנאי החיים ויוצרת תחושת גאווה בקרב המגשרים המתנדבים. לתכנית היבט קולקטיבי של סולידריות, אכפתיות, אחווה ואחריות משותפת. תכנית זו היא חלק מהרצון לבסס תרבות של שיח בין התושבים ובין המגזרים השונים ולקדם אחריות ציבורית כוללת ומעורבות חברתית.

התכנית המתוארת היא תכנית מערכתית מבחינת המשתתפים בה, והיא בנויה ממעגלים ההולכים ומתרחבים: תלמידים, מורים וצוות בית ספר, הורים והקהילה הסובבת. התכנית מערכתית גם מבחינת התחומים שבהם היא עוסקת: למידת מיומנויות הגישור בפועל, התחום חברתי-קהילתי והתחום הארגוני בבית ספר. הפעלת התכנית כוללת הכשרת מגשרים מתנדבים המדריכים תלמידים לשמש מגשרים צעירים בבית ספר. המגשרים המתנדבים מקנים לתלמידים מיומנויות אישיות להתמודדות עם קונפליקטים ומיומנויות גישוריות לשמש מיישבי סכסוכים ניטליים בקונפליקטים בין התלמידים ומסייעים בהקמת מרכזוני גישור וסביבה לימודית בנושא הגישור בכל בית ספר. התלמידים מקימים מרכזוני גישור במהלך ההכשרה, ובהם יספקו המגשרים הצעירים שירותי גישור לחבריהם.

מטרות התכנית

- מתן כלים לתלמידים ליישב סכסוכים באמצעות הליך גישורי בדרך של הידברות ללא אלימות
 - שיפור התקשורת בין התלמידים, צוות בית הספר וההורים
 - העלאת מעמדו של התלמיד, תדמיתו ודימויו העצמי באמצעות פיתוח יכולות תקשורת, מנהיגות, אחריות אישית, מעורבות חברתית, תחושת מסוגלות ואמונה ביכולתם להוביל שינוי.
- התכנית בבתי הספר מובלת על ידי מרכז הגישור הקהילתי. כמנהלת המרכז לעובדת היותי עובדת סוציאלית קהילתית יש משמעות גדולה. תפקידו המרכזי של העובד הקהילתי הוא לעודד שינוי חברתי בקהילה שבה הוא פועל על מנת להגביר את החוסן הקהילתי ולשפר את איכות חיי התושבים. כמו כן תכנית זו מיישמת את המטרה של פיתוח קהילה הפועלת לחיזוק ולעידוד העצמתם של אנשיה.

מהו גישור לחינוך?

בשל האלימות הגוברת בחברתנו כדאי להנחיל את השיח הגישורי ואת הטמעת ההידברות כבר מהגיל הרך ולשלבם כחלק מתכנית הלימודים. במחקר שערך משרד המשפטים האמריקני, נמצא כי לימוד של מיומנויות גישור הפחית משמעותית את מקרי האלימות בקרב צעירים בבית ספר והעצים את היכולות שלהם לקבל החלטות לטווח הארוך. רכישת הכלים והמיומנויות של תרבות הגישור משנה את השיח החברתי, וכך הופך הגישור לכלי לשינוי חברתי המשפר את האווירה ואת איכות החיים בקהילה (Weltmann, Begun & Humel, 1999).

הטמעת ההידברות כחלק מתכנית הלימודים היא צו השעה. שימוש בכלים ובמיומנויות הגישור מייתר את השימוש באלימות, ובמקרים רבים אף מהווה מפתח להצלחתו של התלמיד ולהעלאת הישגיו בתחומים השונים. באמצעות הטמעה של תרבות הגישור בקרב תלמידי בתי הספר, צוותי ההוראה והקהילה הסובבת אפשר ליצור אווירה של תקשורת ושיתוף פעולה בקרב אוכלוסיית בית הספר, לצמצם את האלימות הפיזית והמילולית העולה בבית הספר בעת קונפליקטים ומחלוקות ולנתב אותה לתקשורת בונה.

התפתחות התכנית - איך הכול התחיל?

בעקבות צפייה בכתבה על פרויקט גישור בבית ספר "ביאליק" בחיפה התחלתי לגלגל את הרעיון בראשי ויצרתי קשר עם מנהלת בית הספר ועם היועצת שמובילות את התכנית שהוצגה בכתבה. כך נחשפתי לאחד הפרויקטים המשמעותיים ביותר שמרכז גישור יכול, לדעתי, להוביל. לאחר שיחות עם מנהלת בית הספר ועם המורות לא היה ספק בידי שהטמעת נושא הגישור בתכנית הלימודים היא הכרחית. מרגע שנחשפתי לתכנית והבנתי במה מדובר, התמלאתי התלהבות ואמונה ביכולת להוביל את התכנית בעירי. בשלב הראשון קבלתי את אישורה של ראש המנהל לשילוב חברתי, ועם ברכתה יצאתי לדרך. הצעד הבא היה תחילת יצירה של שיתופי פעולה רחבים ככל האפשר. התהליך של יצירת שיתופי הפעולה וקבלת האישורים הנדרשים להפעלת התכנית ארך כשנה. הפנייה הבאה הייתה אל ראש מנהל החינוך בעירייה. אישורה אפשר את הפנייה אל בתי הספר. לשמחתי ראש מנהל החינוך בעירייה הכירה והעריכה את עולם הגישור מעבודתה כמנהלת בית ספר לשעבר. היא אהבה מאוד את שילוב הגישור בבתי הספר, וכך קיבלתי גם ממנה אישור וברכת הדרך.

בד בבד עם בניית השותפות עם מחלקת החינוך התחלתי לעניין את צוות המגשרים המתנדבים במרכז. תחילה הצגתי את הפרויקט באופן אישי לכל אחד מהמגשרים ובדקתי עמם אם הם מעוניינים לקחת חלק בתכנית כמדריכי גישור בבתי הספר. בשלב זה גויסו 18 מגשרים שהצהירו: "אנחנו נוביל את התכנית בעיר". המגשרים שהצטרפו לפרויקט ראו בו אתגר. נדמה שההתלהבות הגדולה שלי סחפה את הפעילים של מרכז הגישור. בסופו של תהליך קיבלתי פעילי מרכז גישור חדורי מוטיבציה ואמונה בדרך ובעשייה.

השלב הבא היה פנייה למפקחי משרד החינוך של בתי הספר בעיר. היות שהמנהלים בבתי הספר אינם כפופים רק לעירייה אלא גם למשרד החינוך, הפנייה אליהם הייתה הדרך לקבל את האישור הנדרש

מהם לנושא. פניתי לשלושה מפקחים: מפקחת על בתי הספר העל-יסודיים, מפקחת על היועצות ומפקח על בתי הספר היסודיים.

הפנייה אל מפקח על בתי הספר העל-יסודיים: בשלב של יצירת הקשר ובפגישה הראשונית לא היה המפקח פנוי להיות שותף בהכנסת התכנית לבתי הספר מפאת צורך לטפל בנושא אחר, ולכן נקבע מועד לשיחה נוספת כעבור ארבעה חודשים. עם זאת קיבלתי הבטחה להמשיך התוויית הפעילות בבתי הספר התיכונים. בפגישה הנוספת נתן המפקח את ברכתו והזמין אותי להציג את הנושא בפני פורום מנהלי בתי הספר התיכונים בעיר. מנהלי בתי ספר קיבלו ערכה שכללה מנשרים ובהם הסברים על התכנית ועל מרכז הגישור. החשיפה לוותה במצגת על סיפורים מהשטח, למשל, תלמידה שלמדה בתכנית דומה וסיפרה על חוויותיה. בעקבות החשיפה פנו שלושה מנהלים של בתי ספר תיכונים וביקשו להתחיל אצלם את התכנית. באוקטובר 2011 שולבו בתכנית גם בתי ספר תיכונים בעיר.

העבודה עם המפקחת על בתי הספר היסודיים הייתה מעט שונה. לאחר מפגש היכרות בינינו וחשיפת התכנית בחרה המפקחת את בתי הספר שבהם תפעל התכנית. הקריטריונים מבחינתה היו בתי ספר שיכולים לקלוט את התכנית, דהיינו, שאין בהם עומס של תכניות, ויש להם זיקה לעולם הגישור. המפקחת יצרה את הקשר עם בתי הספר, צעד שהקל על הכניסה (בתי הספר נוטים לקבל את המלצת המפקחת). שנה לאחר מכן, כאשר נחשפה לפעילות המוצלחת, המפקחת נתנה "אור ירוק" להמשיך ולהתקדם לבתי הספר נוספים ללא התערבותה. הקו שהנחה את מרכז הגישור הוא התאמת התכנית לצורכי בתי הספר השונים. הקשר של המרכז עם המפקחים מתקיים בשלבים של יצירת שיתוף הפעולה. עם קבלת ברכתם הקשר אִתם נמשך ברמת עדכון על הפעילות המתבצעת בבתי הספר. במקביל ליצירה של שיתופי הפעולה וקבלת האישורים הנדרשים החלה הכשרת המגשרים. אותרה ונבחרה מדריכה מקצועית שתדריך את המגשרים המתנדבים להכשיר קבוצות תלמידים בבתי הספר. קורס ההכשרה למגשרים המתנדבים נמשך כחצי שנה.

בד בבד נערכנו לכניסה לבתי הספר בהתאם ללוח הזמנים שתואם בין המגשרים לבין הנהלת בתי הספר עם סיומה של תקופת החגים. מכיוון שנעשתה היערכות מוקדמת, התאפשר לבתי הספר להתכונן לשילוב התכנית על כל מרכיביה יחד עם שאר התכניות האחרות המתקיימות בו.

הכניסה לבתי הספר

הכניסה לבתי הספר כוללת כמה שלבים:

בשלב הראשון נערכת שיחה אישית עם מנהלת בית הספר, עם היועצת החינוכית ועם מורה שמיועדת להיות רכזת התכנית. מינוי מורה שתרכז את התכנית היא תנאי הכרחי להפעלתה. בפגישה זו שאני מקיימת, נחשפים הגורמים הרלוונטיים בבית הספר לתכנית ולמרכיביה. אני מביאה ערכה הכוללת פרטים על מבנה התכנית ועל התכנים שלה וכן המלצות בנוגע להרכב הקבוצה ומועדים לפעילות שנתית. זהו מודל העבודה המוצע. מפגש זה מאפשר חשיפה בפני הצוות המוביל והתאמת התכנית לבית הספר, לכוחותיו ולצרכיו.

שלב שני הוא שלב חשיפת הגישור בפני כל סגל בית הספר, לרבות אב הבית וצוות המזכירות. הם עוברים סדנת חשיפה לכלים הגישוריים, שמאפשרת לגבש שפה גישורית אחידה. מפגש חשיפה

כל שינוי חייב להתחיל בחינוך "תלמידי הראשון בגישור"

מתוכנן אף להורים בבית הספר, שכן חשוב שיהיו מודעים לשינוי התקשורתי המצופה מהתלמידים ויוכלו לתמוך בו ולהיות שותפים להטמעת שפה זו גם לאחר שעות הלימודים. בבתי הספר היסודיים התכנית יועדה לתלמידי כיתות ד'-ה'. כל צוות מוביל בבית ספר בחר קבוצת תלמידים שתשתתף בתכנית על סמך היכרות של המורים עם התלמידים. המטרה הייתה ליצור קבוצת תלמידים הטרוגניות שיכללו תלמידים בעלי כושר מנהיגות במשולב עם תלמידים שזקוקים להעצמה. קבוצת התלמידים הנבחרת מונה עד עשרים תלמידים אשר מקבלים הדרכה אחת לשבוע במשך שעה וחצי במרוצת כל השנה. בקבוצות התלמידים שנבחרות בא לידי ביטוי נושא הרב-תרבותיות, וזה לצד זה יושבים תלמידים עולים מאתיופיה ומרוסיה היוצרים ודוברים שפה משותפת. התכנית מאפשרת גם חינוך לקבלת האחר והכרה בו ובתרבותו השונה; הגישור עובר כחוט השני בין כולם ומאחד אותם ואותנו סביבו.

עקב הצרכים השונים של בתי הספר והראייה השונה של המנהלות באחד מבתי הספר היסודיים שולבה התכנית באחת מכיתות ה בשלמותה, ואילו מנהלת אחרת ביקשה להפעיל את התכנית בקרב כל שכבת כיתות ד ו-ה. למרות המודל הקיים התכנית גמישה ומותאמת לצורכי בתי הספר. זהו עקרון פעולה חשוב המאפשר את השותפות. גמישות זאת מאפשרת למנהלת לקלוט ביתר קלות את התכנית ולאמצה, ולנו כמפעיליה מתאפשר להתאים את התכנית למאפיינים השונים של כל בית ספר. יש דרישות סף אחדות מבית הספר להפעלת התכנית:

1. מורה שמוביל את הנושא בבית הספר מחויב כלפיו ומלווה את המגשרים במהלך השיעורים.
2. הקצאת חדר בבית הספר לבניית "מרכזון" גישור ויצירת תשתית להפעלתו; לדוגמה, תליית שלטים בבית הספר הקוראים לתלמידים להשתמש בשירותי המרכז ותליית תיבה לפניות התלמידים.
3. זימון הורי התלמידים המשתתפים בתכנית וכן חברי ועד ההורים של בית הספר למפגש חשיפה חווייתי בנושא הגישור.

שלבי העבודה עם התלמידים בכיתה

1. הקניית מיומנויות להתמודדות אישית עם קונפליקטים: החשיפה הראשונה של נושא הגישור בפני התלמידים עוסקת בהקניית מיומנויות אישיות להתמודדות עם ויכוחים ועם סכסוכים שהם פוגשים בבית הספר, הן בינם לבין עצמם והן בינם לבין אנשי הצוות החינוכי ובעלי תפקידים הנמצאים בשטח. כמו כן אפשר להשתמש במיומנויות אלה גם מחוץ לבית הספר להתמודדות עם מחלוקות מול הורים, אחים ושכנים בשכונת המגורים. בשלב זה, הנלמד במשך השנה הראשונה, התלמידים רוכשים מיומנויות בנושאים רבים, והמסר הזהה לכולם – התנהלות גישורית תביא לפתרון סכסוך בצורה כדאית לשני הצדדים יותר מפנייה למורה או להורה, כפי שנהוג בדרך כלל.

לאחר שיעור היכרות ראשון שבו אנחנו מגדירים יחד עם התלמידים מהו גישור ומה ציפיותיהם מלימוד הנושא, אנחנו לומדים כמה נושאים על-פי מערכי שיעור מסודרים המשלבים חומר עיוני עם משחקים וסימולציות, שבהם כל התלמידים משתתפים, ובהם עוסקים ברוב זמנו של השיעור. רוב הנושאים מועברים בדרך של משחק המהווה אמצעי המחשה לתלמידים. דרך המשחקים "תורגמו"

המושגים לשפתם של התלמידים. המסקנות העולות מהמשחק מגובשות על ידי התלמידים עצמם, והם שמסבירים כיצד הבינו את הנושא. החומר הרב לתרגול התלמידים, הסימולציות ומערכי השיעור המתומללים הוכנו בידי המדריכה המקצועית המכשירה את המגשרים ומלווה אותם בצפייה ובייעוץ במהלך כניסתם לבית הספר.

להלן כמה נושאים מרכזיים שבהם עוסקים בשלב זה: שיתוף פעולה – כאשר מעדיפים שיתוף פעולה במקום תחרותיות והתנגשות, משיגים תועלת רבה יותר לשני הצדדים (win-win). הקשבה פעילה – כאשר מקשיבים בצורה נכונה לאחר ושומרים על מעגל תקשורת רציף ללא הסמים, אפשר למנוע היווצרות מחלוקות. אנו מזהים יחד עם התלמידים את ערוצי התקשורת הלא-מילולית שחשיבותם רבה בהבנת הזולת. לכל אחד זווית משלו, וחשוב להבינה. התלמידים לומדים להשתמש במשפטי "אני" במקום במשפטי "אתה", וכך אפשר להשיג תגובה מתונה ופתרון מוסכם על שני הצדדים.

2. הקניה של מיומנויות גישור: שלב זה מיועד לתלמידים נבחרים שרכשו את המיומנויות מהשלב הראשון ומיועדים לשמש מגשרים בסכסוכים המתגלעים בין תלמידים. תלמידים אלה הופכים לשגרירי התכנית, והם שעוברים בכל הכיתות וחושפים את הנושא לכלל תלמידי בית הספר. גם בשלב זה הלימוד מבוסס על מערכי שיעור מסודרים, אשר מבהירים את תפקיד המגשר כצד שלישי ניטרלי המסייע לפתרון סכסוכים. ה"מגשרים הצעירים" לומדים גם את הטכניקה ואת הנהלים המרכזיים את הליך פגישת הגישור, שהוא הליך מובנה ומסודר, וההליכה בו מביאה לפתרון מוסכם לטובת שני הצדדים.

להלן כמה נושאים מרכזיים שבהם עוסקים בשלב זה, הנלמדים במשך השנה השנייה: תפקידו של המגשר, זיהוי סוגי קונפליקטים, ניתוח קונפליקט: זיהוי עמדות/רצונות, זיהוי צרכים/אינטרסים, יצירת אפשרויות לפתרון, יצירת הסכמות, ניסוח הסכם ועוד.

3. יישום התרבות הגישורית: שלב זה עוסק ביישום התרבות הגישורית בכלל בית הספר, והוא מתבצע במקביל לשלבים הקודמים. בשלב זה צוותי התלמידים המשתתפים בתכנית מציגים אפשרות לפתור סכסוכים באמצעות הגישור בכל הכיתות. גם לכך נכתבו מערכים מובנים הכוללים סימולציות, ובאמצעותן מוסבר הנושא לכל התלמידים. בשלב זה גם נפתח מרכזון גישור בבית הספר, בשיתוף מורה שעבר הכשרה, ומגובשים נוהלי פנייה למרכזון המסדירים את הפגישות ואת הליכי הגישור. המגשרים המדריכים בבתי הספר הוכשרו בידי המדריכה המקצועית ללוות את הגישורים, לתת משוב למגשרים הצעירים ולסייע בידי רכזת הגישור בבית הספר ליישם את הנהלים במרכזון הגישור. צפייה, ייעוץ ומפגשי משוב עם המגשרים המדריכים נערכים אחת לתקופה של שלושה חודשים בהנחיית המדריכה המקצועית, ובהם עוסקים בהעלאת קשיים, בליבונם ובלמידת עמיתים.

סיפורי הצלחה מבתי הספר

משיחות אישיות עם מנהלות בתי הספר, עם המגשרים שהדריכו את התלמידים ועם התלמידים למדתי על הנחיצות ועל התרומה של התכנית להתפתחותם החברתית של התלמידים. שיחות אלה אני מנהלת באופן פורמלי אחת לרבעון ובאופן בלתי-פורמלי בכל הזדמנות אפשרית:

- יוסי, תלמיד כיתה ה, ששולב בתכנית במטרה להעלות את דימויו העצמי ולהעצימו, לא נשמע

כל שינוי חייב להתחיל בחינוך "תלמידי הראשון בגישור"

להוראות ולחוקים הנהוגים בבית הספר. לאחר ניסיונות שונים של המנהלת והמורות לדבר על לבו שלא צלחו, החליטה מנהלת בית הספר כי יוסי לא יוכל להשתתף בשיעור הגישור כעונש על התנהגותו. יוסי, שהגישור היה חשוב לו מאוד, דאג להביא את הוריו לבית הספר ובלבד שלא ישעו אותו מפעילות שיעורי הגישור. בסיכום השיחה עם יוסי והוריו הוחלט להמשיך לשלבו בשיעורי הגישור, ויוסי התחיל להתנהג כפי שמצופה מתלמיד בבית הספר. הוא הצליח בשל היכולת להתחבר לנושא הגישור ברמה האישית ובזכות ההתמדה שגילה. יוסי הפך למגשר צעיר שמוביל את נושא הגישור בבית הספר.

- אחת הילדות המשתתפות בתכנית, ילדה שקטה במיוחד, סיפרה כיצד פתרה סכסוך בבית בין אחותה הצעירה לאורחת שהגיעה לביקור, כאשר שתי הילדות רבו על בובה. היא סיפרה כיצד שיקפה את דבריהן, כיצד הציעה להן פתרונות וכיצד בחרו הבנות את הפתרון הרצוי להן והגיעו להסכמה. התלמידה הפנימה את ההתנהגויות שלמדה ויישמה אותן בסביבה אחרת – בביתה. חשיפה כזו עשויה להגביר את המודעות להליך הגישור ולשימוש בו בזירות חיים שונות.
- מנהלת בית הספר סיפרה כי באחד הימים, כאשר היא והמורה המובילה את הנושא לא נכחו בבית הספר, התלמידים התארגנו בעצמם, הכינו את חדר הגישור ודאגו לטפל בסכסוך שנוצר בין תלמידים.
- מנהלת בית ספר אחרת סיפרה ש"המגשרים המדריכים מקצועיים מאוד ויצרו קשר טוב עם התלמידים".
- מנהלת נוספת סיפרה שבבית ספרה התלמידים פותרים בעיות בעצמם, מרגישים תחושת העצמה עצמית וביטחונם בעצמם ובדימויים האישי גובר. מבחינתה זאת הצלחה עצומה.

להרגיש את התלמידים

המחויבות של התלמידים לתכנית באה לידי ביטוי בהגעה ברצון ובשמחה לשיעורים. התלמידים הפנימו את השפה ואת כלי הגישור, ורבים מהם פונים מיוזמתם לחבריהם התלמידים המגשרים ופותרים יחד אתם את הקונפליקטים המתגלעים ביניהם.

אצל המגשרים המתנדבים בלטה הנאה גבוהה מהתהליך, ומנהלות בתי הספר הביעו שביעות רצון גבוהה מפעילות המגשרים המתנדבים ושיתפו פעולה לאורך כל השנה.

הנחלת השפה ומיומנויות הגישור בקרב תלמידי בתי הספר היא חינוך הדור הבא לתרבות של שיח, של יצירת תחושת גאווה וחיוזוק הקהילה. עדיין מוקדם מדי בשלב זה לבחון את הטמעת התכנית ואת הצלחתה בצמצום האלימות. עם זאת, החוויות החיוביות שעלו מהשיחות מאפשרות להניח שעם התקדמותה נוכל למדוד את הישגיה.

חובנות בנוגע להפעלת מודל העבודה בבתי הספר

בעקבות יישום התכנית, שמתקיימת זו השנה השנייה, ובעקבות השיחות עם כל השותפים לה: מנהלים, מורים, הורים, תלמידים, מגשרים-מדריכים והמדריכה המקצועית, עלו תובנות אחדות המתאימות לשלב זה בהפעלה:

- **תיאום ציפיות והכשרת המגשרים:** חשוב להבהיר עוד בתחילת ההכשרה את אופי הפעילות הנדרשת במהלך השנה. הכשרת התלמידים נערכת במפגש שבועי במהלך שנת הלימודים. אם מתקיימת כבר פעילות של מגשרים-מדריכים בבתי הספר, כדאי לשלב כחלק מהכשרת מגשרים לתכנית צפייה בפעילות ההדרכה בבתי הספר. יש להמשיך את ליווי המגשרים המדריכים ואת הכשרתם גם תוך כדי הפעלת התכנית ולאחר סיום ההכשרה כדי לתת מענה לקשיים ולהתלבטויות שעולים מהשטח. ליווי זה יאפשר ללמוד מניסיון ולשפר את התכנית.
- **מועד התחלת התכנית:** הניסיון מלמד כי יש להתחיל את התכנית עם פתיחת שנת הלימודים כדי לוודא רצף פעילות לאורך כל השנה. כך יגדל ההספק, ויתאפשר תהליך משמעותי יותר וקיומה של תכנית ארוכת טווח.
- **היערכות להפעלת התכנית:** צריכה להתקיים בקיץ לפני פתיחת שנת הלימודים כדי לאפשר תחילת הפעלתה כמוזכר לעיל.
- **יצירת שיתופי פעולה:** יש צורך ביצירת שיתופי פעולה נרחבים ככל האפשר להנעת התכנית ולהפעלתה בהיקפים גדולים ובחשיבה מערכתית שתקיף את הדרגים שונים. ביצירת שיתופי הפעולה צריך לגלות סבלנות רבה והתגמשות, ככל האפשר, לצרכיו של הגוף שעמו עובדים. הגמישות צריכה לבוא לביטוי גם בהתאמת המודל לצורכי בתי הספר.
- **מנהל התכנית** צריך להיות חדור אמונה בדרך והתלהבות שתסחוף את השותפים. לדעתי, ההתלהבות, הנחישות והעקשנות הן הכלים הנכונים ששירתו אותי בהשגת המטרה.

מגשרים מדריכים מספרים

לחיזוקם של דברים אלה ברצוני להביא מדבריהם של שני מגשרים מדריכים:

שמי **קלמן ינאי**, נשוי, אב לילדים וסב לנכדים. זה כארבע שנים אני משמש מגשר במרכזי הגישור הקהילתיים בלוד ובראשון לציון. השתתפתי בגישורים רבים שעסקו בנושאים מגוונים שהגיעו למרכזים, אם בהפניית בתי המשפט לתביעות קטנות או בית הדין לעבודה, אם במקרים שבאו מתוך הקהילה בערים אלו, שביקשו סיוע בפתרון מחלוקות.

גילוי נאות: אני כבן 65 שנה, ולא זכיתי שיהיה לי ניסיון בהדרכה בכלל ובנושא הגישור בפרט. מעולם לא הזדמן לי לעמוד בפני כיתת תלמידים וללמד נושא כלשהו. ההשתלמות במרכז עזרה לי להתכונן למשימה, אבל לא היה ביכולתה להכין אותנו, אולי רק במקצת, למה שחווינו במציאות, כאשר באנו ליישם את המוטל עלינו.

ההנחה שאפשר ורצוי להכניס את הילדים "הקטנים" למסלול של רכישת תרבות גישורית הוכחה כנכונה ו"בגדול"! הקטנים אינם קטנים כלל, אלא כמו שנהוג לומר: "גדולים מהחיים!" את ההדרכה עשינו בזוגות, ויש בכך במבט לאחור יתרונות רבים. אחד היתרונות החשובים – לוודא שכיתה לא תישאר ללא מנחה, אם אחד מהם לא יכול להגיע, וזה קורה שהרי לכל אחד יש מטלות בלתי-צפויות והיעדרויות מסיבות של מחלה, חס ושלום, וסיבות אחרות. יתרון נוסף הוא האפשרות להנחות את הילדים בזמן משחק או סימולציה בצורה טובה יותר, כאשר יש שני מדריכים. כמו כן קורה שלאחד המדריכים קשה עם מי מהתלמידים, ואז השותף יכול לפתור את הקושי.

החוויה שעברתי במשך השנה, גרמה לי נחת וליסיפוק רב. ראיתי מדי שבוע את ההתקדמות של הילדים ואת רצונם העז ללמוד נושא שלא חשבתי בתחילה שיעורר בהם עניין. הילדים חיכו ליום שיש בו שיעור גישור וממש רצו לכיתה, תרתי משמע, בשעה היעודה. לעתים בוטל השיעור, ובפגישה הבאה הילדים הביעו את אכזבתם מהביטול בקול רם!

למדתי, שהלימוד היעיל ביותר הוא דרך משחקים וסימולציות שהיו אהודים ביותר על כולם. חלק מהפעילויות הללו הפכו ל"להיטים", ונדרשנו לחזור עליהם שוב ושוב בלחץ הילדים. מובן שחזרות אלה תרמו להבנת הנושאים שנלמדו, ושמחנו על כך.

אני גאה מאוד על כך.

חששות רבים ליוו אותי, כאשר הצטרפתי לפעילות הזו. כאמור, לא היה לי ניסיון כלל בהדרכה ובמיוחד עם ילדים. היה חשש לתקשורת לא טובה עם סגל בית הספר ולתקלות מסוגים שונים. ציינתי את החשיבות של שיתוף הפעולה בין המדריכים, מנהלת המרכז, מנהלות ומלוות התכנית בבתי הספר וכמובן האחראית לתכנית מהבחינה המקצועית. זכיתי למלוא שיתוף הפעולה האפשרי, וחלקם של כל השותפים בהצלחה מכריע. לשמחתי, מיד בתחילת הדרך התבדו החששות אחד לאחד, והבילוי עם הילדים במשך יום בשבוע הסב לי קורת רוח רבה וסיפוק רב מהתוצאות ומההישגים, שלא הערכתני שנגיע אליהם.

משה אזובי – הצטרפתי לפרויקט בעקבות הצעתה של ורד אברמוביץ. אני מגשר זה שבע שנים. את רוב ניסיוני רכשתי במסגרת "המרכז לגישור והידברות" בנס ציונה. בשנתיים וחצי האחרונות אני מגשר בעיקר בפניות הציבור לגישורים קהילתיים בעיר ראשון לציון. בפנייתה של ורד ראיתי משימה נוספת שעומדת על הפרק במסגרת הגישור העירונית שבה אני רואה שליחות. עם תחילת ההכשרה להנחיה בבתי הספר נראה היה "שזה" הולך להיות משהו אחר, והתחילה לעבוד אצלי בפנים איזו ציפייה לקראתה.

ההכשרה להנחיית תלמידים – ההנחיה שניתנה על ידי מדריכת המגשרים והמלווה המקצועית של התכנית, הייתה כמו מעבר מהיום-יום לעולם אחר, חזרה לעולם הילדות, אך עם עדכון לתקופה העכשווית. היה צריך לשנות את השפה לשפה שמתאימה לילדים בני עשר ואחת-עשרה. המושגים היו צריכים להיות הרבה יותר פשוטים, והשימוש במילים לועזיות הפך לנטל.

במהלך ההכשרה עלו חששות רבים. אף-על-פי שאנו "גדולים כבר", עדיין מבחינתי קשה לעמוד מול כיתה, קהל מסוג חדש. הדעה על בתי הספר ועל המורים, כידוע, אינה חיובית בעיקרה, ובחברה ובתקשורת נשמעות טענות וטרוניות לרוב בנושא. עם עליית רמת החששות עלתה גם תחושה שזו שליחות מקודשת משום שיש צורך בחינוך ובהנחלת השפה הגישורית מגיל צעיר. צורך שהוא הכרח חברתי לכל רובדי החברה.

נעשו סימולציות רבות של הכנה שסייעו לנו לעמוד מול התלמידים ועינם הבוחנת. התאמנו בשיתוף עם המדריכה המקצועית את החומר הנלמד למידע ולידע שיש לנו על תלמידי בתי הספר. נפגשתי עם מנהלת בית הספר ועם מובילת הפרויקט בו לשיחת היכרות. קיבלנו מידע חדש על התלמידים ועל בית הספר וסביבתו. בעיקר העבירו העבירה אלי את תחושת ה"אני מאמין" והשליחות

של המנהלת וצוות בית הספר שמאמינים בעבודת הקודש שבה עוסקת התכנית. חלק מזה אף עבר אלי, ואימצתי את העניין.

הייתי גם שותף בתהליך ההחלטה לגבי מאפיינים של תלמידים שרצוי לשתפם במסגרת לימודית זו. כך נבחרו גם תלמידים "חזקים" וכן תלמידים שנזקקו לגורם מעצים שימנף אותם חברתית, והייתי אומר גם רגשית. השיעור הראשון – לפני השיעור הראשון הייתה התרגשות רבה, והיו הרבה החששות. התברר שהחששות היו לשווא, מכיוון שמורי בית הספר הכינו את התלמידים לקראת שיעור זה מבחינת משמעת, ריכוז והנושא באופן כללי. התלמידים היו מרותקים לשיעור ולנושא, הביעו את דעתם, העלו רעיונות, וההשתתפות הייתה ערה אף-על-פי שהשיעור התקיים לקראת סוף יום הלימודים. הוקסמתי מהתלמידים. מצאתי ילדים הרבה יותר בוגרים בנפשם, וההערכה שלי אליהם עלתה במאות מונים תוך שעה אחת בלבד.

כאן הבנתי שמדובר בחברה מיוחדת, מתוחכמת, חכמה, תמימה וגם בשלה מספיק כדי לקלוט את הנושא ולאמצו לחייה בשתי ידיים. השונות בין התלמידים במוצא, ביכולות החברתיות, ביכולות ההבעה, ביכולות הפיזיות ובחולשותיהם השונות היא מצע נוח מאוד להעצמה של התלמידים כפרטים בחברה הישראלית בעלי יסודות של משכיני שלום באשר הם. התכנית היא השקעה למען עתידה של החברה בישראל, והיא מציגה מראה אופטימית יותר של החברה הישראלית, חייה והתנהלותה.

ממשיכים בבית הספר – לאחר זמן הוחלפה שעת ההנחיה לשעת בוקר מוקדמת על מנת להקל על התלמידים. התלמידים הראו בקיאות, ובמהלך הזמן, לאחר שביצענו כשתיים או שלוש סימולציות, דיווחו כמה תלמידים כי החלו לגשר במריבות משפחתיות בין אחים וגם בין חברים וכי השתמשו במושגים שלמדו בכיתה. הרגשתי אושר גדול.

בית הספר שיתף פעולה לכל אורך הדרך, והמורה המלווה השתתפה בכל השיעורים גם כדי ללמוד וגם כדי לשמור על המשמעת וכן להרחיב בנושאים שמחוץ למסגרת שיעורי הגישור. בנושאי המשמעת, נוכחות או היעדרות, למעשה לא טיפלתי, אלא רק הצגתי לתלמידים את "האני מאמין" שלי לגבי השתתפות בשיעורים ומה הרווח האישי שיפיקו מכך. זהו למעשה הרווח של כולם, כי מדובר ברווחים חברתיים עבורם.

סדנה למורים – במהלך השליש האחרון ללימודים התבקשתי על ידי המנהלת להעביר סדנה למורים בנושא הגישור. עבורי זה היה אתגר מיוחד. אמנם זה לא היה שיעור ראשון שהעברתי אי פעם, אך עבורי זו הייתה חוויה ייחודית לעמוד מול קהל מיוחד מאוד, ביקורתי מאוד ודעתני. כאן היה עלי לשמור על שקט יותר ממה ששמרתי עם התלמידים, מכיוון שבסדנה הרגישו המורים שהם יכולים להתבטא בפני מישהו מבחוץ בצורה חופשית יותר ממה שמתאפשר להם עם שותף לצוות בית הספר, וגם להראות את עצמם בנוכחות המנהלת.

נושא הגישור שינה את חיי. מרגע שראיתי את הסילבוס האקדמי על תכניו, ידעתי כי זו דרכי לעתיד. אני מיישם את דרך הגישור בחיי בכל סביבה שבה אני נמצא. למלאך לא הפכתי, כי אני עדיין אדם עם כל היתרונות והחסרונות, אך זהו כלי המאפשר חיים טובים יותר לאדם ולחברה.

סיכום

בשנת ההפעלה הראשונה של התכנית היא פעלה בחמישה בתי ספר יסודיים. לאור הצלחתה ושביעות הרצון ממנה הן של המנהלות והן של התלמידים הגיעו פניות ובקשות נוספות להצטרף לתכנית. באוקטובר 2011 יופעל מיזם "תלמידי הראשון בגישור" ב-12 בתי ספר בעיר, ובכלל זה בבתי ספר תיכונים.

לא פעם אני נשאלת: מהו הדבר שהניע אותי להיכנס לבתי הספר? מה כל כך מושך אותי לעולם הגישור? תשובתי היא: הגישור בשבילי הוא שפה שמאחדת בין כולנו.

כשאני עוסקת בנושא הגישור, אני תמיד מרגישה את **היחד**, וזה בעצם כל הסיפור. **אנחנו לא לבד**, **אנחנו יחד!** יחד עוזרים זה לזה, יחד מעצימים זה את זה ויחד מתרגשים זה מזה. בעיני רוחי אני רואה את הגישור הופך לנושא נלמד בכל בתי הספר בארץ ומשתלב כחלק ממערכת הלימודים. לצד שיעורי מתמטיקה ואנגלית ילמדו התלמידים שיעור בגישור.

קוראים יקרים, כל מה שנחוץ כדי לצאת לדרך הוא להצטייד באמונה ובהתלהבות. וולט דיסני אמר: "אם אתה יכול לדמיין את זה – אתה יכול לעשות את זה". אז קדימה, חברים, בואו יחד נגשים את החלום!

מקורות

Weltmann, Begun, R., Humel, F. J. (eds.) (1999). Ready-to-Use, Violence Prevention Skills Lessons and Activities, for Elementary Students. San Francisco: Jossey-Bass.

"תבחרו בגישור! זוהי הדרך לחיבור"⁵¹ חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית ספר קהילתי

**עליזה קרייזל⁵², מנהלת המרכז הקהילתי לגישור
ויישוב סכסוכים, זכרון יעקב**

בית ספר הוא מטבעו, מעצם בריאתו, מקום מפגש לתלמידים ומורים, הטעון נקודות עימות לא-מעטות, כמעט יום-יומיות, אבל יש בו גם תקווה גדולה – לדיאלוג, להקשבה ולפתיחות. פתיחות לחומר הלימודים, לרעננות החשיבה, לגירוי הסקרנות, לדעה אחרת, שונה... אני רוצה שנאזין ברוב קשב אחד לשני. נאזין ונלמד אחד מהשני יחד. (ד"ר אריה קיזל⁵³ בטקס פתיחה לשבוע של דיאלוג וגישור בבית הספר, 2006)

במאמר מתואר מודל המושתת על שיתוף פעולה בין המרכז הקהילתי לגישור וליישוב סכסוכים בזכרון יעקב לבין בית הספר היסודי הקהילתי ביישוב. המודל מאפשר חשיפה משמעותית לנושא הגישור המסייעת למנף פעילות בבתי הספר. מודל זה מאגם גם את הגופים המשפיעים בבית הספר ורותם אותם להטמעת הנושא. הפעילות הממוקדת שונה ממודלים אחרים של גישור בבתי ספר הנוהגים להציע שיתוף פעולה ממושך לאורך כל שנת הלימודים. לפעילותנו יש גם השלכות משמעותיות וחשובות ביותר על המרכז לגישור שלנו. היא מביאה את יעדינו ואת פעולותינו למודעותם של קהלים שונים ורחבים ובהם תלמידים ומורים בבית הספר, הורי התלמידים, חברים, שכנים והרשות המקומית. במאמר יפורטו ההתנסויות, התכנים וההישגים של המודל שחשף בפני הילדים, הוריהם ומוריהם את עולם הגישור. המיזם הופעל על ידי מגשרים מתנדבים במרכז לגישור בשני שלבים במהלך שנתיים. בשנה ראשונה נעשתה פעילות כלל בית ספרית במשך שבוע. בשנה השנייה במשך שלושה ימים הייתה

51 סוסמה שחיברה תלמידה בשבוע של דיאלוג וגישור.

52 בהערכה רבה בשם המגשרים ובשמי ברצוני להודות למנהל ד"ר אריה קיזל ולמנהלת מימי וקסלר, אנשי חינוך מכובדים המשכילים להוביל בית ספר קהילתי ברוח ערכים שיתופיים ודמוקרטיים; בית ספר המכבד וחותר למצוינות, לחינוך ולהכשרת אדם בעל כישורי חיים ומסוגלות לחיות בקהילה ולתרום למענה. לרכזת הגישור של בית הספר, סמדר אברהם, הפועלת ללא לאות לשימור פעילות המגשרים בבית הספר. לרכזת הקהילתית חברתית, טובה איזנגר, שהפעילה את מועצת התלמידים והשקיעה בטיפוח הקהילה הבית ספרית. למורות על עבודתן החינוכית המסורה, ובעיקר לתלמידים היקרים, החכמים והמקסימים על החוויה המרגשת וההכרה שעבודתנו בקידום המיזם תורמת לתנופת עשייה ולקירוב לבבות בקרב קהילת בית הספר.

למגשרי המרכז המתנדבים, שדבקו במשימה וליוו את המיזם במשך שנתיים: תמר עדני, אסתר פינס, אתי קנטור, עו"ד רינת דגן-אלדר, עו"ד אפרת וינקרט, עו"ד דודי בר-לב, פרופ' רן חרמש ועו"ד טלי קבין-כהן.

53 ד"ר אריה קיזל, חבר סגל הפקולטה לחינוך באוניברסיטת חיפה ומכללת אורנים, ראש הוועדה הישראלית-גרמנית לחקר ספרי לימוד.

"תבחרו בגישור! זוהי הדרך לחיבור" חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית ספר קהילתי

- התמקדות בהעמקה ובהבנה של איכויות ויתרונות הגישור ובהכשרת גופים נוספים בבית הספר כסייעים להנחלת שפה מקרבת וליישום הליכי הגישור.
- במיזם זה סימנו לעצמנו מטרות העולות בקנה אחד עם חזון המרכז ותואמות את ערכי החינוך:
1. לחשוף את מהות הגישור וערכיו (תפוקותיו) בפני כל קהילת התלמידים בבית הספר
 2. להשיג הכרה בגישור כגורם ראשוני ומשמעותי בפתרון סכסוכים
 3. למנף את תרבות הגישור על ידי הקניית כלים לשיפור של מסוגלות התלמידים לפתור סכסוכים ביניהם בכוחות עצמם
 4. לחוות (בסימולציות) את נחיצות ואת חשיבות הפעילות של מגשרים עמיתים
 5. לבטא את תובנות הגישור שנרכשו ביצירה בתחומים ובמקצועות שונים
 6. להכשיר גופים בעלי השפעה בחברת הילדים שסייעו להוביל, להנחיל ולתחזק את התורה של פתרון הסכסוכים למען העצמת הקהילה הבית ספרית וטיוב האקלים הסביבתי
 7. לחשוף את המרכז לגישור בפני קהל רחב יותר של תושבים, מורים והורי תלמידים; להצביע על נגישות המרכז לכל הקהילות וליידע בדבר פעולותיו במישורים האלה:
 - א. פתרון סכסוכים המופנים אליו מגורמים שונים במושבה ומחוצה לה (משטרה, בתי משפט);
 - ב. קיום קורסים וסדנאות להטמעה ולהקניית כלים לניהול דו-שיח ותקשורת בונה ומקרבת המאפשרים קיום דיאלוג בכל חברה וברמות שונות.

המרכז הקהילתי לגישור וליישוב סכסוכים בזכרון יעקב

מרכז הגישור בזכרון יעקב הוקם באוקטובר 2001 ביוזמת מרח"ב (מתנ"ס, רווחה, חינוך ביחד של המועצה המקומית זכרון יעקב). המרכז הופעל בחסות המועצה המקומית זכרון יעקב והיה בין המרכזים הראשונים לגישור שהוקמו בארץ. הייתי שותפה להקמתו, והנני מנהלת אותו מאז ועד היום. במרכז אנו מספקים שירותי גישור לציבור הפונים והמופנים אליו ומטפחים יחסי גומלין עם מוסדות חינוך פורמליים ובלתי-פורמליים, מחלקת הרווחה, תרבות הדור, השיטור הקהילתי, מערכות קהילתיות ביישוב ובתי המשפט.

במרכז מתנדבים שלושים מגשרים המהווים חלק אינטגרלי מן הקהילה. ראוי לציין שמגשרי המרכז עברו הכשרה מקצועית, והם מסוגלים ליישב סכסוכים בנושאים שונים בזכות תחומי התמחותם המגוונים. נוסף על ניהול הליכי גישור לרווחת התושבים, יעד מרכזי של המרכז הוא קידום תרבות השיח והתקשורת הבין-אישית ביישוב. מגשרים פעילים ממגוון מקצועות, לרבות בעלי תפקידים במערכת החינוך ובמערכת המוניציפלית, תורמים כמנחים לפעילות הסדנאית העוסקת בשינוי מחשבתי והתנהגותי בקהילה. הפעילויות מיועדות לבני נוער שנשרו ממערכת החינוך, לאימהות חד-הוריות, לאימהות לנוער מתבגר, לנשים חברות בחוגים שכונתיים, למתנדבים בפרויקט "אישה לאישה" ו"גבר לגבר", לילדי מועדוניות במסגרת מחלקת הרווחה ולכיתות גן חובה.

למימוש היעד של קידום תרבות השיח והתקשורת הבין-אישית תוכנן גם מיזם משותף עם בית ספר יסודי קהילתי ביישוב. פעילות זאת מתיישבת עם התפיסה שחינוך לדיאלוג ולגישור בגיל בית ספר הנו

מרכיב חשוב וחיוני ביותר, מאחר שבתקופת חיים זו אפשר להשפיע על עיצוב אופיו, אישיותו והתנהגותו של הילד. תפיסה זאת משתלבת בחזון המרכז השואף להביא לשינוי בתרבות השיח של כלל הקהילה.

בית הספר הוא לא רק מכין לחיים, אלא הוא מאפשר התנסות פעילה בחיים ממשיים. בית הספר מהווה סביבה בעלת השפעה עצומה על התלמידים נוכח הזמן בו הם שוהים. מרקם יחסי האנוש צריך להיות מאופיין בדרך ארץ, בהתחשבות בזולת, בסובלנות, ביחסים דיאלוגיים קשובים ותומכים ובהימנעות מכל פגיעה בנפשם או בכבודם של אנשים. (ד"ר אבי צפרוני, 2005)

"יכולת לפתרון סכסוכים משפרת יכולות חברתיות" (Fittro, 2011)

המיזם המתואר מבוסס על תפיסה הרואה חשיבות חינוכית בהטמעת הגישור כדרך לפתרון סכסוכים לעיצוב אישיותו של הילד. פיטרו (Fittro, 2011) טוענת שאם ברצוננו להפסיק את החיכוכים בין הילדים, עלינו ללמדם כישורים לפתרון סכסוכים. לימוד זה ייצור חלופות בדרך להשגת מקומם בחברה ויתרום להעצמתם. פיטרו מדגישה כי הורים ומבוגרים וחלק מהמורים נוטים מיד לומר לילד מה עליו לעשות, וגישה זו לא מאפשרת לילדים להתנסות באופן עצמאי בחשיבה מה עליהם לעשות למענם ובעצמם. יש להגדיר לילדים את המטרה מנקודת הראות של ילדים כדי להבין איך לנהוג ואיך אחרים מרגישים. כאשר הסוגיה מוצגת בדרך של המחזת אירוע וניתוחו, ילדים יכולים לקלוט כי הצרכים של שני הצדדים חשובים באותה מידה. כאשר הילדים חושבים שהרעיונות שלהם לא טובים מספיק, מבוגר יכול לסייע בהכוונה לפתרון ולמקד אותם בבעיה. סוג כזה של פעילויות ושיטת הוראה, כפי שפיטרו מציעה, יושמו במודל שיוצג בהמשך.

זרעי השותפות בין בית הספר הקהילתי למרכז הגישור בקהילה

במגמה להעצים את מסוגלות התלמידים ולהקנות להם את כלי הגישור חברנו לבית ספר קהילתי. שמחנו להזדמנות לשתף פעולה עם המנהל, שהשכיל לשלב ולאזן בעבודתו בין הקניית ידע, כלים לניהול דיאלוג וחינוך לערכים ולהתנדבות למען קהילה.

את היוזמה של הרעיון הניעה רכזת הגישור של בית הספר, אשר התוודעה לנושא הגישור בתקופת שהותה בארצות הברית. את תורת הגישור והתובנה החדשה ליישוב סכסוכים החלה להפעיל בבית הספר. הרכזת העלתה את הרעיון לשתף פעולה עם המרכז לגישור, שעל צוותו היא נמנית כמתנדבת, ולהסתייע במגשריו המקצועיים לביסוס של פעילות הגישור בבית הספר. המנהל בירך על היוזמה והעריך שלהנחלת עקרונות הגישור תהיה השפעה חיובית על חיי קהילת התלמידים. לשמחתנו, נבטו זרעי המיזם לשתוף פעולה בין בית הספר למרכז לגישור במסגרת שבוע של דיאלוג וגישור בבית הספר.

שלב א: שנה ראשונה – שבוע של דיאלוג וגישור

- **המרכז לגישור מאותגר:** לפתחנו עמד האתגר לחשוף בפני כל תלמידי בית הספר את תרבות הגישור במשך שבוע מרוכז אחד. המושגים דיאלוג וגישור לא היו חדשים לקהילת התלמידים, אולם ניכר היה כי טרם צברו "כוח" בתחום. רכזת הגישור בבית הספר העריכה שמספר הפניות לגישור לא

"תבחרו בגישור! זוהי הדרך לחיבור" חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית ספר קהילתי

שיקף את הצורך האמיתי. לפיכך ציינה בפנינו שחלק נכבד מהצלחת שבוע הגישור יימדד בחיזוק האמון בתהליך הגישור ובעלייה במספר הפונים למגשרים ליישוב סכסוכים מתוך בחירה.

- **גיבוש תכנית המודל:** מיזם החשיפה הצריך עבודת הכנה והכשרת מגשרים. שמונה ממגשרי המרכז בעלי זיקה לחינוך היו מעורבים בבניית התכנית. נטלנו על עצמנו את המשימה, האמנו בחשיבותה וראינו בה שליחות קהילתית. ארגנו מפגשי הכנה, ובהם נערך סיעור מוחות שהוקדש לבניית התשתית, להסברת מהות הגישור על היבטיו ועל השלכותיו על חיי היום-יום של בני הנוער והחברה וכן לבחירת אירועים מתאימים לכל גיל.

תכנון המודל מבטא את התפיסה כי תלמידים מסוגלים לפתור סכסוכים ביניהם בהידברות מתוך כבוד הדדי ולהגיע להסכמות. העקרונות שהנחו אותנו היו בחירת אירועים "המדברים" אל הילדים ולקוחים מן המציאות שבה הם חיים. לדוגמה, מריבות על כדור, על שימוש במחשב ועל שיתוף במשחקים, שיתוף השונה/החדש וכן אירועים מן הבית: התנגדות ההורים לצפייה בטלוויזיה, מריבות עם אחים, דרבון להכנת שיעורי בית בשעות מסוימות ועוד.

בעת ההכנה שוחחנו על הצד המתודי של התאמת הלשון ומשלב השפה לכל גיל, על הצורך להסביר את תפקיד המגשר והתכונות המאפיינות אותו ועל הכללים הבסיסיים לניהול משא ומתן: מדברים בכבוד, מקשיבים, אין מאשימים.

הובהר שיש לסכם את אירוע הסימולציה ולבדוק אם הפתרון אכן תואם את עקרונות הגישור. כמו כן הוצע לקבל ולעודד פתרונות נוספים בתנאי שהם נאותים, להצביע על יופי וחוכמה במציאת מגוון פתרונות וב"ציאה מהקופסה". חשוב היה לנו להעביר את המסר כי העוצמה בגישור היא הבחירה הבלעדית הנתונה בידי המגשרים לבחור בפתרון הרצוי.

- **יוצאים לדרך:** בנובמבר 2006 נפתח בבית הספר שבוע הדיאלוג והגישור בטקס זיכרון ליצחק רבין ז"ל. המסר היה: "לא לאלמות" אלא להידברות ולמשא ומתן. דבריו של המנהל בטקס היו האות לפתיחת שבוע הדיאלוג והגישור. המנהל הציג את מרכז הגישור ואת תפקידו ביישוב, את המגשרים, את מהות החיבור בינינו ואת מטרת בואנו לשבוע הדיאלוג והגישור.

הפעולות שבהן עסקו התלמידים במשך השבוע:

במהלך שבוע זה נערכו פעילויות שונות שתוכננו והונחו על ידי המגשרים במסגרת כיתתית ובמסגרת כללית. בין הפעילויות השונות אפשר למנות פעילות גישור בחצר בית הספר, ביטוי לגישור באמנות היצירה והשתתפות הורי תלמידים שהרצו והקרינו סרטים בנושאי סכסוך ופתרונם בדרכים שונות.

● פעילות במסגרת כיתתית

במהלך כל השבוע נכנסו המגשרים לכיתות ב' עד ו' ולכיתת תלמידים אִטיים. באמצעות שאלות ותשובות הם הסבירו מושגי יסוד בסיסיים בגישור על מנת ליצור מכנה משותף לדין בנושא. לדוגמה, סכסוך, צורך, רצון ועמדה. נדונה השאלה: מי יכול לשמש מגשר? מהן התכונות הנדרשות ממגשר? מהו פתרון הנחשב לטוב בגישור ומדוע? לאחר הבהרות אלה יכולנו להתחיל בתרגול סימולציות שהיו מבוססות על סיפורי סכסוכים הלקוחים מהווי בית הספר. הכיתה חולקה לקבוצות עבודה. תלמידים

התנדבו לשחק תפקידי מגושים ומגשרים לסירוגין. לקבוצה הוצמד מגשר של המרכז שתפקידו היה ללוות ולהנחות. פתרונות הוצעו, וסכסוכים הסתיימו בפיוס ובלחיצת ידיים. כשהתקבצה מליאת הכיתה, הציגה כל קבוצה את הפתרונות שלה. לשמחתנו הפתרונות לא היו אחידים. המגשרים הצביעו על היופי שביכולת לפתור סכסוכים בדרכים שונות. מעניין לציין שאף שהוצעו פתרונות שונים, כל פתרון הסתיים לשביעות רצון הצדדים.

סימולציה לדוגמה – לכיתות ה'

רקע: חנה היא תלמידה חדשה שעדיין לא נקלטה בכיתה. בהפסקה התבוננה חנה בקנאה בחברות היוצאות לשחק. היא לא הבחינה בילקוט של תמר שהיה זרוק על הרצפה, נתקלה בו, וכל החפצים שבתיק התפזרו. תמר הגיבה בגסות רוח, האשימה את חנה במעשה בכוונה תחילה מתוך רצון למשוך תשומת לב, ואף הביעה שמחה שאף אחת לא משחקת אֶתה. המריבה התלקחה – תמר צרחה במלוא גרונה, ואילו חנה ניסתה לומר משהו, אך הדבר לא עלה בידה.

ענבר, בת כיתתן, שנקלעה למקום, נדהמה לשמוע את הכעס המופנה אל חנה. ענבר ממש ריחמה עליה ועשתה ככל יכולתה להרגיע את תמר. היא גם הציעה לפנות למגשרים הכיתתיים.

בשיחה שהתקיימה בהליך הגישור הציגה כל אחת את טיעוניה. תמר הבינה עד כמה בודדה חנה מרגישה בכיתה ועד כמה היא כמהה להתחבר אל הבנות, בעוד היא, תמר, מקובלת ונחשבת למלכת הכיתה, וכולם מחפשים את קרבתה. במסגרת הפיוס התנצלה כל אחת על חלקה בהתלקחות האירוע. תמר קיבלה על עצמה לקרב ולקשר בין חנה לבין הבנות. כצעד ראשון, לדוגמה, היא הזמינה את חנה לביתה מיד באותו יום. בהפסקה השנייה כבר הספיקה לדבר עם כמה חברות ולהאיץ בהן לשחק עם חנה. הבנות חייכו אחת לרעותה ולחצו ידיים.

התעניינות התלמידים בסדנאות הגישור הייתה אמיתית, נלהבת ורצינית. הם החליפו ביניהם תפקידים במהלך הסימולציות (אחת מהן מובאת כדוגמה במסגרת) כדי לאפשר לכולם להתנסות בתפקיד המגשר. אחד התלמידים שהשתתף בסימולציות, ראה כי טוב וללא בושה ביקש לנסות ולפתור סכסוך אמיתי וכואב בינו לבין חבר. מתברר שהאירוע הציק לו, והוא הצטער עליו. נענינו לבקשתו. מיד התנדבו שני תלמידים לשמש מגשרים, והליך הגישור החל. הגישור נסב על פסילת מבחן בעקבות חשד להעתקה. התלמידים העלו את טיעוניהם, וכולם הקשיבו. הדילמה הייתה באיזו דרך יפתר הסכסוך לשביעות רצון שני הצדדים. המטרה הייתה להפיג את הכעס, לסיים את הסכסוך ולאפשר את חידוש יחסי החברות שנפגעו עקב אירוע הפסילה.

הגישור הסתיים בהתנצלות על עוגמת הנפש ובהצעה ללכת יחד אל המורה לברור. התלמידים לחצו ידיים, חייכו וחזרו להיות חברים. רעם מחיאות כפיים נשמע בכיתה. חיוך ושביעות רצון ניכרו על פני כולם. התרשמו מיכולת התלמידים לנהל את הליך הגישור ומהפתרונות היצירתיים שהועלו במטרה להפיג

"תבחרו בגישור! זוהי הדרך לחיבור" חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית ספר קהילתי

את הכעס. התלמידים, שחוו ונכחו בהצלחת הליך הגישור, הגיעו לתובנות שכדאי לפנות למגשר בעת מצוקה חברתית וכי הגישור הנו שיטה טובה ביותר לפתרון סכסוכים. חשנו הנאה וסיפוק בראותנו כיצד השתמשו התלמידים בכלים שהוקנו להם ויישמו הלכה למעשה את הלמידה. הרגשנו שתפקיד המגשר העמית זכה להערכה וכי התובנות החדשות יצרו אווירה של אמון, אווירה המאפשרת צמיחה אישית ופיתוח כישורי חיים להתמודדות עם קונפליקטים. אחת ממטרות המיזם ביקשה להוביל לבחירת מגשרים כיתתיים. היינו ערים לאפשרות שיימצאו תלמידים שלא ירצו לעבור גישור אצל המגשר הכיתתי מחמת "הטיית גישור". לכן הוחלט להציע אפשרות נוספת: פנייה למגשרים ניטרליים שהם מגשרים בית ספריים, שיישבו בחצר בית הספר ב"סוכת השלום". בצורך של התלמידים לפנות למגשר ניטרלי יכולנו לראות ברמת המקרו הקבלה לצורך של המבוגרים לפנות למרכז הגישור כמקום ניטרלי ליישוב הסכסוך.

• סוכת השלום

בהכנות לקראת שבוע הדיאלוג והגישור התלבטו התלמידים בשאלה: במה תתאפיין סוכת השלום? במה תהיה שונה מסתם סוכה? מה ייכתב על הסוכה? התלבטו ומצאו תשובה. את סוכת השלום תקשטו "דמותו" של אהרון הכהן. הם הציגו ציטטות המחזקות את בחירתם באהרון כרודף שלום:

הלל אומר: הווי מתלמידיו של אהרן. אהרון אוהב שלום ורודף שלום, אוהב את הבריות ומקרבת לתורה. שלא מחכה שיבואו אליו להשכין שלום בין אדם לחברו ובין איש לאשתו, אלא רץ ומחפש היכן אפשר להשכין את השלום ועושה זאת. (פרקי אבות, פרק א, משנה יב)

לפיכך נבנתה סוכה בחצר שקירותיה החיצוניים אטומים למען החיסיון והפרטיות. הסוכה קושטה בדמות גבר בלבוש תנכי יפה המחזיק בשלט "אהרן אוהב שלום ורודף שלום". התברר שנמצאו תלמידים שפנו אל המגשרים בסוכת השלום כדי לבקש גישור בסכסוך שהיה אמיתי. פנייתם למגשרים בסוכה נבעה מחשש ל"הטיית גישור" או משום שהסתכסכו עם תלמידים מכיתות אחרות. המסקנה היא שיש הצדקה למנות מגשרים בית ספריים.

• תלמידים נותנים ביטוי לגישור באמנות היצירה

במערכת הלימודים בשבוע זה שולבו פעילויות יצירה בתחומים מגוונים. תלמידים בבואם לכיתות האמנות והמוזיקה, נשאו אתם מסר חדש ותובנה של השגת רווח ביישוב סכסוכים בהליך גישור. כל תלמיד יצר על-פי דרכו: ציור, כתיבת חיבור, ניסוח פתגמים או עיסוק במוזיקה. בכל אחד מהחדרים שיועדו ליצירה, נכח מורה מקצועי מצוות המורים בבית הספר. התלמידים ביקרו בחדרים השונים כדי לראות את היצירות ולהאזין לשירים המולחנים. ניכר היה כי בכל מקום בבית הספר שוחחו, השקיעו והיו עסוקים בגישור.

מבחר דוגמאות לפתגמים מפרי יצירות התלמידים

• בעולם עם חברות אין אלימות • גישור פותר ריבים ועוזר לחברים • די לאלימות קדימה למגשרים • אמיץ, מי שמבקש סליחה • תבחרו בגישור. זוהי הדרך לחיבור. • לפתרון נכון צריך היגיון • גישור – הדרך להצליח • ויתור זוהי תכונה חשובה, ובגישור המגשר צריך לתת דוגמה.

• **שיתוף הורים בהרצאות/בצפייה בסרט בכיתות**

בית הספר שהנו קהילתי, רואה חשיבות רבה במעורבות ההורים ובשיתופם בעשייה, ועל כן שולבה פעילות עם הורים בשבוע זה. הורים עורכי דין נענו לפניית רכזת הגישור והרצו על היבטים שונים בסכסוכים ועל דרכים לפתרונם. הוקרנו גם סרטים שבהם נצפו הליכי גישור. התלמידים, בעזרת ההורה המנחה, עסקו בניתוח ההליך והפיקו תובנות על אופן יישוב הסכסוכים ועל הרווח האישי המושג. המסקנה המתבקשת גורסת כי סכסוכים אינם נחלת ילדים בלבד, וכי כישורי החיים הנלמדים בגישור מבטיחים חיים טובים יותר וסביבה תומכת, מוגנת ובטוחה. הערך המוסף שנבע משיתוף הפעולה הפורה עם ההורים היה זכיית המרכז בחשיפה לקבוצת מבוגרים פעילה ודומיננטית בקהילת בית הספר ובהערכה לעבודה הנעשית בו.

שיר שנכתב על ידי תלמידי כיתות ה'–ו'

בשביל אהבה, צריך הקשבה.
כדי להגשים חלום, צריך שלום.
חברות חשובה לאדם, כמו שהמים חשובים לים.
חברות חשובה לשניים, כמו שהמים חשובים לשמים.

• **כתיבת החוברת – גישור**

לסיכום הנושא הכנתי חוברת בשם "גישור". המטרה הייתה לאפשר חזרה על מושגים והפנמה של מסרים בפעילות ובדרך מהנה. בשונה מחוברת מקובלת להכנת שיעורי בית, חוברת זו כללה שעשועונים, כמו תשבצים ותפוזרות בנושאי גישור ודיאלוג. החוברת חולקה לכל תלמידי בית הספר.

• **התכנסות לטקס חגיגי לסיום שבוע של דיאלוג וגישור**

סיום השבוע החווייתי נחוג בקהילת התלמידים בטקס מרשים באודיטוריום של בית הספר. הטקס הוכן בהנחיית צוות המורות והתבסס בעיקר על חומרים שנכתבו במשך השבוע. מקהלת בית הספר הופיעה בשיר "בואו נאמין" מאת חמוטל בן-זאב, שהושמע בהפסקות ושימש לנו מעין המנון. התחברנו למילות השיר:

בואו נאמין בעולם טוב יותר,
שאפשר לחיות בו ביחד.
נקבל זה את זה, נוותר, נתגבר,
נחיה בשלום, לא עוד פחד...
בואו נאמין בעולם טוב יותר של כבוד הדדי ושל יחד...

להקות ילדים ביצעו שירים שחיברו והלחינו, ואחרים קראו מפרי עטם. היו אלה תוצרים של שבוע הדיאלוג והגישור. לטקס הוזמנו הורים ומנהלת מחלקת החינוך בזכרון יעקב. הקהל התרשם מהמסרים שהובעו בדרכים שונות והיו על טהרת יצירותיהם של התלמידים.

”תבחרו בגישור! זוהי הדרך לחיבור” חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית ספר קהילתי

היה זה שבוע מרגש בסימן של הידברות, יצירה, ידידות וחיוכים. מתחילתו ועד לסיומו ”חיינו”, ”שרנו”, גישורנו ו”נשמנו” בהנאה דיאלוג וגישור. נפרדנו מהתלמידים, מהמנהל ומצוות המורים בתקווה להמשיך שיתוף פעולה.

שיר זעקה / תלמידי כיתות ו'

התלמידים נתנו ביטוי לחשש ולסלידה מן האלימות בשיר זעקה שחיברו. השיר מבטא כאב וצער על אבדן חברות בעקבות פרץ של אלימות ובריונות. השיר הולחן בסגנון ראפ.

מה קרה? אני ממש לא יודע. הוא פתאום נכנס והתחיל להשתגע.
תפס לי את הראש והכניס לי מכות. ואז אצל המורה הוא אמר שזה בצחוק.
מאז אנחנו לא מדברים שנה ויותר. הוא הפך למקובל, ואני ממש אחר.
ת'שנה הזאת לא אשכח בחיים. אנחנו היינו החברים הכי טובים.
והיום אנחנו אפילו לא מסתכלים בפנים”.

מסקנות ולקחים מהשנה הראשונה

בישיבת סיכום של צוות המגשרים שאלנו את עצמנו האם הצלחנו להקנות לתלמידים תובנות כלשהן? האם הופנמו מסרים? האם המאמץ היה ”שווה”? לאחר דיווחים נלהבים של מגשרי המרכז מהפעילויות בכיתות ביקשנו לעיין בעבודות הכתיבה והיצירה של התלמידים בטרם נענה על השאלה. חזרנו וקראנו את היצירות שהיו בעינינו מופלאות – והתשובה הייתה חיובית. להערכתנו יצירות אלה לא היו יכולות להיכתב אלמלא הופנמו הדברים שעליהם שוחחנו ושאליהם התכוונו. כל עבודת ההכנה הייתה מועילה ו”שווה”. בפועל התנסו בחוויות מרתקות וזכינו לשיתוף פעולה מלא בקרב התלמידים. התלמידים גילו כושר קליטה ורכשו דרך מושכלת לניהול משא ומתן. היה מי שאמר: את התלמידים האלה והאלה הייתי לוקח לעבוד אתנו כמגשרים במרכז.

התחושה הייתה שאכן נעשתה עבודה ראויה. מדיווחי מורים שנכחו בכיתות למדנו כי בשיעורי חברה סיפרו ילדים שהודות לתובנות שרכשו בלמידה בשבוע של דיאלוג וגישור, הם מנעו מריבות ונמנעו מהן. תלמידים שלא עלה בידם להתמודד בעצמם עם פתרון המריבה, פנו למגשרים. המורים הבחינו בהשלכות של למידת הגישור על דרך ההתנהגות וההתנהלות בכיתה ומחוצה לה ועודדו את פעילות המגשרים. נהיר היה לכולנו שנרכשו תובנות. עתה יש להשקיע בהטמעת הנלמד וליישמו הלכה למעשה. ברור שמעתה יש לחשוב על תהליך ההטמעה.

השאלה שעליה טרם יכולנו להשיב הייתה: האם יעלה במשך השנה מספר הפניות לגישור ויפתרו יותר סכסוכים? זאת היינו אמורים לדעת לאחר כמה חודשים.

לקחים מהפעילות:

פעילות ההטמעה מחייבת המשכיות בהתנסות בגישור. לאור העניין שגילו התלמידים והרצון שביטאו לשחק בתפקידי מגשרים ובתפקידי המסוכסכים ולעסוק בגישור, הנחנו כי יהיה המשך לעשייה. לפיכך

המלצנו להכין אירועים מלווים בדף הנחיות למשחק ולתרגול בשיעורי חברה, לחלק את הכיתה לקבוצות קטנות ככל האפשר ולספק הדרכה לכל קבוצה. מובן שהמגשרים העמיתים ילמדו את הנושא ביתר אינטנסיביות בסיוע הרכזת וינתחו אירועים שבהם גישרו "על אמת".

תוצאות התכנית: שיפור וקידום הגישור בבית הספר

לאחר שעודכנתי על ידי מרכזת הגישור הבית ספרית בנוגע להטמעת הגישור, עדכנתי את מגשרי המרכז. בבית הספר התקיימה בשנה זו פעילות שוטפת של גישורים: חלה צמיחה בהיקף פניות התלמידים לגישור, והתמעטו הקובלנות בפני המורים. מעמד המגשר קיבל הכרה והערכה, ועקב כך גברה ההיענות להתנדב לתפקיד המגשרים.

המגשרים היו מעורבים גם בהפסקות בין התלמידים. הם, למשל, דיברו אל לב "המנהיגים" ועודדו אותם לשתף תלמידים במשחק, סייעו למורות התורניות, הפרידו ברוח טובה בין נצים וניסו ליישב מריבות בנושא תפיסת "טריטוריה" וחטיפת כדורים.

הסכסוכים האופייניים שבהם טיפלו המגשרים: מצוקת תלמיד עקב מעמדו בחברת הילדים, פגיעה בחברות, העלבה, ניסיונות להשתלב בקבוצה ללא הצלחה, דחייה חברתית, יריבות וקנאה. לסיכום כאות הערכה, ציינה הרכזת, הוחלט להעניק למגשרים תעודות על פעילותם המסורה, שתרמה לשיפור האווירה.

בטקס סיום השנה, שיועד לציון עבודת המגשרים, שיבח מנהל בית הספר את המגשרים הצעירים על עבודתם המבורכת. תעודות הערכה הוענקו למגשרים על פועלם בפתרון סכסוכים בין התלמידים ועל תרומתם לבניית תקשורת בין-אישית טובה וחברה איכותית יותר. לקול תשואות התלמידים עלו המגשרים המאושרים והגאים לקבל את התעודות.

שלב ב: שנה שנייה – הרחבה והעמקה של מעגל הגישור

• העמקת לימוד הגישור בכיתות

ביזמה הדדית של מנהלת בית הספר⁵⁴, של רכזת הגישור ושל המרכז לגישור ומגשריו עמדנו להקדיש שלושה ימים לדיאלוג ולגישור. טקס שהוכן על ידי צוות בית הספר, פתח את הפעילות בשנה השנייה. נפגשנו עם התלמידים כמכרים ותיקים. נפעמנו לשמוע בכיתות ובהפסקות תלמידים שמדברים בשפה גישורית המוכרת לנו. הפעם הגענו במטרה לרענן, לסקרן ולהמשיך לקדם מינוף ויישום של תרבות גישור בבית הספר. לאור המסקנות של השנה הראשונה הוצע לחזור על אותה המסגרת הרעיונית. נכתבו אירועים חדשים, וצורפו אליהם דפי הנחיות. בדיונים שהתקיימו הוחלט שעלינו להעמיק בערך ובמהות הגישור ולמקד את הלימוד במרכיבים נוספים: זיהוי רגשות וכיבודם, עידוד תחושת השיתוף והשייכות. תשומת לב הוקדשה לחיפוש אחר נושאים חברתיים לסימולציות שבהן יהיה לתלמידים עניין, נושאים שיקדמו יחסי חברות ורעות ועיצמו תחושת שותפות ושייכות לקהילה הבית ספרית התומכת והבונה.

54 בשנה זו יצא מנהל בית הספר לחופשה.

בכיתות סקרנו את סוגי הרגשות החיוביים והשליליים. במסגרת התרגול בסימולציות ניסינו לזהות רגשות ולהציע דרכים להתמודד עם בעיה רגשית וכיצד להצליח לקרב בין המסוכסכים. התלמידים השתדלו לנהל את הליך הגישור בסובלנות, בניטרליות ומתוך כבוד הדדי.

נהנינו מן הפתרונות היצירתיים והמקוריים. הרגשנו התקדמות בתפקוד של המגשרים שנבעה מהבנת הצרכים והרגשות של המגושרים. מדהים ביותר היה ההיוכח במוטיבציה וברצונם העז של המגשרים להצליח ולשפר את ביצועיהם, ובעיקר בניסיון להדגיש את ערך החברות, השיתוף ועידוד תחושת שייכות.

• **סדנה למורות בית הספר**

רכזת הגישור ואנכי תכננו וקיימנו סדנה לצוות. המטרה הייתה שיתוף המורות כגורם משפיע בהטמעת הגישור בבית הספר. הסדנה הייתה בנויה משני חלקים: חלק תאורטי שעסק בהקניית כלים גישוריים וחלק חווייתי שהציג קונפליקט והתמקד בהליך הגישור. נושא הקונפליקט היה "דייט" שנקבע בסודיות דרך האינטרנט בין נערה לבין אלמוני – חזון נפרץ ומדאיג בימינו אלה. גילוי הכוונה של קיום ה"דייט" ומניעתו היו מקור לסכסוך וגרמו לקרע עמוק בין הבת לאמה. חילקנו את המורות לקבוצות עבודה של ארבעה משתתפים כל אחת: אם, בת ושתי מגשרות. הסכסוך היה מורכב וטעון. הגישור החל בהתפרצות של רגשות כעס, האשמות וסערת רוחות, והיה קושי להרגיע אותן ולגרום להן להקשיב. בניהול ההליך השכילו המגשרות/המורות להביא את האם ואת בתה לכלל הקשבה והידידות ולגרום לשתיים לכבד אחת את רגשות האחרת. אז הוברר לשתיים כי היה אפשר למנוע את הכעס, את ה"ברוגז" ואת ההשפלה שחוו. הגישור הסתיים בפתרון מוצלח, וכתוצאה ממנו נבנה מחדש האמון שנפגם וחזרו היחסים הטובים לקדמותם כבימים עברו.

המורות "שיחקו אותה". הן ניהלו הליך גישור רציני וחווייתי. המשוב בעקבות הגישור היה מפתיע, שכן השיחה נסבה על התהליך שחוו ועל תחושותיהן כמגשרות וכמגושרות. כך הפנימו את יתרונות ואת איכויות הגישור וכן את הרווח ההדדי בפתרון קונפליקטים. המפגש עם צוות המורות וההתייחסות הרצינית לנושא היו עבורי חוויה אישית מרתקת. מטרת הסדנה הושגה והמסר הועבר – המורות תהיינה שותפות פעילות לעידוד של הטמעת הגישור בקהילת התלמידים.

• **סדנה למועצת התלמידים של בית ספר**

פעולת החשיפה העלתה את סף ההתעניינות בנושא הגישור. הרגשנו שהקרקע הוכשרה, ואז עלתה השאלה איך עוד יוכל המרכז לגישור לתרום למימוש המטרה המשותפת: להטמיע שפה גישורית, שפת שלום אחידה בקהילת בית הספר. היה רצון להמשיך ולפתח שיתוף עם גוף משפיע נוסף בבית הספר והוא מועצת התלמידים – המנהיגות הצעירה של בית הספר. במועצת התלמידים גלום הפוטנציאל להשפיע על כלל קהילת התלמידים, להוות דוגמה לשיח תרבותי דמוקרטי ולהוביל את השינוי.

כך נולדה הסדנה למועצת התלמידים שבה השתתפו נציגים של קהילת התלמידים מכיתות ד'-ו'. אני הייתי מנחת הסדנה, שערכה שעה וחצי והתקיימה במסגרת סמינר המנהיגות של בית הספר. בסדנה נחשפו כלים ליישוב סכסוכים, והודגשה חשיבות הגילוי של ערנות ורגישות לצורכי המגושרים. כן הוקדש זמן לדין על הפתרונות ועל ערכיותם לקהילת התלמידים. נושא מרכזי שעלה היה התפקיד החדש של חברי המועצה בהובלת התהליך והדרך להתמודד אִתו. הוצעו רעיונות יישומיים; לדוגמה,

לקיים בכיתות שיחות על הנושא בשעות מחנך, להגביר את תשומת הלב להתנהגות בהפסקות ולשוחח באופן אישי עם ילדים אשר התנהגותם לא הייתה ראויה. בסדנה ניכרה תחושה של שליחות ונכונות למלא תפקיד חשוב ומשפיע על יצירת אקלים מיטבי ויחסים תקינים בקהילת התלמידים בבית הספר. ההתלהבות לקראת המשימה החדשה הייתה גדולה.

מילות סיכום

עיקר השלום לחבר בין הפכים. אם אתה רואה איש אחד שהוא ההיפך הגמור מדעתך, וידמה לך שאי אפשר בשום אופן להחזיק עמו בשלום, אדרבא, זה עיקר שלמות השלום, להשתדל שיהיה שלום בין הפכים. (ר' נחמן מברסלב)

הדרך לפעילות בבית הספר הייתה אך טבעית עבורי ועבור שותפיי המגשרים. כמי שבה מהדיסציפלינה החינוכית, האמנתי שנקרתה לנו הזדמנות להגברה ולהרחבה של מעגלי ההידברות, וכי הדרך החשובה והמבטיחה לחולל שינוי חברתי והתנהגותי חיובי היא ליישמו ולעגנו בקרב ילדים ונוער. העבודה עם התלמידים הייתה מאתגרת, מרתקת ודרשה הכנה דידקטית. ההכנה כללה הצבת מטרות, בחירת תכנים מתאימים ומעניינים לכל גיל, סיפורים, משלים, משחקים, הכנת מערכים, הצגת התכנים ושאלות מנחות בצורה בהירה, הקראה רוטה ותכנון השיעור על שלביו השונים על-פי לוח זמנים. כמו כן הסקת מסקנות באשר להשגת המטרה והתועלת בהשגתה מתוך יכולת לחוש את הילדים ולהקשיב להם. חשיבות מיוחדת יוחסה לאווירה נאותה ומתובלת בהומור.

המפגש בין המגשרים לתלמידים גרם סיפוק והנאה הדדית. המגשרים פעלו בדבקות ובמקצועיות ביישום אחד היעדים המרכזיים שלשמם "אנו כאן" – חינוך לדיאלוג תרבותי ולגישור בחברה באמצעות השקעה בחינוך לערכים בדור הצעיר של הקהילה. התכנית, שעובדה בשיתוף מרבי עם הגורמים הרלוונטיים, מינפה את הגישור והבליטה את חשיבות מעמדם של המגשרים ואת הישגיהם בבית הספר. ההכרה שהדיאלוג והגישור עשויים להביא לשינוי מחשבתי והתנהגותי בחיי האדם גם מחוץ לכותלי בית הספר הובהרה ונקלטה.

אנו מקווים שהערכים שהקנינו, יסייעו לבניית חברה מתוקנת ואיכותית, לפיתוח יחסי קרבה ושייכות, לשיתופי פעולה ולהעצמת הדימוי העצמי של התלמידים ושל קהילתם. ויקדמו אווירה בין-אישית מקרבת בקהילה. הנחלת ערכים אלה תטמיע תרבות של מכובדות הדדית, דמוקרטיה ומניעת אלימות ותבטיח ביטחון ושיפור באיכות החיים.

מקורות

צפרוני, א' (2005). התקשוב ככלי מסייע לעיצוב אקלים חינוכי מיטבי, מונע אלימות. בתוך: **עיונים בטכנולוגיה**. אורט ישראל.

Fittro, J. (2011). Teaching Children to Resolve conflict. Ohio State University.
<http://campus.extension.org/file.php/375/Ohio_State_Conflict_Resolution-Teaching_Children.pdf>



דיאלוג
וגישור
בין
תרבויות

הקדמה - דיאלוג וגיבור בין תרבויות

חגי אגמון-שניר⁵⁵

שער זה מאגד שני נושאים שמבחינה תאורטית הקשר ביניהם אינו מחויב כלל. הנושא האחד הוא **הדיאלוג הקהילתי** – גישה לפיתוח קהילה המדגישה את הקולות השונים בקהילה (לאו דווקא בהקשר התרבותי) וכיצד הם יכולים להשפיע בצורה הוגנת ומיטבית על התפתחות הקהילה. המרכיב הבין-תרבותי אמנם מתבקש בדיאלוג הקהילתי לעתים קרובות מאוד, אך הוא אינו מרכזי להגדרתו. הנושא האחר עוסק **בכשירות התרבותית** של תהליך יישוב וניהול הסכסוכים; כלומר, האופן שבו התהליך הזה (ועקב כך – הארגון שבמסגרתו התהליך מנוהל) רגיש ומתאים לתרבויות ולזהויות של הצדדים לתהליך. נושא זה אינו בהכרח קהילתי, והפתרונות לנושא הכשירות התרבותית אינם בהכרח קשורים לתהליכי דיאלוג.

עם זאת, אף כי שני תחומים אלה, הדיאלוג הקהילתי והכשירות התרבותית בתהליך של ניהול סכסוכים בין-תרבותי, התפתחו בהקשרים תאורטיים שונים למדי, בפועל הם נוגעים זה בזה כמעט בכל מקרה מעשי. מכיוון שספר זה מתמקד בעבודת השטח ובחוכמת המעשה, הקישור בין שני התחומים בשער אחד הוא טבעי.

כשירות תרבותית של מרכז דיאלוג וגיבור קהילתי צריכה לכלול כמה מאפיינים ובהם:

- צוות מגוון מבחינה תרבותית (עובדים בשכר ומתנדבים);
 - פתרונות לפערי שפה בין נותני השירות (מגשרים, מנחים, רכזים, אנשי מנהלה וכדומה) לבין עצמם, בינם לבין אוכלוסיות היעד של השירות וכמובן בין המשתתפים בתהליכים השונים;
 - התאמה של המרחב והזמן לתרבויות השונות (שילוט בשפות שונות ומותאם תרבותית; טיפול בסוגיות של צניעות, הפרדה והדרה; נושאי כשרות והתאמות מזון אחרות; שעות פעילות, קוד לבוש וכדומה);
 - הדרכות לאנשי הצוות בכשירות תרבותית הכוללות היכרות עם תקשורת בין-תרבותית ועם עבודה רב-תרבותית, התמודדות עם מתחים חברתיים ופוליטיים העולים בעבודת המרכז ועוד;
 - שמירה על קשר לקהילה ויצירת שותפות אתה לבחינה מתמדת של הכשירות התרבותית;
 - שימוש במודלים לניהול סכסוכים רגישים תרבותית ומותאמים לקהילות הרלוונטיות.
- בחלק מהפרקים בשער זה אפשר לראות את הדרכים שבחרו מרכזים שונים כדי ליישם את המאפיינים הנזכרים לעיל, בהתאם ליכולותיהם ולאתגרים שעמדו בפניהם. דוגמאות מעניינות לכך אפשר לראות בפרק שכתבו **אירנה גייבסקי, דליה עוזדור, אירה וולך ואניה רזילוב** "התערבות גישורית רגישת תרבות עם עולים דוברי רוסית", בפרק שכתבה **אורנה שני** בנושא "התאמת תהליכי הגישור במרכזי

55 מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים. המרכז הבין-תרבותי לירושלים שותף לניהול תכנית "גישורים" ביחד עם המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה.

הגישור והדיאלוג בקהילה – לקהילה האתיופית" ובפרק שכתבו **מיה דניאל, אביגיל דורה, אביבה חלבי ואמיר צברי** "רחובות של סובלנות עבודה עם הקהילה החרדית". כפי שאפשר ללמוד מדוגמאות אלה, יישום של מאפייני הכשירות התרבותית הופך לאתגר בפני עצמו, ושאלות של הגינות, היקף השימוש במשאבים יקרים לצורך כשירות תרבותית ומידת ההצלחה בתהליכים בעקבות תהליכי הכשירות התרבותית עולות בכל פרק ופרק. חשוב להדגיש שבניית כשירות תרבותית ארגונית ואישית היא תהליך מתפתח שאין, לצערנו, אפשרות להגיע בו לשלמות.

פיתוח קהילתי רב-תרבותי המבוסס על **דיאלוג קהילתי** נשען על ארבעה עקרונות, ובלעדיהם ההוגנות והיעילות של תהליכי פיתוח קהילה רב-תרבותית נפגמים (אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004):

- תהליכי קבלת החלטות קהילתיים המבוססים על שקיפות, על הכלה של כל הקולות בקהילה בדיאלוג משמעותי ועל מאמץ ליצור קבלת החלטות מושכלת;
- מאמץ מתמשך ליצור מרחב קהילתי הוגן מתוך הבנה ש"ניטרליות" המרחב הקהילתי היא אשליה שיכולה לפגום בהוגנות זו והימנעות מ"פרות קדושות" ומ"תנאים מוקדמים", שלרוב מוכתבים על ידי הקבוצה ההגמונית;
- תהליכים מעודדי סולידריות חברתית ושותפות המבוססת על אחריות משותפת ועל בעלות משותפת על המרחב הקהילתי;
- הקפדה על כללים אוניברסליים מינימליים חוצי תרבות שבלעדיהם לא תהיה אפשרות לתהליכי פיתוח הקהילה להתקיים, כמו למשל "עמידה בהבטחות", "הימנעות מאלימות", "הימנעות מאיומים שמונעים השתתפות" וכדומה.

כפי שאנו רואים בפרקים המתמקדים בדיאלוג הקהילתי (של **אורנה שני וחגי אגמון-שניר** – "ארבעה מושגים שימושיים בכניסה לדיאלוג קהילתי", של **ענת אשל וצהלה בנבניסטי** – "מעשה בשמיכת הטלאים" – מבט ביקורתי על עקרונות הדיאלוג הקהילתי, ואצל **ולייקי סבן, יהודה יסקין ומירה לוי** – "חיכינו לפיצוץ" – מודל ליישוב סכסוכים בין תרבותיים בערים מעורבות"), יישום עקרונות אלה אינו פשוט כלל ועיקר ודורש מאמץ רב. למעשה, בדומה לכשירות התרבותית, גם בדיאלוג הקהילתי המאמץ להשיג הגינות ויעילות הוא מתמשך, ואין אפשרות להגיע לפתרון אולטימטיבי לבניית קהילה רב-תרבותית.

כל אחד מהפרקים בשער זה מדגיש את אחת משתי הגישות: גישת "הכשירות התרבותית" וגישת "הדיאלוג הקהילתי" ובוחן את העשייה בשטח בראי הגישה שבה בחרו כותבי הפרק. עם זאת, באופן מעשי מקריאת כל אחד מהפרקים אפשר להתרשם כי בחירות שנעשו בעבודת השטח, התייחסו לתובנות העיקריות הנובעות משתי הגישות. אנו ממליצים לקרוא את הפרקים, לאור העקרונות והמאפיינים של שתי הגישות, כפי שנסווח לעיל, ולברר עד כמה הם הובאו בחשבון ויושמו בכל אחד מהתהליכים המתוארים.

מעבר לקשר המעשי בין שתי הגישות מעניין לבחון האם יש קשר תאורטי בין גישת "הכשירות התרבותית" לבין גישת "הדיאלוג הקהילתי"? בהחלט ייתכן שיש קשר כזה, מכיוון ששתי הגישות מאתגרות מצד אחד את גישת "כור ההיתוך" ומצד אחר את גישת הליברליזם המערבי הישן מתחילת המאה ה-20

ומאמצעה. גישת "כור ההיתוך" הניחה שהקבוצות השונות צריכות להתאים את עצמן, מבחינה שפתית ותרבותית, לתרבות ההגמונית השלטת. המאמץ הקהילתי היה לחנך קבוצות אלה להתאים את עצמן למרחב הציבורי ולשירותים שנבנו לפי התפיסה התרבותית "הנכונה", לדעת ההגמוניה החברתית. לעומת זאת, הליברליזם בעידן הטרומ-רב-תרבותי השתמש במושגים של "מרחב ציבורי ניטרלי" ו"מסך הבערות" (veil of ignorance) והניח ערכי יסוד המבוססים על הפרט הליברלי במרכז, בהם למשל: "הפרדה בין דת ומדינה", "זכויות אישיות ולא קבוצתיות", "אינטגרציה עדיפה על סגרגציה". כמענה לשתי גישות אלה הפילוסופיה הליברלית הרב-תרבותית, שעומדת גם בבסיס גישת הדיאלוג הקהילתי וגם בבסיס גישת הכשירות התרבותית, מאפשרת להציע מענים הוגנים יותר ויעילים יותר לבניית קהילה, שיש בה שונות תרבותית, בייחוד אם היא כוללת קבוצות שהאידיאולוגיה שלהן אינה ליברלית בבסיסה (מאוטנר, שגיא ושמיר, 1998; Kymlica, 1995; Taylor et al., 1994). גישה זו נתמכת גם בעדויות ממדינות ומקהילות שונות, שבהן מתברר שאינטגרציה לעתים גורמת להדרה חמורה יותר מהפרדה, שהפרדה בין דת למדינה מאפשרת להגמוניה להגדיר את כלליה הדתיים כ"אוניברסליים" ושמתן זכויות אישיות ללא מתן זכויות קבוצתיות פוגע בזכויות יסוד של פרטים מקבוצות מיעוט רבות. לצערנו, הפילוסופיה הפוליטית של ליברליזם רב-תרבותי אינה עקבית כקודמותיה במתן פתרונות, והיא מחייבת דיון ומשא ומתן מתמשך על יישומה. חוסר עקביות זה גורם לא פעם לתחושה שהיא צודקת פחות מהגישות העקביות של "כור ההיתוך" ושל "הליברליזם המערבי הישן". זו אשליה, כי רבות הן האידיאולוגיות העקביות שגרמו נזק רב בחוסר הצדק שבהן, ועלינו להסתגל לכך שיישום צדק חברתי הוא תהליך מתפתח המבוסס על דיאלוג ועל משא ומתן חברתי. בכל שלב ושלב בתהליך אין-סופי זה נצטרך להסכין עם פתרונות טובים וצודקים במידה רבה, שכוללים גם תשלום מחיר בדמות פגיעה מסוימת בזכויות. כך, למשל, חוברת החוגים של המתנ"ס, שאמורה לשרת את כלל הקבוצות שהמתנ"ס משרת, יכולה לספק דוגמאות רבות לדילמות המחייבות דיאלוג קהילתי בנושאים רבים הנוגעים לכשירות תרבותית: האם פרסום תמונות של גברים בלבד בחוברת הוא התחשבות בתרבותם של חלק מהתושבים או הדרת נשים? האם כתיבת "בס"ד" בראשי העמודים מעידה על כפייה דתית? האם חוג האזנה לאופרות של ואגנר הוא לגיטימי? האם אפשר לפרסם בחוברת פרסומת של חברת מוניות שמצהירה על עצמה "עבודה עברית"? כלים של דיאלוג קהילתי מאפשרים לקהילה נתונה לחפש פתרונות לשאלות אלה, שיתאימו לה ואולי לא יתאימו לקהילה אחרת שמעבר לרחוב. עם זאת, אחד החששות העיקריים מניצול לרעה של גישת הליברליזם הרב-תרבותי הוא אימת "המדרון החלקלק", ולפיו תחת אצטלה ליברלית תינתן לגיטימציה לפגיעה חמורה בזכויות. החשש הוא למעבר לגישה לא-ליברלית (שיש הקוראים לה "פוסט-מודרנית") שבה "הכול הולך". הקו העדין שבין אפשרות לבני משפחה לבחור טיפול ברפואה מסורתית למחלה של בתם התינוקת לבין אפשרות לאותה משפחה למול את אותה התינוקת מדגים זאת בבירור. בחירת רפואה מסורתית למחלה היא לרוב זכות לגיטימית, ואילו מילת נשים נחשבת פגיעה משחיתה ואסורה. מקרה מסובך יותר מבחינה אתית הוא הפער בין תפיסת הרפואה המערבית כיום, ולפיה יש לספר לחולה במחלה קשה את הבשורה ולהניח לו לבחור אם לספר לבני משפחתו וכיצד, לבין הגישה המקובלת בתרבויות רבות (וגם ברפואה

המערבית עד לפני שנים לא-רבות), ולפיה יש לספר לבני משפחה קרובים, והם שיחליטו אם לספר את הבשורה הקשה לחולה.

בהקשר החברתי הרחב יותר, כיתת מתמטיקה לבנות בלבד נחשבת כיום כלי יעיל ולגיטימי לשיפור יכולות מתמטיות במקומות מסוימים לאור ניסיון שהראה שלימודים מעורבים עם בני גורמים לפגיעה בהישגיהן. לעומת זאת, כיתת מתמטיקה לבנים בלבד תיחשב אצל רבים אחרים פגיעה באושיות הליברליזם. בהכללה, מתברר שבעוד ללימודים ולמגורים נפרדים למיעוטים המעוניינים בכך מסיבות תרבותיות יש לגיטימציה מוסרית, אין, בעיני רבים, לגיטימציה מוסרית לתרבות הגמונית התומכת בהתבדלות בלימודים ובמגורים.

יש היבט מרתק בעובדה שבעוד להלכה קביעת הקו המפריד בין מותר ובין אסור בליברליזם הרב-תרבותי היא מלאכה קשה, למעשה בדיאלוג משמעותי ומכבד עם המעורבים באירוע מסוים אפשר כמעט תמיד למצוא פתרונות הוגנים ומוסכמים. הוכחה לכך מצאנו בעבודת המרכז הבין-תרבותי לירושלים בשנים האחרונות עם מערכת הבריאות בירושלים בתחום הכשירות התרבותית; ערכי הרפואה המערבית מאתגרים שוב ושוב על ידי תפיסות תרבותיות אחרות, ובעבודה דיאלוגית נכונה כמעט בכל מקרה ומקרה אפשר למצוא פתרון מוסכם.

לסיכום, ברמה הקהילתית ובייחוד בחברה רב-תרבותית שבסיסה המשותף דק כמו בישראל, היכולת להכיל קבוצות שערכיהן ומנהגיהן מאתגרים את ערכי קבוצות אחרות היא אתגר שאינו פתור לחלוטין. עם זאת, נסיונו כאן בארץ במסגרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים ובמסגרת מרכזי הדיאלוג והגישור הקהילתיים מראה שדווקא ברמה המקומית אפשר להגיע לתוצאות איכותיות תוך שימוש בגישות של דיאלוג קהילתי וכשירות תרבותית. משהו באינטימיות היחסית של קהילה המונה לכל היותר כמה עשרות אלפי תושבים, שאפשר להפגיש את מאות מנהיגיה ופעיליה באולם אחד, מאפשר מציאת פתרונות לסוגיות מורכבות. אף שאינם מושלמים, הם מאפשרים התפתחות בריאה והוגנת של הקהילה. אמנם בהמשך שער זה תמצאו כמה דוגמאות לניסיונות כאלה של מגוון מרכזי דיאלוג וגישור קהילתיים בישראל.

מקורות

אגמון-שניר, ח' (2004). עקרונות יסוד ערכיים מקצועיים לדיאלוג בקהילה רב תרבותית. בתוך: ח' אגמון-שניר, ע' אנגל ו' שבאר (עורכים). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין-תרבותי לירושלים, שותפות 2000 ירושלים-ניו יורק, הסוכנות היהודית לארץ ישראל. 325-343.

מאוסטר, מ', שגיא, א' ושמי, ר' (1998). **רב-תרבותיות במדינה דמוקרטית ויהודית: ספר הזיכרון לאריאל רוזן-צבי**. תל-אביב: רמות.

Kymlicka, W. (1995). *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Oxford University Press.

Taylor, C., Appiah, H., Habermas, J., Rockefeller, S. C., Walzer, M., Wolf, S. & Gutmann, A. (1994). *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. New Jersey: Princeton University Press.

מודל גישור רגיש תרבות עם עולים דוברי רוסית

אירנה גייבסקי⁵⁶, עובדת סוציאלית קהילתית,
מדריכה ומנהלת המרכז העירוני לגישור ודיאלוג בקהילה, באר שבע;
דליה עוזדור, מגשרת ראש תחום גישור ומוגבלות (באר שבע),
מנהלת מרכז הגישור בקהילה, להבים;
אירה וולוך, עובדת תחום עולים, באר שבע;
אניה רזילוב, מגשרת מקבוצת מגשרים דוברי שפות שונות
המרכז העירוני לגישור ודיאלוג בקהילה, באר שבע

הקדמה

מאמר זה מתאר מודל גישור בעבודה עם עולים דוברי רוסית מהיבט רגיש תרבות. המודל התפתח בעקבות פניות רבות למרכז לגישור בבאר שבע עקב סכסוך על רקע בין-תרבותי. הניסיון שהצטבר בפעילות המרכז מלמד כי פעמים רבות היחס לסכסוך והדרך לניהולו מושפעים, בין השאר, מתרבות המעורבים בו.

כל חברה, והחברה הישראלית בפרט, מורכבת מתת-תרבות של קבוצות שונות. לכל קבוצה מאפיינים תרבותיים ייחודיים לה המשפיעים על מישורים רבים בחיי חברה החל מצריכת מזון שונה, דרך סגנון לבוש, יחס למבוגר/לצעיר בקבוצה, יחס לזרים ועד הדרך שבה נוהגים להתמודד עם קונפליקטים וליישב סכסוכים. העובדה כי לכל תת-תרבות יש מאפיינים ייחודיים עשויה להסביר את הקשיים שבין הקבוצות השונות שמחריפים בשעת משבר או סכסוך.

במאמר זה נציג את מודל הגישור בעבודה עם עולים דוברי רוסית. נפתח בהצגת מרכז הגישור בבאר שבע תוך התמקדות בהיבטים של עבודה בין-תרבותית בו. בהמשך נציג מאפיינים תרבותיים של עולים דוברי רוסית יוצאי חבר העמים. מאפיינים אלה לוקטו על ידי העושים במלאכה במרכז הגישור, שבחלקם עולים לשעבר, דוברי רוסית, וכן מחשיפה יום-יומית לנושא במרכז הגישור, שנמצאו לה סימוכין בספרות המקצועית. לאור מידע זה נציג את מודל הגישור ונדגים את יישומו. ביישום המודל אנו משקפים את חשיבות הרגישות התרבותית להצלחה של יישוב קונפליקטים בין-תרבותיים.

56 תודות: מודל זה וכתובת מאמר עליו לא היו באים לכלל מימוש ללא סיוע, תמיכה, דאגה, ליווי, הבנה ומתן הלגיטימציה וההכרה בצורך לפתח מודל חשוב זה של האנשים האלה: אתי כהן, עובדת סוציאלית, סגנית מנהלת אגף הרווחה, מנהלת משאבי קהילה, אגף הרווחה, עיריית באר-שבע; חיים בר, מתאם הגישור במרכז לגישור; ראשי התחומים: אבי דלומי, גלית ארזי, יעקב ול, רותי לסנר, וכמובן צוות המגשרים המתנדבים הנאמנים וכל השותפים למרכז לגישור ודיאלוג בקהילה.
נוסיף תודה מיוחדת לרות נחנסון-אנקרי אשר זרעה את הזרע לפיתוחו של המודל על הרקע הרב-תרבותי בבאר שבע.

מהי תרבות?

תרבות מוגדרת כמכלול של רעיונות, מנגנונים ותפיסות המכוונים את התנהגות האדם להשתייך לקבוצה חברתית מסוימת (Green בתוך: בוסטין, 2004) או כמכלול של ערכים בסיסיים המאפשרים לחברה או לקבוצה להתמודד עם אתגרי הסביבה ועם המציאות בדרך שונה מדרכן של חברות או קבוצות אחרות. ארז וארלי (Erez & Erly, בתוך: שמעוני, 2002) מגדירים תרבות כקובעת ציפיות הדדיות, מגדירה נורמות התנהגות, מנחה כיווני פעולה ומסייעת בפירוש סיטואציות ומסרים מהסביבה. תרבות היא הצטברות של משמעויות המשוקעות וטבועות בהווה של השותפים לה, המגדירים באמצעותה את המציאות שבה הם חיים (Schein, 1985, בתוך: בוסטין, 2004). הופסטד (Hofstede, 1980: 21, בתוך: שמעוני, 2002) מתייחס לתרבות כאל "תכנות קולקטיבי של התודעה".

מפגש בין-תרבותי בבאר שבע

החברה הישראלית כמדינה קולטת עלייה מורכבת מאוכלוסיות רבות ומגוונות. תופעת ההגירה בישראל היא תופעה ייחודית הנובעת מהאידיאולוגיה הציונית, הרואה בעלייה של יהודים לישראל יסוד וסיבה לקיומה של המדינה. בהכרזת העצמאות (ה' באייר תש"ח, 14 במאי 1948) נאמר כי "מדינת ישראל תהא פתוחה לעליית יהודים ולקיבוץ גלויות", וזוהי אכן המדיניות הממשלתית מאז ועד היום (בוסטין, 2004).

הליך של קליטת עלייה הוא מורכב ומאתגר ברמות שונות. קליטת העלייה מאפשרת הן ל"קולטים" והן ל"נקלטים" הזדמנויות שונות להתפתחות, לשינוי ולצמיחה מההיבט של המפגש החברתי התרבותי ומההיבט המשפחתי של העולה.

הודות לגלי עלייה ממדינות חבר העמים, מאתיופיה ומדרום אמריקה בשנות התשעים של המאה הקודמת גדל משמעותית בעיר באר שבע מספר התושבים. העיר מונה כיום כ-206,000 תושבים (לפי נתוני משרד הפנים, סוף יוני 2011), מהם כ-58,000 עולים⁵⁷.

תהליך קליטת עלייה מלווה לעתים במשברים ובסכסוכים תוך-משפחתיים. גם מפגש בין תרבויות ובין קבוצות בעלות צרכים שונים וייחודיים גורם לתחושות של חוסר אמון, חשדנות, ניכור וקייטוב חברתי ועלול ליצור מצבי סכסוך בין עולים לוותיקים, בין חילוניים לדתיים, סכסוכי שכנים וסכסוכים בין קבוצות מקומיות. את המתחים והסכסוכים הללו אפשר ליישב בדרך של הידברות והסכמה באמצעות תהליך הגישור ודיאלוג בקהילה.

המרכז העירוני לגישור ודיאלוג בקהילה בבאר שבע

בשנת 2000 התקבלה החלטה משותפת למשרד הרווחה - השירות לעבודה קהילתית, למשרד המשפטים המרכז הארצי לגישור ולמשרד הקליטה על הקמת מרכזי גישור בקהילה בערים שבהן היה ריבוי יחסי של קליטת עלייה. המרכז העירוני לגישור ודיאלוג בקהילה בבאר שבע הוקם בעקבות החלטה זו בשנת 2003, והוא פועל בחסות עיריית באר שבע, אגף הרווחה, המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית.

57 הנתון מתייחס לכל האוכלוסייה שעלתה החל משנות התשעים ועד היום.

עם הקמת המרכז נערך מיפוי צרכים בקהילות שונות על מנת לקבל מידע על סוגי סכסוכים המאפיינים את הקהילות בעיר וכן על מנת ולהכיר את הדרכים המקובלות ליישוב הסכסוכים. המיפוי נמשך כחצי שנה ונערך בקרב אוכלוסיות ושכונות שונות באמצעות קבוצות מיקוד וראיונות עם דמויות מפתח בקהילות. תוצאות המיפוי הראו כי מרבית הסכסוכים הם סכסוכים בתחום הקהילה על רקע בין-תרבותי, בעיקר סכסוכי שכנים וסכסוכים בתוך המשפחה. כמו כן במידה מועטה יותר נמצאו סכסוכים בתחומי צרכנות, חינוך וממסד.

המרכז העירוני לגישור ודיאלוג שהוקם הוא מוקד מקצועי המציע דרך נוספת חלופית להליך המשפטי ליישוב סכסוכים ודיאלוג בקהילה. פעילות המרכז מתבססת על עבודת מתנדבים מקהילות שונות, שהוכשרו לשמש מגשרים המעניקים שירותי גישור ודיאלוג בקהילה תוך מתן מענה למחסומי שפה, פערים בין-תרבותיים ואילוצים כלכליים.

חזון המרכז

- שינוי תרבות של ניהול הסכסוכים בבאר שבע
- שיפור התקשורת והגברת הלכידות בקהילה
- צמצום ומניעת הסלמה של סכסוכים בקבוצות ובקהילות שונות
- מענה לסכסוכים בין פרטים, בין קבוצות ובין קהילות

תחומי מומחיות: במהלך השנים, כמענה לצורכי הקהילה, התמחו אנשי המרכז בתחומי גישור מגוונים – גישור בקהילה ודיאלוג קהילתי, גישור במשפחה, גישור לאנשים עם מוגבלויות, גישור וחינוך וגישור בענייני עבודה. לצורך הרחבת המענה לאוכלוסיית יוצאי אתיופיה שולב גם הגישור המסורתי ליוצאי אתיופיה ה"שמגלוץ" לצד הגישור המודרני.

לכל תחום אחראי ראש תחום שהנו מגשר מוסמך ומומחה בתחומו. מתפקידו של ראש התחום לרכז פעילות של כמה מגשרים ולתת ליווי ויעוץ מקצועי בניהול תהליכי הגישור. ראשי התחומים משתתפים בוועדת ההיגוי ובצוות הפעולה, וכך לוקחים חלק בתכנון הפעילות השנתית של המרכז, בתהליכי קבלת החלטות ובביצוע התכנית בפועל.

היערכות המרכז לגישור רגיש תרבות במיוחד בקרב עולים דוברי רוסית: "רב תרבותיות אינה שואפת לאחידות אך היא שואפת לאחדות מתוך ייחודיות – לחברה המכירה במשותף ובשונה ושבכוחה לקיים דיאלוגים גם על אזורי הקונפליקט שבה. השתתפות של כל התרבויות בעיצוב המרחב הציבורי המשותף היא פעילות מתבקשת בחברה רב-תרבותית" (שמר, 2009: 5). הגישה הרב-תרבותית מזמנת מפגש בין תרבויות השונות זו מזו ומייצרת תרבות משותפת חדשה המאפשרת שיתוף פעולה, העשרה הדדית, צמיחה, התפתחות, חדשנות ושמירה על הייחודיות, אך היא גם מייצרת סכסוכים על רקע מפגשים בין-תרבותיים.

תפיסת הסכסוך על ידי קבוצות תרבותיות שונות וסגנון הטיפול בסכסוך מושפעים מההקשר התרבותי, מהנורמות ומהערכים של הקבוצות בקהילות השונות. התרבות שבה האדם גדל משפיעה עליו מבחינה אינטלקטואלית, מבחינה רגשית ומבחינה התנהגותית. היא גם מהווה גורם מפתח בתהליך מתן העזרה, משום שהיא מגדירה את תפיסת הבעיה ואת ביטוייה, את נותן השירות ואת סוג השירות

הנדרש. זו אחת הסיבות שבעטיה אנשים מתרבויות שונות מתייחסים אחרת אל אותה בעיה, חווים אותה בצורה שונה ומסתייעים (או שאינם מסתייעים) במנגנונים שונים לקבלת עזרה מאנשים או מגורמים אחרים (Pinderhughes, 1989, בתוך: בוסטין, 2004).

במרכז הגישור מתקבלות פניות מתחומי סכסוך מגוונים. מניתוח הפניות למרכז עולה כי בשליש מהן היו מעורבים פונים מחבר העמים דוברי רוסית. בשל השונות בצורכי הקהילות התרבותיות השונות בעיר מרכז הגישור נערך להנגשתו לקהילות אלה באמצעות פיתוח מודל גישור רגיש תרבות. לשם כך גויסו מגשרים מוסמכים דוברי ארבע שפות: עברית, רוסית, אמהרית וספרדית. כמו כן תורגמו כל המסמכים הנדרשים להליך גישור לארבע השפות הללו.

המרכז פעל לפיתוח מקצועי של צוות המגשרים תוך התמקדות במתן ידע, כלים ומיומנויות לגישור ודיאלוג בקהילה בהקשר בין-תרבותי, תוך-תרבותי ורב-תרבותי בימי עיון, סדנאות ומפגשים של למידת עמיתים.

כדי להרחיב את המענה המקצועי על צורכי הקהילה יזם המרכז קורס גישור בסיסי בהיקף של שישים שעות לנציגי קהילות שונות: יוצאי אתיופיה, יוצאי דרום אמריקה, יוצאי חבר העמים ואנשים בעלי מוגבלות וילידי הארץ. בקורס, אשר התנהל בשפה העברית, השתתפו 15 תושבים. הלמידה המקצועית כללה דגשים תאורטיים בנוגע להיבטים רב-תרבותיים. זאת ועוד, המפגש עם תושבים מקהילות שונות שיפר את הלמידה, שכן המשתתפים "צבעו" את התאוריה בסיפורים מהחיים ובדרך זו העשירו את כלל המשתתפים וחיידו את מומחיותם. בסיום הקורס המשיכו המגשרים בהכשרה מעשית מונחית על ידי מגשר ראש תחום גישור ודיאלוג בקהילה לצורך מיקוד וחיידוד נוספים.

הטמעת השפה הגישורית מהיבט רב-תרבותי: העלאת מודעות הציבור הרחב לנושא גישור ודיאלוג בקהילה ועידוד השימוש בשירותי המרכז נעשו בארבע שפות באמצעי שיווק והסברה שונים: דפי מידע, מצגות, אתר אינטרנט ומפגשי חשיפה בארגוני עולים מקהילות שונות. מגשרת מתנדבת במרכז המתמחה גם בתאטרון כתבה מחזה בהנחיית מגשרת ראש התחום לגישור בחינוך כחלק מפעילויות ההטמעה בקהילה. המחזה עסק בסכסוכים שונים המייצגים את סוגי הפניות למרכז הגישור, לרבות סכסוכים בין-תרבותיים, סכסוכי שכנים וסכסוכים במשפחה. המחזה הבשיל להצגה בשם "גשרים". הוא הועלה לבמה בשנת 2009 על ידי שחקני התאטרון הקהילתי בבאר שבע וזכה להערכה רבה.

לקראת פיתוח מודל גישור עם עולים דוברי רוסית

למרכז הגישור התנקזו פניות רבות. שלישי מהן נשאו אופי של סכסוכים בין-תרבותיים, וברובן היה מעורב לפחות צד אחד דובר השפה הרוסית.

בתחילת דרכנו במרכז הגישור הליך הטיפול בפנייה למרכז שבה צד אחד היה דובר רוסית, החל כבר בשלב האינטייק. הפונה נענה בשפת אמו, רוסית, על מנת לאפשר לו להתבטא בחופשיות. לאחר שיחת האינטייק הפונה היה בדרך כלל משתכנע להמשיך בהליך הגישור ובתנאי שיתנהל בשפתו בלבד. תפיסת המרכז באותה עת גרסה שילוב לפחות מגשר אחד יוצא חבר העמים דובר השפה הרוסית ומגשר נוסף דובר עברית כדי לייצר מרחב מקצועי רחב. להפתעתנו, אף-על-פי-כן לעתים סירבו

מעבר לקשיים שכל מהגר נאלץ להתמודד עמם, עומדים בפני העולים מבריה"מ קשיים מיוחדים, שהם פועל יוצא של הבדלי תרבות קיצוניים בין החברה שעזבו לחברה שהיגרו אליה. (וייל-טנא והופמן, 1995: 11)

הפונים להשתתף בהליך גישור. מניתוח הסירובים עלה כי נבעו מכמה סיבות: ראשית, חוסר אמון ביכולת המגשרים שאינם דוברי רוסית להבין את עולמם, משמע "להיכנס לנעליים שלנו...". שנית, חשש מחוסר ניטרליות ואובייקטיביות של המגשר הנוסף שאינו דובר רוסית בשל הזדהותו האפשרית עם הפונה שאינו דובר רוסית עקב תחושת קיפוח פנימית ("גם ככה אני מרגיש חלש מול האחר, אז המגשר הזה בטוח יזדהה עם הצד השני ולא

איתי..."). נוספו לכך סיבות הקשורות באופיו של המגשר שאינו דובר רוסית וגם סיבות נוספות, כגון: חוסר אמון במערכת הממסדית, דהיינו, מרכז הגישור שייך לעירייה ולפיכך הוא מוטה, חשש מחתימה על ניירת בעברית כנדרש במרכז (הכוונה להסכם השתתפות בגישור בין מגשרים למגושרים), אף שנמסר להם טופס זהה מתורגם במלואו לרוסית, חוסר אמון כלפי תוצאות התהליך ("אז מה יצא לי מזה?"), ציפיה מוקדמת כתנאי להשתתפות בתהליך הגישור שהמגשרים יקבלו את עמדתו של דובר הרוסית כצודק בסכסוך ועוד.

לאור ריבוי הפניות של יוצאי חבר העמים פעלנו לגיוס דוברי רוסית נוספים שיינתנו מענה לכמות הפניות. עם זאת, לאור התגובות והסירובים החוזרים ונשנים של הפונים להיכנס להליכי גישור ולקבל את שירותי המרכז על רקע החששות המפורטים לעיל, מנהלת המרכז, שהיא עצמה עולה מחבר העמים, נזכרה בימי קליטתה בארץ. היא נזכרה ב"הנחיות" לקליטה שקיבלה: ללמוד את השפה, להבין את הישראלים ואת החברה הישראלית, ללמוד את המנהגים ואת התרבות המקומית ועוד. כבר בימים ההם היא חשה תחושת אי-נוחות ושאלה את עצמה:

"למה רק אני צריכה ללמוד אותם? למה הם (הישראלים) לא ילמדו להכיר את יוצאי חבר העמים, את התרבות שלנו, את המנהגים שלנו? הרי ברור שהמטרה המשותפת היא להצליח לחיות יחד, וההיכרות צריכה להיות הדדית".

לאור זיכרונות ותחושות הזדהות אלה היא הרגישה צורך לפתח, יחד עם שאר חברי הצוות, מודל ייחודי שיינתן מענה לקהל הפונים למרכז. הצוות התכנס ללמידה מתוך הניסיון שהצטבר ושחזר את הפניות שהגיעו למרכז, שבהן הצדדים סירבו להמשיך לגישור. המטרה הייתה להבין את התהליכים בכל מקרה ומקרה ולזהות מאפיינים תרבותיים מרכזיים של יוצאי חבר העמים שבאים לידי ביטוי בסכסוך. בשלב זה נאספו ידע מן השטח וגם חומר תאורטי. התפיסה כי "לחברה הקולטת ולמידת נכונותה לקלוט את המהגרים יש השפעה על יכולת ההתמודדות של המהגר כיחיד וכחלק מקבוצה" (וייל-טנא והופמן, 1995: 10) הייתה ערך מרכזי בבניית המודל החדש.

הממצאים שאספו אנשי המרכז מהשטח, לא באופן מחקרי, העלו רשימת מאפיינים מגוונת שתאמה באופן כללי את הגישה של מרבית הפונים. הממצאים אינם אמפיריים ואינם מכילים על כלל האוכלוסייה, אך הם משמשים עבורנו מעין מדרוך להבנת העולים דוברי השפה הרוסית. עם זאת, חשוב לציין כי לתהליך הקליטה בארץ יש השפעה על מאפייני תרבות אלה, שכן הם עוברים שינוי ונשזרים בתרבות

הישראלית אשר מקנה להם צביון שונה. על-פי ליסציה (2008) העולים דוברי רוסית התאפיינו בזהות מורכבת הכוללת שני מרכיבים עיקריים – יהודי ורוסי – ובמשך הזמן הצטרף רכיב נוסף לזהות והוא המרכיב הישראלי. השינוי בזהות כל עולה הוא אינדיבידואלי, ולכן יש לברר תמיד את משמעותם הסובייקטיבית של המאפיינים בנוגע לכל אחד מהפונים אלינו.

מאפיינים תרבותיים של העולים דוברי רוסית

- **קושי לבטא רגשות:** החינוך למשמעת ולקבלת סמכות בארץ המוצא הוטמע והושרש בקרב האוכלוסייה מגיל צעיר. סגנון חינוך זה גרם לאיפוק רגשי, שמתבטא בהתנהגות עצורה ומופנמת. מאפיין זה נותר דומיננטי בקרב העולים גם לאחר הגעתם לישראל. ליסציה (2008) טוענת כי השפה הרוסית נשארה מרכזית ברפרטואר הלשוני של העולים, שכן היא שפת בית ושפת תרבות לרבים מהם, ובכלל זה הדור הצעיר. העולים מתמודדים עם קשיי שפה, ומכיוון ששפה היא כלי משמעותי לביטוי רגשות ועל רקע החינוך לאיפוק, הרי חוסר השליטה בעברית מגביר עוד יותר את הקושי לבטא רגשות. ביטוי רגשות הוא, כידוע, חלק משמעותי בהליך הגישור.
- **רציונליזציה וחשיבה תועלתנית:** העולים מאופיינים בדרך כלל בדרך חשיבה שקולה ומובנית המבוססת על היגיון. החשיבה מכוונת למציאת הפתרון היעיל ביותר, ולכן המשפטים הרווחים בקרב העולים הם: "מה יצא לי מזה?", "למה הדרך הזו טובה יותר מהאחרת?".
- **הזמן כערך:** בתרבות המערבית ובפרט בקרב העולים מחבר עמים העמידה בלוחות זמנים שנקבעו היא ערך חשוב ונתפסת כביטוי של כבוד לזולת. ברוסית יש פתגם המדגיש ערך זה: "דיוק הוא נימוס המלכים".
- **כבוד להשכלה גבוהה:** ליסציה (2008) טוענת כי ההון האנושי של העולים מרוסיה היה מרשים והתאפיין בשיעור גבוה של בעלי השכלה גבוהה ביחס לאוכלוסייה הישראלית הוותיקה. אנשים בעלי השכלה גבוהה נתפסים בקרב העולים דוברי רוסית, שרבים מהם משכילים, כחשובים ומשמעותיים יותר. לכן בכל פעם שמוצג בפניהם נושא הגישור, נושא חדש לחלוטין עבורם, הם בודקים היטב את "טיב" המגשרים; דהיינו, מיהם המגשרים ומה השכלתם. יתר על כן, המגשרים זכו בעיניהם למקום של כבוד לאחר שהבינו כי מדובר במקצוע לכל דבר שעומד בפני עצמו.
- **חוסר גמישות בשינוי עמדה:** כאשר עולים דוברי רוסית מעורבים בסכסוך, הם משוכנעים למעלה מכל ספק כי הם, ורק הם, צודקים. על כן כתנאי מוקדם להידברות ביישוב הסכסוך, נדרשת מראש הסכמה של כל מי שמעורב בסכסוך לקבל את עמדתם כ"צודקים". תופעה זו יוצרת מחסום בדי-שיח עם האחר.
- **היררכיה בתא המשפחתי:** מבנה התא המשפחתי של עולים דוברי רוסית כולל בדרך כלל משפחה קטנה המונה זוג הורים, ילד אחד או שניים וכלב. למשפחה הקטנה כללי התנהלות ברורים מאוד. האוטוריטה של ההורים במקרים רבים מוחלטת בנוגע לקבלת החלטות בשונה מהאינטראקציה התוך-משפחתית המוכרת בארץ. המעבר לארץ יוצר סכסוכים תוך-משפחתיים בקרבם. צייתנות ונימוסים טובים בבית הם כלל נהוג ומתבטאים בהתנהגות גם כלפי גורמי חוץ, במוסדות חינוך ובמקומות אחרים.

- **מעורבות בין-דורית:** בארץ המוצא נהגו דורות אחדים של משפחות רבות להתגורר תחת אותה קורת גג, בעיקר מסיבות כלכליות. מגורים אלה אפשרו לדור הביניים לצאת לעבודה בעוד דור הסבים גדל בפועל את הנכדים. הקשר בין שלושת הדורות היה הדוק ומשמעותי (הוא גם מסביר את המוזכר לעיל). עקב העלייה לארץ וההיטמעות בתרבות המקומית נחלש קשר זה. עם זאת, ערכי התרבות לפיהם הדור הראשון, משמע הסבים והסבתות, משמעותי ודומיננטי ושותף חשוב, נשמרים כאן בארץ באופן חלקי. קשרים מורכבים אלה יוצרים לא פעם סכסוכים פנים-משפחתיים ובין-דוריים על רקע תהליכי הקליטה והמפגש התרבותי עם החברה הישראלית.
- **יחס חשדני ועיון לממסד:** בארץ המוצא, ברית המועצות לשעבר, גרם המשטר הקומוניסטי לדמוניזציה של הממסד. עקב כך אצל עולים דוברי רוסית יש דעות קדומות כלפי גורמי הממסד בארץ. יש תופעה של הימנעות, פחד וחשדנות כלפי בעלי תפקידים בממסד כי לתפיסתם "הממסד תמיד לא לטובתי". אלמוג ויבדוסין (2008) גורסים כי בתחום היחסים הבין-אישיים ניכרים עקבות של תהליך הסוציאליזציה הבסיסי בחברה הסובייטית, כלומר, מתח מובנה בין המערכת המשפחתית לבין הסביבה החיצונית, בין החיים הפרטיים לבין החיים הציבוריים. הנאמנות, המחויבות והפתיחות מופנים כלפי המעגל הפנימי, האינטימי, הבלתי-פורמלי, המורכב מן המערכת המשפחתית וממספר קטן של ידידים וקרובים, בעוד הסביבה החיצונית נתפסת כנשלטת על ידי אוריינטציות כוחניות, תועלתניות ומניפולטיביות.
- **סטטוס נחיתות חברתית:** רבים מיוצאי חבר העמים דוברי הרוסית מציינים לא אחת כי ברוסיה היו בעלי סטטוס חברתי גבוה, שנבע מהשכלה וממקצוע מכובד שאפשר להם להיות בעלי מעמד סוציו-אקונומי גבוה, וכך יכלו להתמודד אל מול הקשיים ונחיתותם על רקע יהדותם בגלות. לעומת זאת כאן בישראל, הארץ שבה היו אמורים להרגיש שווים בין שווים, הם מרגישים נחיתות חברתית. הפער נוצר בשל אובדן הסטטוס הקודם עם העלייה לישראל אשר חייבה כחלק מתהליך הקליטה השתלבות במקצועות עבודה חדשים, בדרך כלל נחותים ממקצועותיהם בארץ המוצא.
- **צריכת תרבות הפנאי:** העולים דוברי רוסית נהגו בארץ מוצאם לצרוך באופן אינטנסיבי אירועי תרבות מגוונים שהיו נגישים לכול. ליסציה (2008) טוענת כי הזיקה החזקה והכמעט בלבדית של העולים דוברי הרוסית לתרבות הרוסית נבעה מדיכוי התרבות היהודית ומהפרדתה משאר חלקי העם היהודי. התרבות הרוסית נשארה אפוא האפיק הלגיטימי היחיד להתפתחות ולקידום, ולכן נהגו כמנהג המקומיים. עם עלייתם לארץ גילו העולים כי בהווה הישראלית המצב שונה. אי לכך הם נוטים לחשוב כי "הישראלים אינם בעלי תרבות". לעתים אפשר לפרש פער זה כהתנשאות של העולים דוברי הרוסית על הקהילה הישראלית הקולטת.
- **"הכול נשאר במשפחה":** בשל המבנה המשפחתי הרב-דורי, האוטוריטה של ההורים, החשש מהממסד ועל מנת לשמור על סטטוס חברתי של "הכול בסדר" ולהימנע מ"להוציא כביסה מלולכלת החוצה", מקובל בקרב העולים דוברי הרוסית לפתור סכסוכים בתוך המשפחה. יתרה מזאת, הם אף נוטים להדחיק מצבים אלה ולהתעלם מהם, בבחינת אם אין מדברים עליהם, משמע אינם קיימים. עם זאת, מובן שגם ברוסיה היו סכסוכים משפחתיים ואף מקרי גירושין. התרבות בארץ המחצינה

בעיות ותומכת בפנייה ליישוב סכסוכים על ידי גורמי חוץ נתפסת בעיניהם כזרה ולא- מקובלת. לאחר תהליך האפיון שביטא את הצרכים ואת הכוחות של הפונים ושימש תשתית, פותח מודל שמיועד לסייע למגשרים להתמודד בהצלחה רבה יותר עם פונים דוברי רוסית. המודל התייחס לעבודת ההכנה בשלב שלפני הליך הגישור, לפעולות בתחילת הליך הגישור ולשלב הדיאלוג והמשא ומתן. נוסף על כך פותח מערך להטמעה של השפה הגישורית.

מודל גישור עם עולים דוברי רוסית

ריבוי הפניות מעולים דוברי רוסית הביא אותנו לבניית מודל גישור רגיש תרבות המיועד לעולים דוברי רוסית. המודל נשען על המידע שנאסף על אודות מאפייני התרבות של דוברי הרוסית, והוא כולל כמה יסודות: אוריינטציה טרומית לגישור באופן כללי, דהיינו, הכשרת מגשרים, תהליך הכנה מכוון לאירוע/פנייה, עיבוד מידע ממפגש אינטיימ, הנחיות ממוקדות למגשרים טרם תהליך גישור, הליכי דיאלוג ומשא ומתן והסכם.

1. הכשרת מגשרים

להכשרה ייחודית העוסקת במאפיינים התרבותיים של עולים מחבר העמים יש חשיבות רבה. פריי ופריי (Fry & Fry, 1997, בתוך: שמר ובר גיא, 2001) טוענים כי לתרבויות שונות יש דרכים נבדלות להגדיר קונפליקט, לפתור אותו ולתת ביטוי להתנהגות מילולית ובלתי-מילולית. שמר ובר גיא (2001) טוענות כי על המגשר הבין-תרבותי לסייע בגילוי ידע זה. מלבד מתרגם בין תרבויות על המגשר להיות גם מאזן ניגודים ביניהן ולסייע בשמירת הזהות הייחודית של כל צד לסכסוך (Friedman, 1992, בתוך: שמר ובר גיא, 2001). על המגשר להיות מודל לדוגמה כיצד יש לברר את המאפיינים התרבותיים וכיצד יש לקיים שיחה עליהם. אם כן, מטרת ההכשרה הייתה הרחבת הידע של המגשרים בנוגע לתרבות זו, הענקת כלים וחידוד רגישותם בבואם להתחיל תהליך גישור במפגש בין-תרבותי. להכשרה זו נבחרו עולים דוברי רוסית ותושבים ותיקים, לרבות תושבים עם מוגבלויות. במהלך ההכשרה נחשפו המגשרים, באמצעות סדנה חווייתית, למאפיינים השונים והייחודיים של הקהילה ורכשו מיומנויות של גישור מותאם תרבות. הכשרת המגשרים נעשתה בהתייחסות למאפייני התרבות השונים המוזכרים כאן ודין בהתאמה הנדרשת לכך מצד המגשרים. מתן הידע, הדיון על אודותיו והיבטים חווייתיים ששולבו בהכשרה אפשרו ללומדים להבנות את ארגז הכלים שלהם על סמך מאפייני התרבות.

הצורך בהכשרת המגשרים קיבל משנה תוקף לאחר שהבנו כי קיים פער תרבותי בין המגשרים עצמם (הוותיקים שאינם עולים) לבין המגושרים דוברי השפה הרוסית. לדוגמה, אל הצורך בהכשרת המגשרים נחשפנו ביתר שאת בעת גישור במשפחה שהתקיים בין מגשרות ותיקות לזוג עולים דוברי רוסית. כבר לאחר המפגש הראשון מצאו עצמם המגשרים והמגושרים מדברים על הפער הבין-תרבותי שבין המגשרות למגושרים. בפגישה השנייה פתחו המגושרים בשיתוף המגשרים בתחושות שהציפו אותם לאחר המפגש הראשון. הם סיפרו כי הופתעו מהרצון הטוב של המגשרים לעזור, במיוחד לנוכח הרגשתם הכללית כי "הישראלים אוהבים עליה אבל לא אוהבים עולים". הם

הופתעו לגלות שיש ישראלים שאכפת להם אפילו "מהמשפחה הקטנה שלנו". לאורך כל המפגש הם דיברו על החוויות במפגש הבין-תרבותי עם ישראלים, ותחושות אלה יצרו בסיס ליחסי אמון בין המגשרים למגושרים.

2. תהליך הכנה לגישור (אינטייק)

כשבמרכז הגישור מתקבלת פנייה שבה מעורב אדם דובר רוסית, מתקיים תהליך אינטייק מותאם. כבכל תהליך אינטייק נאסף מידע על אודות מהות הסכסוך ונמסר מידע רלוונטי על הליך הגישור. ההתאמה לדוברי הרוסית נעשית בנקודות הרגישות להם במיוחד, כפי שפירטנו לעיל. נותנים הסבר מפורט יותר על מקצועיותם של המגשרים, על המבנה הארגוני של מרכז הגישור, על הסודיות והחיסיון של התהליך, על ההנגשה של המסמכים בשפה הרוסית, על "החופש" לבחור להשתתף בהליך הגישור ולהפסיקו בכל עת ומדגישים את היכולת לוותר על פנייה לבית המשפט ועל התערבות ומעורבות של המשטרה בפרט ושל הרשויות בכלל.

חשוב להדגיש כי במהלך איסוף המידע אנו בודקים יסודות של קליטה על מנת להבין את מקום הימצאות הפונה על "רצף הקליטה" בארץ כדי להיערך בגישור בהתאם, למשל:

- מידת השליטה בשפה העברית
- מהו אפיון הזהות האישית העיקרית (איזה חלק דומיננטי) – "רוסי", "יהודי", "ישראלי"
- מעמד תעסוקתי בארץ
- מהי הרשת החברתית – האם מורכבת מעולים או ותיקים
- בסכסוך בענייני משפחה נבדקת חלוקת התפקידים במשפחה כאן בישראל לעומת ארץ המוצא
- הבחנה בין עולים "ותיקים" לעולים "חדשים" – הבחנה בין מי שעלו לאחרונה למי שעלו לפני שנים
- הבחנה בין עולים מבוגרים לעולים צעירים
- בחינת היכולת להתגמש בתהליכים שונים – דהיינו, נבחנת הסכמתם העקרונית להשתתף בהליך דיאלוגי שיחייב אותם לשנות עמדות
- בדיקת ההיתכנות להשתתף בהליך גישור שבו ישתתף מגשר שאינו בהכרח דובר רוסית

3. עיבוד מידע ממפגש האינטייק והנחיות למגשרים

לאחר איסוף המידע ורישומו במפגש האינטייק המפורט לעיל ולאחר שמתקבלת הסכמה לגישור, נעשה הליך של עיבוד מידע כמפורט להלן:

3.1 התאמת המגשרים בהתאם לצורכי המגושרים. ציוות שני מגשרים דוברי רוסית או מגשר דובר רוסית ומגשר ותיק או מגשר צעיר ומגשר מבוגר וכדומה בהתחשב בהתמחות הייחודית של המגשר ובהתאמה לסוג הסכסוך.

3.2 כבכל הפניית סכסוך למגשרים נמסר מידע על אודות הסכסוך, אולם במקרה זה המגשרים מקבלים הדרכה בנוגע לרגישות התרבותית ובהתאם למידע שנאסף בהליך האינטייק כמפורט לעיל.

דוגמה למשמעות של בחירת המגשרים:

במקרים רבים אפשר לבחור מגשר אחד דובר רוסית ואחרי דובר עברית, אך בחירה זו איננה חד-משמעית מבחינת טובת התהליך. לדוגמה, בסכסוך בין-דורי בין אב שזהותו הייתה "רוסי יהודי" לבין בנו, שזהותו הייתה "ישראלי חילוני", התחלנו בתהליך עם מגשרת דוברת רוסית ומגשרת דוברת עברית. בתחילה הנתק הרגשי בין האב לבנו היה מוחלט, והם לא דיברו ביניהם כלל. האב היה שבור לחלוטין, ובמילים שלו: "איבדתי את הבן שלי וזה כל מה שיש לי". היה קשה מאוד להביא את הבן לגישור, כיוון שהוא העיד על יחסיו עם אביו כך: "אנחנו אנשים זרים". האב לא ויתר, והיה לו חשוב מאוד להתפייס עם בנו לפני גיוסו לצבא.

במפגשי הגישור האב היה מדבר עם המגשרת הדוברת רוסית, הבן דיבר עם המגשרת הדוברת עברית, אך הם לא דיברו ישירות ביניהם. באופן פתאומי המגשרת הדוברת רוסית הודיעה כי היא נאלצת לטוס לתקופה של שבועיים, ועלתה השאלה אם להמשיך בתהליך וכיצד. בהסכמת המגשרים החלטנו להמשיך עם המגשרת הדוברת עברית, מכיוון שהאב ידע לדבר מעט עברית. במפגש הראשון במתכונת זו, כאשר האב התקשה לבטא את עצמו בעברית, הוא ביקש את עזרתו של הבן. וכך לראשונה זה זמן רב השניים דיברו ביניהם באופן ישיר. האב דיבר עם בנו ברוסית, ביטא באופן גלוי את רגשותיו כלפי בנו וביחס לעבר, והבן הסכים להקשיב וגם לענות ממקום רגשי. השיחה התנהלה ביניהם ברוסית, והמגשרת אפשרה להם "לשפוך את לבם" מבלי להתערב. זו הייתה פריצת דרך. בסיכום המפגש, לבקשת המגשרת, הבן תרגם בקצרה את עיקרי הדברים, והיא קבעה פגישה נוספת. פגישה זו הייתה תחילתו של פיוס.

4. תהליך דיאלוג - משא ומתן בגישור והחלטה על הסכם

בתהליך הדיאלוג שבו לא אחת מתנהל משא ומתן בין צדדים, עולים וצפים מאפיינים תרבותיים אשר עלולים להוות מכשול. מובן שלכל הליך גישור מאפיינים יש דומיננטיים משלו.

4.1 מאפיין בולט שמהווה מכשול הנו "האמון" במגשרים כנציגי ממסד וכבעלי מקצוע מיומנים.

המגשרים צריכים להיות ערים לקושי זה ולהתמודד עמו באשר הוא עולה בעזרת שיתוף פעולה, יצירת בסיס אמון למרות הקושי והדגשת מקצועיות המגשר וניסיונו.

לדוגמה, בגישור לגירושין בין בני זוג, שנוהל על ידי מגשרת ראש תחום גישור ומוגבלות במרכז ומגשר נוסף, שני בני הזוג היו עולים דוברי רוסית, ולהם שני ילדים נכים. האישה הייתה קטנת אמונה באשר ליכולת להגיע להסכם עם בן זוגה. חוסר האמון שלה נבע מהיכרותה את בעלה ואף יותר מכך מחוסר היכולת של המגשרים להתמודד עם המכשולים שבעלה מייצר. בכל פגישה היא ציינה שזו הפעם האחרונה שהיא מגיעה, ובכל פעם בסבלנות אין קץ ביקשו ממנה המגשרים לתת אמון בהם, בניסיונם ובתהליך. בכל פעם שהייתה התקדמות, הוצגה

לה ההתקדמות באופן ברור כביטוי ליכולתם של המגשרים להביא להתפתחות ולהתקדמות הדיאלוג בינה לבין בעלה. כך התחזק האמון שלה במגשרים כבעלי מקצוע. בסופו של דבר, למרות חוסר אמונה המוחלט הגיעו בני הזוג להסכם אשר הוגש לאישור בית המשפט למחרת החתימה על ההסכם ביניהם.

4.2 מאפיין משמעותי נוסף הוא **הקושי לבטא רגשות**, שלא פעם מועצם בשל קשיי שפה. בשלב הדיאלוג על המגשרים להיות מודעים וערניים שבעתיים לקושי זה, ולכן עליהם לשמש לאחת "פרשנים" לדברים שנאמרו מתחת לפני השטח כדי להעלות את הרגשות ואת הצרכים "על השולחן" ולבדוק יחד את משמעותם.

לדוגמה, בגישור בגירושין בין שני בני זוג דוברי רוסית, על אף הסכמה עקרונית בשל מחלת הילדים כי טובתם מחייבת שישארו להתגורר בבית ההורים המשותף, סירב הבעל להעביר את הנכס על שם אשתו לשעבר. נימוקיו היו מוקצנים ובלתי-סבירים והתבססו על ההיבט החוקי - על הנכס המשותף להתחלק בחלקים שווים. עם זאת, המגשרים סברו כי מתחת לפני השטח היו תחושות של רגישות ופגיעות של הבעל בשל העברת הבית על שם אשתו, וכן הצורך והרצון שלו להמשיך ולשלוט בה גם לאחר הגירושין. נושא זה היה סלע מחלוקת ארוך וממושך. המגשרים עמלו מול הבעל כדי להביא אל הגישור את הצורך שלו בשליטה. הם הציעו הצעות לקביעת תנאים סבירים להעברת הבית כדי להפוך את השליטה לכלי מעשי ומועיל. לדוגמה, הסכמה על התניה למכירת הבית או על התניה לאפשרות להשכרת הנכס ועוד. בסופו של דיאלוג נמצאה הנוסחה שאפשרה להעביר את הבית על שם האישה תוך שמירה מסוימת על הצורך של הבעל בשליטה. בשל קשיי השפה נעשה לאורך הליך הדיאלוג תרגום לרוסית/ לעברית לפי הצורך.

על מנת להתמודד עם מאפייני העולים דוברי הרוסית ההסכם בין מגושרים למגשרים נערך בעברית, ועליו חותמים. עם זאת, ההסכם גם מוגש למגושרים מתורגם לרוסית כדי להנגישו לעולים ולהעלות את רמת הביטחון והאמון שלהם בתהליך החדש, הזר והלא מוכר - הגישור.

5. יישום המודל לגישור עם עולים דוברי רוסית

ההתנסות ביישום המודל באה לידי ביטוי בעיקר ביישוב סכסוכים במפגש בין-תרבותי בין דיירים בבתים משותפים. מדובר ביישוב סכסוכים בין דיירי בניין ליצירת מערכת יחסים עתידיים למען שכנות טובה. התהליך מתרחש במקום מגוריהם ומבוסס על משא ומתן שנועד להביא את הצדדים לבניית הסכמות.

נציג כמה דוגמאות הממחישות את יישום המודל:

בהמשך למפגש חשיפה בנושא גישור ושירותי המרכז לגישור שהתקיים בקהילה התומכת באנשים עם מוגבלויות, פנתה למרכז הגישור מתרגמת משפת הסימנים, שדיברה בשמה של אישה אילמת ותיקה. לטענתה, השכנה של האישה מתנהגת בצורה לא-מתחשבת כי הציבה בחדר המדרגות ארן

נעליים, המעלה ריחות לא-נעימים במקום. לדברי המתרגמת, חדר המדרגות הוא מקום משותף, ו"יש לה חוצפה להרחיב את הדירה שלה על חשבון השטח המשותף". המתרגמת סיפרה שבנה של האישה האילמת ניסה לשוחח עם השכנה, אך דבר לא השתנה.

כבר בשלב האינטייק התברר שהשכנים, בעלי הארון, הם עולים מחבר העמים, והחלטנו לצרף מגשרת דוברת רוסית. בביקור בית שערכה המגשרת הדוברת רוסית, היא הציגה עצמה כאשת מקצוע השייכת לעירייה, והצגת מעמדה שכנעה את השכנה לקבל את המגשרת ולהתייחס לסוגיה ברצינות. בשיחה התברר כי לא ידוע לה כלל על חוסר הנוחות שחשה שכנתה הוותיקה, מכיוון שאינה דוברת עברית, ולכן המפגש עם בן השכנה לא הותיר אצלה זיכרון על תלונה כלשהי. האישה הסבירה למגשרת שהארון מוצב בחדר המדרגות כמנהג תרבותי שהיה מקובל בארץ מוצאה, ובהתאם לכך היא מחנכת גם את ילדיה.

המפגש הבא היה משותף לשתי השכנות, למתרגמת וגם לבנה של האישה האילמת. בפגישה נכחו מגשר דובר עברית שהתחיל את התהליך וכן המגשרת דוברת הרוסית. המגשר הדובר עברית הסביר לשכנה האילמת מה עומד מאחורי ההתנהגות של שכנתה דוברת הרוסית, הן העובדה שהשכנה אינה דוברת עברית ולכן לא הגיבה לבקשתו של בנה, והן המנהג המקובל בארץ המוצא שלה לפיו לא נכנסים לבית בנעליים אלא משאירים אותן בחוץ. המגשרת הדוברת רוסית הסבירה לשכנה העולה מחבר העמים כי בישראל חדר המדרגות נחשב מבחינה חוקית לשטח משותף, ולכן היא הייתה צריכה לבקש את רשותה של שכנתה להניח את הארון, גם אם הוא מוצב ליד דלת ביתה. כבכל הליך גישור המגשרים פועלים כדי להכיר כל צד ולהעצים אותו. בדוגמה זו נדרשה ערנות ומיומנות של המגשרים לזיהוי מקורות הסכסוך על רקע תרבותי, ולפיכך פעולת המגשרים בהליך ההעצמה וההכרה הייתה צריכה להיות מכוונת לטיפול בהבדלים התרבותיים.

לאחר שהושגה הבנה הדדית, השכנה הדוברת רוסית גילתה אמפתיה כלפי הבדידות של שכנתה וביקשה מהמתרגמת להציע סיוע לשכנה האילמת. היא הציעה להשאיר פתק בעברית לבתה, שקוראת עברית, ובו התבקשה לפרט מה אמה צריכה ואיך אפשר לעזור לה (למשל, בעריכת קניות וכדומה). בתגובה הציעה המתרגמת לשכנה הדוברת רוסית עזרה בתרגול דיבור בעברית. גישור זה, רגיש תרבות לדוברי רוסית, סייע לצדדים להבין זה את זה וליישב את המחלוקת ביניהם ויצר בסיס עתידי ליחסי שכנות טובים.

דוגמה נוספת למפגש בין-תרבותי שנעשתה בו התערבות גישורית התרחש בין דיירים יוצאי אתיופיה, ותיקים דוברי עברית, לבין דיירים יוצאי חבר העמים, דוברי רוסית. מדובר היה באב מקהילת יוצאי אתיופיה שרצה לחגוג לבתו טקס בת מצווה בחצר הבית המשותף. לשם כך הוא ביקש מיו"ר ועד הבית המשותף, שהנו יוצא חבר העמים, לקבל מפתח למקלט הבית על מנת לאחסן בו ציוד וכיבוד לאירוע. ועד הבית סירב לבקשה בטענה כי פיקוד העורף הוציא הנחיה מפורשת שלא לעשות שימוש במקלט שלא לצורך ביטחוני. כפי שתיארנו לעיל, יוצאי חבר העמים מתייחסים בכובד ראש ובצינינות להנחיות הממסד, ולכן יו"ר ועד הבית, כבן לתרבות זו, דבק בהנחיה ולא גילה גמישות שתאפשר לשכן להשתמש במקלט.

השכן לא קיבל את עמדת ועד הבית והשתמש בדרכים עוקפות על מנת לכפות על ועד הבית להסכים לבקשתו, למשל, עירוב של גורמי סמכות חיצוניים (כמו משטרה ואנשי עירייה), שיפעילו לחץ על היו"ר הסרבן. נוצרה אווירה מתוחה מאוד בין הצדדים, והיה חשש כי הסכסוך יסלים לאלמות. למפגש עם הצדדים בשטח הגיעו מגשרת דוברת רוסית ומגשר דובר עברית וכן מתאם גישור, שהיה מעורב בשלב האינטייק. במקום נכחו שתי קבוצות, שכל אחת מהן תמכה בצד אחד. לצדו של האב יוצא אתיופיה עמדה קבוצה של משפחות נוספות מקהילה, ולצדו של ועד הבית היו שתי משפחות דיירים דוברי רוסית. המגשרים הסבירו בשלב הראשון את עקרונות הגישור והתהליך ואז זיהו כי יש צורך לפצל בין שתי הקבוצות כדי לאפשר ליבון הצרכים של כל צד בנפרד, לחשוף בפני כל אחד מהם את הנורמות התרבותיות של האחר וכן להפחית את המתח באווירה. המגשרת הדוברת רוסית הסבירה למשפחות העולים מחבר העמים על הנורמות התרבותיות העומדות מאחורי בקשתו של האב לערוך חגיגה לבתו לפי המסורת יהודית, והמגשר הדובר עברית הסביר ליוצאי אתיופיה על הנורמות התרבותיות העומדות מאחורי סירובו של ועד הבית לתת לאב מפתח למקלט.

נוכחותה של המגשרת הדוברת רוסית תרמה להפגת החששות בקרב ועד הבית, כיוון שהיא דיברה בשפתו. המגשר הדובר עברית היווה מצדו מודל לחיקוי בהתנהגותו כלפי העולים הדוברי רוסית. הוא החזיר את יוצאי אתיופיה למקום המוכר של "להיות עולה". כאשר הביעו כעס על השעולים לא מכבדים את המסורת, המגשר הסביר שבגלות דוברי הרוסית היו רחוקים מהמסורת, והריחוק הזה לא נובע מחוסר כבוד למסורת. המגשר הסביר ליוצאי אתיופיה כי בעיני ועד הבית יש משמעות רבה לתפקיד שדיירי הבית נתנו לו, ויש לו רצון לבצע את התפקיד באחריות ולכבד את החוק, והתנהגותו לא נובעת מרצון "לעשות דווקא בגלל שאנחנו אתיופים".

שני המגשרים הרגישו שהאווירה השתנתה והזמינו את הצדדים להתכנס חזרה יחד. במפגש המשותף יו"ר ועד הבית היה נסער ועדיין חשש מאיום של הפעלת אנשי הסמכות, אף שהמדובר בצוות ממרכז הגישור. לכן החל לדבר ברוסית, אף כי קודם לכן היה מסוגל לדבר בעברית. המגשרת הדוברת רוסית תרגמה את דבריו לעברית ואפשרה לו להירגע. בהמשך, האב יוצא אתיופיה הבין למה גרמה כל ההתרחשות והביע את התנצלותו בפני ועד הבית על הצעדים שנקט כלפיו. מכאן התחיל משא ומתן ישיר בין השניים בנושא חגיגת בת המצווה, והם הגיעו להסכמות שהיו מקובלות על שניהם.

6. אתגרים למודל

תיארונו לעיל את המודל המיוחד שפותח במרכז הגישור בבאר שבע. מתבונן מן הצד יכול לציין כי למעשה בכל גישור באשר הוא נדרשת התאמה מדויקת ככל האפשר למאפיינים הייחודיים של כל צד. על המגשר להיות רגיש לתרבות, למגדר ולדעות קדומות. על המגשר להיות מיומן בפעולות הכרה והעצמה של הצדדים בסכסוך על מנת לאתר את הצרכים הייחודיים של כל אחד מהם ואת הצרכים המשותפים להם ולהביאם למקום שבו יוכלו ליישב ביניהם את המחלוקות לשביעות רצונם. המבקרים הקיצוניים יאמרו כי אין הצדקה לקיומו של מודל גישור רגיש תרבות. אנו מוצאות לנכון שלא

די במיומנויות ובמקצועיות של המגשר, אלא יש צורך במודל שייתן מענה מותאם וממוקד למאפייני העולים דוברי הרוסית. המגשר בסכסוך צריך להבין את מקורות ההתנהגות, את ההתנגדויות ואת המניעים לפעולה של המעורבים, ובעיקר הוא צריך להיות מצויד בכלים גישוריים מתאימים כדי להתמודד עם מצבים אלה. כך תימנע נפילה ל"מלכודות" שיטרפדו את הליך הגישור שהוא מטבעו הליך רגיש. השימוש במודל יגביר את הסיכויים להשיג את הסכמת דוברי הרוסית להשתתף בגישור ולהגיע עמם לתוצרי הסכם רווח-רווח (win-win) לשביעות רצון כולם.

אתגר נוסף – המגשרים שמקבלים הכשרה רגישת תרבות המתייחסת למאפייני העולים הדוברי רוסית עלולים לפתח מנגנון תיוג והכללה כלפי כלל דוברי הרוסית. אי לכך מוצע להשתמש במודל מתוך ערנות והקשבה רגשה למגושרים ולהשתמש בכלים המוצעים במודל בהתאם לידיע, לניסיון ולצורך.

לסיכום

המודל נמצא עדיין בהתפתחות וטרם גובש באופן סופי. עם זאת, אפשר לומר כי פיתוח המודל והשימוש בו סייעו לכל המשתתפים, מגשרים ומסוכסכים כאחד, ובתוקף כך הוא מקבל הצדקה ומשנה תוקף לפיתוחו.

יתרה מזאת, השותפים לתהליך של בניית המודל ולכתיבת מאמר זה עברו בעצמם תהליך של הבנה בנוגע לייחודיות של המענים שהוא מאפשר ולדרכי ההתמודדות עם אוכלוסיות שכלפיהן מתבקשת, רגישות תרבותית בכלל ועם עולים דוברי רוסית בפרט. יצוין כי אחדות מהכותבות של מאמר זה הן בעצמן עולות דוברות רוסית.

מנהלת מרכז הגישור, אשר יזמה יחד עם הצוות המקצועי במרכז את פיתוחו של מודל זה, ומגשרת ראש תחום גישור ומוגבלות מהרהרות לא פעם בנוגע למידת הניטרליות שלהן כלפי אוכלוסיית העולים דוברי רוסית ובאשר למניעים המקצועיים לפיתוח המודל: האם המודל הוא תוצר מוטיבציה של "עולה חדשה" לשעבר, שעברה בעצמה קשיי קליטה ובמיוחד קשיי הבנה של הקולטים אותה ואת צרכיה? האם המודל אותנטי ויישומי? האם המודל שנבנה אכן מכין טוב יותר את המגשרים ואת המגושרים דוברי הרוסית לתהליך הגישור? האם המודל אכן מקדם גישה רב-תרבותית בקהילה ומסייע לשיפור איכות החיים?

עם פיתוחו ומימושו של המודל, מנהלת מרכז הגישור מוצאת את עצמה בציפייה דרוכה שכל מי שילמד את המודל ויישם אותו, יוכל לצעוד על הגשר שבין היותו קולט עלייה לבין העולה חדש ממקום מבין יותר, מקבל, רגיש תרבות ומכיל. השינוי המבוקש ייעשה אפוא לא רק על ידי העולים אלא גם על ידי הקולטים. הציפייה היא שהמודל ייתן בידי הרוצים בכך הזדמנות ללמוד אותו וליישמו.

הדילמות שעולות מהתפתחות המודל מאתגרות, והתהליך כולו מעצים מבחינה מקצועית ואישית, שכן הוא מאפשר לראות בו-זמנית כמה צדדים ללא משוא פנים (מגשרים, עולים, ותיקים), ובעיקר הוא מאפשר לראות את היסודות הייחודיים בעיניים חיצוניות.

התמודדות זו הביאה לא אחת לדיונים סוערים וכך תרמה להבנה הדדית טובה יותר של הכותבות ולהתפתחות אישית של כולן. גם המרכז נתרם מבניית המודל, שמגלם מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית ומציג נקודות מבט רבות ושונות שהביאו להיכרות הדדית ולקירוב לבבות.

מקורות

- אלמוג, ע' ויבדוסין, א' (2008). מאפיינים והשפעות העלייה מבריה"מ. בתוך: **אנשים ישראל – המדריך לחברה הישראלית**. נדלה ביום 31/10/11
<http://www.peopleil.org/details.aspx?itemID=7571>
בוסטין, ע' (2004). **לנצל את ההזדמנות**. ירושלים: משרד הרווחה.
וייל-טנא, ל' והופמן, א' (1995) צרכים ומענים דיפרנציאליים בטיפול במתבגרים עולים מברית המועצות. **חברה ורווחה, טז (1)**, 7-30.
ליסיציה, ס' (2008). **רוסים? ישראלים? או רוסים-ישראלים? – השתלבות תרבותית של עולים חבר העמים בישראל**. יעד מפנה, הוצאת המרכז האוניברסיטאי אריאל בשומרון. 49-52. נדלה ביום 31/10/11
www.kibbutz.org.il/mifne/articles/080416_lisicha56-57.pdf
שמעוני, ט' (2002). רבגוניות תרבותית והשלכותיה בקרב צוותי עבודה גלובליים. **משאבי אנוש, 170**, 48-52.
שמר, א', ובר-גיא, א' (2001). גישור בין תרבותי בקהילה. **מפגש לעבודה חינוכית סוציאלית, 14**, 161-175.
שמר, א' (2009). מריבוי תרבויות לרב-תרבותיות, אתגרים מקצועיים בעבודה רגישת תרבות עם ילדים והוריהם. **עט השדה, 3**, 4-10.
-

”את היבלית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ” התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית

אורנה שני⁵⁸, מגשרת, מנחה ומרכזת פרויקטים לפיתוח קהילה

השם שבחרתי למאמר הוא פתגם מאתיופיה. המסר שלו: בבעיות יש לטפל בכלים המתאימים לבעיות הללו. לכן בבעיות שנובעות מהשוני התרבותי יש לטפל בכלים המותאמים לתרבות. זהו עיקרו של מאמר זה⁵⁹.

בבסיס ערכי הליבה של תכנית ”גישורים” ניצב נושא שילוב העולים בחברה הישראלית. מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ברחבי הארץ, שתכנית ”גישורים” מלווה, שמו להם למטרה להתמקצע בתחום הכשירות התרבותית על מנת לאפשר למגוון הזהויות התרבותיות לקחת חלק בפעילות המרכז בכלל ובהליך הגישור ויישוב סכסוכים בפרט. תכנית ”גישורים” נוסדה במסד קליטה⁶⁰ במטרה לעודד ולהטמיע כלים לעבודה כשירת תרבות ולדיאלוג קהילתי בין-תרבותי בערים קולטות עלייה.

במהלך שנת 2010 התקיים תהליך למידה ארצי במסגרת תכנית ”גישורים”, ומטרתו הייתה להתאים את הליך הגישור בקהילה ליוצאי אתיופיה. במסגרת התהליך הוזמנו נציגים מצוותים של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקחת חלק במפגשי למידה וחשיבה. מטרתם הייתה לבנות מודל עבודה עם הקהילה למניעה וליישוב סכסוכים בקהילה ושירות גישור מותאם ונגיש יותר לחברי הקהילה האתיופית. התהליך כלל מפגשים אחדים, ונציגי המרכזים הצביעו במהלכם על אתגרים שונים בעבודתם עם הקהילה האתיופית החל מגיוס צד ממוצא אתיופי לתהליך הגישור ועד ניסוח הסכם המסיים את הסכסוך וחתימה עליו. אתגרים רבים שהועלו שייכים להתמודדות עם סוגיות בין-תרבותיות. במהלך המפגשים

58 אני רוצה להודות לצוות המרכז ליישוב סכסוכים של מוזאיקה על שהיה לי בית ספר ללימוד על גישור וקהילה: לנורית בכרך מנהלת המרכז על האמון הרב, ליעל עזרתי, עמיתתי, לרות נחנסון-אנקרי שהייתה אזן קשבת ומיעצת ולרותם נגר על השראה ותמיכה כתיבת מאמר זה.

תודה גדולה לאורית יולזרי, מנהלת תכנית ”גישורים”, על האמון הרב שנתנה לי בריכוז כתיבת ספר זה בכלל ופרק זה בפרט ולארנה שמר על ההנחיה, הליווי והתמיכה - למדתי המון, תודה. תודה נוספת לכל אנשי מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה שהיו חלק מפורום הלמידה, שבמהלכו התגבשו תובנות רבות שהן חלק ממאמר זה ולמנברו שמעון שהיה שותף אמיתי לתהליך הלמידה על הקהילה האתיופית, קרא מאמר זה בשלביו הראשונים, והערותיו המצוינות עזרו בשכתובו הסופי.

59 בודובסקי דני, מאוצר הפתגמים של יהודי אתיופיה, אתר האינטרנט של האגודה הישראלית למען יהודי אתיופיה, <http://www.iaej.co.il/newsite/content.asp?pageid=512>, נדלה ביום 20/6/12.

60 שתופות של ג'וינט ישראל, משרד הרווחה, משרד הבינוי והשיכון, משרד החינוך והמשרד לקליטת עלייה.

"את היבולית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" **התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית**

נחשפו המשתתפים לניסיון שהצטבר במרכזים השונים ודנו בכלים לפתרון האתגרים שעלו. כמו כן למדו המשתתפים בעזרת מנחים שונים על אודות גישות שונות ליישוב סכסוכים בקהילות מסורתיות בכלל ובקהילה האתיופית בפרט. מאמר זה מבוסס, בין היתר, על החומרים שהצטברו בתהליך למידה זה וכן על תיאורים של מקרי גישור וטיפול בפניות שבהם היו מעורבים צדדים מהקהילה האתיופית. הוא גם מבוסס על ההרצאות ועל חומרים שניתנו במהלך המפגשים הללו⁶¹. במשך שנות עבודתי כראש תחום גישור בקהילה במרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה בירושלים קיימתי שיחות רבות עם אנשים מהקהילה האתיופית אשר פנו למרכז הגישור. הכתיבה במאמר זה מבוססת על ניסיוני ועל תהליך הלמידה המשותף בנושא שהובילה תכנית "גישורים"⁶². מטרת המאמר להציג כלים המאפשרים התאמה תרבותית המכוונת לקהילה האתיופית כפועל יוצא של פיתוח תהליכי כשירות תרבותית המתבקשים ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. מאמר זה מדגיש את תהליך הגישור, אך אפשר להסיק ממנו על תהליכים אחרים ליישוב סכסוכים ועל הנגשות והתאמות הנדרשות במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בעבודתם הרב-תרבותית.

לאחר סקירת עקרונות של כשירות תרבותית המתבקשת בעבודה עם הקהילה האתיופית יוצגו כמה מוטיבים ונושאים מרכזיים המלווים את אנשי הקהילה האתיופית בחייהם בישראל. כמו כן תוצג השפעתם של ערכים וקודים תרבותיים מרכזיים על הליכים של יישוב סכסוכים בקרב הקהילה. לאחר מכן אבחן סוגיות העולות מכל שלב של הליך הגישור שבו אחד הצדדים שייך לקהילה האתיופית. כל זאת ייעשה לקראת גיבוש הצעה למודל עבודה מובנה למניעה וליישוב סכסוכים בקהילה האתיופית. יש לציין שמאמר זה שמתייחס לקהילה, טומן בחובו הכללות, ויש להביא זאת בחשבון בעת הקריאה ולדעת שתמיד יש לבחון כל מקרה לגופו. הקהילה האתיופית בארץ כוללת היום הרבה ילידי ישראל. בקהילה יש שונות רבה, והיא נתונה להשפעות ישראליות רבות. לכן בפנייה אל הפרטים בקהילה ראוי ליישם כללי כשירות תרבותית.

חשוב להבחין בין תפקידו של ה"מגשר בקהילה" ל"מגשר הבין-תרבותי" (או "מגשר תרבותי"). תפקידו של המגשר הבין-תרבותי לתווך בין שתי תרבויות המייצגות דרכים ותפיסות שונות להשגת אותה מטרה. תפקיד זה התפתח מאוד בקהילה האתיופית, והוא עונה על צרכי הקהילה והממסד בתיווך בין התרבויות (שמר ובר גיא, 2001). לעומתו המגשר בקהילה תפקידו על פי רוב לגשר בין שני מייצגי אינטרסים שונים. המגשר בקהילה פועל לפי מודלים ליישוב סכסוכים בהסכמה מעולם הגישור⁶³.

61 מנברו שמעון, איש חינוך ופעיל חברתי, היה שותף מרכזי לתהליך זה. במשך שנים ארוכות ניהל פרויקטים לשילוב יוצאי אתיופיה בחברה הישראלית, בוגר מכון מנדל למנהיגות חינוכית בירושלים. מפעיל פרויקט לכשירות תרבותית המספק שירותי הדרכה ויעוץ לצוותים מקצועיים העובדים בחברה רב-תרבותית.

62 את התהליך הובילה רות נחנסון-אנקרי שניהלה את תכנית "גישורים" בשלוש שנותיה הראשונות תחת הפעלתם של מוזאיקה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים.

63 לפני כעשור פנו נציגי מרכז הגישור בקהילה של מוזאיקה אל נציגי הקהילה האתיופית בשכונה הסמוכה למרכז הגישור בהצעה להפעיל קורס גישור בסיסי לקהילה. נציגי הקהילה ביקשו לעבור קורס שמגלויץ' שנתפס בעיניהם כמתאים יותר לצורכי הקהילה ומאפיינה. כך החל שיתוף הפעולה שמתקיים עד היום בין מוזאיקה, השמגלויץ' ולשכות הרווחה.

כשירות תרבותית בעבודה עם הקהילה האתיופית

משבר ההגירה שחוו חלק מהעולים מאתיופיה והמרחק התרבותי בין התרבות הישראלית לתרבות האתיופית מחייבים את העוסקים בגישור וביישוב סכסוכים ליישם כלפיהם גישה כשירת תרבות. בהיעדרה יהיה קשה להשיג שיתוף פעולה עם בני הקהילה בכלל ולהביאם אל שולחן הגישור בפרט. כשירות תרבותית היא גישה המביאה בחשבון את השונות ואת ההקשר התרבותי בכל תהליך או סוג של קשר. המושג כשירות תרבותית מצביע על מערכת של התנהגויות, תכונות ונהלים שמאפשרים לארגון או ליחיד לפעול ביעילות בסיטואציה של מפגש בין-תרבותי (נובל, 2007).

מגשרים שונים העלו טענה כי גישור רב-תרבותי והנגשה הם בבחינת ויתור על המקצועיות ועל הגישור ה"טהור". אף שאיננו חלק מאמות מידה או מעקרונות הגישור בכלל – גישור כשיר תרבות חייב להיות עיקרון מרכזי בתהליך גישור ודיאלוג בקהילה. יישומו איננו ויתור על סטנדרטים מקצועיים של המגשר או של מנהל הסכסוך, אלא מיומנות נוספת של המגשר, כשיר תרבות, המאפשרת ליישב את הסכסוך. הנגשה של תהליך הגישור לקהילה האתיופית משמעותית ומתבטאת במגוון תפקידים, שמרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מספקים כסוכני שינוי חברתי. בעיקר על מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לחשוב כיצד הם נותנים מענה לשלושת התחומים המעסיקים את הקהילה במיוחד – חינוך, משפחה ותעסוקה. מוזאיקה, לדוגמה, פיתחה מודל בשיתוף עם סגנון קהילתי לגישור בסכסוכי עבודה בין עובדי קבלן מהקהילה או ממוצא אתיופי לחברות כוח אדם. המענים שניתנים כיום על ידי מרכזי הגישור פותחו מתוך מיפוי וזיהוי הצרכים של הקהילה האתיופית וברוב במקרים בשיתוף עם חברי הקהילה כדי ליצור את המודל המתאים.

א. בין "שמגלנה" לגישור

באתיופיה, בעת סכסוך, היו הצדדים מבקשים את יישוב הסכסוך מ"השמגלוץ" (באמהרית – זקן), שהוא השני בחשיבותו בהיררכיה של הקהילה היהודית אחרי מנהיג הדת – הקייס (שבתאי ועשהאל, 2011). השמגלוץ הם אנשים מוכרים ובעלי סמכות בקהילה הידועים כמיישבי סכסוכים. יש להם חוכמת חיים ויכולת שכנוע. הם נבחרים על ידי הצדדים לפתור את הסכסוך שהובא לפתחם. פסיקתם הייתה אף מקובלת על השלטונות האזרחיים ועל מערכת בתי המשפט באתיופיה (שבתאי ועשהאל, 2011). שלושה עד חמישה שמגלוץ משתתפים בתהליך של יישוב הסכסוך, ה"שמגלנה", המתנהל בדומה לתהליך בורות. מאפיינים רבים בתהליך זה דומים לגישור המערבי: הבחירה הוולונטרית בתהליך והחלטה על הסכם המחייב את הצדדים בסיומו של ההליך לאחר שמיעת שני הצדדים. תהליך השמגלנה מזכיר, כאמור, את תהליך הגישור בוולנטריות שיש לצדדים לבחור את המגשרים ואת סוג ההליך שדרכו הם מעוניינים ליישב את הסכסוך, בשמיעת הצדדים ובשיח המתקיים. לקהילה האתיופית יש אפוא מסורת של דיאלוג והסכמה על אדם שלישי ניטרלי שיעסוק ביישוב הסכסוך. ואולם בעוד השמגלוץ היו אחראים לשמירת הסדר החברתי והתרבותי, למשל ביחסים בין בעל לאישה, כפי שהדבר התבטא בהחלטותיהם, הגישור והמגשרים מגיעים ממקום ניטרלי יותר. רבים בקהילה העדיפו את הגישה הזו על פני פנייה לבתי המשפט גם מתוך אמון בתהליך וגם בגלל המרחק הגאוגרפי והחשש מהמערכת הממשלתית.

"את היבולית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" **התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית**

בישראל אימצו כמה יישובים את התהליך המסורתי וסייעו להכשיר נציגים שנבחרו על ידי קהילותיהם כדי להתאים את תהליך השמגלנה למציאות הישראלית ולחוקים הנהוגים בישראל. במרכזי הגישור של לוד, רמלה, רחובות, באר שבע ומוזאיקה בירושלים פועלים יחד עם השמגלוץ' במגוון סוגיות, בהן שילוב הליך הגישור המסורתי, כדי להביא לשלום בית בקרב זוגות בני הקהילה. כמו כן השמגלוץ' פועלים גם במסגרת בתי הדין הרבניים, בתי המשפט לענייני משפחה ובשיתוף עם עובדים סוציאליים ברחבי הארץ וגם באופן בלתי-פורמלי לבקשת שכניהם ומכריהם. תהליך זה משמש בעיקר לגישור בנושאים משפחתיים (בין בעל ואישה), להשכנת שלום בית ולהסדרת גירושין⁶⁴. על פי רוב צעירים נמנעים מלהשתמש בשירות זה ובחרים להשתמש בערוצים אחרים, כגון: פנייה לוועד הקהילה, לרב הקהילה או למערכת הרווחה בסכסוכים שאינם על רקע משפחתי, מחשש כי הדברים שיעלו בתהליך השמגלנה יחשפו בקהילה.

ב. במרחק של ארבע שעות טיסה ותרבות שלמה... המעבר מתרבות מסורתית לתרבות מערבית
בישראל יש כ-140 אלף עולים מאתיופיה. כשליש מהם נולדו בישראל ("צברים")⁶⁵. העולים הגיעו בשלוש עליות מרכזיות - מבצע משה ב-1984, מבצע שלמה ב-1991 והעלייה של שנות ה-2000 - עליית הפלשמורה - זרע ביתא ישראל⁶⁶.

אתיופיה נמצאת במרחק ארבע שעות טיסה בלבד מישראל, ועם זאת המרחק התרבותי גדול הרבה יותר מהמרחק הפיזי. מרחק זה מחייב אותנו, כנותני שירותים וכמי שעובדים עם הקהילה, להתאמץ על מנת לגשר על המרחק הזה בהבנה של מקורות הכוח של הקהילה והערכים המניעים אותה. הבנה זו מסייעת לגשת לפעולות השונות בראייה רחבה וביקורתית (כלפי עצמנו) כאחד.

מאפיינים של מדינת המוצא והחיים בה עשויים להשפיע על האופן שבו תושביה תופסים את עצמם, את החברה הסובבת, את הקשר עם ארגונים ומוסדות, את הסכסוך ואת הדרך ליישבו. הפערים בין החברה המסורתית שממנה הגיעו ובין החברה המערבית שבה נקלטו מעלים סוגיות שונות, ומרכז הגישור והדיאלוג צריך להתייחס אליהן בבואו להתאים את הגישור בפרט ותהליכים של יישוב סכסוכים בכלל. להלן דוגמאות אחדות לפערים אלה ולתוצאותיהם:

- רבים מן העולים מאתיופיה מגיעים מאזורים כפריים. המעבר למגורים בעיר, בבניין או בשיכון הוא עבורם חוויה חדשה. חוויה זו היא מורכבת הן מבחינת איבוד הקשר לאדמה ולטבע והן מבחינת הצפיפות ותחושת הסגירות הקיימת במעבר למגורים בדירה קטנה לעומת מגורים בכפר עם שטחים פתוחים רבים מסביב לבית המגורים ומגורים עם המשפחה המורחבת.
- יש פער גדול בסגנון החיים וברמת החיים. בתחומי חיים שונים באתיופיה מגוון הבחירות היה מצומצם. כך, למשל, פקיד ממשלתי אחד טיפל בסוגיות שונות. המגוון הקיים בארץ והצורך לקבל החלטות עלולים לגרום לבלבול וללחץ בקרב בני הקהילה. החיים באתיופיה היו מאופיינים

64 אחד הגופים המקיים את ההכשרה הזו הוא מרכז בהלצ'ין (תרבותנו).

65 "קהילה האתיופית בישראל - לקט נתונים לרגל חג הסיגד", הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, 23 בנובמבר 2011.

66 הפלשמורה - כינוי לקהילה היהודית שהתנצרה אך שמרה על סממנים יהודיים רבים.

בקהילתיות גבוהה מאוד: באחריות הדדית ובשותפות בגידול ובחינוך הילדים. לעומת זאת החיים בישראל נחווים כקהילתיים פחות ואינדיבידואליסטיים יותר. יש תחושה של היעדר הנהגה קהילתית או היחלשותה.

- זוהי חברה היררכית המייעדת למבוגרים מקום של כבוד והערכה. עם זאת, המבוגרים שעלו לארץ מתקשים ללמוד את השפה ולהסתגל לתרבות החדשה, ולכן תלותם בצעירים רבה (בוסטין, 2008). הגברים, ראשי המשפחות, עלולים לחוש תסכול רב עקב המעבר מתרבות פטריאכלית, שבה מקום הגבר בבית מרכזי כמקבל ההחלטות וכמפרנס, לחברה מערבית. בישראל כחברה מערבית הנשים והצעירים הפכו למעורים בחברה ולמי שמסגולים להתמודד בצורה טובה יותר עם המעבר (שמר, 2010)
 - עבור רבים מיוצאי אתיופיה השתלבותם בישראל כרוכה בהעלאת קרובי משפחתם לארץ. הם רואים בהם מקור תמיכה בהתמודדות עם השוני התרבותי וחשים מחויבות לאחדות המשפחה ולשלמותה. נושאן זה נוגע בעיקר למי שעלו לישראל בשנים האחרונות, ואילו קרובי משפחתם לא היו זכאים לעלות. הם מאוכזבים מהמסד שנטש את משפחתם וכן חווים קושי נוסף בהתמודדות היום-יומית. לתפיסתם הקרובים שנותרו באתיופיה היו יכולים להקל עליו.
- ממגוון הפערים המשמעותיים הללו יש לשער כי המעבר הוא חוויה מורכבת שנושאת עמה רגשות של אובדן, צער, אכזבה וגעגוע⁶⁷. נושאים אלה יכולים לעלות לשולחן הגישור בדרך ישירה או עקיפה, כפי שיפורט בהמשך, ועל כן יש להיות מודעים אליהם.

ג. ערכים וקודים תרבותיים מרכזיים

- הבדלים בין-תרבותיים באים לידי ביטוי בסדר העדיפויות שנותנים לערכי ליבה ובדרך ביטויים באופן אישי וקולקטיבי. הבנת הערכים והאמונות של הקהילה האתיופית יכולה אפוא לסייע להבין את האירועים ולזהות את צורכי הקהילה והפרט גם מתוך הסתכלות על החברה הרב-תרבותית שבה אנו חיים ופועלים.
1. **קהילתיות וקולקטיביזם:** יש חשיבות רבה למשפחה המורחבת ולשמירה על מקום המגורים בסמוך למשפחה. התפיסה הקהילתית נשמרת גם בשל החשיבות הרבה הניתנת לאירועים משפחתיים של שמחה ואבל המצוינים בקהילה. בשיח של הקהילה מודגשים במיוחד הרצון והצורך במקום פיזי הנותן מענה להתכנסות הקהילתית. זוהי תפיסת עולם ולפיה מבינים את המתרחש בסביבה דרך עיני הקולקטיב.
 2. **תפיסה הוליסטית של החיים:** תפיסה על פיה כל הדברים קשורים זה לזה, ואי-אפשר להפריד ביניהם. נראה כי יש אנשים מהקהילה האתיופית המצפים להוליסטיות מצד נותני הטיפול והשירות. למשל, שגורם מטפל אחד יסייע בכל הבעיות. לדוגמה, מצופה לעתים מהעובד הסוציאלי המטפל במשפחה לפתור גם את בעיות החשמל, אחזקת הדירה, הסכסוך עם המעביד ותרגום מסמכים מהמורה של הילד בבית הספר.
 3. **כבוד:** יש חובה לכבד את מי שניצב גבוה יותר בסדר החברתי. קריטריונים להיררכיה זו יכולים להיות גיל, מגדר, סמכות משפחתית ותפקיד קהילתי. גם גורם מטפל ומסייע הוא מושא סמכות

67 להרחבה בנושא ראו בוסטין (2008) ושמר (2010).

"את היבולית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" **התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית**

- שראוי לכבדו. אחת ההשלכות של עקרון הכבוד היא הימנעות מהתנגדות למקור הסמכות, להצעת חלופות, להבעת רגשות ומשאלות מפורטות ולמתן מידע שעליו לא נשאלו (שמר, 2010).
- 4. דיבור עקיף:** נהוג לא לומר דברים בצורה ישירה, הנחשבת לדיבור לא-מנומס, פוגעני ולא-ראוי. יש שימוש רב בפתגמים ובאמרות כדי להעביר את המסר. למשל, הביטוי: "הבטן רחבה מכל העולם - למי שיש סבלנות", משמעותו שרצוי שתהיה לאדם בטן רחבה כדי לשמור את הצרות לעצמו ולא לחשוף אותן⁶⁸.
- 5. אמון:** מתן אמון איננה דבר מובן מאליו, כיוון שיש להוכיח כי אדם ראוי לאמון זה. ערך זה נובע מהחשיבות הרבה שמייחסים בקהילה לקיומן של הבטחות (התחייבות לקיימן). אדם המפר אמון נתפס כמי שלא מוכן לסייע ולא אכפת לו מעצמו ואף לא מילדיו. ערך זה גורם לחשדנות רבה בקרב יוצאי אתיופיה כלפי הממסד עקב "אי-מימושן של הבטחות", בעיניהם.
- 6. חשיבות הכנסת אורחים:** בית פתוח ונכונות לארח בכל עת.
- 7. ערכים של אדם ראוי:** צניעות, נועם הליכות, שמירת סודות, סבלנות, שיחה לא-ישירה, מטפורית וממושכת (בוסטין, 2008; בן עזר, 2003).
- בבואנו להנגיש את הגישור לקהילה האתיופית יש לתת את הדעת לערכים ולקודים התרבותיים הללו. בחלק הבא של המאמר אראה כיצד ערכים אלה באים לידי ביטוי במהלך השלבים השונים של הגישור ואיזה מענה אפשר לתת על מנת לייצר גישור מותאם.

סוגיות להתאמה בשלבי הגישור ומענים⁶⁹

בשלב זה נסקור את שלבי הגישור השונים מתוך חשיבה על ההתאמה התרבותית לקהילה האתיופית, החל משלב הפנייה ועד חתימת ההסכם. נציין אילו סוגיות להתאמה אנו יכולים לפגוש במהלך שלבי הגישור, כיצד אפשר להתמודד עמן ואילו מענים אפשר להציע ליצירת תהליך מותאם, נגיש וכשיר תרבותית⁷⁰.

כאמור, חלק זה נכתב על בסיס התוצרים שנאספו בתהליך הלמידה שהפעילה תכנית "גישורים" יחד עם מרכזי הגישור והדיאלוג העובדים עם הקהילה. שלבים אחדים נפתחים בדוגמה למקרה שהתרחש באחד ממרכזי הגישור.

68 פתגם זה יכול להסביר את ריבוי התלונות על כאבי בטן במרפאה, שכן זוהי דרך מטפורית לביטוי מצוקה: דני בודובסקי, מאוצר הפתגמים של יהודי אתיופיה, אתר האינטרנט של האגודה הישראלית למען יהודי אתיופיה <http://www.iaej.co.il/newsite/content.asp?pageid=512>, נדלה ביום 20/6/2012

69 עד כה עסקנו ביישוב סכסוכים בכלל, והגישור הוא גישה אחת ליישוב סכסוכים. רבים מהדברים העולים פה רלוונטיים גם לתהליכים נוספים שאותם מפעילים מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה בעבודתם עם הקהילה האתיופית, כגון: שילוב השמגלוץ' במרכזי הגישור, תהליכים של בניית הסכמות ודיאלוג קהילתי.

70 הדוגמאות המובאות מבוססות על מקרים אמיתיים שהגיעו למרכזי הגישור, אך הנתונים שונו לשם שמירה על הסודיות הנדרשת.

א. קבלת המקרה: פנייה ראשונית לצד מן הקהילה האתיופית בנוגע להשתתפות בהליך גישור.

המגשרת התרבותית של שכונה בירושלים פנתה אל מרכז הגישור והדיאלוג וסיפרה על תושב מהשכונה שפנה אליה. מדובר בתושב ותיק שסובל בצורה קשה מריחוח הבישול שעולים מבית המשפחה האתיופית המתגוררת מתחתיו. הוא טען שהריח כה חזק עד כי הוא נדבק לבגדיו, כיוון שהמטבח נמצא בדיוק מתחת למקום שבו הוא תולה לייבוש את בגדיו, והמצב בלתי נסבל. הוא גם התלונן על לכלוך בחדר המדרגות ועל הילדים שמשחקים בכדור בכניסה לבניין.

נקודת ההתחלה של תהליך הגישור היא בפנייה של צד או בהפניה של מקרה למרכז הגישור. ברוב המקרים שבהם נתקלתי, הפנייה לצד מהקהילה האתיופית נעשתה על ידי מרכז הגישור. היו גם מקרים שהופנו על ידי גורם שלישי או מקרים שבהם הצד שפנה ראשון אל המרכז לא היה מהקהילה. בפנייה הראשונית של מרכז הגישור לצד מהקהילה האתיופית עלולים להתעורר חסמים בתקשורת המקשים על גיוסו לתהליך. בין החסמים הללו אפשר למנות אי-הבנת השפה, חשדנות וחוסר אמון כלפי הפונה וכן קושי להסביר מהו תהליך הגישור – מנגנון שלא היה קיים באתיופיה⁷¹. את התהליך הזה מבצע לרוב מתאם הגישור הפונה מטעם מרכז הגישור האחראי לגיוס הצדדים לגישור ולתיאום הכרוך בו.

החסם הלשוני: ככלל אפשר להסתייע במתורגמנים או במגשרים תרבותיים. יש סוגיות שונות בתרגום לשוני שיש לתת עליהן את הדעת, אך קצרה היריעה מלהרחיב בנושא בפרק זה. כדאי להכשיר מתורגמנים או מגשרים דוברי אמהרית לביצוע שלב הגיוס לתהליך ולתיאום הגישור כולו וכן לסיוע בתרגום בשלבי הגישור.

חשדנות וחוסר אמון: כאמור, סוגיית האמון היא קוד מרכזי בקרב יוצאי אתיופיה. האכזבה שחשו חלקם מ"הבטחות שלא קוימו" על ידי נותני השירותים והחשדנות שהתפתחה עקב כך מחייבות את מרכז הגישור להתמודד עם בניית אמון כצעד ראשוני. על מנת להתמודד עם סוגיה זו כדאי למתאם הגישור להגיע למפגש עם מישהו מוכר ומוערך בקהילה. השותפויות הקיימות במרכזי הגישור בקהילה אמורות לסייע באיתור ובגיוס אדם כזה לתהליך. דמות מוכרת ומוערכת תסייע להסביר את תהליך הגישור ולמנות סיבות מדוע כדאי להגיע לגישור. היא גם תאפשר להסיר את מעטה החשדנות ממתאם הגישור שימשיך את הקשר.

אם הצדדים בני הקהילה האתיופית הופנו לגישור על ידי גורם מטפל כלשהו, חשוב לערב גורם מפנה זה לאורך כל התהליך. חשיבות זו נובעת מהתפיסה ההוליסטית של קבלת השירותים, כאמור, ולפיה יש צורך ב"כתובת" אחת המטפלת בכול. גורם זה יכול לסייע למרכז הגישור להבין את ההקשרים התרבותיים הנסתרים מהעין וכן סוגיות הנוגעות לתיאום. לעתים היעזרות בשם של אדם מהקהילה כממליץ יכולה לפתוח בפנינו את הדלת.

71 פעמים רבות אנו נתקלים בקושי להסביר מהו גישור בכלל גם לאנשים ששפת האם שלהם עברית.

"את היבלית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" **התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית**

חדשנות יכולה לנבוע גם מחוסר היכרות עם התהליך עצמו ומחוסר יכולת להתמודד עם הביורוקרטיה הכרוכה בו. באשר להסבר מהו גישור, מעבר להסתייעות באנשי הקהילה לתיווך זה כדאי להשתמש במושגים הממחישים את התהליך כגון "יושבים יחד לפתור בעיות".

ב. אינטייק - הבנת המקרה, התאמתו לגישור, גיוס הצד ובדיקת ההנגשות הנדרשות

מהשיחה שהתקיימה עם המגשרת התרבותית הוחלט במרכז הגישור לנסות ולגייס את הצדדים לתהליך. לא נעשתה פנייה ישירה למשפחה האתיופית, כי אב המשפחה אינו מדבר עברית. התקיימה שיחה טלפונית עם אחד הבנים הבוגרים המתגורר בשכנות להוריו. הוא אמר שהם משפחה מרובת ילדים וכי הבישולים הם עבורם בלבד, וכן אמר שידבר עם אבא שלו ושהם יגיעו למפגש משותף לכשיקבע, והוא יעזור בתרגום.

כחלק מהאינטייק נערך ביקור בית לצורך היכרות עם אב המשפחה. האב היה דמות מוכרת בשכונה ופעיל בוועד העדה בשכונה. נערך ביקור בבניין יחד עם אדם מהקהילה האתיופית אשר עובד בשכונה בתפקיד "אב בית" ומוכר בשל היותו מסייע בתיקונים בבתים.

נפגשנו עם הבן ועם האב ובעזרת "אב הבית" הצליח מתאם הגישור להסביר על תהליך הגישור ועל המהלכים הקרובים. באופן מקרי השכן המתלונן עבר במסדרון בעת השיחה. אב המשפחה ניסה לפתור את הבעיה "על המקום", ואילו השכן העדיף גישור ומפגש מסודר. אב המשפחה הסכים לאחר הסבר על חשיבות המפגש המסודר.

גם בשלב האינטייק מאפיינים שונים עלולים ליצור קשיים בתקשורת המקשים על קידומו של הגישור. בין המאפיינים אפשר לציין את מקור הסמכות, הצורך בשיח פנים אל פנים והתפיסה ההוליסטית של הטיפול.

איש קשר ומקור סמכות: גם במהלך ההכנה לגישור בפגישת האינטייק חשוב להסתייע באיש קשר מהמקהילה, מאותן סיבות שצינו לעיל. ההסתייעות באיש קשר מסייעת להפחית חשדנות וליצור אמון. דרך נוספת ליצור אמון ולשמר אותו היא שמירה על קשר רציף לכל אורך הדרך ויידוע מתי ייווצר הקשר הבא. התמודדות נוספת עם נושא החשדנות וחוסר האמון היא הבנה של חשיבות הפורמליות והסמכותיות בקהילה. למשל, משלוח מכתב רשמי מן המרכז המזמן אותם לגישור יכול לסייע. אם הגיעה ההפניה מגוף סמכותי, כגון המשטרה, בית המשפט או העובדת הסוציאלית, כדאי להדגיש זאת במכתב. הניסיון מראה כי זימונים מעין פורמליים זוכים להתייחסות רצינית ומגבירים את ההתגייסות לתהליך. נראה גם כי הפנייה לגישור מגוף שאליה פנו הצדדים ליישוב סכסוך (למשל, ארגון למיציא זכויות) "מקצרת" את תהליך ההסכמה לגישור, שהרי גוף זה כאילו "נתן" את הסמכות למרכז הגישור לטפל בתהליך, ובכך יש מענה לצורך באמון.

שיחות פנים אל פנים: שיחות אינטייק רבות נערכות במרבית מרכזי הגישור דרך הטלפון. עם זאת, כאשר לפחות אחד הצדדים הוא מהקהילה האתיופית, מצאנו כי עדיף לקיים את שיחת האינטייק פנים

אל פנים, בבית שלהם. ביקורי בית מסייעים ליצור יחסי אמון כיוון שהם עונים על הערך הקהילתי של הכנסת אורחים. המפגש האישי גם עונה על הצורך לקשר אישי, ישיר, פנים אל פנים. מבחינת מרכז הגישור המפגש פנים אל פנים יאפשר לעורך האינטייק לראות את הדברים "במו עיניו" כדי להיטיב להבין את הצרכים ולהפחית את תלותו של המגשר במתווכים התרבותיים. כל זאת בתנאי שלמתאם האינטייק יש מיומנויות של כשירות תרבותית, וביכולתו להבין את המאפיינים התרבותיים העולים בשיחה ולרכוש את האמון על-פי הקודים התרבותיים המתבקשים במפגש כזה. לצורך המפגש הביתי כדאי להתלוות לאיש קשר מהקהילה, כפי שהוזכר לעיל. כנהוג בשיח האתיופי, כדאי להתחיל את המפגש בדרך שאינה ישירה. אפשר לפתוח בשיחה על המקום, להתעניין במצב המשפחה ובסיפורים האישיים ולאחר מכן לגשת לגופו של עניין.

הוליסטיות: בקרב הקהילה יש ציפייה להוליסטיות בטיפול בכלל ובגישור בפרט. לפיכך יש למנוע תחושה כי "התיק" עובר ממקום למקום ומאדם לאדם. מוצע שהמגשרים של התהליך הם שיעשו את האינטייק. פתרון אחר הוא נוכחות מבצע האינטייק בתהליך הגישור או פגישת הצדדים לגישור במקום הגישור ו"העברתם" המסודרת למגשרים עצמם. מומלץ לוודא שאיש הקשר מהקהילה שסייע ביצירת הקשר יהיה נוכח לכל אורך התהליך, אם לא פיזית אזי לפחות ברמת התמיכה הטלפונית. מענה נוסף לציפייה להוליסטיות הוא תיאום ציפיות מוגדר וברור באיזו סוגיה הגישור מטפל. לשם מתן תחושה הוליסטית המסייעת בפתיחות וביצירת אמון, רצוי להפנות לגורמים מטפלים בבעיות שהגישור אינו נותן להן מענה. זאת יעשה על ידי יצירת קשר עם גורמים מטפלים אלה וידוע והסבר על המשך הקשר והטיפול בנושא⁷².

תיאום ציפיות: תיאום הציפיות נותן מענה גם לקושי להבין מהו גישור ומהם גבולותיו. מניסיוני יש לחזור פעמים רבות על ההסבר מהו גישור ולהרבות בהדגמה ובהמחשה ככל האפשר. בקרב הקהילה יש לרוב העדפה לפתור סכסוכים בהליך משפטי עם מעורבות של עורך דין, תביעות ובתי משפט מתוך התפיסה שיקבלו את המגיע להם על-פי הצדק והחוק. לכן חשוב לערוך "בוחן מציאות" באינטייק או במפגש נפרד ראשוני לשם גיוס הצדדים לתהליך הגישור; כלומר, יש לנסות לבחון מה יקרה, אם לא יגיעו לגישור, איזו הסלמה עלולה להיווצר בסכסוך ומה עלולות להיות השלכותיה. לדוגמה, מה עלול לקרות, אם הצד האחר יפנה למשטרה או לבית המשפט? הימנעות מהסתבכות עם בית המשפט ועם החוק יכולה להיות מניע משמעותי להצטרפות לתהליך. עם זאת, חשוב לציין שאם הצד ממוצא אתיופי רואה את עצמו נפגע (אף כי אולי גם לו יש אחריות לפריצת הסכסוך), יהיה קשה לקיים בוחן מציאות כזה.

האינטרס האישי הוא מניע משמעותי שמשפיע על בחירה בגישור, ויש לברר כחלק מתיאום הציפיות. צד יוצא אתיופי הנתון במצוקה יעשה מאמצים רבים להגיע לגישור, אך אם אינו רואה את האינטרס האישי המיידית בפנייה, יהיה קשה יותר לגייסו לתהליך. לכן בתהליך האינטייק חשוב לראות מהו האינטרס שצד זה יכול לקבל עליו מענה בגישור.

72 פעילותו של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה בנויה, בין השאר, על מערכת של קשרים עם גופים היכולים לתת מענה לפונים אל מרכז הגישור, במקרה שהגישור אינו נותן מענה מתאים לפנייתם: מרכזים למיצוי זכויות ולסיוע משפטי, עובדים סוציאליים, רשות מקומית, משטרה קהילתית ועוד.

"את היבולית של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" **התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית**

המשתתפים במפגש הגישור: בשלב האינטייך יש לבדוק מי יהיו הנוכחים במפגש הגישור. יש לזכור כי החברה האתיופית היא חברה פטריארכלית, ובה הגברים המבוגרים (ראש המשפחה או במשפחות חד-הוריות הבן הבוגר) הם שמקבלים את ההחלטות. עם זאת, כדאי לוודא שגם האם תהיה נוכחת במפגש. כדאי לבדוק אם יש אנשים במשפחה הקרובה או המורחבת המשפיעים על המגושר האתיופי ואם יש טעם שיהיו חלק מהגישור כדי לגייסם להגעה להסכמה. חוסר הסכמתם בשלב ההסכם עלול "לפוצץ" את התהליך כולו.

ככלל יש חשיבות רבה להכרת הקהילה ולדמויות המשפיעות על המגושרים, כגון רב הקהילה ו"ר ועד הקהילה המקומית, אף מעבר למשפחה המורחבת. אפשר להסתייע באנשים אלה כדי לתמוך במשפחה במשך התהליך, לקבל החלטות ולהתייעץ.

שמירת סודות: כאמור, הסודיות היא ערך אצל בני הקהילה האתיופית. פגיעה בערך הזה משמעה פגיעה שקשה למחול עליה, בעיקר עם נעשתה על ידי בן הקהילה עצמו. במהלך שיחת האינטייך חשוב להדגיש את היות המגשרים והמלווים שומרי סוד. כדאי גם לחשוף בפניהם את זהות המגשרים עוד לפני התחלת התהליך. יש פונים לגישור שהעדיפו לקיים את הגישור, בסיוע מתורגמנים, עם מגשרים שלא מן העדה האתיופית (במקום לבחור בתהליך הגישור המסורתי - השמגלוץ) עקב חשש מחשיפה.

ג. מפגש נפרד לפני המפגש המשותף

מגשרים יעדיפו על פי רוב להתחיל את תהליך הגישור במפגש משותף של שני הצדדים. חשוב שכל צד ישמע את רעהו עוד לפני שהמגשרים מתחילים במעורבותם הפעילה. עם זאת, יש לשקול לקיים מפגשים נפרדים עם הצדדים עוד לפני המפגש המשותף כמתן מענה לדיבור עקיף, לחזרות ולאריכות בדברים, כנהוג בקרב הקהילה האתיופית. בשל התפיסה ההוליסטית שמקובלת בקהילה עלול להיות קושי להפריד בין נושאים.

מפגש משותף ברוח זו עלול להיות מלאה לצד האחר, בעיקר אם איננו שייך לקהילה האתיופית. מפגש מקדים עם כל צד בנפרד יכול לאפשר שמיעת הסיפור באריכות הנדרשת ותכנון משותף כיצד יוצג במפגש המשותף.

ד. תיאום הגישור על ידי מרכז הגישור - בחירת מקום ומגשרים

מועד המפגש תואם בסיוע המגשרת התרבותית של השכונה. הבן הודיע שלא יוכל להגיע, ונמצאה מתורגמנית שהסכימה לסייע. הוחלט שהמפגש יתקיים במתנ"ס הסמוך לבניין המגורים, מקום מרכזי ומוכר בשכונה. כשהתקשרנו לוודא עם הבן והאם אם האב מגיע, הוא טען שבשל לוויה האב לא יוכל להגיע, ומפגש הגישור נדחה.

בחירת המקום: חלק מתפיסתו של מרכז הגישור גורסת יצירת שירות נגיש וזמין לבני הקהילה שבה הוא פועל. תהליכי ההנגשה נוגע כוללים בחירה של מקום המפגש - מקום מרכזי, שקל להגיע אליו ושיימצא בקרבת מקום המגורים. הדבר משמעותי אף יותר בקיומם של גישורים עם אנשי הקהילה האתיופית. במקרים אלה כדאי לנסות ולקיים את הגישור במקום המוכר בקהילה, כמו המתנ"ס המקומי או מבנה קהילתי קרוב, ולא "לאלץ" אותם להגיע אל מרכז הגישור. כך אנו יוצרים נגישות

רבה יותר לתהליך, שכן אנו מסירים קושי של התניידות מחוץ לשכונות המגורים, וגם מסייעים לעמוד בלוחות זמנים ולא פעם תורמים לחיסכון כספי. באחד הגישורים שהתקיימו במרכז גישור ודיאלוג בקהילה, איחרה המשפחה למפגש הגישור כי המתינה לאוטובוס שבושש להגיע, ובמפגש השני בני המשפחה ירדו בתחנה לא נכונה והתקשו לאתר את מקום הגישור. קביעת המפגש במקום מוכר יכולה למנוע תופעות כאלה ותחושות התסכול של הצד האחר הממתין לבני הקהילה האתיופית ואיננו מודע לפערים התרבותיים.

בחירת המגשרים: כמו מתאמי הגישור המגשרים בתהליך צריכים אף הם להיות בעלי מיומנויות של כשירות תרבותית, דהיינו, להכיר בשוני התרבותי ולהבין אותו. עליהם להיות מסוגלים לגלות גמישות ולתת מענה מהיר לבעיות שעתידות לעלות במהלך הגישור. יש לחשוב גם על המגדר של המגשר. בחירה במגשר גבר יכולה לסייע ביצירת אמון ולאפשר פתיחות ונוחות, הן במפגשים המשותפים והן במפגשים עם הצד האתיופי. עם זאת, הקהילה האתיופית חשופה למצב שבו רוב בעלי הסמכות וגורמי הייעוץ שנפגשים עמה הם נשים (עובדות סוציאליות ורכזות קליטה) (שמר, 2010). הקהילה התרגלה לעבוד עם נשים מהממסד, ולכן בחירת מגשרת אינה מעוררת קושי.

ה. מפגש הגישור

לקראת הגישור הוכן חדר הגישור ושולחן הגישור בדרך המקובלת לפיה המגשרים יושבים זה לצד זה מצד אחד, והצדדים מתיישבים מהצד האחר – זה ליד זה. כאשר נכנס אב המשפחה, הצביעו המגשרים על הכיסא שהוכן עבורו. אב המשפחה לקח את הכיסא ומשך אותו לראש השולחן ושם התיישב. כך מהרגע הראשון נשבר המבנה המקובל של הגישור... המגשרים שהיו רגישים לשוני התרבותי, לא התעקשו לשמור על סדר הישיבה והמשיכו בגישור.

תהליך הגישור על-פי המודל המערבי המוכר הוא תהליך מובנה, ויש לו שלבים קבועים. בכל אחד משלבים אלה עלולים המגשרים להתמודד עם פערים תרבותיים אשר לחלקם יש פתרונות טכניים, וחלקם מצריכים גמישות של המגשרים. הכנה טובה לקראת הגישור בשלבי התיאום, קיום מפגש גישור במקום נגיש והגעה עם מלווה יכולים להיות מפתחות לגישור מוצלח.

שלב הפתיחה בגישור: בשלב זה מוסברים לצדדים הכללים הנהוגים בהליך הגישור ונחתם טופס הסכמה לגישור. בקרב חלק מאנשי הקהילה האתיופית יש חשש לחתום על מסמכים כתובים, בעיקר כי הם חוששים פן ירומו, וכי במסמך כתובים דברים העלולים לפגוע בהם. פתרון לכך הוא תיאום ציפיות מפורט כבר במהלך האינטייק, שבו מוסברת הפורמליות של ההליך, ומוצגים הטפסים וההסכמים שעליהם יהיה צורך לחתום, בתרגום לאמהרית לפי צורך.

מנסיוננו, אמנם רבים מבני הקהילה אינם קוראים את השפה האמהרית, אך הכנת טפסים בשפה האמהרית מעידה על כוונות טובות של מנהלי התהליך כלפי הקהילה. גם אם הטפסים לא ייקראו, הצעד יזכה להערכה וסייע להגיע לפתיחות וליצור אמון. כמו כן כדאי לתת זמן להתייעצות עם המלווה או עם איש הקשר על מנת לוודא כי המגשרים הבינו את ההליך, את חשיבותו ואת מחויבותם.

"את היבול של הארץ - תחרוש בשור של אותה הארץ" התאמת תהליכי הגישור במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה לקהילה האתיופית

המגשרים יכולים לחתום על הסכם הכניסה לגישור, גם אם הצד יוצא אתיופיה אינו רוצה לחתום על מנת להעביר מסר של מחויבות ופורמליות מצדם.

בתחילת המפגש התבקשו הצדדים לחתום על טופס הסכמה לגישור. אב המשפחה סירב בכל תוקף לחתום. המגשרים החליטו לא להתעכב על כך ולהמשיך.

שלב ההצגה של סיפורי הצדדים: בשלב זה על המגשרים לסייע לצד יוצא אתיופיה למקד את הסיפור שלו בעזרת שאילת שאלות ורישום הנושאים שעולים בצורה ברורה על לוח. הכנה לשלב זה יכולה להיות, כאמור, בפגישות נפרדות טרום הגישור.

שלב זה עלול להיות ארוך באופן מיוחד בגלל הצורך בתרגום של דברי הצדדים. שימוש במתורגמן מקצועי או במתורגמנים שהוכשרו למטרה זו יכול לסייע. יש גם לוודא שהצדדים יאמרו את הדברים במשפטים קצרים הניתנים לתרגום נוח.

בשלב זה מגשרים רבים רושמים לעצמם הערות. הרישום עצמו עלול להיתפס כהצדקת הדברים שנאמרו או כקבלת הדרישות של הצד האחר. לכן חשוב מאוד להבהיר מדוע רושמים, מה הדברים שנרשמים וכי דפים אלה משמשים לצורכי המגשר בלבד, הם יושמדו בסיום התהליך, והם אינם מחייבים.

שלב גיבוש הפתרונות: נתקלנו במקרים שונים שבהם הגיע לגישור צד מהקהילה האתיופית עם הצעה לפתרון ברור לסכסוך. למשל, גובה הפיצוי הכספי או המחויבות שהצד האחר צריך לקבל על עצמו. לעתים קרובות פתרונות אלה ניזונים מדעתם של אחרים: חברים, קרובי משפחה או אנשים שהתנסו בבעיה דומה. כך, למשל, עובדת ממוצא אתיופי, שפוטרה מעבודתה, התייעצה עם עורך דין שהבטיח לה כי מגיע לה סכום הגדול בצורה משמעותית מהסכום שהיא זכאית לו על-פי חוק. אישה זו הופנתה לגישור על ידי בית המשפט לענייני עבודה. המגשרים חישבו את סכום הפיצויים שהיא זכאית להם על-פי חוק, אך העובדת סירבה לקבל את הסכם הגישור בטענה שעורך הדין הבטיח לה סכום כסף גדול יותר. נראה כי דבר זה קשור לסוגיית האמון וקיום ההבטחות. יש לנסות ולאתר מצבים כאלה עוד בשיחת האינטייק, ואם יש לצד מהקהילה האתיופית דעה מגובשת, שלהערכת מתאם הגישור בלתי-ניתנת לשינוי או שאינה ריאלית, יש לשקול לא להיכנס לתהליך הגישור.

זאת ועוד, יש להביא בחשבון כי בדרך כלל אנשי הקהילה מעוניינים בדיון צדק ובעמידה על עקרונות, ולכן יש להם קושי רב להתפשר (התפשרות כספית במיוחד). יש אפוא להקפיד על עבודת הכנה באמצעות פגישות נפרדות ובחינה של חלופות לפתרונות עם כלל המעורבים והתומכים.

דבר נוסף שיכול לסייע בשלב של גיבוש הפתרונות הוא הקשר עם שאר הגורמים המטפלים המלווים את הצד האתיופי בנושא. המטרה היא לקבל תמונת מצב ריאלית לגבי היכולות של הצד האתיופי ואף להיעזר בגורמים הללו להעלאת חלופות לפתרונות ולמימוש ההסכם.

שלב החתימה על ההסכם: בכל גישור שלב זה טומן בחובו מכשולים רבים אשר המגשרים עלולים לא לשים לב אליהם בגלל עייפות, השמחה הטמונה בהשגת ההסכם הצפוי או החשש כי כל עיכוב נוסף בחתימה עליו עלול לגרום לצדדים לחזור בהם מההסכמות שהשיגו עד כה.

הדבר נכון לא פחות בגישור שבו אחד מהצדדים הוא מיוצאי אתיופיה. כפי שצוין קודם לכן, יש חשיבות רבה לדעתם של בני הקהילה האחרים הנמצאים אתו בקשר, ודעתם היא המקובלת. לכן יש צורך

לאפשר לצדדים לשתף את המשפחה המורחבת בפרטי ההסכם למרות החשש כי במפגש נוסף עלולים הצדדים לחזור בהם מההסכמות שהשיגו. יש בכך מענה לקושי לקבל החלטות "על המקום". רצוי לשלוח אותם להתייעץ על ההסכם לפני החתימה עליו, ואם הצדדים קוראים אמהרית, יש לדאוג לתרגום טיוטת ההסכם.

רצוי לזכור כי מטעמי נימוס אין מסרבים בקהילה לבעלי סמכות, ולכן עלול צד ממוצא אתיופי להסכים להצעת גישור, גם אם אין הדברים מוסכמים עליו. ה"לא" יתגלה, כאשר הדברים שעליהם הוסכם בהסכם הגישור לא יבוצעו, והוא עלול להחריף את הסכסוך בין הצדדים, שחשבו לתומם שהסכסוך בא על פתרונו בהסכם הגישור.

1. נושאים נוספים בהליך הגישור

גמישות בשימוש בטכניקות קבועות: מגשרים רבים נוהגים להשתמש בטכניקות של שיקוף ו"מסרי אני"⁷³, שלא תמיד מתאימות לעבודה עם הקהילה האתיופית. פגישות נפרדות מרובות, חזרה על המסרים בדרכים שונות ובעיקר הבנה כי אין "מתכון" אחד מתאים יכולות להוות תחליף לשימוש בטכניקות הללו.

בד בבד ראוי לבחון את היעדרות בתיווך של אדם המוסכם על שני הצדדים אשר ינהל את המשא ומתן ביניהם בהעברת מסרים הדדית נוסף על הגישור. אפשרות זו יכולה לעלות, כאשר בוחנים עד כמה המשא ומתן הישיר בין הצדדים הוא הדבר הנחוץ או שמא עדיפה מציאת פתרון שיתאים לשני הצדדים ללא משא ומתן ישיר.

שימוש בערוצים שונים: במקרים רבים נתקלנו בניסיונות של יוצאי הקהילה לפתור את הבעיה בכמה דרכים במקביל. הסבר שהוצע לנסות למצות את הגישור לפני שפונים לחלופות התגלה במקרים רבים כלא-מועיל. לכן באישור הצדדים כדאי למרכז הגישור והדיאלוג לפנות מיוזמתו אל הגורמים המטפלים האחרים, כגון עורך דין, ארגוני סנגור ומיצוי זכויות ונציגי הרשות המקומית, ולגייס אותם לתמיכה בתהליך ולהסכמה להקפיא את הטיפול בנושא עד למיצוי של תהליך הגישור, בהסכמה ובידיעה של המגושר, כמובן.

הסתייגות ממגשר בן הקהילה: יש מקרים שבהם אנשים מן הקהילה האתיופית מסרבים למגשר אתיופי מתוך חשש כי הסודיות לא תישמר בקהילה שבה כולם מכירים את כולם. במקרים אלה אפשר להציע מגשרים אתיופים מיישובים אחרים או מגשרים לא אתיופים שיקבלו ליווי ויעוץ מקצועי ממגשר או מאיש מקצוע מן הקהילה האתיופית, שסייע להבין את הקודים התרבותיים מבלי להיות מעורב במקרה הגישור עצמו. יכול להיות גם מצב הפוך, ולפיו יעדיפו מגשר מהקהילה שעשוי להבין אותם יותר, שאפשר לתת בו אמון ביתר קלות ולהיפתח בפניו.

יש לזכור גם כי במפגש כזה עלול המגשר בן הקהילה להיות נתון בבעיה אל מול הציפיות ממנו וכך הפוך למתווך ולמסנגר. על מרכז הגישור לסייע למגשר לא להישאר במקום לא נוח זה ולהציע לו כלים ומיומנויות להתמודד עם מצב כזה.

73 "מסרי אני" – סוג של מסרים שבהם הדובר מקבל אחריות לחלקו באירוע (ואינו מטיל את כל האשמה על האחר), ולכן השיח המתקבל הנו הדדי יותר ומאשים פחות.

סיכום

כפי שנכתב במבוא לפרק זה, לקהילה האתיופית יש מסורת של דיאלוג. המודל של השמגלוץ' מזכיר במידת מה את המודל של הגישור המערבי שבו משתמשים ברוב מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. מסורת זו יכולה להיות נכס, כאשר מרכז מבקש להתאים את השירותים הניתנים בו לקהילה האתיופית. הבנת עובדה זו וכן היכרות עם כוחות הקהילה יכולות לשמש מצפן לדרכים שבהן כדאי למרכזי הגישור לפעול בבואם להיות מרכזים כשירים תרבותית, הן לקהילה האתיופית והן לקהילות האחרות שבקרבתן. למרות ההבדלים בין התרבויות, תרבות מסורתית והיררכית מול תרבות מערבית ודמוקרטית, הדברים הדומים הם שמאפשרים לנו לגשת להתאמת מודל הגישור הבסיסי לקהילה האתיופית.

בבואנו להפעיל כלים ליישוב סכסוכים בכלל וגישור בפרט בקרב הקהילה האתיופית רצוי לא לדבוק במודל אחד עקב השונות הרבה הקיימת בקהילות התרבותיות. אפשר להסתייע, כפי שנעשה במאמר זה, בניסיונם של אחרים, בהיכרות עם הקהילות ובניסיון האישי של כל אחד ואחד מאתנו. את הידע ואת "כללי האצבע" שאוספים בדרך יש להתאים לכל מקרה לגופו נוסף על הבנת ההבדלים הקיימים בקהילה עצמה, בין העליות השונות, בין מקומות הקליטה ובין אנשיה כפרטים.

חלק ניכר מהעבודה עם הקהילה האתיופית ועם קהילות תרבותיות השונות משלנו נשען על ניסוי וטעייה (או תהייה), אך חשוב ששניהם ייעשו מתוך כשירות תרבותית. בעיקר חשוב כי נאמץ את התבונה שמה שנראה לנו כמובן מאליו או מצופה – אינו בהכרח המובן מאליו והמצופה למי שמגיע מתרבות אחרת. עלינו כמגשרים להיות מודעים להטיות האיטיות שלנו ולעמדות שאנו מציגים אשר עלולות להשפיע על תהליך הגישור, במיוחד בתהליך גישור רב-תרבותי.

משקל רב ניתן בפרק זה, וצריך להינתן בכלל, ללמידה ולהכנה המקדימה לתהליך וכן להיכרות עם התרבות, המנהגים והערכים המובילים בקהילות שבקרבתן מרכז הגישור פועל. חשוב להבין את הסיטואציה, להכיר את המשפחה ואת הגורמים האחרים שיכולים לסייע בהנגשת התהליך. המגשרים ומרכז הגישור והדיאלוג בקהילה מרוויחים רבות מהקשר עם הקהילה האתיופית בכל הנוגע ליצירת גישור קהילתי, מקצועי, נגיש לקהילה, אותנטי ורלוונטי יותר. השינוי שהמגשרים והמרכז עוברים במטרה להיות כשירים יותר הוא רווח גדול ביותר, המוביל לשינוי החברתי שאליו שואפים המרכזים להגיע – שינוי המתחיל מבית.

התאמת תהליך הגישור המערבי לקהילה האתיופית מהווה עבורי סמן דרך לתפיסתי את תהליך הגישור ואת המקום של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה. ההתאמה של הגישור לקהילה האתיופית חידדה אצלי תובנות בדבר מקומו של מרכז הגישור אל מול הקהילה הרב-תרבותית שבה הוא פועל. בזכות העבודה עם הקהילה, ההתייעצות והשיח עם מי שהיוו עבורי מתווכים תרבותיים, הצלחתי לסגל לעצמי ראייה רחבה יותר. ראייה זו אפשרה לי לתת מענה מתאים יותר לפונים למרכז, לבחון חלופות שונות, שלא מסתכמות בקביעה מתאים/לא-מתאים לגישור ולהציע אותן. כך גם יכולתי לשווק בצורה מתאימה יותר את המרכז לקהילות השונות, שהיוו קהל פוטנציאלי, ולהתאים את דרכי ההצגה וההסבר על הגישור והמרכז לקהילות השונות. ראייה רחבה זו הופכת אותי למגשרת טובה יותר. גישור בקהילה, בראייתי, אינו יכול להיות שירות המבוסס על פניות של אנשים אל המרכז בלבד, אלא חייב גם לצאת

אל הקהילה – פיזית ומחשבתית. הכשירות התרבותית של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה מתחילה בכשירות התרבותית של הצוותים המפעילים אותם. באופן כללי יותר, מתוך ההתנסות עם הקהילה האתיופית ומתוך מודעות להכללה שכרוכה בכך, חשוב כי מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה יבחנו וילמדו היטב את הקהילות השונות הסובבות אותם, לרבות השונות הפנים-קהילתית. חשוב כי ימצאו הדרכים להנגיש ולהתאים את פעילויות המרכזים לקהילות הללו הן במגוון השירותים הניתנים במרכז והן בהכשרה של צוותי המרכז, המגשרים ומתאמי הגישור על מנת לתת מענה שלם ומתאים. הדבר אפשרי רק מתוך שיח למידה מתפתח עם הקהילות ומנהיגיהן ועם הצוותים של מרכזי הגישור.

מקורות

- בוסטין, ע' (2008). גברים יוצאי אתיופיה: מדוע כל כך קשה להם? **הד האולפן החדש, 94**, 64–58. בן עזר, ג' (2003). המיתוס הפרטי של יהודי אתיופיה. **פנים, 26**, 23–29.
- האס, ט' (2008). **דוח מעקב: סוגית זכאותם לעלייה של בני הפלשמורה**. אגודה ישראלית למען יהודי אתיופיה. נדלה ביום 1/6/12.
- http://www.iaej.co.il/newsite/Data/UploadedFiles/SitePages_File/73-sFile.pdf
- ורצברגר, ר' (2003). **מסמך רקע בנושא: קהילת יוצאי אתיופיה: תמונת מצב, פערים וטענות לאפליה**. ירושלים: הכנסת, מרכז מחקר ומידע. נדלה ביום 1/6/12.
- <http://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m00799.pdf>
- נובל, א' (2007). תיווך לשוני ותרבותי של שירותים חברתיים. **הד האולפן החדש, 91**, 18–28. שבתאי, מ' (2006). יהודי אתיופיה מזרע ביתא ישראל: מסעם מ"ביתא ישראל" לבני ה"פאלאסמורה" וליהודי אתיופיה. ירושלים: הסוכנות היהודית לארץ ישראל.
- שבתאי, מ', ועשהאל, ו' (2011). **זוגיות בעלייה**. ירושלים: הסוכנות היהודית לארץ ישראל, לשון צחה, בית יצירה לאור.
- שמר, א' (2010). **תדריך "תכנית אבות", תכנית חברתית לליווי אבות יוצאי אתיופיה במעבר תרבותי**. ירושלים: משרד הרווחה והשירותים החברתיים. נדלה ביום 1/6/12.
- <http://www.molsa.gov.il/Populations/Community/Immigrants/Documents/FathersBrochure.pdf>
- שמר, א', ובר גיא, א' (2001). גישור בין תרבותי בקהילה. **מפגש לעבודה חינוכית סוציאלית, 14**, 167–175.

ארבעה מושגי מפתח שימושיים להתחלת דיאלוג קהילתי

**חגי אגמון-שניר, מנהל המרכז הבין-תרבותי לירושלים,
ואורנה שני, מגשרת, מנחה ומרכזת פרויקטים לפיתוח קהילה⁷⁴**

צריכה לקום תודעת דיאלוג כתודעה חזקה והיא תיתן לרב תרבותיות הישראלית תנופה וחוזק ויצירתיות. כי היצירתיות האמיתית לא תבוא מהמובלעת אלא דווקא מהדיאלוג. (יהושע, 2001)

הקדמה

אחת התובנות המשמעותיות ביותר שלנו בנוגע לתהליכי דיאלוג קהילתי גורסת שעיקר המאמץ מושקע לרוב בשלבים עד פגישת הדיאלוג הראשונה, שאליה "כולם" מוזמנים⁷⁵. לעתים קרובות מדי יזמים ומנהלים של תהליכי דיאלוג ממהרים לקיים פגישה ראשונה זו מתוך תקווה שממנה, מהמליאה שבה יהיו כולם, יגיעו הפתרונות, הרעיונות והאנרגיות להמשך התהליך. זוהי כמעט תמיד אשליה. ללא הכנה מתאימה פגישה זו עלולה ליצור אצל המשתתפים תחושה של חוסר רצינות וחוסר אפקטיביות כלפי התהליך ומארגניו. לעתים היא אף תסתיים ב"פיצוץ" בשל פערי ציפיות בלתי-ניתנים לגישור במליאה. לעומת זאת, הכנה נכונה הכוללת, בין השאר, בחינה של הצורך והישימות של תהליך הדיאלוג הקהילתי, בחירת מתודולוגיה מתאימה, הערכה של הסוגיות ובעלי העניין השונים מאפשרת לסיים את הפגישה הראשונה עם סיכויים טובים לתוצאות שהוגדרו לה מראש⁷⁶.

בפרק זה נבחן תהליך דיאלוג קהילתי שעסק בתיאום ובמתן השירותים בין קהילת עולי אתיופיה תושבי שכונה אחת בירושלים לבין הגופים הממסדיים והלא-ממסדיים, הפועלים עם קהילה הזו ולמענה. התהליך נוהל והונחה על ידי המרכז הבין-תרבותי לירושלים והמרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של

74 המרכז הבין-תרבותי לירושלים שותף לניהול תכנית "גישורים" יחד עם המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה. שני המרכזים יוזמים ופועלים יחד לקידום הדיאלוג בין תושבי ירושלים. מטרת המרכז הבין-תרבותי לירושלים לסייע לתושבי העיר, על זהויותיהם השונות, להיות לשותפים פעילים ואחראים לבניית קהילותיהם. לצורך זה המרכז יוזם, מפעיל ומעודד תכניות המקדמות דיאלוג קהילתי בין תושבי ירושלים – www.jicc.org.il

המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה פועל בירושלים החל משנת 2002 ועוסק בבניית גשרים בין יחידים ובין קהילות באמצעות שיח וקידום הבנות בין הצדדים. המרכז פועל בירושלים בשיתוף תושבים ממגוון שכונות בעיר לקידום פתרונות יצירתיים לסכסוכים מקומיים, שלכאורה נראים חסרי מוצא, והוא מפעיל תכניות שונות ובהן מרכז גישור בקהילה www.mosaica-gishur.org.il

75 מצאנו כי תובנה זו נכונה גם לגבי הרבה תהליכים דיאלוגיים ופרויקטים חברתיים אחרים.

76 אחת הטעויות הנפוצות היא הגעה לפגישה מבלי להגדיר מראש את התוצאות המצופות שהשגתן תיחשב להצלחה בעיני המנהלים של תהליך הדיאלוג הקהילתי. לעתים הדיון על תוצאות פגישה זו מגלה שהיא אינה נחוצה כלל בשלבים הראשונים של התהליך או אפילו מזיקה.

מוזאיקה. כותבי המאמר, חגי ואורנה, נמנים עם מי שהנחו וניהלו את התהליך מטעם שני גופים אלה, בהתאמה.

את התהליך הפעלנו בגישת הדיאלוג הקהילתי. גישה זו מדגישה את האופן שבו הקולות של האנשים השונים בקהילה משפיעים על המרחב הציבורי ופועלת ליצירת שותפות חברתית משמעותית בין אנשים אלה תוך התחשבות בדמיון ובשוני ביניהם. השותפות החברתית שאליה תהליך הדיאלוג הקהילתי שואף מבוססת על אחריות משותפת לקהילה ולסביבתה, על תחושת בעלות משותפת על נכסי הקהילה ועל להט משותף לפיתוח קהילה זו⁷⁷.

על מנת לבחון את התהליך נייער בארבעה מושגים – לגיטימציה, בשלות, הנגשה ונציגות, שהם לדעתנו מושגי מפתח על רקע התהליך המדובר. מובן שאין אלה המושגים היחידים שראוי לבחון בהקשר של תחילת תהליך דיאלוג קהילתי, אך הם ללא ספק מרכזיים, בעיקר לתכנון ולתחילתו של דיאלוג קהילתי. במהלך הפרק נציג כל מושג בהקשרו בתהליך הדיאלוג המתואר.

פרק זה נכתב מתוך הסתמכות על פרוטוקולים, על סיכומי פגישות ועל תיעוד שערכנו במרוצת התהליך עצמו, וכן על חילופי מיילים בינינו ועל כמה פרקי בלוג שכתבנו כחלק ממטלות קורס לניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי, שבו השתתפנו כמשתתפת וכמנחה.

רקע

ירושלים, עיר המונה למעלה מ-750,000 תושבים, קלטה לתוכה כ-2,000 עולים מאתייופיה. רובם נקלטו החל מסוף שנות התשעים של המאה הקודמת והתיישבו בכמה ריכוזים בעיר. המכנה המשותף לריכוזים אלה הוא התארגנות העולים ובחירה של ועד קהילה האמור לייצגם בשכונה. מכנה משותף נוסף הוא דרישה למבנה בית כנסת שישירת את בני הקהילה במקום. דרישה זו יצרה פעילויות מאורגנות של הקהילה האתייופית להשגת המבנה, המשמש הן לצורכי דת (בית כנסת) והן אמצעי משמעותי לחיזוק הקהילתיות והתרבות ולשמירה עליהן. דרישה זו הובילה לעתים לעימותים עם נותני שירותים הפועלים בשכונה, ובעיקר עם המנהל הקהילתי עקב מחסור במבנים ציבוריים. המנהל הקהילתי מצא את עצמו בתווך, גם כגורם שאמור לייצג את התושבים מול העירייה וגם כגורם שאמור לייצג את העירייה מול התושבים. עקב כך נוצר בלבול רב, ולעתים קרובות היו כעסים ולחצים הדדיים.

מאפיין משותף נוסף של הקהילות האתייופיות השונות בעיר הוא היותן מטופלות על ידי מגוון גורמים ממסדיים וחוגי-ממסדיים בקהילה, לעתים קרובות ללא תיאום ואף מתוך תחרות. למשל, באחד המקרים שאירע ממש בתחילת תהליך הדיאלוג הקהילתי בשכונה שבה פעלנו, הגיעה אם מודאגת מקהילת עולי אתיופיה למנהל הקהילתי וטענה ש"חטפו לה את הילד", והיא איננה יודעת אצל מי הוא נמצא. התברר כי בצאתו מבית הספר הוצע לילד להצטרף לאחד החוגים המתקיימים לילדי הקהילה בשכונה, ואמו לא ידעה לאן נעלם בין שלל הפעילויות האפשריות. אכן התברר לנו שגופים שונים שהשיגו תקציבים למשחקיות וחוגים לבני הקהילה, משכנעים את הילדים בצאתם מבית הספר לבוא לפעילויות, ללא ידיעת ההורים הסבורים שהילד נעלם.

77 לקוח מתוך אתר המרכז הבין-תרבותי לירושלים: <http://www.jicc.org.il/subActivity.asp?activityID=1>

חלק מהמתח בין הקהילה לגופים השונים נבע מתחושתם של בני הקהילה שגופים אלה מגייסים כספים על חשבונם, אך הכספים אינם מיועדים לרווחת בני הקהילה, ובוודאי לא לצרכים שהם, בייחוד ועד הקהילה בשכונה, מבחינתם בעדיפות עליונה. דוגמה זו ואחרות הבליטו את הצורך בקיום דיאלוג קהילתי בין התושבים מקהילת עולי אתיופיה לבין נותני השירותים בנושאים הללו.

כמענה לסוגיה זו התבקשנו, המרכז הבין תרבותי לירושלים והמרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה של מוזאיקה, להיפגש עם מנהלת ברשות הקליטה העירונית. בשיחה עמה היא שיתפה אותנו בקשיים השוררים בשיח של מנהלת מנהל קהילתי עם הקהילה האתיופית באחת השכונות בעיר. התברר כי השיח בין אנשי המקצוע לבני הקהילה מלווה בהאשמות הדדיות (בדרך כלל על כסף ועל אפליה), בחוסר אמון עמוק ובקשיים בתקשורת. ברור היה כי מושקעים משאבים רבים ללא תיאום והבנה באותה קהילה, שכוללת בסך הכול כמאה משפחות, בשכונה שבה יש כ-2,000 בתי אב. הבנו כי בתיאום בין הגופים השונים קיים פוטנציאל רב למתן מענה נכון יותר לצרכים הקיימים.

הדרך שנבחרה לטיפול בנושא היא דיאלוג קהילתי מתוך הבנה כי היא תאפשר לכל הגופים להבין את הצורך בשיח ובתקשורת על מנת לתת את השירות הטוב ביותר לקהילה, או לפחות להכיר מהם הגופים הקיימים ולייצר את הבסיס לשיתוף פעולה.

תחילת תהליך הדיאלוג הקהילתי

סוכם בישיבת החשיבה הראשונית שהדיאלוג הקהילתי בשכונה יהיה בין הקהילה האתיופית לבין נותני השירותים לקהילה זו תוך הדגשת השיח בין הקהילה האתיופית לממסד, המיוצג בחלקו על ידי המנהל הקהילתי.

בין הכוונה הראשונית לקיים תהליך של דיאלוג קהילתי ועד התחלתו בפועל יש דרך ארוכה. ההכנה כוללת, בין השאר, בחינה של הצורך והשימויות של תהליך הדיאלוג הקהילתי, בחירה של שיטת עבודה מתאימה, הערכה של הסוגיות ומיפוי בעלי העניין השונים. כל אלה נעשים על ידי מנהלי התהליך. ארבעת המושגים המוזכרים לעיל שנדון בהם בפרק זה, מסייעים בתהליך ההכנה בהקשרים שונים, כמו בחינת השימויות ובחירה של שיטת העבודה.

א. לגיטימציה

בהקשר של מאמר זה לגיטימציה נוגעת לאופן שבו הצדדים השונים מקבלים את התהליך המוצע, ובפרט את המנחים ואת המנהלים שלו, כדרך ראויה לפתרון סוגיות שמטרידות אותם. המנהל הקהילתי שהשכונה נמצאת בתחומו יזם את התהליך. הקשר בין מוזאיקה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים לבין מנהל קהילתי זה בנוגע לקהילת עולי אתיופיה החל עוד קודם לכן. קשר זה נסב על נושאים, כמו מתן שירותי גישור, ליווי ועדי בתים והנחיית פרויקטים לפיתוח קהילה.

- **מיפוי וגיוס:** הרעיון לקיים תהליך דיאלוג קהילתי עם הקהילה הרלוונטית התפתח בהדרגה. מכיוון שהיוזמה בסופו של דבר באה מהמנהל הקהילתי, בגיבוי שירותים קהילתיים נוספים (לשכת הרווחה, "שיקום שכונות" במשרד השיכון, רשות הקליטה בעירייה ועוד), היה קל יחסית להשיג לגיטימציה לתהליך ולמפעיליו מגורמים אלה. ואולם "אליה וקוץ בה". מבחינת הקהילה עצמה כל

גורמי הממסד הללו היו בבחינת "חשודים", ולכן הסתמכות על לגיטימציה זו לבדה הייתה יכולה למקם אותנו כ"סוכנים של הממסד" ועקב כך כלא-לגיטימיים לניהול הוגן של התהליך. מעבר לכך היה לנו חשוב להימנע מיהירות מקצועית ולהבהיר ראשית לעצמנו ואחר כך לבעלי העניין השונים שאין לצפות מאתנו שנדע מראש מהן הסוגיות שעל הפרק, ולא כל שכן את המענה להן. זאת ועוד, הייתה חשיבות רבה ליצירה של תחושת בעלות משותפת של הצדדים על התהליך ואחריות לתוצאותיו. תחושת בעלות משותפת ללא ספק מחזקת את הלגיטימציה של התהליך כזה. אם נשתמש במושגים מתחום ניהול הפרויקטים, בשלב של "הולדת הפרויקט" המטרה היא להגיע לקבוצת שותפים שחשים בעלות ואחריות לפרויקט המתהווה. השותפים מסכימים על הרעיון לפרויקט: תהליך דיאלוג קהילתי באפיונים ראשוניים המוסכמים על כל כולם. לכל אחד מהשותפים יש הצדקה להיותו שותף בפרויקט; כלומר, תהליך הדיאלוג הקהילתי שהוגדר, עונה על הצרכים שלו, והוא סבור שהתהליך ישים ובעל סיכוי לקדם צרכים אלה.

בסיוע הגורמים שביקשו את התערבותנו, מיפינו את בעלי העניין השונים, בהם מרבית הארגונים והגופים שפועלים בשכונה למען הקהילה האתיופית ועמה. בשיחות טלפוניות הסברנו להם עלינו ועל התהליך שאנו רוצים לבצע והזמנו אותם לקחת בו חלק. רובם הסכימו להשתתף בתהליך ואף הדגישו את הצורך בו. לדוגמה, מנהל מרפאה של קופת חולים בשכונה שסיפר לנו על הקושי שיש לו בתקשורת עם הקהילה ועל העימותים בין צוות המרפאה ללקוחות.

• **ועד הקהילה והמתווך:** יצירת הקשר עם אנשי הקהילה הייתה מסובכת יותר. בתהליכי דיאלוג קהילתי רב-תרבותיים אנו משתמשים בלא מעט תובנות מתחום הדיפלומטיה המדינית. יכולנו, לכאורה, לתלות הודעות בכניסות לבתים הרלוונטיים המזמינות את כל התושבים למפגש. הודעות כאלה היו פוגעות במעמד ועד הקהילה הנבחר. יכולנו גם לבחור מסלול מוצלח יותר שבו אנחנו מזמינים את ועד הקהילה או את נציגיו למפגש אצלנו, שהרי משרדי "מוזאיקה" היו ממוקמים ממש בסמוך לבתי התושבים. בסופו של דבר בחרנו לגשש את דרכנו ולהיפגש תחילה עם "דמות ביניים" – תושב שכונה פעיל מהקהילה, בן עלייה מוקדמת יותר. לכך יש משמעות רבה בקהילה כי אדם כזה שמבין את הממסד, יכול לתווך ולסייע. למדנו משיחות מוקדמות עם הממסד שיש כלפיו הערכה רבה בקהילה, ושהיה בתקופה ההיא בתפקיד קהילתי בממסד בשכונה אחרת. שיחה כזו עם מישהו מהקהילה המכיר אותה, מספקת תובנות רבות ומסייעת לפענח קודים בין-תרבותיים. עם זאת, היה עלינו לזכור שגם הוא בעל עניין, וגם לו נקודת מבט משלו על הקהילה ועל הסוגיות שעומדות על הפרק. יתרון משמעותי נוסף להיעזרות בתושב פעיל זה הוא השפה. פרט לעובדה שהוא מדבר עברית רוטה (בשיחה עם שאר חברי ועד הקהילה נאלצנו להשתמש בעזרת מתורגמן), הז'רגון המקצועי הקהילתי והחשיבה הקהילתית שלנו היו מוכרים לו. אחת התובנות החשובות ביותר ממפגש זה הייתה הצעתו שוועד הקהילה יזמין אותנו לישיבת הוועד, ושם נציע את ההצעה. באופן זה אנחנו נותנים להם את הכבוד המגיע להם, מאפשרים להם לקבל החלטה שתיתן (או לא תיתן) לגיטימציה לתהליך ותאפשר להם להרגיש שהתהליך הוא שלהם. סיוע נוסף שקיבלנו מהתושב הפעיל היה "פתיחת הדלת". הוא יכול היה לדבר עם יו"ר הוועד ועם אנשים נוספים, להסביר להם

בצורה אוהדת את הרעיון ולהציג אותנו כאנשי מקצוע ראויים. תהליך של "פתיחת דלתות" חיוני בשלבים אלה של בניית לגיטימציה. התהליך הנפוץ של פעולה אינטואיטיבית – "מרימים טלפון", נפגשים ומשכנעים מישהו להצטרף, מתגלה כיעיל הרבה פחות. אגב, גם כשהתקשרנו לארגונים השונים הפועלים בשכונה, עשינו זאת בדרך עקיפה; שהדגשנו מי הגורמים שהזמינו אותנו, וכך נפתחה בפנינו הדלת לקראת הדיאלוג הקהילתי.

בעקבות מהלך זה הוזמנו לשיבה של ועד הקהילה, ובה הסברנו את רעיון הדיאלוג הקהילתי על מנת לקבל את הסכמת חבריו לתהליך. מכאן הייתה הדרך פתוחה להכנות הנוספות למפגש פתיחה רב-משתתפים, שסימן את תחילת התהליך. המפגש נתן פומבי לגיטימציה שקיבל התהליך בשלב הפתיחה.

● **לגיטימציה במבחן:** מבחינתנו כמנהלי התהליך יצירת הלגיטימציה יצרה גם בעיה בהמשך. אף שבשיחות הובהר היטב התפקיד שלנו כמאפשרי תהליך למציאת פתרונות משותפים, על פי רוב הצדדים נוטים לתפוס אותנו כנציגיהם אל מול הצדדים האחרים. מצב זה קורה מכיוון שכחלק מהמשימה אנו מקשיבים לנרטיב ולצרכים של כל צד ומגלים אמפתיה כלפיו. אמפתיה זו מייצרת אשליה שאנחנו לא רק מבינים אותם, אלא גם מסכימים עם צד אחד ולא מסכימים עם "הצד האחר", ואמנם בתחילת התהליך הייתה בקרב הצדדים תחושה של "משחק-סכום-אפס", ובהקשר שלנו – "אם אני צודק, אז הצד השני טועה". גורמי הממסד קיוו בסתר לבם שאנחנו נדע להסביר לבני הקהילה טוב יותר כיצד עליהם להתנהג "נכון" לפי הגדרות הממסד. מנגד, התקווה הסמויה של ועד הקהילה הייתה שנסייע להם במאבקם הצודק נגד מי שלתחושתם מתנכלים להם. מרכיב מטעה זה בלגיטימציה שקיבלנו "שלא בצדק" היווה אתגר בהמשך הדרך. כבר במפגש המשותף הראשון, שבו כל צד קיווה שנתמוך דווקא בו, התגלה שאנחנו מתייחסים באמפתיה לכל הצדדים. הנחיה מוצלחת של המפגש סייעה לצדדים להבין שאף-על-פי שאנחנו לא רק "בצד שלהם", תפקידנו הוא ליצור את המרחב המוגן לדיון ולשמש מסייעים לחשיבה ולפתרונות משותפים. מבחינה זו המפגש המשותף הראשון הוא מבחן לבניית הלגיטימציה לתהליך.

לעתים חשוב לקיים מפגש מוקדם עם נציגות משמעותית ולעבור תהליך ראשוני בהרכב מצומצם יותר. דרך אחרת שמתאימה למה שעשינו במקרה זה היא השארת המפגש הראשון במתכונת טקסית שבה העמדות נאמרות, תגובות ראשונות נשמעות, ומוגדרים נושאים, אך התחושה היא שהפתרונות לא יימצאו במפגש הראשון. במתכונת זאת ניתנת לגיטימציה לעבודה בין המפגש הראשון והשני, שבו בדרך כלל יעלו נושאים קשים יותר לדיון. במפגש השני כבר תהיה הבנה טובה יותר של משמעות המפגשים ותפקיד ההנחיה, תהיה עבודה משמעותית בנושאים השונים לקראת מפגש זה ותיווצר כבר "מסורת" של מפגש שתשמור, ולו זמנית, את הלגיטימציה למפגשים הבאים.

ב. בשלות

בשלות היא מושג יחסי וסובייקטיבי הלקוח מדיסציפלינת היחסים הבין-לאומיים. במובנו הרחב ביותר הוא מתאר תהליך פסיכולוגי או תהליך חשיבה של מקבלי ההחלטות. הם פונים לתהליכי משא ומתן בסכסוכים שבהם ניסו הצדדים להביס זה את זה, אך מרגישים שלא יוכלו להגיע למצב שבו צד אחד

ינצח, והמחיר ששני הצדדים משלמים גבוה מדי (Zartman, 2008). בדיאלוג קהילתי בשלות הצדדים מתקיימת, כשהם מבינים שרק דרך תהליך הדיאלוג יוכלו לממש את צורכיהם בצורה הטובה ביותר, והם משקיעים את מרצם ופעולתם לקיים אותו. במושג הבשלות אנחנו מתכוונים לשני תחומים:

1. מידת הבשלות של בעלי עניין שונים להיפגש ולהיות חלק מהתהליך
2. מידת הבשלות של תהליך הדיאלוג הקהילתי

בשלות בעלי העניין: לעתים קרובות נדרשים תהליכים מקדימים לשיפור הבשלות לדיאלוג מצד חלק מבעלי העניין. תהליכים כאלה יכולים להתבצע בדרכים שונות, כגון: סדנאות של משא ומתן, דיאלוג ותקשורת בין-תרבותית, למידה של נושאים רלוונטיים (חוקים רלוונטיים, תחומי תכנון ובנייה, למידת מבנה הקהילה או מחלקות העירייה וכדומה). תהליכים אלה מדגישים את משאבי בעל העניין ואת כוחותיו כגורם בעל נכסים בקהילה ואת תהליך הדיאלוג כתהליך מיטבי להשגת המטרות.

נדרשת גם בחינה של המידה שבה תהליך הדיאלוג הקהילתי יכול להביא לתוצאות אפקטיביות עבור הצדדים. לעתים קרובות יש חלופות אחרות שחלק מהצדדים סבורים שהן עדיפות, כמו למשל השפעה פוליטית על ראש העיר. לעתים ההסכמה לתהליך דיאלוג קהילתי נובעת מהרצון "למשוך זמן", כי אחד הצדדים מרוויח מהמצב הקיים, וככל שהתהליך מתמשך, המצב הקיים נשמר.

בתהליך המתואר נראה כי לצדדים הייתה בשלות ברמות שונות להיכנס אליו. לכולם הייתה בשלות להיפגש. הצדדים השונים הבינו כי עליהם לשבת זה עם זה כדי לקדם פתרונות שונים למצב. מפגשי ההכנה שערכנו יחד עם מזמיני התהליך מהמנהל הקהילתי ועם הקהילה האתיופית כווננו להגעה לבשלות זו. בשלות זו כרוכה בהבנה כי התהליך יכול להימשך זמן רב, משום שמדובר בשלבים שונים, ויש לתת הזדמנות למיצוי הדברים.

נציגי הקהילה האתיופית שהסכימו להשתתף בתהליך, החליטו לפעול גם בערוצים נוספים להשגת דרישותיהם. ערוצים אלה כללו, למשל, פגישות עם ראש העיר ועם נציגי המועצה להצגת דרישותיהם, הצבת "עובדות בשטח" לפני שסוכמו דרכי הביצוע. לדוגמה, נציגי הקהילה האתיופית הכניסו ציוד שלא הוסכם עליו לחדר שהוקצה להם כמקום תפילה לסופי השבוע בלבד. הגורמים הממסדיים היו מחויבים יותר לבלעדיות התהליך. ארגונים נוספים (ארגוני מגזר שלישי, מרפאות וכדומה) היו מחויבים ברמות שונות לתהליך ושיתפו אתו פעולה.

בשלות התהליך: במבט לאחור נראה שמידת הבשלות לפני תחילת התהליך לא הייתה אופטימלית, אך נראה שלא היו כלים אפשריים לשפר אותה מבלי להתחיל את התהליך ולפעול בנושא במקביל למפגשי הדיאלוג. כך מצאנו את עצמנו דנים עם הצדדים בסוגיות שבמחלוקת במקביל לערוצים אחרים שפעלו בזמן תהליך הדיאלוג הקהילתי - המפגשים המשותפים והמפגשים הנפרדים עם בעלי העניין השונים. כמו כן סייענו לצדדים להכין את עצמם להמשך תהליך הדיאלוג במפגשים חד-צדדיים. לפי הגישה שלנו, כאשר אנחנו נפגשים עם אחד הצדדים, אנחנו משמשים יועצין לנושא משא ומתן ודיאלוג ומסייעים לו לבחון את החלופות העומדות לפניו, גם אם אינן "לטובת" תהליך הדיאלוג הקהילתי, כגון פעולה בערוץ שונה מערוץ הדיאלוג: פגישות אחד על אחד, מתן מחוות הדדיות ועוד. כמו כן אנו

מסייעים לכל צד בנפרד להבין טוב יותר את משמעות הצעדים של הצדדים האחרים וכיצד הוא יכול למצב את עצמו בצורה האופטימלית להמשך התהליך. מצב מורכב כזה ייתכן רק בתהליך המבוסס על גישה אינטגרטיבית הרואה בשיתוף פעולה עם הצדדים "היריבים" את הדרך המתאימה להשגת הצרכים האישיים בשונה מגישה תחרותית, שבה עצה לצד אחד באה בהכרח על חשבון צדדים אחרים.

ג. הנגשה

דיאלוג קהילתי רב-תרבותי צריך להיות נגיש לכל השותפים בו מבחינה שפתית, פיזית, מגדרית, כלכלית ועוד. הנגשה כוללת גם מאפיינים של כשירות תרבותית של התהליך (ראו מבוא לשער זה). כבר בתיאום הציפיות שעורכים עם בעלי העניין ועם המשתתפים יש לעלות את נושא ההנגשה ולהסביר אילו צעדים אנו עושים כדי לוודא שהתהליך מותאם לכל המשתתפים, היות שמהלכי הנגשה עלולים להיתפס כנקיטת עמדה מצד מנהלי התהליך.

הנגשה גם צורכת משאבים כספיים – תרגום חומרים, הסעת משתתפים, שימוש במתורגמן ושכירת מערכת הגברה לדוגמה. כמו כן היא עלולה לסרב את התהליך עצמו.

כחלק מהנגשת התהליך בחרנו לקיים את המפגש הראשון בשכונה. היות שהיו צפויים להגיע למעלה מחמישים אנשים למקום המפגש, קיימנו את המפגש באולם כדורסל של בית הספר היסודי, שבו לומדים מרבית מילדי השכונה והקהילה. דאגנו גם למערכת הגברה ובה כמה מיקרופונים ששימשו, פרט להגברה, גם כ"מקלות דיבור" שסימנו את תור הדוברים.

את מועד הפגישה קבענו בתיאום עם כל הגורמים שאיתם דיברנו ושהיו חיוניים לפגישה. אחר כך וידאנו שהמידע על המפגש, הפתוח לכול, יופץ באמהרית ובעברית בכל ערוץ אפשרי, דרך השותפים השונים ובמסלולי תקשורת אחרים. כמו כן וידאנו, כמיטב יכולתנו, שהמידע על המפגש והיכולת להגיע אליו לא יהיו תלויים ברצונם של בעלי עניין מסוימים.

עוד בפגישה המוקדמת עם יו"ר הקהילה הבאנו מתורגמן לאמהרית-עברית. בדיעבד הבנו כי הבאתו "על חשבוננו" וניהול השיחה בשתי השפות נתנה לנו קרדיט רב. עד אז היה נהוג להשתמש בעברית רדודה או להיעזר באחד מבני הקהילה כמתורגמן, ומשמעות הדבר איכות תרגום ירודה, תרגום סלקטיבי ונטרול המתורגמן מהשתתפות חופשית בדיון. הכנסת תרגום עוקב⁷⁸ באמהרית-עברית נתנה כבוד לשפה האמהרית ולדובריה. לעומת זאת למפגש שאליו הוזמנו בתחילת הדרך עם ועד הקהילה, לא זמן מתורגמן כיוון שכאורחים זה לא נראה לנו ראוי, ואכן איכות מעורבותנו בדיון הייתה נמוכה ביותר. אמנם היו מי שניסו לתרגם לנו, אבל היה ברור שתרגמו לנו רק מה שרצו שנשמע.

נוכחות המתורגמן הייתה חשובה ביותר במפגש הראשון. זו הייתה פעם ראשונה שמודל זה הופעל. המתורגמן המיומן אמנם התקשה לפעול בראשית הדרך, אך הוא השתפר מאוד בפגישות הבאות. היה לאנשים קשה להתרגל ולהיות סבלניים בזמן התרגום. הייתה תחושה של קושי בתקשורת למרות התרגום, והיה צורך שוב ושוב להזכיר לדוברים לעצור אחרי כמה משפטים כדי לאפשר את התרגום. למרות הקשיים הועבר בתרגום מסר ברור בנוגע להנכחה של חברי הקהילה וההתעקשות על הבנה

78 נהוג להבחין בין תרגום סימולטני, המתקיים בו-זמנית לדברי הדובר, לבין תרגום עוקב שבו הדובר עוצר אחת לכמה משפטים לצורך התרגום.

מלאה של התכנים. להפתעת רבים אף שלכאורה תרגום עוקב מאט מאוד את הקצב, בפועל אנשים מדברים פחות ובאופן ענייני, ולכן ההספק במפגש הכולל תרגום הוא רב. כמו כן אין מקום להתפרצויות ולהפרעות, כי הן לא מתורגמות ואינן מפריעות לתהליך התרגום. כך סייע התרגום גם לשמירה על דיון הוגן ומכבד במשך רוב הזמן.

סוגיה נוספת בהנגשה היא התרגום לשפה הכתובה. אף-על-פי שרבים מבני קהילה זו אינם קוראים אמהרית, התעקשנו לתרגם את כל המסמכים לקראת המפגש ובעקבותיו תרגום מקצועי, לרבות שלטי ההכוונה למקום המפגש. מצד הקהילה הובעה הערכה רבה למאמץ שנעשה לתרגם לשפתם. פעולה כה פשוטה בעינינו, של תליית שלטי הכוונה באמהרית, הגבירה את האמון ואת הפתיחות בתהליך.

ד. נציגות

אנו מניחים כי כל מי שמגיע למפגש המליאה מייצג את עצמו. המנהלים ומנחי התהליך צריכים להביא בחשבון שעובד עירייה אינו בהכרח יכול לייצג את כל הקולות בעירייה, או שבן הקהילה האתיופית אינו יכול לייצג את כלל הקהילה. החשיבות של מפגש מליאה מונגש נעוצה בעובדה שכל מי שרוצה להיות מיוצג, יכול להשתדל להגיע או לוודא שאנשים המייצגים את תפיסתו מגיעים למפגש ומתבטאים.

בתהליך המוקדם ראינו בוועד הקהילה נציגות של קהילת עולי אתיופיה בשכונה, אך זו הייתה נציגות שתכליתה לתת לגיטימציה לתהליך ולשפר ככל האפשר את כללי המרחב והזמן של התהליך. בד בבד נפתחה הזדמנות לאפשר למרב האנשים לבוא למפגש ולהתבטא בעצמם באופן עצמאי, ולא דווקא באמצעות חברי ועד הקהילה. זוהי נקודה מרכזית בעקרון הדמוקרטיה העמוקה שמנחה את גישת הדיאלוג הקהילתי⁷⁹. אכן היו בין אנשי המקצוע שעובדים עם הקהילה מי שחשבו שיש אפוזיציה משמעותית לוועד הקהילה מתוך הקהילה. נציין שאנחנו לא הרגשנו בכך, ונראה היה שחברי הקהילה מגבים במפגשים את ועד הקהילה. כך או כך נשמרה האפשרות לבטא דעות השונות מדעת הנציגות הרשמית, הנבחרת בבחירות בתוך הקהילה, והיו דוברים שלא מוועד הקהילה שבחרו לבטא את עצמם באופן עצמאי.

לכאורה נכחו במפגשים נציגים רשמיים מטעם העירייה והגופים שבה, המנהל הקהילתי ועוד. עם זאת, חשוב לציין שבתהליך כזה אנשים עוברים תהליכים אישיים, ונציגי העירייה, על גופיה השונים, יכלו להביע דעות מגוונות בנושאים שונים, לא בהכרח בהלימה אלה עם אלה. מכיוון שהמטרה הייתה בעיקר חיפוש פתרונות לסוגיות ופחות הבעת עמדות במשא ומתן, גישה המאפשרת לכל משתתף לייצג את עצמו נותנת הזדמנות למציאת גישות ופתרונות יצירתיים.

עם זאת, מובן שהאתגר היה לוודא שהגיוון שנצפה במפגש הרחב, מייצג את השונות בין בעלי העניין השונים בתהליך, וזה היה בהחלט חלק מהמאמץ שנעשה לקראת המפגש – מיפוי הגופים והאנשים, יצירת קשר אישי עם אנשים שונים והזמנה רחבה ככל האפשר של התושבים ונציגי הארגונים למפגש.

79 להרחבה על עקרונות הדיאלוג הקהילתי ראו: אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004.

סיכום

בחרנו לדון בארבעה מושגי מפתח שימושיים שחיוני, לדעתנו, לתת עליהם את הדעת בתהליך דיאלוג קהילתי בכלל ובכניסה לתהליך כזה בפרט. מובן שהם אינם היחידים, אך לפחות במקרה שתואר במאמר זה, הם היו מרכזיים לחשיבתנו. מרכזית במיוחד הייתה ההבנה שיש להתייחס לנושאים אלה, לחשוב עליהם ולפעול לאורם בשלבי ההכנה ועוד לפני המפגש הראשון.

ארבעת המושגים לגיטימציה, הנגשה, בשלות ונציגות מחייבים את מנהלי הדיאלוג לקיים שיח עם המשתתפים ועם הסביבה שבה הם פועלים המאפשר להתאים את התהליך למשתתפים ולא את המשתתפים לתהליך.

דיאלוג קהילתי יכול לשמש כלי לפתרון סכסוכים ולמניעתם אך ורק אם נעשה בו שימוש נכון ומושכל. ההבדל בין תהליך דיאלוג קהילתי טוב לגרוע טמון, כך נראה לנו, בפרטים הקטנים, פרטים שלעיתים נראים למארגנים כלא-מהותיים מתוך רצון להביא תוצאות מהירות או לכנס במהירות את המפגש הראשון. עם זאת, לצדדים הבוחנים בחשדנות את התהליך, כל פרט קטן מסמל התייחסות נאותה או לא-נאותה אליהם ולסוגיות שעל הפרק. מבחינה זו תהליך דיאלוג קהילתי שאינו מתוכנן ומנוהל כראוי, עלול לגרום נזק קהילתי גדול מאי-קיום תהליך כזה כלל.

ארבעת המושגים שבהם עסקנו כאן, משתלבים היטב עם עקרונות הדיאלוג הקהילתי, שמתוארים במבוא לשער זה⁸⁰. כפי שמתואר שם, היישום של הדיאלוג הקהילתי מחייב חשיבה על סוגיות שאין להן פתרון חד-משמעי, ובהקשרים קהילתיים שונים יינתנו להם פתרונות שונים.

מקורות

אגמון-שניר, ח', אנגל, ע', ושבאר, ו' (עורכים) (2004). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים, שותפות 2000 ירושלים-ניו יורק, הסוכנות היהודית לארץ ישראל. יהושע, א' ב' (2001). רב-תרבותיות בישראל. **מפנה**, 32, 19-24.

Zartman, I. (2008). Ripeness: the importance of timing in negotiation and conflict resolution. e-International Relation. Retrieved 20/8/2008.

<http://www.e-ir.info/2008/12/20/ripeness-the-importance-of-timing-in-negotiation-and-conflict-resolution/>.

80 העקרונות הם דמוקרטיה עמוקה, שותפות וסולידריות חברתית, רב-תרבותיות עמוקה ואמת משותפת. ראו: אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004.

מעשה בשמיכת טלאים מבט ביקורתי על עקרונות הדיאלוג הקהילתי

ענת אשל, מנהלת מרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה, רמלה,
וצהלה בנבניסטי⁸¹, מגשרת, מרכז גישור ויישוב סכסוכים
בקהילה וחברת פורום מנהיגים, רמלה

"All great things are simple, and many can be expressed in single words: freedom, justice, honor, duty, mercy, hope."
(Sir Winston Churchill, Tel Aviv, 1921)

"כל הדברים הגדולים הם פשוטים במהותם, ורבים מהם ניתנים לביטוי במילה אחת: חופש, צדק, כבוד, מחויבות, חמלה, תקווה." (וינסטון צ'רצ'יל, תרגום חופשי)

המראה שנגלה לי כשהגעתי לראשונה לרמלה, היה מגדל הפעמונים של הכנסייה, ממוסגר בתוך שדרת עצים זקנים. בצד צומת בניין העירייה הלכה קבוצת מתפללים שיצאה מבית הכנסת הסמוך. מראהו המרשים של בניין העירייה השרה עלי תחושה כאילו נקלעתי לצילומי סרט היסטורי כלשהו. המסגד, בית הכנסת, בניין העירייה, הכנסייה ורחובותיה של העיר נראו קרובים ומחוברים למרות המרחב הפיזי. במעלה הרחוב הראשי פגשתי מגוון דמויות שהיו עסוקות כל אחת בענייני היום-יום: אישה לבושה בקאמיס (שמלה אתיופית מסורתית) הולכת לאטה תוך כדי דיון עם בנה הצעיר על תלבושת בית הספר. בצומת ליד בניין העירייה עמדה קבוצת גברים ונשים שנשאו עיניים לקומותיו הגבוהות של בניין הנמצא בהליכי בנייה.

81 ברצוננו להודות:

למשתתפי פורום מנהיגים, דיאלוג קהילתי רב-תרבותי ברמלה, אשר מקדישים מזמנם וחאים חשיבות בפורום ובעצם קיום התהליך. ההיענות לראיונות הייתה מלאה, ואנו מודות להם על שיתוף הפעולה ועל הסכמתם לחשוף חלק מרחשי לבם.

למנחה הפורום אשר מוביל תהליך מורכב ביותר ברגישות רבה ותוך ניעות בין איסוף תובנות ובין הנאה מהישגים.

תודה אישית לאנשים שמובילים ומעורבים במרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה, רמלה: ליו"ר ועדת ההיגוי, עו"ד אופיר שמחי, לראש צוות עבודה קהילתית, אייל קהלני, לרכזת פרויקט דיאלוג קהילתי הנוכחית, עליזה סילוורה ולרכזות הקודמות פאתן אל זינאתי ומירה עילם.

תודה לצוות תכנית "גישורים": אורית יולזרי ואורנה שני על הפקת הספר ועל ליווי הרעיון מראשיתו. תודה מיוחדת לאורנה שני שליוותה אותנו במסירות, בנאמנות ובסבלנות ועם הרבה הקשבה לצרכינו. תודה לארנה שמר על ההערות המלומדות ונקודות הראייה החדשות.

חלקם החזיקו ביד גיליונות נייר, וחלקם עסקו במדידות. גבר גבה קומה בחליפה כהה שוחח בערבית עם שתי נשים לבושות שחורים מכף רגל ועד ראש. ניכר היה כי האישה שאל אותן דבר מה, ובתשובה הן הצביעו לכיוון בניין משרדים מודרני ומסוגנן בעל קשתות מחודדות. ליד בניין המשטרה עמדו שתי נשים צעירות, שאחזו עגלות תינוקות והתווכחו בספרדית. גבר מבוגר חובש כיפה גדולה ורקומה הלך ברחוב נושא קופסת קרטון גדולה ומשוחח בטלפון בשפה שלא זיהיתי. בצל אחד העצים ראיתי זוג מבוגר שעסק בחלוקת תבלין כלשהו לשקיות קטנות. האישה הייתה לבושה בסארי רקום. היא חיכה לעבר העוברים והשבים ונראה כי הכירה את מרביתם. אישה זהובת שיער כבת שמונים התקרבה אל המספרה מלווה באישה צעירה מלוכסנת עיניים, כנראה המטפלת. שתיהן החזיקו שמישה אקזוטית עשויה מנייר. שתי נזירות, נושאות שקיות עם ירקות, חצו את הכביש הסמוך לשוק המקומי. האווירה הפסטורלית והנוף האנושי המגוון השח על אווירה נינוחה. אווירה של אחדות ושילוב, חיבור והרמוניה. לימים הפכתי את רמלה למקום עבודתי ולמדיתי להכיר ולאהוב את השילוב הייחודי ואת השלווה הזאת....

...זאת מציאות חברתית מעט מתעתעת... כדי להכיר לעומק מציאות חברתית בעיר מסוימת יש לחוש את נשמתה ממש כמו אלתרמן, שתיאר באהבה את נשמתה של תל-אביב. נולדתי, גדלתי והתחנכתי ברמלה. אני מאוהבת בכל פינה בעיר, כולל אלו הפחות יפות. מתחת לפני השטח גועשת הקרקע ומבעבעת. רמלה היא ייחודית מבחינת מכלול התרבויות שהיא עוטפת בחיקה. כמי שצמחה כאן, אני חשה שהאקלקטיות הזאת קיימת ואף מפזרת את שלל גווניה – אך הפסטורליה היא בעיני מקסם שווא וקיימת רק במבט חיצוני...

הקול הראשון הוא של ענת אשל, מנהלת מרכז הגישור ויישוב סכסוכים בקהילה ברמלה (להלן במאמר: מרכז הגישור). הקול השני הוא של צהלה בבניסטי, מגשרת מתנדבת במרכז הגישור ותושבת העיר. שתינו כתבנו את המאמר שאתם עתידים לקרוא.

חוטים צבעוניים ומספריים: מבוא

מאמר זה יסקור הליך של דיאלוג קהילתי רב-תרבותי המתקיים החל מאמצע שנת 2009 בייזום ובליוי של מרכז גישור ויישוב סכסוכים בקהילה – רמלה. מרכז הגישור הפועל בעיר רמלה במטרה לחולל יחד עם הקהילה שינוי חברתי, יזם הקמת שני פורומים לדיאלוג קהילתי רב-תרבותי כחלק מפעילויות שונות להגשמת מטרות המרכז⁸². במאמר זה נתמקד

82 לקריאה נוספת על מטרות מרכז הגישור: <http://www.ramla.muni.il/gisurr/vision.html>

בפורום מנהיגים המורכב מתושבים המייצגים את מגוון התרבויות והקהילות בעיר, נותני שירותים, נציגי רשות מקומית ואנשי מקצוע רלוונטיים. הפורום מתמודד עם נושאים ועם קונפליקטים רב-תרבותיים באמצעות דיאלוג ושיח.

במאמר נסקור את מאפייני העיר רמלה ואת הרקע והאווירה שליוו את הקמת פורום הדיאלוג. חשוב היה לנו להרחיב הסברים שיבהירו את אופייה המיוחד ואת מורכבותה של העיר כדי לאפשר גם לקוראים שאינם תושבי רמלה להבין את הלך הרוח ואת הנסיבות לעומקן. ההכנות והדינמיקה של המפגשים התקיימו תוך דיון ביקורתי **בגישה לניהול דיאלוג קהילתי**, כפי שבאה לידי ביטוי במאמר "עקרונות יסוד ערכיים מקצועיים לדיאלוג בקהילה רב תרבותית" (אגמון-שניר, 2004). במאמר זה אגמון-שניר דן בעקרונות יסוד לבניית קהילה רב-תרבותית: דמוקרטיה עמוקה, רב-תרבותיות עמוקה, סולידריות ואחריות משותפת לקהילה ואמת משותפת. עקרונות אלה מייצגים, לדעתו, ארבעה ערכים ותפיסות עולם שקהילה רב-תרבותית חייבת להטמיע תוך שהיא משלבת ואורגת אותם זה בזה. לשיטתו של אגמון-שניר, גם אם הוגשמו ערכים אלה במלואם, לא די שיעמדו זה לצד זה, אלא עליהם להשלים זה את זה במעין מארג.

במאמר זה נברר באיזו מידה מיושמים עקרונות היסוד המוזכרים לעיל בפורום המנהיגים. לשם כך, נוסף על סקירת האירועים והתהליך מנקודת המבט של הכותבות, נערכו ראיונות עם כמה ממשתתפי הדיאלוג הקהילתי, ובהם נשאלו המראיינים שאלות מנחות המתייחסות לאופן שבו מיושמים ארבעת עקרונות היסוד בתוך הליך הדיאלוג ובדינמיקה של המפגשים.

זה המקום לציין כי בזמן כתיבת שורות אלה חיפשנו שם הולם למאמר. שם שיספר את סיפורו של מעגל התושבים השונים כל כך בגישתם, בדעותיהם וברקע שממנו באו. שם שיסביר את הרעיון של שלם הגדול מסכום חלקיו ובה בעת יספר על מפגשים המייצרים תהליך ובונים דרך. כך נזכרנו בסרט **How To Make An American Quilt** (מעשה בשמיכת טלאים, 1995, ארצות הברית). הסרט עוסק במהות הפנימית של מעגל הרוקמות המייצרות את השלם מתוך מכלול חלקים ובכוחו העצום של חיבור נכון (בין אנשים, בין בדים), והוא נוגע גם בתהליכים פנימיים של שינוי עמדות ושל הגברת מודעות לשוויון, שהגיבורה הראשית עוברת. מצאנו שהכותרת "מעשה בשמיכת טלאים" תהולם מאמר זה, ואנו מקוות שהיא תעורר כיווני חשיבה בלתי-שגרתיים אצל הקורא.

כמה פרטים על אודותינו: שתינו חברות בפורום המנהיגים, וכאשר קיבלנו על עצמנו את מלאכת הכנת המאמר, עסקנו בראש ובראשונה בשאלות של עיצוב: עיצוב רוחו של המאמר. ביקשנו לכתוב מאמר שיהיה לא רק מלומד אלא בעיקר מלמד, ובה בעת שתהיה בו חמימות מסוימת. האם יישא אופי תיעודי טהור? מהו המשקל שניתן לחומר הרקע והאם גם מי שאינו מכיר את רמלה יוכל לקרוא ולהתרשם לעומק (היום וגם בחלוף השנים)? האם נצליח לשמר בכתיבתנו איזון עדין בין התמקדות בסוגיות החברתיות-קהילתיות אשר עולות בתהליך לבין התמקדות בממסד ובאדמיניסטרציה כשותפי התהליך? האם נצליח להעביר לקורא הלכי רוח נוספים מעבר להיבט הציבורי? לדוגמה, האם נצליח לשרטט בתוך כל התהליך גם את מצוקת הפרט הכואב את כאבה של קהילה, את התקווה שלפתע התעוררה אצל חלק מהפעילים, את חדות ההיכרות עם קהילות ועם מגזרים ועוד תחושות פנימיות: שירת יחיד בלבו של אפוס.

מעל הכול, היכן נמקם את עצמנו? האם נישאר בתחומי המעגל או נמקם את עצמנו כצופות מבחוץ? לאחר התלבטות החלטנו לשלב כדי להביט על התהליכים בפרספקטיבה רחבה יותר: נכתוב את המאמר כאילו נכתב בידי עיתונאי שהוזמן ללוות תהליך מתמשך ולתעדו, אך בה בעת נקפיד לשלב את מכלול ההתרשמויות שלנו, כפי שחווינו אותן במלא העוצמה, לפעמים כחוויה משותפת ולפעמים כחוויה סובייקטיבית. נוסף ונציין גם כי מלכתחילה קיימים בין שתינו הבדלים יסודיים באופן ראיית המציאות. אחת מאתנו (צהלה) היא ילידת העיר ותושבת ותיקה בעוד האחרת (ענת) קשורה לענייני העיר כמקום עבודה וקריירה. לדעתנו, ההבדלים הללו מייצרים אופני התייחסות שונים ודעות שונות, אך נציין כי במרבית הנושאים במאמר ראינו את הדברים עין בעין.

שולחן מטבח, סרט מידה ותרגול תפי חיזוק: הבסיס להכנת שמיכת טלאים - רקע על רמלה

א. קליטת עלייה

רמלה, עיר רב-תרבותית וקולטת עלייה, משקפת את רבדיה של החברה הישראלית: מודרני ומסורתי, מזרחי ומערבי, ותיקים ועולים, בני דתות שונות, בני עדות שונות, חילונים ודתיים ועוד. בשנות החמישים והשישים של המאה ה-20 אכלסו את העיר עולים מאירופה, מצפון אפריקה ומעיראק וכן אוכלוסייה ותיקה מן המגזר הערבי (נוצרית ומוסלמית).

גלי העלייה שהחלו בשלהי שנות השישים, הביאו עמם לרמלה קהילות עולים מהודו ומגאורגיה ובשלב מאוחר יותר (עד היום) גם יוצאי אוזבקיסטן, אתיופיה, חבר העמים, קווקז, מדינות דרום אמריקה ועוד. מפגש תרבויות הטרורני במרחב אורבני אחד יוצר עירוב תרבותי רב-גוונים וייחודי בתכונותיו. עירוב תרבותי זה היה תמיד בולט ודומיננטי, ועם השנים הפך לחלק מ"כרטיס הביקור" של רמלה, אשר כונתה ונתפסה כ"עיר מעורבת" קולטת עלייה, וכל אחת מהקהילות מעורה באופן שונה במוסדות העירייה והמדינה. זאת ועוד, כל אחת מהקהילות מחוברת במידה שונה לתרבות המוצא שלה ולשפת האם. הבדלים אלה יוצרים שונות שיש בה יופי פנימי, אך גם פערים כמעט בכל תחום הנוגע ליחסי המשולש: אזרח - קהילה - ממסד. במגמה לצמצם את הפערים העירייה פועלת לפיתוח תכניות חברתיות וכלכליות הנוגעות לתחומי התרבות, הרווחה, בעיות שפה, תקשורת ועוד.

ב. מצב סוציו-אקונומי

בעיר רמלה יש תלות רבה של קבוצות וקהילות ברשויות. אחת הסיבות לכך היא המצב הסוציו-אקונומי של תושבי העיר⁸³. מצב זה מדגיש את הרקע החברתי ששרר בעיר רמלה ערב הקמת הפורום: תלות של תושבים בממסד היצרת מעבר לקשיי הקיום גם קשיים בניהול התהליכים אישיים מול הממסד (מערכות בריאות, חינוך, משפט, ענייני משפחה ונושאים אחרים). מנקודת המבט של הממסד ריבוי של אוכלוסייה ברמה סוציו-אקונומית בינונית ומטה מהווה נטל משמעותי. בעיר שבה כשליש מהתושבים הם מטופלי הרווחה, והמשאבים הנדרשים לשמירת שלומן הטוב של קהילות טעונות

83 העיר רמלה מדורגת במדד כלכלי-חברתי בדרגה 4 מתוך 10 (10 - הדירוג הגבוה ביותר) על-פי נתוני הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה. http://www.cbs.gov.il/publications/local_authorities06/pdf/nispah_b.pdf

סיוע כה גבוהים, ניצול המשאבים מתרכז בטיפול בבעיות הקיום הבסיסיות של חברי הקהילה בטרם מגיעים לטפל בסוגיות, כגון איכות חיים ויחסים בין קהילות.

ג. רב-תרבותיות

המגורים בעיר מעורבת וקולטת עלייה עלולים ליצור קשיי קליטה, זרות תרבותית, מתיחות וקונפליקטים. כל אלה מצריכים התמודדות, הבנה ומתן מענים הן מצד התושבים והן מצד הממסד. זרות תרבותית, מעבר לקשיים הרבים, איננה רק בעיה היוצרת ריחוק ונחיתות. זוהי סיטואציה שאפשר לראות בה הזדמנות לשינוי, לצמיחה ולהתערות. התמודדותם של היחיד ו/או הקהילה עם קשיים כאלה יכולה להיות קשה ומורכבת, אך היא יכולה גם להצמיח דור מנהיגים קהילתיים שירתמו את תחושת העוצמה והמסוגלות מארץ המוצא לטובת שיפור חייהם וכחלק מתהליך חברתי-תרבותי של התערות וקליטה.

ד. שונות תרבותית

אחד מתוצריהם של שלושת הנושאים אשר הזכרו לעיל הוא שונות תרבותית: שונות המתקיימת בין קהילה כלשהי לכלל הקהילה, שונות המתקיימת בין קהילה אחת לקהילה אחרת, שונות המתקיימת בין תרבות ומנהגים חדשים/מודרניים לבין אלה הרווחים בקהילות המוצא, שונות המתקיימת בין קהילה אחת או יותר לבין הממסד על רקע נגישות (משאבי ידע) לשירותים ולמשאבים.

להבנתנו, המילה "שונות" יכולה להתבטא בפועל בכמה רמות החל מאי-הבנות וכלה בקונפליקטים מורכבים. כל אלה יכולים להביא את הקהילה או את היחיד לתחושת זרות וניכור, וכדי למגרן דרושות שנים של למידה והתערות. לדוגמה, קהילות מסוימות עלו מארצות שאינן מפותחות על-פי קנה מידה מערבי ואינן מכירות את מנגוני הבריאות, בתי המשפט, השיטור וכולי. קהילות אחרות עלו מארצות שאינן דמוקרטיות, ומונחים כגון זכויות אזרח וחופש ביטוי אינם מוכרים להן. קהילות מסורתיות של עולים ושל ותיקים יתקשו להתמודד עם רעיונות של שוויון וחופש דיבור, ויש עוד דוגמאות רבות שקצרה היריעה מלפרטן. יש לציין כי תחושות זרות וניכור והמיקום בשולי החברה הם שמעניקים לתופעה את הפן הרגשי שכה מאפיין אותה.

השונות התרבותית, ולפעמים גם הזרות, מייצרות מצב מורכב שבו קהילות שוחרות שינוי מנסות להצמיח מרחבים תרבותיים אשר יתחברו זה לזה למרחב משולב אחד. מרחב שנקודות ההשקה שלו מקבלות ומכבדות זו את זו. מרחב שגם אם הוא מורכב מפיסות שונות, הרי במהותו הוא שלם וייחודי. קהילות סגורות יותר יבצעו הליך שונה מעט: אטי יותר, מבוסס על קבלה עצמית ועל שמירת מנהגים, הליך המבוסס על מיגור זרות וקבלת השונה ופחות על יציאה למרחבים חדשים.

לסיכום, כל הנאמר לעיל מציג מניפת שונות מגוונת ורבת ממדים בהיבט התרבותי. שונות זו איננה חד-ממדית אלא רב-ממדית. אין מדובר רק בהתייחסות למנהגים, לשפה, ללבוש, לערכים וכולי, אלא בהבנת התרבות המקומית לעומקה, יכולת ההיקלטות של כל קהילה בחברה או בתרבות חדשה, היכולת לשלב בין הייחוד התרבותי מחד גיסא וקבלת התרבות המקומית מאידך גיסא ועוד.

לדעתנו, באקלים חברתי כה מגוון נוצר צורך לעשות שינוי חברתי ממקום של בניית שפה חברתית חדשה המורכבת ממושגים העוסקים בהבנות הדדיות, משא ומתן וסובלנות בדרך של כיבוד מכלול התרבויות ובניית מרחב תרבותי חדש ללא ביטול תרבות המוצא.

ה. התנהלות העירייה בעיר רב-תרבותית

כל המתואר לעיל מבהיר, לדעתנו, את המורכבות ואת השוני שבבסיס קיומה של קהילה רב-תרבותית. מורכבות זו מתבטאת גם במכלול השיקולים וההחלטות שהעירייה נדרשת לקבל. מורכבות זו גם תובעת יותר רגישות ומעורבות אישית ממקבלי ההחלטות והבכירים בעירייה בבואם לאמץ פתרונות ומענים הולמים לקהילה ולציבור התושבים. גם בהקשר זה אפשר לראות פתרונות המבוססים על יותר מגישה אחת כחלק מתפיסה הוליסטית ומקיפה. פן אחד מתייחס לפתרונות רווחה וחברה שהוכנו מבעוד מועד וניתנים לקהילה כ"מוצר מדף" (מן המוכן). במילים אחרות, הקהילה נהנית ממגוון השירותים וההטבות המוצעים לה מבלי שהייתה מעורבת בעיצובם. הפן האחר מערב יסודות של שיתוף, העצמה וגישה הגורסת כי עם מרבית הקונפליקטים והמתיחויות בעיר אפשר להתמודד באופן היעיל ביותר בעזרת כוחות הקיימים בקהילה, בין השאר גם תוך התמקדות במנהיגיה. כל המתואר לעיל הנו רק נדבך אחד מתוך הליך הדרגתי של שינוי באופן ההתייחסות של הממסד ברמלה לתושבים: הליך שבו גדלה הנטייה לשתף את האזרח בקבלת החלטות, להיות קשוב לתלונותיו, לצרכיו ולהערותיו ולשאלו לדעתו. מוקד התהליך הנו שינוי הלך רוח המתבטא בתודעת שירות הולכת וגדלה ובגילוי הבנה ושיתוף פעולה עם צורכי התושבים.

ו. על אודות מרכז הגישור

מרכז הגישור ויישוב סכוכים בקהילה – רמלה הוקם בשנת 2002 במטרה לייצר שינוי חברתי באמצעות העצמת הקהילה תוך לקיחת אחריות להתמודדות עם קונפליקטים בקהילה ושינוי ההתייחסות והטיפול בקונפליקטים.

המרכז עוסק בפעילויות ובנושאים שונים: קבלת פניות מהקהילה ומבית המשפט, יישוב סכוכים מסורתי, גישורים רב-צדדיים, גישורים רב-תרבותיים, דיאלוג קהילתי, הכשרות של קורסי גישור בסיסיים לתושבי העיר, פרקטיקום (התנסות מעשית בגישור) בהתמחות בקהילה ובגישור רב-תרבותי, סדנאות בנושאים שונים, בניית הסכמות בבתי משותפים, גישור בבתי הספר, העצמת נשים, הפעלת קבוצות עולים, גישור וספורט בקבוצת הנשים בכדור סל והטמעת הגישור בקהילה.

פעילות המרכז מבוססת ברובה על עבודתם של כ-150 מתנדבים.

אנו, אנשי מרכז הגישור, מאמינים כי מכלול הפעילויות המוזכרות לעיל ישפרו את איכות החיים בקהילה תוך עידוד סובלנות ויצירת דיאלוג משותף.

בדים, סיכות ומחטים: הכנות לפעולת החיבור בין הצרכים לכוחות הקהילה

תהליך ייסודו של מרכז הגישור ברמלה, כאמור, צמח מתוך המציאות החברתית שתוארה לעיל ומתוך תפיסת העולם המאמצת את הגישור ואת הדיאלוג כאמצעי ליישוב סכוכים ומניעתם. אמצעי זה מהווה כר פעולה ללימוד שפה חברתית חדשה ולהתמודדות עם תמונת המצב המורכבת בעיר. כחלק ממענה למכלול הצרכים הללו ובמטרה לשתף ולעודד את העצמתם של התושבים ומנהיגי הקהילות השונות החליטה ועדת ההיגוי בשנת 2007 להקים פרויקט דיאלוג קהילתי רב-תרבותי שיותאם לצורכיהם של תושבי העיר.

תכנית דיאלוג קהילתי מתמקדת בבניית מנגנון אופרטיבי לטיפול בנושאים רב-תרבותיים, שהדרך הטובה ביותר לטפל בהם היא באמצעות שיתוף משמעותי של הציבור תוך קיום דיאלוג וביצוע פרויקטים יישומיים.

את ההחלטה להקמת פרויקט דיאלוג קהילתי התחלנו ליישם בפעולות הכנה אשר כללו מיפוי הקהילות השונות בעיר. המיפוי היה יסודי ומעמיק, למשל בזיהוי תת-קהילות וזרמים ובזיהוי של המנהיגים ומוקדי הכוח הקיימים בכל קהילה: מנהיגים פורמליים ובלתי-פורמליים וכוחות נוספים אשר ביכולתם להירתם ולהניע תהליכים. לאחר מיפוי של הקהילות השונות ובדיקת הצרכים הוחלט להקים שני פורומים: פורום מנהיגים ופורום צעירים.

בשלב הבא איתרנו מועמדים מתאימים מקרב תושבי רמלה לפי תבחינים שקבע הצוות המפתח את הפרויקט, כגון: מעורבות קהילתית, יכולת השפעה בקהילה, מנהיגים קהילתיים ועוד. הרשימה הסופית של חברי הפורום נקבעה בתום סדרת ראיונות אשר נערכו עם המועמדים. הם נשאלו על ציפיותיהם, על הנושאים שהיו רוצים לקדם, מדוע הם מעוניינים להשתתף בפורום ועוד. שני הפורומים מורכבים מנציגי תרבויות, עדות וקהילות מרכזיות בעיר יחד עם נותני שירותים ונציגי הממסד. הרכב הנציגים נעשה בהתאמה להתפלגות האוכלוסייה בעיר על-פי הקהילות השונות. הנחת היסוד של חברי הפורום, נותני השירותים בעיר והממסד היא שלכולם מטרה משותפת – העלאת איכות החיים בעיר. מטרת-העל של הפרויקט היא להתמודד עם המציאות המורכבת באמצעות דיאלוג ופעילויות משותפות. מאמר זה מתמקד בתהליך שהתרחש בפורום המנהיגים.

פורום מנהיגים

הפורום הוקם, כאמור, על רקע הצורך להתמודד עם השונות התרבותית והשלכותיה ועם תחושות הזרות והניכור באמצעות דיאלוג ופעילויות משותפות של נציגי הקהילות. חברי הפורום נדרשים להתמודד עם נושאים וקונפליקטים רב-תרבותיים ולקדם פתרונות ודרכי חשיבה בשלושה רבדים:

- הרובד הראשון הוא היכרות הדדית ובניית סובלנות ויכולת הקשבה תוך כדי היכרות עם מציאות החיים השונה המאפיינת כל קהילה.
- הרובד השני הוא העלאת בעיות ונושאים, הצגת פתרונות וביצועם בשטח. המפגשים ופעולות השטח מעצימים את מנהיגי הקהילות ומבצרים את מעמדם.
- הרובד השלישי עוסק בהגדרת הצרכים המשותפים ובבניית תשתית קהילתית חדשה, מגובשת ומאורגנת יותר. תשתית זו מבוססת על שיח ועל אינטרסים חדשים⁸⁴, על כבוד הדדי ועל סובלנות. שימוש בהישגים אלה ייעשה באופן רצוף ויום-יומי, אך הקבוצה תפעל ככוח מלוכד בשעות משבר, כפי שיפורט בהמשך.

בראש הפורום עומד ממלא מקום ראש העיר, ובין משתתפיו אפשר למנות גם את מנכ"ל העירייה ואת יו"ר ועדת ההיגוי של מרכז הגישור. המשתתפים נבחרו להשתתף בפורום לאחר ראיונות אישיים וגם על סמך היכרות אישית, יכולת הקשבה והידברות, מידת ההשפעה בקהילה שהם מייצגים, העמדה

84 של המרחב הציבורי החדש שמתאפשר בזכות השיח ושיתוף הפעולה בפורום המנהיגים.

חברתית או הדתית בקהילה או בארגון שמהם הגיעו וכן יכולת מנהיגות ויכולת ארגונית וחברתית בשעת חירום.

הפורום נפגש אחת לחודשיים עם מנחה מקצועי. בין המפגשים רכזת דיאלוג קהילתי אחראית לתיעוד ולהפצה של סיכומי המפגשים ומשמשת כתובת אישית למשתתפים. היא שומרת על המשכיות הפעילות בין הפגישות בשיחות, במשלוח מיילים ובקשר אישי עם כל משתתף. היא גם אחראית להביא ליישומן של ההחלטות המתקבלות במפגשים.

כמו כן מתקיימות פגישות הכנה של צוות המנהל את מפגשי הדיאלוג (רכזת הדיאלוג, מנהלת מרכז הגישור, יו"ר פורום המנהיגים ומנחה הפורום), אשר מעצב את תוכנם ואת אופיים של המפגשים. סדר היום נשלח מראש למשתתפי הפורום.

השנה הראשונה לפעילותו של הפורום עמדה בסימן היכרות החברים, גיבוש הקבוצה, תיאום ציפיות והעלאת נושאים לדיון ולפעולה. במפגשים הועלו נושאים שונים ומגוונים המחייבים התערבות של הפורום בקהילה, כגון: אלימות וונדליזם, פעילות בין-תרבותית בקרב בני הנוער, הצגת צרכים של שכונות וקהילות שונות.

הפורום קיבל החלטה בשנת פעילותו הראשונה ללמוד את נושא בני הנוער מההיבט הבין-תרבותי. ואולם במהלך הפגישות עלה באופן ספונטני ובלהט הדיון הצורך לטפל בסוגיות שונות הנוגעות לאחת משכונות העיר, אשר נציגיה בפורום שטחו את טענותיהם והביעו אכזבה ומרמור. עקב כך החליטו חברי הפורום כי חשוב לטפל בסוגיות אלה על ידי מתן מענים הולמים, ורק אז לשוב ולעסוק בנושא המקורי שנבחר.

שנת הפעילות נחתמה ביום גיבוש אשר בו נבחרו החזון של הפורום ומתווה הפעולה של השנה השנייה⁸⁵. התכנון לשנה השנייה לפעילות הפורום הוא בנייה של תכנית התערבות ליצירת שינוי בקהילה.

הנושאים שהועלו לקראת שנת הפעילות השנייה הם אלה:

1. היערכות לעתות משבר או מתיחות על רקע בין-תרבותי ברמה מקומית ולאומית: מהי אחריות המנהיגות ומהן הפעולות שהיא נוקטת לקראת אפשרות כזו? אילו נקודות השקה תהיינה אז בין הפורום לממסד ומה יהיה טיבו של שיתוף הפעולה ביניהם?
2. חיבור של הפורום לצוותי עבודה שונים בעיר ברמת ידיעה ותמיכה.
3. חשיפת הציבור לתהליך הדיאלוג ולפועלו של הפורום.
4. ביקור הפורום בקהילות השונות להיכרות עמן בשטח. המפגשים הבאים יחולקו לשני חלקים: בחלק הראשון של כל מפגש יפגוש הפורום קהילה וילמד על אודותיה, ובחלק השני ימשיך את הדיון לפי נושאי תכנית העבודה.
5. המשך עיסוק והעמקה בנושאים של נוער, התנדבות ומעורבות.
6. פעילויות שיתופיות ומשותפות בפן הרב-תרבותי.

85 בזמן כתיבתו של מאמר זה הפורום פועל זו שנה שניה.

לסיכום, בתקופת פעילותו הקצרה אפשר לראות כי הפורום היה זרז (ולפעמים אף הגורם הישיר) לכמה הישגים משמעותיים, חלקם מרגשים ולחלקם משמעות קהילתית ארוכת טווח (בתנאי שהפורום ימשיך בפעילותו): הפורום הוא מפגש תושבים שבו כל משתתפיו הם פעילים קהילתיים. המפגש מתקיים לא כמפגש מחאתי ולא ביוזמה פרטית, אלא כאחד הפרויקטים של מרכז הגישור שמטרתו יצירת שינוי חברתי. כמו כן זהו מפגש של תושבים עם נציגי העירייה לשם דיון וסיעור מוחות המתבצעים בשיתוף מלא. לדעתנו הפורום הוא רק נדבך אחד מתוך גישה חדשנית ושונה שעיריות ורשויות רבות מאמצות, לפיה הן בוחרות להתייחס לתושב בגובה העיניים. הרעיון הוא לראות בתושב שותף ולא רק נתין. הפורום מאפשר מפגש והיכרות בין הקהילות השונות, והמפגש מייצר אינטראקציה בין תושבים ממגזרים שונים, ואפשר שאלמלא הפורום, מעולם לא היו נפגשים.

ז'קארד⁸⁶ בצבע זית פוגש סאטן ומשי פראי: מהו דיאלוג קהילתי?

כדי לחבר בין יישומם של עקרונות הדיאלוג הקהילתי לבין הפורום עצמו בחרנו להסביר בשלב זה מהו דיאלוג קהילתי ומהם מרכיביו.

בדיאלוג קהילתי נפגשים לשם קיום תהליך דיאלוגי אנשים מקבוצות שונות (לרבות נותני שירותים לקהילה), המתמודדים יחדיו עם מצבים, בעיות ומתחים הנובעים מהמפגש ביניהם. בתהליך מזהים, בוחרים ודנים בנושאים ובהזדמנויות משותפות שהתמודדות עמן יכולה להיטיב את איכות החיים. לעיתים נוצר הדיאלוג מאחת או יותר מהסיבות הבאות: מתוך הצורך לפתור משבר, לספק מענה קונקרטי (לדוגמה: הקמת מקום תפילה לקהילה אחת, התאמת שירות לצרכי קהילה תרבותית), כאמצעי למניעה (למשל של הסלמת יחסים בין קבוצתיים והתפרצות עימותים), או כאמצעי להשתית אורח חיים השתתפותי ומשפיע, בעקבות השאיפה להתמודד עם השונות ועם המתחים הנובעים ממנה.

הדיאלוג מאפשר הכרות, חלוקת מידע, שיתוף בסיפורים ודוגמאות, הבעת תפיסות ומחשבות, השפעה על סדר היום הקהילתי, דיון בדילמות וקונפליקטים ופיתוח פתרונות משותפים (שמר, 2009).

דיאלוג קהילתי הוא גישה בפיתוח קהילה השמה את הדגש על הקולות השונים בקהילה ועל האופן בו הם יכולים להשפיע על התפתחות הקהילה. גישה זו שימושית כאשר הדרך הטובה ביותר לטיפול בסוגיה קהילתית (הזדמנות לניצול ו/או מחלוקת לטיפול) היא באמצעות הליך דיאלוגי בין קולות בקהילה שמטרתו קבלת החלטות מיטביות ועשייה נכונה (אגמון-שניר, 2007).

שתי ההגדרות הללו מדגישות את מקומו של הדיאלוג הקהילתי ככלי לטיפול בבעיות ובקשיים הנובעים מהחיים הקהילתיים וכן כאפשרות לנצל הזדמנויות לשפר את איכות החיים במרחב הקהילתי. להבנתנו,

86 בד אשר צורת האריגה שלו מאפשרת יצירת דוגמה ייחודית על הבד.

מעשה בשמיכת טלאים - מבט ביקורתי על עקרונות הדיאלוג הקהילתי

אגמון-שניר רואה בדיאלוג אמצעי שבכוחו לסייע למקבלי החלטות, דהיינו, הדרג הניהולי, להתנהל באקלים חברתי רבגוני. לב לבה של ההגדרה מתמקד במתן אפשרות לקולות השונים לבוא לידי ביטוי. גם אצלנו בפורום הושם דגש בבחירה של מנהיגים בהתאם ליחס המספרי שלהם בקהילה. כמו כן כפי שיוצג בשלב מאוחר יותר, גם המשתתפים וגם מנחה הפורום הדגישו את האפשרות שניתנת בו לכל הקולות להישמע.

שמר מדגישה את ההיכרות העמוקה המתאפשרת בזכות השותפות בתהליך דיאלוג קהילתי והאפשרות לשינוי סדר יום קהילתי. את הדברים הללו אפשר לראות בתכנית העבודה לשנה השנייה שקבעו חברי הפורום, ובה הוחלט להעמיק את ההיכרות עם הקהילות השונות על ידי ביקורים בהן. כמו כן אחד היעדים המרכזיים שהציב הפורום לעצמו הוא שינוי סדר היום החברתי עקב פעולותיו השונות וכניסתו לוועדות עירוניות.

נכון לזמן כתיבת שורות אלה אנו חשות שתהליך הדיאלוג הקהילתי ברמלה נמצא עדיין בשלבים התחלתיים, והוא מאופיין במעורבות של מרכז הגישור (בבחירת המנחה ויו"ר הפורום) מתוך רצון וצורך לסייע ללידתו של התהליך בקהילה. קיימת תחושת ראשוניות וחספוס, תחושה של קרקע בתולית שטרם עברה הליכי עיבוד.

משתתפי הפורום לומדים להאזין זה לזה ומנסים לתרגל שיח שוויוני עם הממסד ובין הקהילות השונות. זוהי קהילה הולמדת להסתכל בדרכים חדשות על המושג שונות. קהילות אלה המרגישות מופלות (על ידי הממסד והקהילות האחרות), מוצאות את עצמן מנהלות שיח שוויוני "בגובה העיניים" מתוך מקום חדש של קבלת אחריות לגורלן. אנו רואות בכך מעשה אמיץ של ויתור על המסגרות המוכרות ובחירה להשתלב מחדש בפסיפס החברתי. יש בכך ניתוב מעצים ולא-פטרנליסטי של תהליך מצד הממסד והקהילות. אנו רואות בדיאלוג כלי שייצור איחוד כוחות וסינרגיה.

פסים רחבים לצד פרחים ונקודות: עקרונות יסוד לבניית קהילה רב-תרבותית

עקרונות היסוד המוצגים בהמשך מייצגים ארבעה ערכים ותפיסות עולם, שקהילה רב תרבותית חייבת להטמיע בתוכה. העקרונות משלימים אלו את אלו. הדגשת עיקרון בודד, שניים או שלושה מהם, תחדד את אי ההוגנות ואת אי היציבות הנובעים מאי הטמעתם של כל ארבעת העקרונות. (אגמון-שניר, אנגל ושבאר, 2004: 329)

פרק זה יעסוק בארבעה עקרונות היסוד לבניית קהילה רב-תרבותית: דמוקרטיה עמוקה, רב-תרבותיות עמוקה, שותפות וסולידריות חברתית ואמת משותפת. בד בבד יכללו בו ציטוטים ומסקנות מראיונות שערכנו עם חמישה מחברי הפורום ועם מנחה הקבוצה. המרואיינים נשאלו שאלות על כל אחד מארבעת העקרונות במטרה לבחון כיצד רואה כל מרואיין את יישומם בפורום. להלן נתונים אחדים על אודות המרואיינים, משתתפים בפורום המנהיגים (שמות המרואיינים ופרטיהם בדויים כולם). כמו כן רואיין מנחה הקבוצה:

- איברהים** – פעיל קהילתי צעיר ומנוסה. בעל מקצוע חופשי.
- סאלם** – סיים לאחרונה קורס גישור במרכז. פעיל הן במגזר היהודי והן במגזר הערבי.
- סימה** – פעילה קהילתית ועובדת מערכת החינוך.
- אבי** – פעיל בנושאי חינוך. אשתו פעילה אף היא. הנושאים החברתיים בנפשם.
- שמשון** – מחזיק במשרה ניהולית.

1. דמוקרטיה עמוקה

“...שקיפות היא כמו זכוכית, שאתה רואה – משני הצדדים”. (סאלם)

דמוקרטיה עמוקה – פירושה שקיפות מרבית; תהליך דיאלוגי המאפשר לכל הקולות להתבטא ולהשפיע משמעותית על קבלת ההחלטות; קבלת החלטות מושכלת המתבססת על למידה משמעותית של הסוגיה. עיקרון זה עוסק בהפנמה עמוקה של רעיון הדמוקרטיה הרבה מעבר לגישה העממית המקובלת. דמוקרטיה עמוקה אינה עוסקת רק בדעת הרוב או בשלטון העם, אלא גם בהליכים של שיח אשר מאפשרים לכל הקולות הקיימים לבוא לידי ביטוי ולהשפיע על קבלת ההחלטות. המאפיינים הרלוונטיים אשר מתקיימים בדמוקרטיה עמוקה: ניהול דיאלוג בין פרטים וקבוצות בקהילה תוך קבלת החלטות ושימת דגש בקבלת השונה בחברה. דגש נוסף מושם בלגיטימיות של אינטרסים וצרכים של קבוצות אלה. בדמוקרטיה עמוקה מתקיימת שקיפות מרבית, ויש למידה מעמיקה של סוגיות העולות לדיון. למידה זו נעשית תוך כיבוד מלא של המטען התרבותי שכל אחד מהמשתתפים מביא עמו. כל הנאמר לעיל מזכיר מעט את האמירה אשר יוחסה לוולטר ומופיעה בספר **החברים של וולטר** (Voltaire) שנכתב ב-1906: “אינני מסכים לדעותיך, אבל אלחם עד כלות כוחי למען זכותך לומר את דברך” (תרגום חופשי), (Hall, 1906).

עיקרי הדברים שעלו מהראיונות: המרואיינים סיפרו על הפורום כעל מקום מפגש המתנהל בפתיחות, ובו אפשר להחליף דעות, להכיר בני קהילות אחרות וכן להכיר את מנהיגיהן, והכול באווירה חופשית ומתוך רצון לקדם פתרון לבעיות. עבור חלק מהמרואיינים היה הפורום הזדמנות ראשונה למפגש ושיח עם הקהילות השונות. שני הנושאים המרכזיים שהמרואיינים נשאלו עליהם בהקשר לעיקרון זה הם: 1. האם **כל הקולות נשמעים** בפורום? 2. שקיפות מהי? באשר לקולות הנשמעים בפורום, למרואיינים היו דעות שונות בנושא. חלקם ציינו כי לדעתם רק חלק מהקולות נשמעים, וישנם תושבים המייצגים קולות נוספים ומהותיים בקהילות השונות שאינם נוכחים בפורום בשלב זה. יש לציין שההסתייגות לא נבעה בשום אופן משלילת זכות דיבור או מתחושה “בלתי-דמוקרטית”. טענה נוספת שהועלתה בנושא זה הייתה כי עוצמת הקולות תלויה בתרבות המוצא.

אשר להגדרת השקיפות, גילינו שכל אחד מהמרואיינים פירש את המושג בצורה שונה. אחד המרואיינים התייחס למילה **שקיפות** בהקשרים של העלאת נושאים לדיון הנעשית ללא ניגודי אינטרסים (בין מגזר אחד למגזר אחר) ומתוך פתיחות בין חברי הפורום (היעדר דיסקרטיות וחסימים). היו מרואיינים שתשובתם גילתה כי בדברם על המושג שקיפות, הם התכוונו לנושא הסודיות. אחד הנשאלים טען כי לא קיימת בפורום שקיפות מוחלטת עקב ניגודי האינטרסים של חלק מבעלי התפקידים בעירייה (בין התפקיד שהם ממלאים לתפקידם בפורום). מרבית הנשאלים ייחסו שקיפות לערכים של ניהול תקין

של תהליך. איש מהם לא התייחס להיבטים תאורטיים יותר של המושג, למשל גילוי נאות, נגישות שווה למאגרי מידע וזכויות.

המנחה התייחס לשאלת הדמוקרטיה העמוקה והסביר כי יש לוודא שכל הקולות יישמעו. הוא הוסיף כי יש לו שליטה מלאה על מתן זכות הדיבור, שמאפשרת לו ליזום פעולות המשפיעות בסופו של דבר על ייצוג הקולות, ובכלל זה להזמין את "השקטים יותר" לומר את דברם או לחלופין לצמצם את המקום שאוהבי הבמה תופסים. הוא ציין גם כי חשוב לתת זכות דיבור שווה ולדבוק בנושאי הדיון. לפיכך של המנחה, דמוקרטיה עמוקה היא גם מידת חופש הביטוי שניתן. לדעתו, גם אם הקולות נשמעים, ויש חופש ביטוי, אין זה חופש ביטוי מלא ומוחלט, היות שכל מפגש בין אזרח לריבון מייצר יחסי מרות הפוגמים בביטוי החופש. הוא מנסה להגיע לקיומה של דמוקרטיה עמוקה, אך היא אינה טוטלית.

לדעתנו, עקרון הדמוקרטיה העמוקה מתבטא בפורום באירועים ובהישגים שונים. תורמים לכך הן המנחה והן המשתתפים. המקרה המסמל בעינינו את עקרון הדמוקרטיה העמוקה הוא האופן שבו החליטו משתתפי הפורום על הנושאים שבהם יתמקדו בשנת הפעילות הראשונה. לאחר שכבר הוסכם הנושא שבו ירצו חברי הפורום לטפל (נושא הנוער), העלה חבר פורום נושא הנוער בו בנוגע לאיכות החיים בשכונת מגוריו. הבעיה באה לידי ביטוי בנתק בין התושבים לרשות, בהיעדר מתקנים ועיסוקים בשכונה ובצורך בטיפול חיוני ומיידי בניכור ובייאוש של תושבי השכונה. למרות התנגדות של חלק מחברי הפורום, הן משום שכבר נבחר נושא והן בגלל הנושא עצמו, התעקשו מנחה הפורום והיו"ר לאפשר לנושא להישמע בפורום, וחברי הפורום נדרשו לקבל החלטה מושכלת אם לטפל בו אם לאו. יו"ר הפורום הציג זאת כהזדמנות לחולל שינוי. התושבים של השכונה המדוברת קיבלו הזדמנות להציג את הנושא בפני הפורום ממקום אחר שוויוני יותר וכך לקבל אחריות לחייהם. נקודה זו היוותה מנוף משמעותי בדיון על הנושאים לעיל מתוך תחושת שותפות אמיתית של כולם.

מדוגמה זו ומדוגמאות נוספות אפשר להסיק שיש בתהליך הישגים אשר מתקשרים באופן מובהק לתכונות ולמהות של דמוקרטיה עמוקה, לרבות שקיפות מרבית לאורך כל הדרך. בדוגמה שהצגנו אפשר להתרשם כי ניתנה אפשרות ביטוי לקולות השונים, גם אם בסדר היום הראשוני של הפורום לא הופיע הנושא של השכונה, אלא נושא אחר. השיקול היה לתת במה לכל סוגיה שתעלה, גם אם לא כולם מסכימים לתת מענה לנושא זה, כדי לוודא שכל הקולות יישמעו, וכולם ילמדו על הצרכים של קהילה זו. בתהליך המתואר לעיל אפשר לראות כיצד מאפייני דמוקרטיה עמוקה באים לידי יישום בפרויקט הפורום. עם זאת, בדמוקרטיה עמוקה יש הרבה יותר מחופש ביטוי ושקיפות: יש בה זרימה חופשית לא רק במילים אלא אפילו באינטראקציה, בפתיחות ואפילו בגילויי חולשה ורגשות. יש בה תהליך פתוח שמאפשר לכל הקולות להישמע ויותר מכך: עומדים על כך שהזולת ימצה זכות זו ובדרך זו יעשיר את כל יושבי המעגל.

לסיכום, אנו סבורות כי יש בפורום סימנים ראשונים לתהליך של דמוקרטיה עמוקה, אולם טרם הבשילו הפתיחות והקרבה הנדרשים לשם כך. נושאי ליבה רבים טרם נדונו, ואפשר שהייצוג של חברי הפורום יגוון. עם זאת, הפורום הצליח בפרק זמן קצר יחסית לייצר שיתוף פעולה עם העירייה ולגרום בפעם הראשונה לנציגי שכונות להביא לידיעת כלל הנציגים תמונת מצב על אודות הנעשה בקהילתם, לנהל

שיח עם הרשות וליהנות מעצם העשייה והפירות תוך העצמה ניכרת. בד בבד נטוויים חוטים של היכרות בין אנשי הפורום. ההיכרות מעמיקה ממפגש למפגש, ופעילות גיבוש שעשה הפורום לאחרונה אף העצימה את ההתקרבות. הפורום עדיין לא בגר דיו על מנת לחוות דמוקרטיה עמוקה כפשוטה, אבל נראה כי יוכל להגיע לכך במרוצת הזמן.

2. רב-תרבותיות עמוקה

הפורום בוודאי רב-תרבותי... בעיקר בפרספקטיבה של התרבות הדומיננטית שהיא גם המחזיקה בשליטה הפורמלית מטעם השלטון. סוגיות שונות נתפסות כפחות חשובות ביחס לתפיסתן בידי מיעוטים שונים. וגם אם לא מבחינת החשיבות, הרי שלכל קבוצה יש הנרטיב שלה. (מנחה הפורום)

"רב-תרבותיות עמוקה היא נטישת האשליה שהמרחב הציבורי יכול להיות ניטרלי. במקום זאת מאמץ הדיאלוג, באמצעות משא ומתן ושיח גישה ליצירת מרחב ציבורי הוגן ככל האפשר לזהויות שבקהילה אשר בה מתנהל התהליך" (אגמון-שניר, 2007).

על-פי הנחת היסוד הבסיסית בקהילה רב-תרבותית שבה מתקיימת רב-תרבותיות עמוקה, לא קיים מרחב ציבורי ניטרלי. מרחב ציבורי הוגן יושג על ידי יצירה וייזום של כללים חיצוניים הוגנים, כמו למשל באמצעות חוקים, תקנות, זכויות וחובות, המותאמים באופן פרטני לפרטים המייצגים את הקהילות ואת תרבותן. במסגרת כללי הפורום נקבע כי כל משתתף יצטרף לקבוצת עבודה ויתמחה בתחום פעילות מסוים, וכך כל חבר מקבל על עצמו לקדם נושא; לדוגמה, פרסום בתקשורת, הרצאות חשיפה, השתתפות בפורומים לעת משבר, השתתפות בוועדות עירוניות ועוד. יצירת המרחב תתבצע על ידי קבלת החלטות ובין היתר על ידי שיח, משא ומתן ודיאלוג. עיגון כללי המרחב הללו בכללים חיצוניים נועד להגן על המשתתפים ולוודא שגם הקבוצות והפרטים הלא-נשמעים יקבלו ייצוג הוגן, שאינו תלוי בגורמים, כגון סימפטיה ויכולת דיבור.

אם התהליך אכן מתרחש, מתקיימת כאן, לדעתנו, מעין סינרגיה המייצרת שלם הגדול מסכום חלקי – לא "כור היתוך", אלא מעין "חמין" שבו נוצר משהו חדש ומיוחד בעקבות השילוב בין המרכיבים התרבותיים השונים. זהו תוצר חברתי שלרוב איננו מבוסס על עירוב בין רצונות קיימים, כי אם על סולם ערכים חדש, על התנהלות שונה (לפעמים גם ברמת החקיקה) ועל דרך מחשבה חדשה.

עיקרי הדברים שעלו מהראיונות

פנינו לחמשת המרואיינים ולמנחה הפורום וביקשנו מהם להסביר מהי ניטרליות, האם הפורום מייצג נאמנה את נציגי הציבור והאם הם חשים ניטרליות בפורום? כמו כן הם התבקשו לציין כיצד הם מפרשים את רעיון המרחב הציבורי ההוגן.

במהלך הראיונות שערכנו התרשמנו שחלק מהמרואיינים חשו שותפים לתהליך ניטרלי. זהו מיתוס שהצליח "להטעות" גם את המנוסים והפעילים מקרב חברי הפורום שלנו, אשר התייחסו למראית העין ולא לפרשנות העמוקה (ויעידו על כך הראיונות): "המפגש מתקיים בספרייה ששייכת לכולם. כל אחד אומר את דעתו ולא משתלטים על השיחה..." ועוד: "... אני רואה את הפורום כמקום ניטרלי

זה לא אומר שאין ניסיונות כאלו ואחרים לכוון לשביל אחר, אבל מחזירים את זה טוב מאוד". בכל התשובות שקיבלנו בנושא זה, בלטה התרשמות המרואיינים מניהול הוגן ומאוזן ומהנחיה ניטרלית ומאפשרת. מתוך חמישה מרואיינים סברו שלושה כי הם נוטלים חלק בתהליך ניטרלי, ורק שניים השיבו שהפורום אינו אמור להיות מקום ניטרלי וכי רק המנחה ניטרלי: "עצם קיומו של דיאלוג, מערכת יחסים שנרקמות, שבירת סטיגמות, היכרות עם הקהילה על כל רבדיה, כולל אלו שלא הכרת קודם, כל אלו מייצרים מרחב ציבורי חדש ושונה".

מנחה הפורום סבור כי הפורום איננו ניטרלי, לא המנחה ולא השותפים בו, אך הוא מנסה להביא את המשתתפים בו להימנע משיפוטיות. תפקיד המנחה להיות אובייקטיבי (להבדיל מניטרלי) ולא לחשוף את דעותיו, למעט הכוון וייעוץ או חיזוק המשתתפים. הוא רואה את הפורום כגוף רב-תרבותי בעקבות המיפוי שנערך לקראתו. תפקידו של המנחה לאפשר לכל נציג או קבוצת נציגים להביע את הנרטיב שלהם באופן האפקטיבי ביותר הן מבחינת הקהילה והן מבחינת התרומה לתהליך ולקבוצה. הדברים שהעלו משתתפי הפורום מעלים אצלנו שאלות לא-מעטות: הייתכן כי חלק ממשתתפי הפורום ניגשו לתהליך מתוך ציפייה מוטעית ובתקווה לחוות מפגש ניטרלי? הייתכן כי אילו פירקנו את הגדרת הרב-תרבותיות העמוקה לגרמיה ואילו הזמנו אותם לקחת חלק בתהליך חברתי שהניטרליות ממנו והלאה, האם גם אז היו המרואיינים נוטלים חלק בדיאלוג? האם זהו באמת המקום שאליו רצו להגיע? לדעתנו, חלק מאי-ההבנות הן סמנטיות ביסודן, ובסופו של דבר מה שיקבע הישארות או עזיבה של חברים הוא מתן הזדמנות שווה, התקדמות, הישגים ואווירה. אנו סבורות כי הפורום מיישם רב-תרבותיות עמוקה: לדוגמה, אפשר היה לראות בתהליך הדיאלוג ברמלה כי כבר מן המפגש הראשון הקפיד המנחה לקבוע כללים חיצוניים הוגנים, כגון: שוויוניות כערך מנחה, זכות דיבור שווה לכולם, משקל שווה של חשיבות לתכנים שחברי הפורום מעלים, בין שהועלה על ידי בכיר בעירייה ובין שהועלה על ידי תושב. המנחה גם הקפיד לפנות באופן פעיל למשתתפים/ות שאינם מבטאים את עצמם מיוזמתם. בד בבד חזר המנחה והדגיש את חובתיהם של משתתפי התהליך, לדוגמה: חובת נוכחות ומחויבות לתהליך בצד הזדהות עם הקושי להגיע בזמן (אילו פרנסה, תרבות, מגדר ועוד). המרחב הציבורי אשר ייווצר עבור כלל הזהויות בקהילה, יישא תכונות ומכלולי ערכים השונים בתכונותיהם מאלה שמאפיינים כל קהילה בנפרד.

לסיכום, אנו מאמינות כי בד בבד עם העמקת התהליך יתרחשו שינוי עימות והגברת מודעות גם בקרב חברי הפורום, אשר יבינו כי מקום ניטרלי במצב של שונות תרבותית הנו פרדוקס (במקום ניטרלי לא קיימת דעה, ואין ייחוד או רצונות כלשהם). המפתח טמון בכיבוד המרחב הקיים תוך יצירת מרחב חדש צבעוני ורב-ממדי, שקיומו יושתת על קבלה, כבוד, דיאלוג, אמון וסובלנות. אם אכן ייווצר, הרי שיהיה זה אחד התוצרים האמיתיים של מפגשי הפורום.

3. סולידריות ואחריות משותפת לקהילה

...במצב הזה יש לנו אינטרסים משותפים ועתיד משותף ויש לנו מה להפסיד

(קקהילה. (אבי)

בבסיסו של העיקרון השלישי מודגש עידוד תפיסה קהילתית, ולפיה לכל הזהויות בקהילה יש תחושת אחריות לכלל הזהויות ולקהילה כולה; כלומר, תחושת סולידריות הדדית ודאגה למרחב המשותף היכולה להתבטא בביטויים כמו: "כולנו מקהילה אחת", "גם אצלנו זה כך", "לכולנו אותה בעיה". פיתוח אקלים חברתי כזה מתקשר לא רק לרעיון הסולידריות, אלא גם משמש בסיס ליצירת המרחב הציבורי החדש שבו עסקנו בסעיף הקודם. עקרון הסולידריות החברתית המתמקד במשותף לחברי הקהילה הוא השלמה מאזנת לעקרון הדמוקרטיה העמוקה, אשר מדגיש את השונות הקיימת בין הזהויות השונות בקהילה (אגמון-שניר, 2004).

עיקרי הדברים שעלו מהראיונות

המראוינים התבקשו לציין מה, לדעתם, מייצר אחריות משותפת ולחווה דעה על סולידריות חברתית, על אינטרסים אישיים ועל אפשרות לקיומם של לחצים חיצוניים על משתתפי הפורום. הם ציינו כי אמנם קיימת סולידריות חברתית, אך יש לחזקה. יש להגביר את חשיפת פעילות הפורום ככלי להגברת הסולידריות. אחדים מהם קשרו בין המושג סולידריות למושג מחויבות וטענו כי פעילות מגבשת בין חברי הפורום תביא להגברת המחויבות (ועקב כך גם להגברת הסולידריות). משתתפים אחרים ציינו כי הפתיחות בפורום, המאפשרת לחברים להסתכל על ההיבט הקהילתי ועל הדילמות מזווית כוללנית יותר, היא שמאפשרת את האחריות המשותפת. הפתיחות והאחריות המשותפת, המצביעות על קיומן של מטרות משותפות, מביאות להתפתחות הסולידריות: "יש לנו אינטרסים משותפים ועתיד משותף, ויש לנו מה להפסיד כקהילה" (מדברי אבי, מראויין). משתתף אחר אמר כי רק מעצם הישיבה המשותפת, ההקשבה וההבנה נוצרת הסולידריות: "דיברת צרכים? הבנת צרכים? – כבר התחלת לייצר סולידריות".

מנחה הפורום נשאל בהקשר זה כמה שאלות. הוא הדגיש שאינו מזדהה עם המונח סולידריות. לדעתו, חשוב שתהיה היכרות, תחושת נוחות ואמון הדדי. "יכולה להיווצר סולידריות לאורך הדרך, בעיקר אם נבנית תחושת האחריות המשותפת, וגם אם יש התמודדות עם אתגרים ספציפיים, אולם אין הכרח שכך יהיה". לדעתו, לאינטרסים אישיים אין ממש מקום בתהליך, אולם יש להם השפעה רבה עליו. הוא מוסיף ש"אף משתתף לא היה יושב שם, אם לא היה גם מענה לאינטרסים אישיים שלו באופן ישיר או עקיף". לדעתו, עקרון הסולידריות והאחריות המשותפת בקהילה מתקיים בפורום, ולא מעט בזכות המנחה אשר השכיל לנווט קבוצה הטרוגנית ומורכבת, שמרבית משתתפיה לא הכירו זה את זה, ולהוביל תהליך היסטורי המתבצע לראשונה בעיר. דוגמה לסולידריות שעולה בדעתנו לקוחה מן המפגש הראשון של פורום המנהיגים. באולם הכנסים בספרייה שררה אווירה חגיגית המאפיינת לרוב אירועים ציבוריים. רוב משתתפי הפורום לא הכירו זה את זה, למעט אחדים שהכירו ממפגשים מקריים. כשהחל המפגש, נעשתה היכרות שמית קצרה, וכל משתתף ציין באיזה נושא היה מבקש לעסוק. התברר כי רשימת הנושאים הייתה מגוונת מאוד. בשלב זה ניכר היה כי הקבוצה הטרוגנית ביותר מהיבטים רבים: תרבות,

קהילה, מסורת וקדמה, ותק, שכונת מגורים ועוד. לאור זאת הוחלט בשיתוף עם המנחה כי הנושא הראשון יהיה נושא שלכל המשתתפים יש בו עניין. לאחר הצבעה הוחלט כי הפורום יעסוק בנושא החינוך ובני הנוער בעיר. למן הרגע הזה התנהגה הקבוצה כאילו חבריה מכירים זה את זה היטב: הישיבה היחידנית פינתה מקומה לשיחות בין שניים ושלושה. בשפת הגוף של האנשים היה אפשר להבחין בהרבה הנהוגי ראש משותפים ובהסכמות הדדיות. התברר כי בחירה של נושא מוביל כזה משמשת אמצעי התקרבות מהותי. המשפט "גם אצלנו זה כך" נשמע פעמים רבות, והיה המשפט שיצר את הבסיס לאינטראקציה בקבוצה. אינטראקציה זו נבנתה, כאמור, ממצב התחלתי של ריחוק ואף זרות בין-אישית.

לסיכום, סולידריות ואחריות משותפת בקהילה מייצרות כר משותף לחינוך דור שיביט אל קו האופק בספקטרום רחב יותר, לקהילה שבה מיגור סבלו וקשייו של הזולת הם נושא שעולה על סדר היום הפרטי ומשמש חומר למחשבה, לקהילה סובלנית המקבלת את השונה, לביטולה של תחושת הזרות של החדשים בקהילה, לשימור היופי בשונות ממקום מועצם ולטווח הרחוק – לבניית תשתית חברתית מחוזקת, רעננה וחפה מדעות קדומות.

4. אמת משותפת

איך הרגשתי כשהעליתי נושאים?!... הרגשתי טוב. יש עניין בזה לקהילות אחרות בפסיפס העירוני... אנחנו כאן כדי לממש דברים. (אבי)

בבסיסו של העיקרון הרביעי טמון הרעיון ולפיו אין די בעקרונות של שיח או דיאלוג החשובים כל כך בעקרון הרב-תרבותיות העמוקה. על מנת לתת תוקף ומאזן חברתי הולם לסיטואציות של הסכמות יש לעגן זאת בכללים בסיסיים ומחייבים שאינם נתונים למשא ומתן.

על-פי עיקרון זה כל אחד ממשותפי הפורום מגיע מעמדה של כנות ויושר פנימיים ומחויבות אישית לכללי משחק אוניברסליים הנחשבים חיוניים להליך מסוג הדיאלוג הקהילתי. לדוגמה, מחויבות לקיים ולבצע החלטות והסכמים, גילוי נאות, שמירת זכותו של אדם להתבטא בחופשיות מבלי שירגיש מאוים עקב דעותיו ומעשיו, נאמנות אישית מלאה לתפקיד הקהילתי על כל המשתמע מכך ועוד (אגמון-שניר, 2004). לדעתנו, רעיון האמת המשותפת מבקש ליצור כר נוח יותר להידברות בין קבוצות, שייתכן שניגודי אינטרסים ביניהן, יריבות היסטורית מסוימת או יסוד תרבותי שונה מקשים עליה ויוצרים מצג מבוים בחלקו. רעיון האמת המשותפת הוא בעצם היישום העיקרי לעידן חדש של חשיפה, גילוי נאות ויציאה ממקום של כנות כוונות מבית היוצר של קבוצת הדיאלוג. זהו מקום של "כולנו" ולא של "הם" ואנחנו". זהו עיקרון שכוחו יפה לכל תהליך אנושי שהוא החל מתהליכים חברתיים, עבור דרך תהליכים כלכליים עסקיים וכלה בהתקשרויות אישיות על בסיס רגשי.

המראויינים נשאלו על אודות מידת מחויבותם האישית לתהליך, על אודות חופש הדיבור בפורום וכן אם חשו שיש גורמים חיצוניים הדורשים פתרונות או מפעילים לחצים על הפורום וחבריו. כל המראויינים דיווחו על התרשמות חיובית מתהליך נטול לחצים חיצוניים שיש בו חופש דיבור ללא חשש לחשוף דעות. עם זאת, הודגש כי יש משתתפים המתנסחים בתשומת לב עקב התחושה שהמעמד עדין ושברירי. כל המראויינים שהם פעילים קהילתיים ונושאי המשרות חשים מחויבות למעמד.

המנחה סבור כי בניהול תהליך נכון יש לפורום כזה היכולת להשפיע ולהניע תהליכים, והוא אף מצוין לדוגמה את האירוע מהפורום, שבו קמו נציגי אחת השכונות ושטחו טענות, ועקב כך החלו תהליכים ששנים רבות לא קרו. לדעתו מפאת מורכבות המערכת התהליך צריך להיות שקט, וחשוב שהובלתו תהא שקטה ומשלבת בין תכנון ובין ספונטניות. הוא מאמין בתהליך ובחברים וסבור כי כל התשובות נמצאות בידיהם ובידי הקהילה, ויש רק לאפשר להן להתהוות.

אפשר להיווכח כי עיקרון זה התקיים ומתקיים בפורום, הן דרך ההתרחשויות במפגשים והן דרך יום הגיבוש אשר נערך לקראת שנת הפעילות השנייה. התרשמונו שמפגש למפגש הולכת וגוברת התחושה של מחויבות אישית למעגל וליושבויו וכן לכללי המשמעת וכללי השיח שטבע המנחה למשתתפים בתחילת הפרויקט. המחויבות ההדדית של יושבי המעגל לא נופלת ממחויבותם לקהילת האם.

דוגמה אחת לקיומו של עיקרון זה בפורום היה אפשר לראות ביום הגיבוש שבו חברי הפורום התחלקו לקבוצות עבודה, וכל קבוצה קיבלה על עצמה ליצור פסל ברזל המבטא רעיון או ערך שעליו החליטו חבריה. כל קבוצת משנה שמרה על ערך כלשהו מתוך משנתו הבלתי-כתובה של הפורום והשכילה להחליט על ביטוי חזותי הולם לערך זה שיתאים לכולם. כל אחד מהמשתתפים, כאמור, בא ממקום של כנות ויושר פנימיים ומחויבות אישית לכללי משחק אוניברסליים הנחשבים חיוניים להליך מסוג הדיאלוג הקהילתי. כל אחד הסביר את החזון דרך תיאור הפסל שיצר תוך מתן ביטוי לכנות וליושר פנימיים בצד התחשבות בכללי משחק אוניברסליים ונאמנות אישית מלאה לתפקיד הקהילתי על כל המשתמע מכך.

כאשר בוחנים את ארבעת הפרמטרים של התהליך באופן דקדקני, יש לתת את הדעת לנקודת המוצא, לאווירה ולגילו הצעיר של התהליך. רצוי כי גם המחמירים שבחברי הפורום בחשבון יכירו כי עצם ההגעה החוזרת ונשנית למפגשים, ההסכמה והתכנון המשותף של הפרויקטים, החשיפה הפנורמית שקיבלו לראשונה שכונות שהיו בשולי המעגל הן כשלעצמן הישג כביר. כל פרויקט עתידי, כל שיתוף פעולה או בניית פלטפורמה חברתית לא יוכלו להתבצע ללא מחויבות לכללי המשחק, גילוי נאות ויושרה.

הצמדת שכבה מחממת בחוט כפול, גימור בסרטי אלכסון - דברי סיכום

מאמר זה דן בהקמתו ובפעילותו של פורום דיאלוג קהילתי רב-תרבותי בעיר רמלה כחלק ממכלול פעילויותיו של המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - רמלה.

שמו של המאמר והרוח החיה העולה משורותיו קיבלו השראה מהסרט **מעשה בשמיכת טלאים** ומתוך מילון המונחים של עולם התופרות. זוהי אומנות עממית של נשים המתבצעת לרוב בקבוצה. כל אישה תורמת לקבוצה את כישוריה בטכניקת תפירה זו או אחרת. בהכנת מעשה הטלאים הנשים מחברות בין בדים מטקסטורות שונות וצבעים שונים ויוצרות דוגמאות ותכנים מעולמן של חברות המעגל. תהליך יצירתה של שמיכת טלאים אינו רק משל. הוא אובייקט השוואתי. גם הפורום שלנו נושא עיניו לעבר עתיד, שבו יושלמו החיבורים והתרומות הרעיוניות, והשיח ייצור שלם הגדול מסכום חלקיו. הדיאלוג הוא תהליך חברתי-קהילתי צעיר יחסית המתנהל, כאמור, בעיר רב-תרבותית קולטת עלייה. עבור כל מי שנוטל בו חלק (למעט המנחה) זוהי התנסות ראשונית עם מפגש שבו מעורבות חשיפת

הפעילות הקהילתית ציבורית וחשיפת סדר היום האישי. איש מאתנו, חברי הפורום, לא ידע מה באמת יתפתח. מרבית החברים חשו שהם נוטלים חלק במשהו ייחודי הקורה בעירם לראשונה, ובכך יש אפילו משום "עשיית היסטוריה".

הדיאלוג הרב-תרבותי ברמלה עובר ואף יעבור תהליכים של התבגרות וחיזוק, ככל שיתבסס יותר על כוחה של הקהילה ופחות על כוחו של הממסד המשמש בשלב זה כהורה. ההישג המשמעותי יהיה לא רק עצם המפגשים אלא מסעה של נקודה על ציר ניעות אשר הפורום ינוע עליו ממקום שבו הוא מוכוון על ידי מרכז הגישור והממסד אל מקום של דיאלוג קהילתי עצמאי הממשיך להתקיים ללא מנחה. זהו מסעה של קהילה, מסעם של מנהיגיה וגם מסע שאנחנו עוברים. באופן כללי אפשר לראות כי נתיב התפתחותו של תהליך חברתי נקבע במידה רבה על ידי תמהיל של חברי הקהילה. אפשר שסביבה חברתית שונה הייתה מייצרת קו זינוק שהוכן כולו בידי הציבור ולא הממסד.

המאמר עסק בעיקר בסקירת התהליך ובניתוח ארבעת העקרונות אשר עליהם (יחד) מבוסס קיומו של דיאלוג בקהילה רב-תרבותית. רצינו לבדוק אם פעילות הפורום מקיימת את ארבעת העקרונות ואם הוא עונה על הקריטריונים הנדרשים להיותו פורום רב-תרבותי על-פי ההגדרה המוצעת. מסקנתנו היא כי בדיאלוג הקהילתי הרב-תרבותי ברמלה אכן מתקיימים כל ארבעת העקרונות. עם זאת:

1. הם אינם מתקיימים במלואם ובעוצמה אשר מתוארת במודל.

2. הם אינם מתקיימים ברמה קבועה, ויש ניעות מתמדת ברמה שבה כל עיקרון מתבטא תוך מתן דגשים משתנים בכל אירוע ואירוע.

לדוגמה, כאשר הציגו נציגי השכונה את מצוקתם בפני חברי הפורום, היה עליהם לנקוט יוזמה ולהיאחז בדמוקרטיה באופן אקטיבי. האם הקולות נשמעו? כן, אבל לשם שמיעתם נדרשו מאמצים כבירים. חלק מיושבי הפורום חשו שלא בנוח, והיו שמחים להוריד את נושא השכונה מסדר היום. כמה סולידריות הייתה בשיחה הראשונה על השכונה? מעט יחסית. בהמשך הפגישות וככל שנציגי העירייה נפתח לכל אשר על לבם של אנשי השכונה, גם המסתייגים החלו להקשיב ולהגביר סולידריות. בד בבד התגברה גם "האמת המשותפת", והיא שהביאה לגיבוש הפתרון של פעילות הלילה לנוער ברחבי השכונה. "אמת משותפת" זו גם קבעה תאריכי יעד ופעולות רבות שנעשו בתחומי השכונה. בעת שאנשי הפורום השתתפו ביום הגיבוש בנפחיה, כבר הייתה ביניהם מידה כלשהי של אחריות משותפת, סולידריות ומטרה משותפת, אך המרחב הציבורי המקווה נמצא רק בשלב ראשוני. כך נע לו התהליך ממפגש למפגש כאילו היה מוֹבְיֵיל וירטואלי אשר גודל וכובד חלקיו משתנים, וכל מרכיב מקבל ביטוי משתנה. הפורום רשם כמה הישגים שהתמקדו באופן בניית השיח והתאמתו לטווח הארוך ולצורכי העיר. כמו כן רשם הפורום הישגים שהתבטאו בתחילת פעילות בשכונות, בגיבוש החברים ובהכנת תשתית פעילות על-פי נושאים. למרות הישגים אלה (אנו רואות בהם הישגים מרגשים) ולמרות ה"הפשרה" ושיתופי הפעולה ביחסים שבין התושב (לעניין זה, חברי הפורום) לעירייה ונציגיה אנו סבורות שהפורום עדיין בחיתוליו ונמצא בשלב של גיבוש זהות אשר עמה ימשיך את פועלו.

זהו שלב קריטי, והוא תלוי בכל אחד מהצדדים. לדעתנו, המשך קיום הדיאלוג יביא את נותני השירותים המוניציפליים למקום חדש, מאפשר יותר ומעצים יותר.

חברי הפורום הם אנשים שהפעילות הקהילתית היא בנפשם. אנו תקווה כי המשך חברותם בפורום תשליך על אופן פעילותם ועל הקהילה שהם מייצגים וכן על אופן השילוב של כל אחד מארבעת המרכיבים אל תוך חיי היום-יום.

אנו רואות בפורום הרבה יותר מהליך חברתי. הפורום הוא, לדעתנו, הליך שבכוחו לשנות את פניה של קהילה. אחד ההישגים הגדולים של הפורום יהיה יציקת בסיס איתן דיו לשאת את מהותה של השונות התרבותית, וכך יתאפשר ליהנות מיופייה ומהחוסן הנפשי של הקהילה. אנו מאמינות כי הפורום צועד אל אופק פתוח ומקוות כי אלה הם ביכורי פירותיו.

רשמים ממעגל הרוקמות - סיכומים אישיים של הכותבות

ללא פומפונים בשוליים – צהלה

אתוודה ואומר כי כששמעתי לראשונה על התכנית להקים דיאלוג קהילתי ברמלה, התרגשתי מאוד. עצם הרעיון לייסד שיח תושבים בקהילה כה מגוונת ומורכבת נדמה בעיניי כניסיון של מי שמבקש להאזין למוזיקה חרישית בחדר רועש ומחפש אחר התו הבודד והמוכר.

היחס המכבד שיש כיום בחברתנו לרעיון הרב-תרבותיות, איננו יחס ותיק, לדעתי. שנים רבות אנו קולטים עלייה, ולא תמיד היו זוויות הספקטרום שלנו כה רחבות. החברה הישראלית עברה שינויים רבים. ארבעת העשורים הראשונים לקיומנו סימנו פעמים רבות את הוותיקים מול החדשים, הצברים מול העולים/ה"גלותיים", המזרחים מול האשכנזים וחזיתות נוספות למכביר. התקופה שאחריה לא נתנה רגעי נחת רבים למי שהיה שונה או חדש בקהילה. "אנחנו שנינו מאותו הכפר" לא היה רק שיר אלא סוג של אמירה תרבותית מושרשת. גלי עלייה שלמים עשו מאמצים כבירים לדבר את שפת המקום, לאמץ את הסלנג ואת ההתנהגות המקומיים ולהיפטר ממבטא זר בבחינת "עברי דבר עברית". המודעות לטיפוח היופי בשונות התפתחה, ככל שהתרחקנו מן הצורך ב"חוקי חירום" חברתיים שנועדו לבסס את קיומנו כעם. רווחה, תמיכה והעצמה הן מושגים המסמנים, לדעתי, את המסע מן הקולקטיב אל מורשת היחיד ועולמו. המגמה הזאת, כמדומני, לא הייתה מקומית בלבד אלא עולמית וכללה אפילו את תחומי התרבות. לדוגמה, ההתעניינות הגדולה במוזיקת עולם.

השונות התרבותית ברמלה היא מציאות חיים עבור תושביה. זו איננה גלויה המוכרת תיירות אותנטית. לכן הצורך בתהליך המוצע הוא כפול, הן של הקהילה והן של העירייה. שני הצדדים עשו בתהליך זה מסע. מנקודת הראות שלי מסעה של העירייה יצא ממקום מפוכח ותועלתני; היא ביקשה לייצר לעצמה סתום לשחרור לחצים ובה בעת למפות את דמויותיהם של מנהיגים קהילתיים. אודה בגילוי לב כי במהלך המפגשים זרה הייתה לי נוכחותם של בכירי העירייה, וסברתי כי נוכחותם מייצרת מעצורים ונותנת תחושה של "שומרי סף מוניציפליים". עם זאת, כיצד ילבנו בעיות ללא נציגי עירייה? בהמשך הדרך עשו נציגי העירייה (בעיקר נציג מסוים אחד) את הדרך אל מקום של הקשבה עמוקה ושל היפתחות. ההקשבה לצורכי המיעוט, שיתוף הפעולה מתוך שיח, זריקת הכפפה ועצם העשייה – כל אלה הם בעיניי שיא המודרנה והישג גדול. התהליך הוא קטן ופנימי, אך נפרצו בו גבולות איתנים. האם יהיה זה הישגה של עירייה שלמה או של נציג ספציפי שהוא אנושי ונבון במיוחד? ימים יגידו.

אשר לקהילה, היה זה תהליך רגיש ושברירי. תהליך שבו נבנים היכרות ואמון רב-כיווניים: בין הנציגים לעירייה, בין נציג לנציג, בין הנציגים למנחה מעצב התהליך. נציגי הקהילות החלו ממקום של הזדקקות, מקום של צרכים שתנאי המקום לא הצליחו למלא (בין היתר, כיוון שלא כל הצרכים הוגדרו ולא כולם אותרו). מסעה של הקהילה מלווה בהרמות מסך ובפעולות שיקוף, ואם יימשכו, אפשר שיתרמו רבות לתהליך. כלידת העיר רמלה וכחברת פורום אני סבורה שאנו בתחילתה של דרך חדשה וחיובית. היום יום א בשבוע, ובעודי כותבת שורות אלו הנני שומעת את פעמוני הכנסייה מצלצלים...

חוסים שזורים בגוני שמנת - ענת

כאשר התחלתי לנהל את מרכז הגישור בשנת 2005, עמדה בפניי דילמה מקצועית מורכבת; מצד אחד התפיסה האישית והמקצועית שלי המבקשת לקיים חיבורים בין אנשים, בין תרבויות ובין קהילות, ומצד אחר הצורך להקשיב לקולות הקהילה.

בסופו של תהליך אשר מיפה ובחן את הצרכים, הוחלט לקיים תהליכים שונים ונפרדים של קבוצות תרבותיות ייחודיות, כגון: קורס גישור ליוצאי בוכרה, קורס גישור ליוצאי אתיופיה, קורס גישור לערבים ועוד. פעילות זו נעשתה מתוך הקשבה לצרכים של מנהיגי הקהילות אשר טענו כי לפי שעה הקהילות עדיין אינן בשלות לפעילות משותפת רב-תרבותית, ולכן הפעילויות צריכות להתקיים בתוך כל קהילה בפני עצמה. בסופו של דבר אנו, כמרכז גישור בקהילה רב-תרבותית, בחרנו להקשיב לקולות הקהילה, כיוון שהבנו שהקהילה יודעת מה טוב ביותר עבורה, ובמחשבה שרק קהילות חזקות ומגובשות יכולות להתפנות לתהליך דיאלוגי רב-תרבותי.

כשאני מסתכלת על התהליך כיום, אני סבורה שהחלטה להקשיב לצרכי הקהילה הייתה נכונה: הדיאלוג הקהילתי התחיל להתקיים, רק כאשר הקהילות השונות היו בשלות לכך ומוכנות בתוך עצמן. אפשר לראות בזאת חלק מכריע מהצלחת התהליך כולו.

כשאני מתבוננת מהצד על החיבור בין הקהילות, עולה בי לעתים הספק אם באמת מתקיים חיבור כן ואמיתי בין הקהילות השונות, או שאולי זוהי אשליה שמקורה ביחסי שכנות ובמיקום גאוגרפי. מצב כזה יוצר מעגלי חיים מגוונים הנושקים זה לזה ועירוב הנדמה מן הצד כמשתלב בתרבות השלטת. שאלה נוספת היא מה מחבר בין הקהילות השונות ומהו מקור הרצון להתארגן ולפעול יחד למטרה משותפת? לדעתי, יש שאיפה לחיבור אמיתי בין הקהילות השונות, מכיוון שנציגי הקהילות מבינים כי אם הקהילות יכירו זו את זו לעומק דרך המנהיגים, השפה, התרבות ועוד, הן תוכלנה לקדם יחד מטרות משותפות הנחשבות מורכבות יותר. בזכות ההיכרות של הקהילות השונות מתקיימות אמפתיה, הבנה והקשבה לבעיות ולצרכים השונים של כל קהילה, וכך נוצרים חיבורים ושזירה בין הקהילות. נציגי הקהילות הבינו כי יש הרבה בעיות משותפות לכל הקהילות, וכי החיבור ביניהן יוכל להביא לתוצאות הטובות והיעילות ביותר וכך להעלות את רמת החיים בעיר. אפשר לראות זאת בתהליך שהתקיים בשכונה המדוברת, כפי שציינו בנייתו עקרון היסוד הראשון – דמוקרטיה עמוקה. ההיכרות עם הבעיות בשכונה ודרך הצגת הבעיות יצרו אמפתיה ורצון להתחבר כדי למצוא פתרונות משותפים. אפשר לסכם חלק זה במשפט אחד: בדיאלוג הקהילתי ברמלה מתקיימת סינרגיה המייצרת שלם הגדול מסכום חלקיו.

חוסים שזורים בגווי שמנת, האומנם? כשאני מסתכלת על תהליך הדיאלוג הקהילתי ברמלה, אני רואה בו גוונים רבים: **אני רואה את הגוון השחור** – הקושי לקבל זה את זה, השונות, השפה, התרבות, הריח, צבע העור, המבטא, השירים, הריקודים ועוד... אני רואה את הסטיגמות החזקות, הסטראוטיפים והמחסומים הגבוהים ולעתים את השנאה...

אני רואה את הגוון האדום המאיים – הרצח הנורא שהתרחש אשר בעקבותיו התקיים דיון קשה, מעמיק ונוקב בשאלת מקומו של פורום המנהיגים בעיר. בעקבות הרצח התחדדו הקצוות בפורום, ושוב עלתה השאלה בקרב חלק מהקהילות האם מקומן בדיאלוג הקהילתי? האם אפשר לקיים דיאלוג רב-תרבותי עם שוני בסיסי כה גדול? עם שוני בסיסי של תפיסת עולם וערכים כה שונים עד כדי איום על המשך התהליך?

...ואני רואה גם את גוני השמנת, הלבן והוורוד – בהיכרות ובלמידת הקהילות השונות, בעזרה הדדית משותפת, ברצון לשלב ידיים ולפתור יחד את הבעיות למרות הפערים בתפיסות העולם. אני רואה זאת ברצון להוציא מודעות משותפות בעיתון בשם הפורום הקורא לאיחוד הלבבות, לכבד את השוני ואף לראות את היופי בו, להוביל פרויקטים משותפים ולהגיע להישגים חשובים, לחפש דרכים משותפות לטיפול בבעיות בשעות משבר ועוד... **הגוון הוורוד יחד עם צבעי השמנת** מתבטאים בעיקר בהתמדה, בשמחה ובתקווה של המשתתפים להיות חלק מהפורום, וכן ברצון לנסות לשנות ולחפש דרכים יצירתיות לחיים משותפים בעיר כה מורכבת ומגוונת.

כמו בתחילת המאמר, כך גם סופו... האווירה הפסטורלית והנוף האנושי המגוון השרו עלי אווירה נינוחה; אווירה של אחדות ושילוב, חיבור והרמוניה. למדתי להכיר ולאהוב את השילוב הייחודי ואת השלווה הזאת... בעצם המסע שלי בעיר, זה שתואר בתחילת המאמר, מקביל למסען של הקהילות אל חיבור בוגר ויציב שמגיע ממקום של קבלה וכיבוד: תחנות רבות עם מגוון של תרבויות, והכול באזור גאוגרפי אחד שמחבק את הכול. זאת העיר. אולי זאת הנפש של העיר.

אחרית דבר

במהלך חודש מארס 2012 נורו ונרצחו תושב רמלה עם כלבו בעת שיצאו לטייל. המשטרה עצרה נער ערבי תושב העיר כחשוד ברצח.

הרוחות בעיר סערו מאוד. עבור פורום הדיאלוג הייתה זו שעת המבחן הראשונה. תוך פחות מ-24 שעות התכנס הפורום לשיבת חירום שלא מן המניין. הייתה זו ישיבה באווירה כבדה ומתוחה, אך כל משתתפיה חשו לפתע את גודל המשימה החברתית. קולות הרקע בעיר היו רמים ורחוקים מפיוס והבנה. התושבים היהודים ומשפחת הנרצח זעקו את הכאב של רצח שהתבצע ללא סיבה או הסבר, וחלקם אף השתמשו באירוע כקודם לחפור בו על מנת לחזק עמדות קיימות. התושבים הערבים חשו אי-נחות ואימצו אפולוגטיקה ככלי לתקשורת בעת קשה זו.

בד בבד התארגנה בקהילה הערבית משלחת נכבדים לניחום אבלים ולהרגעת הרוחות. מעבר לתחומי העיסוק שכבר נקבעו, ימשיך הפורום לשלב בפגישותיו גם דיון באופני ההתמודדות עם הרצח והשלכותיו.

הפורום מקפיד לנהל דיון ענייני ופתוח בכל היבט רלוונטי שעולה וללבן גם שאלות קשות שעולות, והכול כדי להביא את המסרים אל הקהילות.

זוהי הליכה זהירה על שטח שברירי ובלתי-יציב, אך ההולכים בו עושים את דרכם שלובי זרועות. לא נוכל לספר את סופו של הסיפור. זאת איננה אגדה. משתתפיה עדיין אינם חיים באושר ועושר זה עם זה, אך אולי ביום מן הימים יאחדו הכיבוד והסובלנות את כוחותיה של הקהילה. כמו בברית השלום שנכרתה לאחר המבול, הקשת פרסה את שלל גוניה רק לאחר שהגיע האור אל תוך טיפות המטר. אנו מאמינות כי הקשת המרהיבה עוד תיפרס על העיר.

מקורות

אגמון-שניר, ח' (2007). דיאלוג קהילתי. נדלה ביום 1/2/12 <http://www.gishurim.org>
אגמון-שניר, ח' (2004). עקרונות יסוד ערכיים מקצועיים לדיאלוג בקהילה רב תרבותית. בתוך: ח' אגמון-שניר, ע' אנגל, ו' שבאר (עורכים). **ניהול פרויקטים לדיאלוג קהילתי**. ירושלים: המרכז הבין תרבותי לירושלים, שותפות 2000 ירושלים-ניו יורק, הסוכנות היהודית לארץ ישראל. 325-343.
שמר, א' (2009). **צעדים ראשונים בדיאלוג קהילתי**. הרצאה בפני פורום הדיאלוג הרב-תרבותי ברמלה 25.2.2009.

Hall, E. B. (1906). The friends of Voltaire. London: Smith, Elder & Co.

Pillsbury, S. and Sanford, M. (producers), Moorhouse, J. (director), 1995, How to Make an American Quilt [motion picture], United States: Universal Pictures.

רחובות של סובלנות תרבותית

אביגיל דורה, אמיר צברי, מיה דניאל ואביבה חלבי⁸⁷
מרכז גישור קהילתי עירוני רחובות

פרולוג

תהליך העבודה עם הקהילה החרדית החל במחצית השנייה של שנת 2008, והוא מתקדם כל העת, אך עוד ארוכה הדרך. פיתוח תחום הגישור כדי להתאימו לקהילה החרדית נעשה בתהליך של כעין ספיראלה. בכל שלב מתקיימות פגישות חוזרות ונשנות עם הדמויות המובילות והחשובות לתהליך כדי לקדמו. אנו מזמינים אתכם להצטרף למסע שלנו לקרוא על התהליך ולצעוד בשביל העשייה שלנו עם הקהילה החרדית ברחובות.

"יש שנהא וניכור בין חרדים לחילוניים, תחושה עמוקה של נתק ובורות. אני חילוני, אני לא יודע הרבה על יהדות. אני לפחות מכיר בעובדה שאני לא יודע ומנסה ללמוד. אני מתייחס בכבוד למה שאני לא מכיר, אבל אני במיעוט. רוב החילונים והדתיים פוחדים אלא מאלה". עמי איילון (בתוך: גרליק, 2002: 9)

מאמר זה יתאר תהליך של הטמעת תחום הגישור בקהילה החרדית ברחובות. בתחילת המאמר יובא חומר רקע על אודות הקהילה החרדית בישראל, לרבות גישת ההלכה ליישוב סכסוכים. בהמשך נציג את התהליך שהתקיים ברחובות, ובו שלב הלמידה על הקהילה, איתור דמויות מפתח ויצירת קשר ראשוני, פרסום, חשיפה, פתיחת קורס גישור ראשון מסוגו לחרדים, התאמות למגזר, שילוב מגשרים בצוות המרכז ושילוב נשים חרדיות. נסיים את המאמר בתובנות ובמבט לעתיד.

ההתחלה - מדוע התחלנו לעבוד עם הקהילה החרדית?

רחובות היא עיר רב-תרבותית ובה מעל 120,000 תושבים. אחד המאפיינים של העיר הוא המגוון הרב של האוכלוסיות בה: עולים לצד ותיקים, דתיים וחרדים לצד חילונים. החיים ברחובות מתנהלים באופן כללי מתוך סובלנות וכבוד הדדי.

87 תודות: אנשים רבים וטובים סייעו להצלחת תכנית זו. זו הזדמנות נעימה עבורנו להודות להם: לראש עיריית רחובות, רחמים מלול, תומך נלהב של תחום הגישור, לאבנר אקווה, סגן ראש העיר ומחזיק תיק חינוך חרדי. לאירית שיפרס, מנהלת האגף לשירותים חברתיים בעיריית רחובות אשר עומדת מאחורי מרכז הגישור ותומכת בפעילותו. לרב קוק, רבה של העיר רחובות ולרב גורטלר, אב בית הדין, אשר תמכו ברעיון הגישור וסייעו בקידומו. לאופירה רובינשטיין על חלקה בפילוח ובמיפוי האוכלוסייה. לרב אליהו חלימי, מנהל "בן איש חיל", ליעקב שמואלי, ליצחק סימן טוב, לרות מפעי ולורדה כהנא. לצוות המרכז כותבי המאמר – אמיר צברי, אביגיל דורה, מיה דניאל ואביבה חלבי. לכל נציגי הקהילה החרדית הנפלאה בעיר אשר מסייעים להוביל שינוי משמעותי בעיר רחובות.

מרכז הגישור, הפועל בעיר רחובות משנת 2005 מטעם האגף לשירותים חברתיים בעיר, שם לו למטרה לפתח דיאלוג, הידברות וגישור בכלל המערכות העירוניות בין קהילות, קבוצות ופרטים. מטרתו להגיע למגוון האוכלוסיות הקיימות בעיר תוך גילוי רגישות והתאמה תרבותית מרבית. מתוך כך ומתוך דיאלוג עם גורמים חברתיים וקהילתיים בעיר עלה הצורך להגיע לאוכלוסיה החרדית אשר בדרך כלל איננה חשופה לשירותים הכלליים הקיימים בעיר גם בשל סגירות קהילתית וגם משום שלאוכלוסייה זו יש מוסדות אוטונומיים משלה. כמו כן לפני קיומו של הפרויקט שיתואר להלן לא היה לאוכלוסייה החרדית קשר עם מרכז הגישור.

סברנו, צוות המרכז וחלק מהפעילים המגשרים, כי לקהילה החרדית עשויים לצמוח יתרונות רבים מהקשר עם מרכז הגישור. חשבנו כי הפחתת העומס על רבני הקהילות תהיה תחליף הולם לפניות שהרבנים אינם הכתובת המתאימה להן או שאינם רוצים להיות הכתובת לפתרון. הקשר עם המרכז גם יכול לתת מענה לפניות שבהן רק אחד הצדדים משתייך למגזר החרדי.

זאת ועוד, מרכז הגישור ירויח את היכולת לתת שירות מותאם תרבותית ויוכל להעמיק את היכרותו עם הקהילה. תושבי רחובות ייהנו משירות מותאם יותר, בין שהם שייכים למגזר החרדי ובין שהם שייכים לציבור הכללי.

האוכלוסייה האורתודוקסית החרדית בחברה הישראלית

“...שחור בעיניים, זה מה שרואה חילוני המתבונן בחרדים, בגדים שחורים... כולם שחורים, יגיד חילוני... אלא שההנחה החילונית נכונה רק בחלקה. הם אכן שחורים, אבל כל אחד מתלבש בשחור בדרכו שלו. חסיד גור מתלבש אחרת מחסיד בלעז, ליטאי מיישבת חברון ייראה אחרת מליטאי ירושלמי מהיישוב הישן, כולם כמעט כולם. כאשר חרד הולך ברחוב, הרוב המוחלט של החרדים מזהים את שיוכו לפי בגדיו. כך נוח וקל לכולם... מי שמציץ לחברה זו חייב לנסות ולהבין את צורת המחשבה החרדית. רק כך באמצעות הבנה זו ניתן לחדור לכל מקום... צריך לא לטעות בין הזרמים, הפלגים והיריבויות למיניהן...”. (אמנון לוי)

הגדרה והרחבה: יש קושי להגדיר את האוכלוסייה החרדית, והוא מקשה על הזיהוי הפיזי-דמוגרפי שלה ועל אפיונה מבחינה סוציולוגית. החברה החרדית אינה עשויה מקשה אחת, ולעיתים ההבדלים בין הקבוצות השונות המרכיבות אותה עמוקים (שלג, 2000). רק בשנים האחרונות גדלה ההתעניינות המחקרית בה, והתרבו המחקרים החושפים בהדרגה את הדקויות ואת ההבדלים בתוך המחנה החרדי.

בשנים האחרונות, עם החדירה המוגברת של אורחות החיים ותפיסות העולם המודרניות לעולם החרדי, הפכה המשימה של הגדרת האוכלוסייה החרדית והכללת הזרמים בה במסגרת קטגוריה אחת לקשה עוד יותר. עם זאת, יש עדיין מכנים משותפים רחבים למדי המעניקים לגיטימציה מסוימת להכללת כל סוגי החרדים לגוניהם כתרבות משנה מובחנת בחברה הישראלית.

מהי “חרדיות אורתודוקסית”?

פירוש המילה “אורתודוקסיה” הוא “הדעה הישנה”, ואמנם היהדות האורתודוקסית רואה את עצמה כיחידה ההולכת בדרכי היהדות המקורית (גרליק, 2002). קפּלן (2003) מציין כי “הזרם האורתודוקסי

איננו הומוגני אלא הורכב מקבוצות, גישות ואידאולוגיות שונות, המתאפיינ על פי רוב כזרם שמנהיגו חיים בתודעה מתמדת של איום מפני תופעות רחניות וחברתיות הסובבות אותו. תופעות אלה נתפסו והוצגו לא אחת על ידי ההנהגה האורתודוקסית כסוטות מדרכה האמיתית של היהדות, כמזויפות ובעיקר – כמסוכנות ליהדות ולקיומו של העם היהודי. לפיכך רואים הרבנים צורך תמידי להגיב לאיומים אלה, להתגונן מפניהם וליצור כלים להתמודדות עימם" (קפלן, 2003: 232).

ממחקר שנערך בנושא (דגני, 2010) נמצא כי מדובר באוכלוסייה המכפילה את עצמה בתוך 23 שנים. אף שנדמה כי אוכלוסיית החרדים מתכנסת רק בערים ובשכונות מסוימות בישראל, ממצאי המחקר מעלים כי החרדים מתגוררים בכל מטרופולין תל-אביב (גוש דן) בריכוזים של 1-10 אחוזים מכלל האוכלוסייה, וזהו גם חלקם בשאר חלקי המדינה.

הגישה לסכסוך ולקונפליקט בהלכה ובמקורות

תחום הגישור וה-ADR, יישוב סכסוכים חלופי, חדש יחסית בארץ ובעולם. ואולם חוקרים ותאורטיקנים מצאו שכבר במסורות העתיקות של העמים והדתות היו מרכיבים של תפיסה זאת, ופישור ומניעת סכסוך הם אלמנטים חשובים בחיי קהילה.

ההיסטוריה הארוכה והעשירה של העם היהודי המשתקפת בתנ"ך, בתלמוד, בפרשנויות, ובמקורות אחרים מספקת את הבסיס להצגת גישה יהודית למניעת סכסוך ופתרון. מסכת סנהדרין היא היחידה התלמודית שבה מובאים לדיון הנהלים החוקיים של היהדות, ובה מובאות הצעות של פישור ותיווך. אפשר לזהות מקרים רבים בתולדות העם של ניסיון ליישוב סכסוכים בדרך של פשרה, גישור ותיווך. הגישה לפשרה במסורת היהודית מבוססת על תיווך ועל בוררות. במסכת סנהדרין שבה דנים ביתרונות ובחסרונות של הפשרה, החכמים היהודים מדגישים את עקרונות האלה: "כאשר מתמלאות הדרישות לצדק טהור – אין שלום! וכאשר השלום הופך להיות שיקול בלעדי – אין צדק! הפשרה, אם כן, נתפסת כבסיס לשמירת שלום הקהילה" (דון יחיאל, 1997).

החתירה לשלום ביהדות היא יסוד מרכזי. חשיבות יעד זה מופיעה בתפילות היום-יומיות: "בקש שלום ורודפהו". נציג דוגמאות אחדות מן המקורות:

בספר בראשית מתואר ריב בין רועי מקנה אברהם לרועי מקנה לוט, ושם נאמר:

"וַיֹּאמֶר אַבְרָם אֶל-לוֹט אֵל-נָא תְּהִי מְרִיבָה בֵּינִי וּבֵינְךָ וּבֵין רְעִי וּבֵין רְעִיךָ כִּי-אֲנֹשִׁים אַחִים אֲנַחְנוּ: הֲלֹא כָל-הָאָרֶץ לְפָנֶיךָ הִפְרָדָּ נָא מֵעַלְי אִם-הִשְׁמָאל וְאִמְנָה וְאִם-הַיָּמִין וְאֶשְׁמְאִלָּה" (יג, ח-ט).

אברהם בוחר בפתרון שימנע הסלמה של הסכסוך כי הוא רואה בשלום ערך חשוב. בעשרת הדיברות נאמר "לא תרצח". מובן כי הדרישה להיות יראים את האל ולמלא את מצוותיו היא מוחלטת. מי שעובר על הצו "לא תרצח", ייענש. עם זאת, קיים בתורה ציווי לבנות ערי מקלט, שאליהן יוכל לברוח הרוצח בשגגה ולהציל את נפשו מנקמת דם. ערי המקלט נוצרו אפוא למניעת סכסוכי דם מרים הנובעים מהריגה בשוגג. זוהי דוגמה לקיומו של חוק מוחלט, שסביבו נבנתה מערכת רכה יותר כדי למנוע מלחמה ושפיכות דמים.

ההיסטוריה היהודית רוויה גם בסכסוכים שאחריתם הרסנית ומרה. שנאת אחים הובילה לחורבן בית שני. רבות היו המריבות והמחלוקות שלא יושבו בהיסטוריה של עם ישראל.

ומה קורה כיום?

תפיסות של יישוב סכסוכים וקונפליקטים הרווחות בקהילה החרדית כיום מתבטאות בעיקר בפנייה לרבני קהילות. הפנייה לרב יכולה להיות לפתרון בעיה, לשיחה עם אחד הצדדים או פנייה לדין תורה. חלק מהסכסוכים והמחלוקות בקהילה החרדית דומים במהותם לסכסוכים הקיימים בחברה הכללית – נושאי רכישה, קנייה, חוזים ועוד, אך בחברה החרדית קיים מאפיין נוסף, והוא "דעת תורה" או ההלכה. מה עמדת ההלכה בשאלת הסכסוך? הונאת ממון או הונאת דברים הם מושגים הלכתיים העולים בעת דיון בסכסוכים שונים.

התיתכן פשרה בענייני שמיים?

"...טובה דרך הפשרה או הגישור כול עוד עוסקים בסכסוכים בין אדם לחברו. במקרים אלה בעל הבית הוא האדם, והוא יכול לוותר על זכויותיו. הפשרה מחייבת כל אחד מן הצדדים לוותר על משהו כדי "לבצוע" (מינוח תלמודי לפשרה), וכך צועדים הם האחד לקראת השני, ומניחים את הבסיס להשכנת שלום" (שרלו, 2000).

שלבי המסע

העבודה עם הקהילה החרדית דמתה בעינינו למסע, הליכה למקומות לא-נודעים, פגישה והיכרות מעמיקה עם מנהגים, עם מראות ועם אנשים שאנו חיים לצדם, אבל לא מכירים אותם לעומק. באחת משיחות הצוות של המרכז ישבנו יחד, מנהלת המרכז, רכזת ההדרכה ומגשרים פעילים, ללא חרדים בצוות. לאחדים מאתנו היה ניסיון מסוים וחלקי בעבודה עם הקהילה החרדית. במפגש זה העלינו סוגיות, קונפליקטים ונושאים שהטרידו את המרחב העירוני באותה עת. אז, בשנת 2008, הנושא שהעסיק את העיר היה הקמת מקווה באזור חילוני והדעות הרבות בעד ונגד שהעסיקו את השיח הציבורי בעיר. חשבנו לנכון כי מרכז הגישור יכול לתרום לקידום דיאלוג קהילתי בין הצדדים, אם לא באופן ישיר בנושא המקווה, אזי באופן עקיף וכולל בנוגע לאוכלוסיות אלה החיות זו לצד זו ברחובות. כמו כן עלו בשיחותינו מקרים ופניות שבהם אחד הפונים או הצדדים היה מהמגזר החרדי, והטיפול בהם הצריך התאמה תרבותית לנושא ולפונה. כל הסוגיות הללו העלו בדעתנו שיש לפתח שירות מותאם ומשותף לאוכלוסייה החרדית בעיר.

שלב א' – למידה על אודות הקהילה החרדית

כדי ליצור קשר עם המגזר החרדי היה צורך ללמוד ולהכיר את האוכלוסייה על זרמיה השונים. הלמידה נעשתה על ידי צוות מרכז הגישור ומגשרים פעילים.

הלמידה כללה:

- היכרות עם הקהילות השונות במגזר החרדי: חב"ד, ליטאים, ש"ס, חסידויות ועוד באמצעות שיחות עם אנשי מפתח שלהן. הם סיפרו לנו על הקהילה, על חבריה, על מוסדותיה, אנשי מפתח, רמת פתיחות, דרכי עבודה עמם ועוד ועוד.
- למידת כללי התנהגות וקודים חברתיים של הקהילה החרדית ברחובות
- מיפוי גאוגרפי/דמוגרפי של שכונות
- מיפוי בתי כנסת
- מיפוי רבנים ודמויות מפתח בכל קהילה
- היכרות עם ערוצי התקשורת ועם דרכים להעברת מסרים שבהם חברי הקהילה משתמשים
- איתור דמויות מפתח שעשויות לשמש מנהיגים ומובילי דרך בתחום הגישור בקרב הקהילה החרדית. פנייה לעמותות ולארגוני חסד בקהילה על מנת לקבל שמות של דמויות מובילות (כמו יד שרה, עזר מציון, זק"א).
- איתור גופים הפעילים בקרב הקהילה לשם קבלת מידע.
- פרסום ושיווק במגזר החרדי – הנושא יפורט בהמשך.

שלב ב' – פנייה לדמויות מובילות בקהילה החרדית בעיר

- כחלק מתהליך ההתאמה התרבותית של מרכז הגישור לקהילה החרדית קיבלנו החלטה בצוות לפנות לרבנים ולאנשי מפתח במגזר החרדי על מנת לקדם את הנושא. הפנייה לרבנים נעשתה כדי לקבל הסכמות לרעיון הגישור ולפתיחת קורס גישור לחרדים. החלטנו על קריטריונים אחדים לבחירת דמויות אלה:
- הקו המנחה שהוביל אותנו בעקביות לאורך כל התהליך היה הצורך לאתר דמות סמכותית ציבורית אשר איננה שנויה במחלוקת ומקובלת על זרמים רבים בקהילה החרדית. היות והמטרה היא גיוס אנשים לטובת נושא הגישור בקהילה, מרכז הגישור לא יכול היה להיות מזוהה עם דמות ששייכת לזרם מסוים בלבד.
 - חיפשו דמות בעלת "ייחוס", כלומר, בעלת זיקה משפחתית מוכרת ומוערכת. אדם עם ייחוס ייחשב בעל מעמד בחברה החרדית.
 - רב אשר יהווה שותף אמיתי בתהליך ולא "חותמת גומי".
- בהתאם לקריטריונים אלה עלה שמו של הרב הגאון שמחה הכהן קוק, רבה של העיר רחובות ונצר לשושלת קוק. הרב קוק נחשב מקובל על רוב הקהילות והזרמים החרדיים ברחובות. שושלת קוק מקושרת לרב אברהם יצחק הכהן קוק, הרב הראשי האשכנזי הראשון של מדינת ישראל.
- טרם הפגישה עם הרב התגבשו במרכז הגישור הנחיות איך להציג את הנושא מבלי לבקש פסק הלכה. כשהולכים לרב לשאול שאלה, הנוהג הוא שמקבלים את מה שהרב אומר כפסק הלכה ומתחייבים לעשותו. במילים אחרות, לרב יש יכולת להחליט מה ייעשה בהמשך בנושא הנשאל. כיוון שפסק הלכה מחייב, ואנו רצינו דיאלוג מעצב עם הרב בנושא הגישור, באנו לרב לשיחה ולא לקבלת לפסק הלכה.

הפנייה לרב קוק הייתה תוצר של חשיבה מרובה בנוגע למידת מעורבותו בתהליך. נשקלו יתרונות וחסרונות של מעורבות הרב. ניסינו לחשוב כיצד נגשר, אם נידרש, על פערים בין תפיסת הרב קוק את התהליך של הכשרת המגשרים החרדים לבין החזון של מרכז הגישור.

יתרונות:

- תובנות, ידע והיכרות עמוקה של הרב עם הציבור שהוא מוביל במשך שנים רבות.
- איתור מוקדם של מכשולים אפשריים על ידי הרב וחשיבה על דרכי התמודדות בהנחייתו של הרב.
- פריסת חסותו של הרב על התהליך ומתן הכשר פומבי וציבורי לכך כדי לפתוח בפנינו דלתות רבות.

חסרונות:

- היה ברור שהקורס יצטרך התאמה, אך לא ידענו מה יהיה היקפה.
- לא ידענו מה תהיה מידת הפתיחות של הרב כלפי תוכני לימוד שאינם תורניים (ספר לימוד, סרט, סימולציות). עלה חשש שהרב יטיל וטו על נושאים כמו קריאת מאמרים עיוניים בקורס ואף יראה בהם "דברים בטלים", כלומר, עניינים לא-חשובים שאלו לאדם להיטרד מהם ולעסוק בהם כלל. לאחר הישיבות והמגעים הראשונים עם הרב, הוא נתן את ברכתו לקידום ההליך וכן הנחיות לפיתוח התחום. נערכה אף ישיבה בין הרב קוק לבין המנחה המלווה את התכנית, שהוא רב ומגשר – שילוב נדרש לבקשת הרב קוק. חוברת ההדרכה הועברה לעיון הרב, הערותיו התקבלו, והופקה מהדורה ייחודית לקורס המותאמת לציבור החרדי.

נקודה נוספת שעלתה היא העובדה שבכל עיר יש אב בית דין שהוא בעל מעמד הלכתי וציבורי גבוה. היה לנו חשוב לקבל גם ממנו את ההסכמה, על כן התקיימו כמה ישיבות עם אב בית הדין הרבני ברחובות, הרב גורטלר, לפיתוח החשיבה בתחום. הנושא העיקרי שלמדנו ושהוברר מהשיחות עמו הוא ההכרה והתמיכה שלו בתחום הגישור. הבנו כי השגת תמיכתו משמעה שיש לנו תומך במעמד רם בהיררכיה הרבנית, ותמיכה זו עשויה לתרום לקידום הנושא. מעבר לקבלת לגיטימציה זהו מעין "הכשר" שמאפשר לשתף עמנו פעולה.

לאחר העבודה עם המנהיגות הרוחנית של הקהילה החרדית רצינו לקדם שיתוף פעולה עם אנשי החינוך, כיוון שאנו מאמינים כי כל שינוי מתחיל בחינוך. מהתבוננות והיכרות עם הציבור החרדי התברר כי לתחום החינוך יש חשיבות רבה. הציבור החרדי משקיע מאמצים ומשאבים רבים במוסדות החינוך מתוך תפיסה כי חינוך טוב לערכי תורת ישראל הוא הבסיס והתשתית לניהול אורח החיים החרדי. מעמדו של המורה הוא מעמד בכיר, וההורים וכלל הציבור רואים בו דמות סמכותית. אנשים מוכנים לעשות כל שיתבקש מהם ובתנאי שבנם או בתם יתקבלו למוסד יוקרתי כזה או אחר. ככלל, רוב מוסדות החינוך החרדי נמצאים בידיים פרטיות, והממשקים עם משרד החינוך מצומצמים ביותר.

מתוך ראייה זו וכדי לתת לקורס תנופה משמעותית החלטנו לפנות לאנשי חינוך ולגייס אותם. לאחר תהליך מאתגר שכלל היכרות עם הביורוקרטיה של מוסדות החינוך הפרטי במגזר החרדי, הצטרפו לקורס כעשרה אנשי חינוך, בהם מנהל בית ספר חרדי לבנים "תלמוד תורה בן איש חיל" וארבעה מצוות המורים שלו. בד בבד פנינו לדמויות מובילות נוספות בקהילה. הפנייה הייתה טלפונית, ובה הצגנו את מרכז הגישור וביקשנו להיפגש.

מספר יעקב שמואלי, מגשר חרדי פעיל במרכז הגישור:

מרכז הגישור פנה אליי כאדם שמעורה בקהילה החרדית וכאחראי לזק"א בעיר. לפני הפנייה של מרכז הגישור הכרתי את תחום הגישור, אולם לא ידעתי כי יש מרכז גישור ברחובות. כפעיל בקהילה החרדית הבאתי למרכז חברים נוספים שהפכו למגשרים פעילים.

שלב ג' – פרסום

פרסום הנושא החל אחרי קבלת ההסכמות מרבנים מובילים ומאנשי מפתח במגזר החרדי. גם בתחום הפרסום והשיווק למדנו שיעור מאלף על דרכי הפרסום במגזר זה. התברר לנו כי לא נשיג יתרון בפרסום שירות הגישור בערוצי שיווק חדשניים (כמו רשימות דיוור ואתרי אינטרנט), אלא רצוי להתחבר לתשתיות מוכחות המשמשות את הקהילה להפצת בשורה כלשהי. למדנו בעזרת "עבודת שטח" רבה את דרכי התקשורת המקובלות בקהילה החרדית בעיר והשתמשנו בהן:

- שלטי חוצות ולוחות פרסום הפזורים ברחבי השכונות המוגדרות כחרדיות, שמוכרים יותר כלוח מודעות ומודעות קיר, הם דרך רווחת להעברת מסרים ברחוב החרדי. על-פי שיטה זו האתגר הגדול כרוך במהירות החלפת המודעות, כיוון שאורך חיי מודעה יכול להיות 12 שעות בלבד לפני שתכוסה במודעות אחרות.
 - מקומונים של הציבור החרדי. נציין כי קשה היה לשכנע בעל עיתון חרדי להכניס מודעה המפרסמת שירות חדש, אם אין לו מידע לגבי ההיתר ההלכתי של תחום הגישור.
 - לוחות פרסום של בתי כנסת ובתי עסק שנותנים שירות לציבור החרדי כמו מתנ"ס חרדי, צרכנייה או סופר גדול.
 - "מפה לאוזן" – שיטה שהוכיחה את עצמה כאפקטיבית מאוד. כאן נתקלנו באתגר לא קטן בנוגע לשאלה מי יהיה מוכן להיות מליץ יושר על שירות שמעולם לא נוסה בציבור זה. כיוון שבתחילה איש לא היה מוכן לרתום את שמו הפרטי לשם כך, היות ו"שם טוב" הוא תכונה יקרת ערך בציבור החרדי, סיפרנו על השיחות עם הרב קוק ועל "ברכת הדרך" שנתן לנושא.
- ערב חשיפה להנהגה של גברים ונשים מהקהילה:** לערב זה הוזמנו מובילים בחברה החרדית, רבנים, ראשי עמותות, מנהלי מוסדות חינוך ועוד. הערב התקיים באולם העירייה. הכיבוד שהוגש היה בהשגחה למהדרין, והמוזמנים ישבו באולם בהפרדה מלאה בין גברים לנשים עם מחיצה ביניהם. הרב של רחובות, הרב קוק, דיבר על עולם הגישור כחלק מעולם היהדות. הוא שיבח את פעילות הגישור ונתן את ברכתו לפתיחת קורס גישור. כמו כן ניתנה הרצאה מפי מגשר חרדי, שתיאר את עבודתו כמגשר ואת עולם הגישור בהקשר הדתי.

שלב ד' – פתיחת קורס גישור לגברים

קורס גישור נפתח בהשתתפות יותר מ-26 תלמידים. רבים מן התלמידים הם אברכים במשך רוב שעות היום, ואחרים משלבים גם עבודה. תחומי העיסוק שלהם שונים: חינוך, השגחת כשרות, קצין

מבחן באגף החינוך של עיריית רחובות, ניהול עמותות והשתייכות לארגוני חסד. מרצה הקורס היה רב מוסמך ומגשר. חומרי הלימוד הוכנו והותאמו מבעוד מועד לקהילה החרדית וכאמור קיבלו הסכמה של רב העיר. המשתתפים היו ממגוון זרמים בתוך הקהילה החרדית, והשיח והדיאלוג הפנימי שנוצרו בין הזרמים היה מעניין והיווה תהליך משני חשוב למה שהתרחש בקורס. טקס סיום קורס הגישור התקיים אף הוא בהפרדה, בהנחיה של מגשר ממרכז הגישור, וכלל הרצאה של הרב גורטלר, אב בית הדין הרבני בעיר, שהתגלה כתומך נלהב של נושא הגישור.

התאמות ייחודיות לצורכי הקורס

1. התאמה קלה של ספר קורס הגישור שכללה הסרת תמונות ואיורים.
2. התאמת מועדי התחלה, סיום והפסקות של השיעור על-פי זמני תפילת מנחה וערבית.
3. התאמת סימולציות לעולם התוכן של תלמידי הקורס.
4. התאמת עזרי הלימוד לעולם הערכי של תלמידי הגישור.
5. פיתוח תוכני הלימוד ויצירת זיקה ליהדות: לימוד עיוני תוך התייחסות לזווית היהודית וההלכתית של נושא הגישור על-פי הספרות התורנית, ההלכתית וההגותית. לדוגמה, הזיקה שבין הגישור לציווי האלוקי "ואהבת לרעך כמוך" או הזיקה שבין הגישור לבין למעמדו של ערך "השלום" על-פי עקרונות ההלכה.

על מנת להיטיב את ההתאמה התרבותית של הקורס התקיימו במהלכו ישיבות עם המרצה ועם נציגי התלמידים למטרות למידה, התאמה והערכה. צוות מרכז הגישור נכח בחלק מהשיעורים. בסיומו של קורס הגישור השתלבו חלק מן הבוגרים במרכז הגישור והחלו להשתתף בהשתלמויות המגשרים הקבועות המתקיימות במרכז. בהשתלמויות אלה בעת ההרצאות הגברים החרדים יושבים בקבוצה, ובעת קניית הכיבוד אנו מתחשבים בצרכים הייחודיים שלהם. המגשרים גם החלו להשתלב בגישורים, בתחילה כצופים ואחר כך כמגשרים לצד מגשרים ותיקים. חלק מן המגשרים מוכנים לגשר יחד עם נשים. בסיומו של הקורס הודפס אוסף מאמרים שנכתבו על ידי מרצה הקורס והתלמידים, ובו מאמרים בנושא הזיקה שבין הגישור לערכים מרכזיים ביהדות.

פרקטיקום חרדים: השלב הבא בהכשרת הצוות החרדי היה שילובם של מגשרים מובילים בקורס פרקטיקום, שהנו התנסות מודרכת בגישור. הקורס יועד לאוכלוסיות ייחודיות וכלל עולים מחבר העמים, מאתיופיה וכן מגשרים חרדים, בהנחיה של מדריכת גישור מוסמכת. כחמישה תלמידים בוגרי קורס החרדים שולבו בהכשרת הפרקטיקום והפכו למגשרים מוסמכים.

שלב ה' - שילוב נשים מהקהילה החרדית

- עבודה רבה הושקעה בגיוס נשים לקורס גישור. פעמים אחדות "כמעט" נפתח קורס גישור לנשים, אך לא היו מספיק משתתפות. התהליך של שילוב הנשים ארך זמן רב, אך התוצאות מרגשות:
- **ערב חשיפה לנשים חרדיות:** הערב התקיים בשיתוף עם המתנ"ס החרדי הקיים בעיר. על מנת להביא קהל גדול של נשים התקיימה הרצאה מפי רבנית מוכרת בתחילת הערב. בהמשך הערב התקיימה הרצאה בנושא גישור מפי רב מגשר, ונערכה היכרות עם מרכז הגישור בעיר.

- בחודשים שלאחר ערב החשיפה **פרסמנו קורס גישור לנשים**. גם לקורס זה היה צורך בפרסום בלוחות מודעות, בחלוקת דפי מידע בבתי כנסת ובמתנ"ס החרדי ובפנייה ישירה לנשים שעשויות להתעניין.
- **קורס גישור לנשים** נפתח ובו 24 משתתפות. הקורס כלל נשים דתיות, חרדיות וחילוניות, ובזאת ייחודו. בקורס השתתפו נשים ממגוון מקצועות, והקבוצה הייתה איכותית ביותר. בשלבי הרישום לקורס הועלו חששות משני הצדדים בנוגע להרכב הקבוצה ולאופן ההתאמה התרבותית. נערכה שיחה עם המנחה להבהרת צורכי הקבוצה והדיאלוג הפנימי בתוך הקבוצה. הקורס הסתיים עם משובים מעולים ושביעות רצון רבה של כל המשתתפות. בימים אלה אנו נערכים במרכז הגישור לקליטת מגשרות חרדיות אשר יהיו חלק מצוות מרכז הגישור. חלק מבוגרות הקורס אף הביעו רצון להמשיך לקורס פרקטיקום.
- **ערב חשיפה של תחום הגישור לנשות חינוך בעיר**: בסוף שנת 2011 נחנכה מרכזייה פדגוגית חרדית בעיר. לערב הפתיחה הוזמנו כל נשות החינוך של רחובות. היענות הייתה רבה, ובערב נכחו כ-500 גננות ונשות חינוך. נוסף על הרצאה בנושאי תורה הציגה מנהלת המרכז בערב זה את מרכז הגישור, וחולקו דפי מידע המפרסמים את קורס גישורן חרדי שעמד להיפתח. האירוע התקיים באולם של חסידות קרטשניץ הצמוד למרכזייה הפדגוגית.
- מרכז הגישור נמצא **בקשר שוטף ורציף עם מנהלת המרפ"ד החרדי** השייכת לחסידות קרטשניץ. בשבועות שלאחר ערב החשיפה עבדנו בשיתוף פעולה מלא עם מנהלת המרפ"ד כדי לשווק ולקדם את פתיחת הגישורן. כמו כן נעשו שינויים והתאמות בדפי המידע לבקשת המנהלת.
- **קורס גישורן לגננות חרדיות** נמצא בעיצומו בזמן כתיבת שורות אלה, ומשתתפות בו יותר מ-30 גננות מהעיר רחובות. מנחת הקבוצה מתאימה את הסימולציות לעולם התוכן של הגננות, והגננות מביעות שביעות רצון רבה מהקורס. בעת קביעת תאריכים לקורס הובאו בחשבון החופשות המקובלות במגזר החרדי. לדוגמה, החל מראש חודש ניסן לא יתקיימו מפגשים כדי לאפשר הכנות לחג הפסח. מרתק לראות את התכנים העולים בקורס ואת הדוגמאות שהגננות מעלות, שהן ייחודיות לעולם החרדי בלבד.

תוצרים מתהליך הכניסה לקהילה החרדית

- **שילוב רכז מהקהילה החרדית לפיתוח התחום**: רכז מהקהילה החרדית התחיל את צעדיו במרכז הגישור כתלמיד בקורס הגישור ולאחר מכן השתלב בצוות במסגרת שירות אזרחי (מסלול דומה לשירות לאומי). תרומתו המרכזית הייתה מנוף להמשך קידום התחום כבן הקהילה מתוך מרכז הגישור. שילוב עובד שהוא בן הקהילה בצוות המרכז סייע לנו בצוות להבין את הקהילה טוב יותר: לתכנן יחד פעילויות, למפות גורמים ולתת מענה לפנייות מהקהילה החרדית. השתתפותו בפורום למידה של המגשרים ופעילותו לגיוס פעילים ומגשרים נוספים התאפשרו בזכות היותו בן הקהילה.
- הוגברה היכולת לתת **מענה מקצועי** לפנייות שבהן הפונים הם חרדים.
- **מיפוי פנימי של הקהילה**: מרכז הגישור הפיץ שאלונים בנושא היכרות עם תחום הגישור והשימוש בו. השאלונים מולאו בסיוע המגשרים החרדים.

• **בוגרי הקורס משמשים בקהילה "רפרנטים" של מרכז הגישור ומסייעים בהגברת הפניות באמצעות המגשרים החרדים.** מגשרים חרדים היודעים על סכסוכים בקהילה יוזמים פנייה לצדדים ומציעים להם את אפשרות הגישור. לאחר קבלת הסכמה הם מפנים את הפרטים למרכז הגישור להמשך טיפול.

לדוגמה, אל מרכז הגישור הגיעה פנייה ממגשר מהקהילה החרדית מטעם קבוצת רכישה, לפני שהלכו ל"דין תורה". פנייתם משקפת בעינינו את ההטמעה של התהליך, שכן עד כה בעת שעלתה מחלוקת בין צדדים, המהלך המיידי והאוטומטי היה פנייה לרב לדין תורה, שהוא הליך בורות מקובל במגזר החרדי.

אתגרים להמשך

אנו נמצאים בעיצומו של תהליך. הישגים רבים מאחורינו, אך לאחר שכבר יצרנו דיאלוג עם הקהילה החרדית, אנו מעוניינים להמשיך ולצמוח.

נושאים שונים עומדים בימים אלה על הפרק להמשך עשייה:

- 1. שולחן עגול** בנושא גישור בחברה החרדית. לאחר עבודה של חודשים ארוכים ומאתגרים בתחום הבנו כיש סוגיות פנימיות, הלכתיות ותפיסתיות שראוי לקיים עליהן דיון מעמיק עם רבנים מובילים בעיר. לפיכך בשלב ראשון נוסחו הסוגיות והשאלות, ובהמשך חברי השולחן יעסקו במתן מענה לכל אחת מהסוגיות ובהוצאת "גילוי דעת" ופרסום בעניין. הוצאת פרסום בעניין היא "שינוי מדיניות" וצעד גדול לקידום התחום. אם נצליח להביא לפרסום המלצה של רבנים מובילים לפנות לגישור בשלב ראשון לפני פנייה ל"דין תורה", זה יהיה שינוי בנוהל הרגיל של טיפול בסכסוכים בקהילה ושינוי המדיניות בטיפול בסכסוכים שהובאו בדרך כלל ועדיין מובאים קודם כול לדין תורה.
- 2. דילמות אתיות ומוסריות** שעולות עקב הליך הגישור ואשר מאתגרות את המגשר החרדי, כגון: שלב ההקשבה בגישור שבו הצדדים חושפים את מחשבותיהם על הצד האחר. מחשבות כאלה לעתים מרחיקות לכת עד כדי יצירת דילמה בנושא "לשון הרע" או הקשבה לרכילות. דוגמה נוספת היא דילמה שמתעוררת בהובלת צדדים לקראת הסדר, כאשר נראה שעל-פי עקרונות המשפט העברי הנהוג לפי התורה אולי האדם היה יוצא בו חייב או אשם לחלוטין.
- 3. חשיפה מקבילה** של צוות מרכז הגישור לעולם החרדי בכלל והמקומי ברחובות בפרט. במהלך העשייה בשנים האחרונות יש מפגש ונעשית עבודה משותפת למגשרים חילונים וחרדים במרכז הגישור. היכרות זו מביאה להסרת "מחסומים" ולשינוי עמדות. אנו מעוניינים שצוות מרכז הגישור יכיר מקרוב את עולמם של החרדים, ומתוכננת הרצאה למגשרים בנושא זה.
- 4. השתלבות בבתי ספר חרדיים.** מרכז הגישור ברחובות מעביר זה שנים הכשרות בבתי ספר שונים בעיר. להכשרה האחרונה התלווה כצופה מגשר חרדי מקהילת חב"ד. לאחר שצפה בהכשרה הוא עתיד להיכנס בימים הקרובים לבית ספר חרדי לבנים ולהעביר הכשרה בגישור. נוסף על כך אנו עומדים בקשר עם מנהלת המרפ"ד החרדי במטרה להתחיל להכשרה לתלמידות בבית ספר חרדי לבנות.

לסיים

תהליך העבודה עם הקהילה החרדית מתקדם וצועד בנתיב, שאת דרכו אנו סוללים בעניין רב כל יום מחדש. הלמידה מתמדת, וכל פרויקט חדש חושף אותנו לצדדים נוספים של הקהילה החרדית בעיר. צברנו עשייה רבה, אך היא לא הסתיימה. כל צעד נוסף מקדם את העיר למקום טוב יותר, מקום של דיאלוג וסובלנות.

מקורות

- גריק, מ' (2002). **החרדים: מי אנחנו באמת?** ירושלים: הוצאת כתר.
- דון יחיא, א' (1997). **הפוליטיקה של ההסדרה: יישוב סכסוכים בנושאי דת בישראל**. ירושלים: הוצאת מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- זיכרון, ח' (30.05.2010). **חרדים לחרדים**. פרסומי המכון הישראלי לדמוקרטיה. נדלה ביום 1/12/11 <http://www.idi.org.il/BreakingNews/Pages/215.aspx>
- לוי, א' (1988). **החרדים**. ירושלים: הוצאת כתר.
- קפלן, ע' (2003). חקר החברה החרדית בישראל: מאפיינים, הישגים ואתגרים. בתוך: ע' סיון וק' קפלן. **חרדים ישראלים – השתלבות בלא טמיעה?** (224-277). ירושלים: מכון ון ליר.
- פיוטרקובסקי, ש' (2010). **עד 2022 מיליון חרדים בישראל**. נדלה ביום 1/12/11. <http://www.inn.co.il/News/News.aspx/210865>
- שלג, י' (2000). **הדתיים החדשים: מבט עכשווי על החברה הדתית בישראל**. ירושלים: הוצאת כתר.
- Cherlow, Y. (2000). Is Compromise Possible in Matters Between Man and God? *Jewish Political Studies Review*, 12: 3&4. (<http://jcpa.org/jpsr/cherlow-h.htm>)
- Steingberg, G. (2000). Conflict Prevention and Mediation in the Jewish Tradition. *Jewish Political Studies Review*. 12: 1 & 2.
-

"חיכינו לפיצוץ..."⁸⁸ מודל ליישוב סכסוכים בין-תרבותיים בערים מעורבות

לייקי סבן, מנהלת מקצועית; **יהודה ויסקין**, מנהל המרכז;
מירה לוי, מתאמת גישורים, מרכז הגישור והדיאלוג בעכו⁸⁹

מבוא

עכו היא עיר מרתקת בעלת היסטוריה ותרבות עשירה. כיום עכו היא אחת הערים המעורבות בארץ. לחיים בעיר מעורבת יש יתרונות רבים, בעיקר בשל ההזדמנות לאינטראקציה תרבותית בין אנשים בעלי רקע אתני ולאומי שונה המאפשרת הפריה הדדית. מפגש יום-יומי זה בין התושבים מחייב יחסי כבוד וסובלנות. עם זאת, בעיר מעורבת מתח בין-תרבותי עלול להתפתח די מהר מקונפליקט בין-אישי או מקומי לאירוע עירוני. כמעט לכל ויכוח שכיח בין שכנים בני לאומים שונים יש פוטנציאל להתפתח במהירות וללבות מתח בין-תרבותי, שיצית את כל העיר ויהפוך לעימות על רקע לאומני.

במרכז הגישור והדיאלוג בעכו, בשיתוף גורמים נוספים בעיר, מתגבשת תכנית עבודה לגיבוש, לשדרוג ולפיתוח של מודל התערבות שנועד למנוע הסלמה של קונפליקטים בין-אישיים. המודל מציע דרך לניתוח מידע שמגיע למוקדים העירוניים. במקרים של סכסוכים שבהם נדרשת התערבות לצורך הפגת המתח יוקמו **צוותי ממש"ת**⁹⁰ (מניעת מתח בין-תרבותי – להלן: ממב"ת). צוותים אלה יופעלו בשעת חירום, ותפקידם יהיה למנוע הסלמה של קונפליקטים, שהחלו כקונפליקטים בין-אישיים, לעימות עירוני על רקע תרבותי או לאומני. במהלך השנים הצטבר ידע רב בנושא התערבות של צוותי חירום במצבי קונפליקט על רקע בין-תרבותי, אך הוא עדיין לא הומשג לכלל מודל עבודה.

באוקטובר 2009 נשרף באחת השכונות בעיר אופנוע, ועקב שאיפת העשן נפטרה דיירת בבניין (להלן: אירוע האופנוע). בעקבות התראתו של פעיל מרכז הגישור, תושב השכונה, נכנס לפעולה צוות שהתארגן לצורך משימה זו והצליח למנוע הסלמה לאירוע עירוני. עקב אירוע זה התקבלה החלטה במרכז הגישור, בשיתוף עם הגורמים הרלוונטיים בעירייה (תכנית "עיר ללא אלימות", מחלקת

88 נאמר מפי תושבת אחת השכונות במפגש שנערך במתנ"ס עם תושבים כמה חודשים לאחר האירוע שיתואר להלן.

89 תודתנו למשפחות המעורבות על הסכמתן להשתמש בסיפורן האישי לצורכי למידה, לגורמים המטפלים ברשות המקומית על שיתוף הפעולה המלא להוציא לפועל את ההחלטות שהתקבלו במעגל השיח. לשולה אזולאי, מנהלת תכנית "עיר ללא אלימות", על התמיכה והשיתוף. במיוחד למגשרים ולפעילים שעשו מאמצים רבים להביא את הדיאלוג לידי מימוש – אילן סויסה, שי כהן, רינה חן וכרימה ולשירי היימן שהובילה והנחתה את מעגל השיח.

90 צוות ממב"ת (שם זמני) הוא צוות פעולה משימתי המוקם בשעת חירום, ומטרתו למנוע מתח בין-תרבותי. השם ממב"ת נוצר במהלך כתיבת מאמר זה.

הרווחה), להתחיל תהליך של חילוץ הידע הקיים מניסיון קודם ומאירוע האופנוע בפרט ולשכלל את המודל הקיים למודל עבודה יישומי.

המגשרים שהיו מעורבים בתהליך שהתרחש בשכונה בעקבות "אירוע האופנוע", סיפרו על תהליך מכוון ומעצים. חודשים אחדים לאחר האירוע, במפגש במתנ"ס בשכונה, אמרה אחת המשתתפות ששמעה את הסיפור על תהליך ההתערבות: "עכשיו אני מבינה מדוע לא היה פיצוץ. אנחנו חיכינו לפיצוץ". האירוע והמשפט של תושבת השכונה טבעו במרכז הגישור שני מטבעות לשון: "פוטנציאל נפיץ" ו"פיצוץ" שמשמעותם **סכסוך רב-משתתפים שהתארגנות סביבו היא על בסיס לאומי תרבותי**. תפיסת העולם העומדת בבסיס היוזמה הקהילתית של הקמת צוותים אלה גורסת כי באמצעות גישור, תהליכי דיאלוג והידברות בין הקהלים השונים בעיר אפשר למנוע הסלמה.

המאמר מציג את סיפור גיבושה של תפיסת העולם ואת אופן ההתערבות של צוותי ממב"ת בעכו. נתאר את פעילותו של אחד מצוותי ממב"ת באירוע הטרגי שהמעורבים בו היו דיירי בניין אחד, יהודים וערבים. **עלה חשש רציני שהאירוע יוביל להתלקחות באזור וישפיע על מרקם היחסים העדין בין היהודים והערבים בשכונה ואולי בעיר כולה**. בזכות פעולותיו של צוות ממב"ת נמנעה הסלמה, שעלולה הייתה לגרום נזק עצום ובלתי-הפיך. נתאר את התגובה לאירוע של נציגי מרכז הגישור, תושבי שכונה פעילים וצוותים מקצועיים מטעם העירייה, את תהליך קבלת החלטות ואת תוצאות המעורבות של צוות ממב"ת באירוע. כמו כן יוצג התהליך של בניית המודל למעורבות של מרכז הגישור וצוותי שעת חירום באירועים בעלי רקע דומה. הנתונים נאספו משיחות עם תושבי השכונה, עם פעילים ועם אנשי מקצוע מתחום הקהילה והביטחון בעיר. תהליך הכתיבה שימש לנו דרך לבוננות עצמית על הפעילות שנעשתה בשעת חירום כשלב למיסוד ולהטמעת התגובה והגדרת גבולות הפעולה שלנו. מאמר זה יכול לסייע בלמידה על חשיבות המעורבות של מרכז הגישור והפעילים באירועים מסוג זה, על הקשר הקיים בין תושבים לממסד ועל האפשרות להסתכל על אירוע מסוג זה ואולי אף להתמודד עמו בעיניים קהילתיות כחלק מהמרחב הציבורי הכללי של העיר ולא כאירוע נקודתי.

רקע להקמת צוותי התערבות בשעת חירום וייעודם בעכו

עכו היא אחת מחמש ערים מעורבות בישראל. מתגוררים בה כיום כ-53,000 תושבים, 68 אחוזים מהם יהודים (25 אחוזים עולים חדשים, בעיקר מברית המועצות לשעבר), 27 אחוזים ערבים (מוסלמים ונוצרים) וחמישה אחוזים אחרים (דרוזים ובהאים). העיר מדורגת באשכול 4 על-פי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה⁹¹. דירוג זה מלמד על עיר בעלת הרכב אוכלוסייה ברמה סוציו-אקונומית נמוכה. הגידול המשמעותי באוכלוסיית העיר בין 1980 ל-2000 היה תוצאה של גלי העלייה, ובפרק זמן זה גדלה אוכלוסיית העיר ב-7,000 נפש. נקודת המבט שלנו על השכונה שבה התרחש האירוע בוחנת את האיזון העדין הקיים בין האוכלוסיות השונות המתגוררות בשכונה ואת מרקם היחסים ביניהן. בספטמבר 2008 הוקם בעיר מרכז גישור ודיאלוג בקהילה ביוזמתם של תכנית "גישורים", ראש עיריית עכו, ראש מנהל הרווחה, מנהלת תכנית "עיר ללא אלימות" ומנהל שיקום שכונות. המרכז הוקם על

91 מדד כלכלי חברתי - אפיון יחידות גאוגרפיות וסיווגן לפי הרמה החברתית והכלכלית של האוכלוסייה.

תשתית של עשייה קהילתית רחבה המבוססת על פעולה של פעילים רבים מאוכלוסיות העיר ועל עיצוב מסגרת תומכת ומייצעת לתושבים בפעילותם בשכונות ובעיר. עם הקמת המרכז הודגשה במיוחד הידברות יהודית-ערבית. המרכז החל את פעולתו עם 35 תושבים מתנדבים שעברו קורס הכשרה בגישור קהילתי, ולרובם היה רקע בפעילות ציבורית קהילתית. כחודש לאחר הקמת מרכז הגישור, במהלך יום הכיפורים 2008, חוותה העיר גל של מעשי אלימות קשים שנרשמו בתולדותיה כ"אירועי יום כיפור"⁹². "אירועי יום כיפור" משמשים היום סמן אזהרה בכל הנוגע למערכת היחסים בין יהודים לערבים. לכן במצבים שבהם יש סכנה להתפרצות כדוגמת זו שהציתה את האירועים הללו, מוקם צוות משימתי מטעם מרכז הגישור הפועל בשיתוף עם גורמים בעירייה ועם תושבים פעילים בשכונה שבה מתרחש האירוע כדי למנוע הסלמה של הקונפליקט. מודל פעולה זה נוצר בעקבות מפגש עם אחד מחברי קואליציה קהילתית שהתערבה במצב חירום על רקע בין-תרבותי בעיר ניו יורק בארצות הברית. קונפליקט נקודתי הופך לבעל פוטנציאל "נפיץ", כאשר המעורבים בו או מי שנפגעו ממנו באופן ישיר או עקיף הם מתרבויות שונות. פרץ רגשות כתוצאה מפגיעות בנפש או ברכוש משמש "חומר נפץ" המחפש אפיקי ביטוי. ריבוי המעורבים והתארגנותם על בסיס תרבותי משותף למציאת פתרונות/ לזיהוי הגורמים הפוגעים הם שיוצרים את פוטנציאל ה"פיצוץ" - אירוע אלים על רקע בין-תרבותי. יש באירוע כזה היכולת לערער את מרקם היחסים העדין הקיים בקרב התושבים בכל העיר. לתחושתנו, בסיס ההזדהות בין הצדדים בקונפליקט הוא על רקע תרבותי ולא על רקע מהותי של עמדה לגבי מקור הסכסוך עצמו.

תפקידו של צוות ממב"ת ליצור ולאפשר מעגלי שיח של כל הנפגעים במצבים שבהם יש קונפליקטים בין-אישיים מרובי משתתפים, שיש להם השלכות סביבתיות. מעגלים אלה משמשים מרחבים לפריקת המטען הרגשי, מגדילים את המכנה המשותף בין הצדדים ומאפשרים למשתתפים לחפש יחד פתרונות יצירתיים למתן מענה לפגיעות עצמן ללא קשר לשייכות התרבותית של הנפגע. איתור האנשים לגיבוש הצוות נעשה על ידי צוות היחידה לעבודה קהילתית, שכלל עובדות שכונתיות, מגשרים מתנדבים, פקחים עירוניים ושוטרים. בניית המודל נעשתה בליווי מקצועי חיצוני עם הדרכה והנחיה של מנהלת מרכז הגישור, שהובילה את התהליך בשבוע שבו התרחש האירוע.

תיאור מקרה של התערבות צוות ממב"ת

תיאור האירוע

המקרה אירע בשכונה מעורבת שבה מתגוררים יהודים וערבים, עולים חדשים יוצאי רוסיה והקווקז וישראלים ותיקים. בשכונה מתקיימת פעילות קהילתית ענפה. כארבעה מהמגשרים ומהפעילים במרכז הגישור פעילים בשכונה בפעילויות קהילתיות השונות.

92 במהלך יום הכיפורים 2008 נכנס רכב נהוג בידי נהג ערבי לשכונה יהודית. מעשה זה נתפס כהפרה בוטה של הסכמות בעיני תושביה היהודיים של העיר, והחל גל של מעשי אלימות קשה שנמשך כמה ימים. במהלך האירועים היו בעיר אלפי שוטרים שטיפלו באירועי האלימות. כמו כן פסטיבל עכו שמתקיים זה כעשרים שנה בעיר בוטל ולא התקיים בסוכות שנה זו.

בערב שבת באוקטובר בשנת 2009 הוצת אופנוע אשר עמד בכניסה לאחד הבתים בשכונה בעכו. האופנוע היה שייך לנער ערבי שגר בבניין, ואילו המצית גר מחוץ לשכונה. כתוצאה מההצתה נפגעה אחת השכנות משאיפת עשן ונפטרה לאחר מכן. הנפטרת הייתה בת למשפחה קווקזית שהתגוררה בבניין יחד עם משפחת בנה ועסקה בטיפול בנכדיה. השריפה שפרצה גרמה נזק כבד לכניסה לבניין ולרכוש המשותף. תושבי הכניסה נותרו ללא חשמל וטלפון. דלתות ומעקות נשרפו, חדר המדרגות והדירות התמלאו בפיח שחור.

האירוע היה טראומתי לכל דיירי הכניסה, הבניין והשכונה והשפיע על הילדים ועל המבוגרים כאחד. במיוחד נפגעו שתי המשפחות המעורבות, משפחת הנפטרת ומשפחת בעל האופנוע. תושב השכונה, פעיל ומתנדב במרכז הגישור, הבין את מורכבות האירוע ואת האפשרות שיידרדר במהירות לסכסוך בין-תרבותי שיקיף את הבניין, יזלוג לשכונה ולעיר כולה ומיהר ליידע את הגורמים המטפלים. הוא שלח דוא"ל בתפוצה נרחבת לנציגי הרשות ולפעילי המרכז וקרא לפעולה. מדברי פעיל שכונתי, שגריר גישור במרכז הגישור:

מקרה 'האופנוע' והתהליך שבא בעקבותיו הם הוכחה לכך שכל אחד יכול להשפיע על הגעת הגורמים המקצועיים. זיהוי מוקדם מנע אסון גדול. אני גאה בעצמי שבמאמץ קטן ואכפתיות זה צבר תאוצה גם לכאורה מפעולות ראשוניות קטנות כמו הפצת דוא"ל, דיווח ומעורבות בשכונה. כל התהליך החל ביזמה אישית שלי מתוך אחריות וראיית ההתפתחות העתידית שהורגשה באוויר. זה יהיה לא צנוע לומר זאת, אבל בהחלט זוהי דוגמה מעולה 'איך פתאום קם אדם ומחליט שהוא עם ומתחיל ללכת', אבל העיקרון המנחה שאני רואה הוא מעורבות ושיתוף של פעילים ומתנדבים והאצלת סמכויות עליהם.

תיאור התהליך

1. התכנסות ראשונה במרכז הגישור: במרכז הגישור התכנסנו נציגי מרכז גישור, מנהלת "עיר ללא אלימות", רכזת משעו"ל, פקח עירוני ורכז נוער לפגישת חירום ובחנו את הכלים שבידינו. האפשרות המתבקשת הייתה לקיים מפגש גישור בין משפחת הנער שאופנועו נשרף למשפחת הנפטרת. משפחת הנער נתפסה בעיני דיירי הבניין כאחראית להתרחשות ומשפחת הנפטרת כנפגעת העיקרית. מניתוח מעמיק יותר הבנו שמדובר במעגלי פגיעה רבים, ולכן הגישור הקלאסי לא התאים. ההתארגנות בבניין ל"מחנות", לצדדים בסכסוך, הייתה על בסיס תרבותי, והמשימה שעמדה בפנינו הייתה להביא את דיירי הבניין לשינוי בתפיסת האירוע - **להבין שכולם הם צדדים נפגעים**. נבחנה האפשרות לקיים שיחות אישיות בבניין ולבחור את הדיירים שכדאי להביא לידי הידברות, אך הבנו שיש צורך במעגל שיח אחד, שיח שיעסוק בפגיעות ובהכרה שכולם נפגעים. הגורם הפוגע הוא מחוץ לבניין ונמצא בטיפול המשטרה, ולדיירי הבניין יש יותר מהמשותף מהמפריד.

2. הכנה למפגש: במפגש שהתקיים בין אנשי המקצוע (ללא פעילים) הוחלט כי מרכז הגישור והפעילים יקיימו תוך זמן קצר (בפועל הדבר קרה לאחר יומיים) מפגש שיחה להפגת המתח בהנחיית מרכז

הגישור. המפגש תוכנן לדיירי הבניין שנפגע ולהפגת המתח בעיקר בין המשפחות שנפגעו. במפגש המקדים נעשה ניתוח של האירוע, והתקבלה החלטה לקיים מעגל שיח בהנחיית מנהלת המרכז ונציג מרכז הגישור, ששימש סגן רב העיר, ולזמן את המנהיג של הקהילה המוסלמית, – שיח' העיר. מעגל שיח מובנה ומונחה הוא מודל עבודה מתחום הנחיית הקבוצות. באמצעות הנחיה מקצועית מכוונת מטרה מתהווה שיח המאפשר למשתתפים להפוך לקבוצה בעלת מכנה משותף, ונוצר מרחב המאפשר הקשבה. באמצעות שאלות בסיסיות מנחות אפשר לזהות את הפגיעות, להגדיר את הצרכים, לקבל מידע על נקודת המבט של המשתתף ולאפשר לו להבין אם נקודת המבט השתנתה מזמן הפגיעה עד השיח הדיאלוגי המשותף. חשוב מכול מתאפשר לדבר על הרגשות של אז והיום. השיח במעגל נוגע בחמישה מישורים: הסכמה על העובדות, ונטילציה (אוורור רגשות) – במישור הרגשי, זיהוי פגיעות – בכל התחומים, הגדרת צרכים – מה הייתי רוצה שיקרה בעקבות האירוע / מה אני רוצה שיהיה בשכונה; הצעת פתרונות ויישומם.

דוגמאות לשאלות מנחות: איפה היית כשקרה האירוע? מה קרה לך, אם היית שם? מה הרגשת אז? מה חשבת על זה? מה ידעת? מה אתה מרגיש היום? מה אתה חושב על זה היום? מה היית רוצה שיקרה היום?

הפעילים קיבלו על עצמם להגיע לבניין כדי לשוחח עם התושבים "על הדרך", בשיחות מזדמנות, ולזמנם למפגש. לשיחות אלה היה תפקיד מרכזי בהסרת ההתנגדויות ובהבאת האנשים למפגש, בלתי-פורמלי ולכאורה ספונטני, כיוון שהן ריכזו את התנגדויות של התושבים. מקום המפגש שנבחר היה בלב השכונה על מנת להנגיש את התהליך לתושבים.

3. תיאור המפגש ותוצאותיו: אל המפגש שהתקיים כשבוע לאחר האירוע, הגיעו הדיירים אחר שיחות אקראיות לכאורה עם הפעילים. שיחות אלה היו, כאמור, שיחות הכנה להטמעת ההבנה שליושבים במעגל יש מכנה משותף אחד – כולם נפגעו מן האירוע ומעוניינים בהחזרת החיים לשגרה. במפגש נכחו נציג משפחת הנפטר, אמו של בעל האופנוע, דיירים, מגשרים, פעילים, שיח' העיר, נציגי עירייה, מרכזת תכנית משעו⁹³ ותושבי עכו שמתגוררים מחוץ לשכונה, יהודים וערבים. בישיבה משותפת במעגל של נציגי העיר והמנהיגות הרוחנית, לצד התושבים והפעילים, יש מסר חשוב: כולנו כאן יחד כשוויים בין שווים מנסים להבין מה קרה, מקשיבים אחד לרחשי לבו של האחר ונרתמים למציאת פתרונות.

השיח נפתח בתיאור האירוע והעובדות מפי נציג מרכז הגישור. שלב זה היה ביסוס המכנה המשותף הראשון – הסכמה על העובדות תוך הדגשה שהגורם הפוגע נמצא מחוץ לבניין. השלב השני היה הזמנה לספר את סיפור האירוע בהתייחס לשאלות המנחות (שהזכרו לעיל). השיח התנהל תוך כדי רישום דברי הנוכחים על גבי גליונות: על גבי הגליון הראשון רשמנו את העובדות, על גבי הגליון השני רשמנו את הרגשות והמחשבות שהתעוררו מיד לאחר האירוע ועל גבי הגליון השלישי רשמנו את הרגשות והמחשבות היום. לאחר שכל מי שרצה שיתף בדבריו, סיכמנו את הדברים תוך הדגשת

93 משעו"ל – מתחם שילוב עולים, מיסודה של ג'וינט ישראל, תכנית להתערבות כוללנית במתחמי מגורים שבהם מתגוררות קבוצות של תושבים עולים ותושבים ותיקים.

המכנה המשותף. במהלך הרישום, כשהדוברים חוזרים על מילים ומסרים שכבר נכתבו, סימנו אותם בקו ובסיכום הדגשנו את מספר הפעמים שהמילים חזרו על עצמן. תהליך זה העמיק את תחושת המכנה המשותף של המשתתפים. רק לאחר מכן עברנו לגיליון הרביעי – קשיים, בעיות, אתגרים והצעות לפתרונות.

מתוך המעגל עלו רגשות רבים של כאב, פחד וכעס על עצם האירוע והאפשרות שאירוע דומה יישנה בעתיד. הובע חשש שהאירוע יוביל להתלקחות ולפגיעה במערכת היחסים שקיימת בשכונה בין יהודים לערבים. המשתתפים הביעו רצון להרגיע את הרוחות בשני הצדדים וכן לסייע ולתמוך במשפחות הנפגעות. נוצר מרחב שבו הדיירים יכלו לחלוק זה עם זה את סיפורם האישי שקשור לאירוע ההצתה; מרחב שבו יכלו לדבר זה עם זה כבני אדם פרטיים ללא כל שייכות לקבוצה זו או אחרת, לחלוק רגשות, להביע חששות, לנסות למצוא פתרונות לנזקים שנגרמו ולהשתתף בצער המשפחה על מות הקשישה. באמצעות מעגל השיח הפכו הדיירים בבניין לשותפי גורל במקום יריבים. כך התאפשר לשכנים שעברו טראומה לראות זה את זה מנקודת מבט אישית אנושית ולא לפי חלוקה של מיהו יהודי ומאיזה מוצא. מבחינתנו, היה חשוב להרחיב את מעגל הנפגעים ולהכיר גם בפגיעה של משפחת הנער שאופנועו נשרף מבלי לצרף אותה לקבוצת "הערבים". כוונתנו הייתה למנוע מצב שבו תואשם המשפחה הערבית הנפגעת באופן סטיגמתי עקב השתייכותה הלאומית. בשלב הפתרונות עלו כמה יוזמות שיושמו על ידי המשתתפים מיד לאחר המפגש והשפיעו באופן ניכר על הרגעת הרוחות:

- אחת הפעילות השכונתיות יזמה התרמה של תושבים ובעלי עסקים בעיר העתיקה ובכנסייה. נאסף סכום נכבד שהועבר כמחווה של רצון טוב למשפחות הנפגעות.
- ביקורו של שייח' העיר במהלך השבעה אצל המשפחה שנפגעה היה בעל משמעות רבה לדיירי הבניין ולשכונה כולה. הם ראו בביקורו הכרה בפגיעה ונטילת אחריות בשם העדה כולה.
- הוחלט על הנצחת הנפטרות באמצעות פרויקט גיבון קהילתי.
- בעקבות פניית הפעילים השכונתיים לרשות המקומית הוקצה סכום נכבד ובוצע שיקום הבניין בחסות ראש העיר.

4. התובנות ממעגל השיח – בניית מודל ממב"ת

לתהליך הכתיבה של מאמר זה יש תפקיד חשוב בניתוח האירוע ובתהליכי הבוננות על הדרך שבה טופל. התיאור השיטתי, השאלות שעלו והתשובות שנדרשו להן זירזו כינוס מחדש של תהליך הבנייה והביסוס של מודל עבודה להקמת צוותים וכניסה לפעולה במצבי חירום – מודל שישלב בין מרכז הגישור לגורמים בעירייה המטפלים במצבי חירום. לניסיון שצברנו באירוע ולתהליך הרפלקטיבי שליווה את הכתיבה יש חשיבות רבה בגיבוש המודל העתידי. אחת השאלות שעלו, ונידרש לבחון אותה בעתיד, היא אם אירוע שריפת האופנוע בבניין שדייריו מעורבים היה אכן בוחן למצבים של מתח בין-תרבותי בכלל, או שהוא רק דוגמה לסיטואציה שהמתח בה הוא על רקע לאומי ונוגע במרקם היחסים העדין בין יהודים לערבים.

עקרון פעולה חשוב שנלמד מן האירוע הוא מעורבות המתנדבים במצבי קונפליקט. הקריאה לפעולה מן השטח של המתנדבים בשכונה היא שהניעה את המהלך כולו. עקב זעקתם נכנס הצוות לפעולה, והחלט לקיים את המפגש שאליו הוזמנו דיירי הבית שנפגע ודיירים מהבתים הסמוכים שהיו במעגל פגיעה רחוק יותר. יש לציין גם את השתתפותם בליווי הנפטרת שהתקיימה לפני המפגש, השתתפות שתרמה לשיתוף הפעולה של הדיירים במפגש וליחסם החיובי לפעילים. על סמך ניתוח האירוע המוזכר ומסקנות מאירועים קודמים גובש מודל עבודה ראשוני, הנמצא בזמן כתיבת מאמר זה בשלבי פיתוח, למצבים שבהם יש מתח בין-תרבותי בעל פוטנציאל נפיץ. המודל מציע תהליך התערבות בשלושה שלבים: השלב הראשון – איסוף מידע, אימות נתונים וזימון צוות עירוני מוביל. השלב השני – ניתוח המידע, החלטה אם לערב את מרכז הגישור ואיוש הצוות המוביל. השלב השלישי – בחירת הפורמט להתערבות שתיעשה בפורום מרכז הגישור עם הפעילים, המגשרים והצוות שמיועד למשימה זו. (ראו תרשים בהמשך).

מודל הפעלת צוות מתב"ת

השלב הראשון: איסוף מידע, אימות נתונים וזימון צוות עירוני מוביל

השלב הזה מופעל על ידי המוקד העירוני ומנהל אגף הביטחון. צוות עירוני מוביל מורכב ממנהל אגף הביטחון, מנהלת "עיר ללא אלימות", נציג רווחה ומנהל מרכז הגישור. הקשר ייעשה בערוצי התקשורת (טלפונים, דוא"ל) במקרים של אירועים חריגים על-פי רשימת תפוצה שתוגדר. אירוע חריג, המוגדר ככה, ונדרשת בו התערבות הוא כל אירוע אלימות, שאחת ההשלכות שלו היא היותו בעל "הדף" – מצד אחד אירוע מדובר במרחב שבו הוא התרחש, ומצד אחר יש בו מעגלי פגיעה נוספים פרט לפגיעה הישירה. בדרך כלל אירועים כאלה מדווחים על ידי אזרחים לאחד המוקדים: 106, משטרה, מד"א, מכבי אש. כמו כן יש אירועים שמדווחים על ידי פעילים שכונתיים או שהם נודעים אליהם מ"שיחות על השבילים" בדומה למקרה המתואר של שריפת האופנוע: פעיל שכונתי הסב את תשומת הלב של הגורמים המטפלים באמצעות מייל מלווה בתמונות ממקום האירוע. המידע נאסף מהתושבים, מהפעילים ומאגף הביטחון העירוני.

השלב השני: ניתוח המידע, החלטה אם לערב את מרכז הגישור ואיוש הצוות המוביל

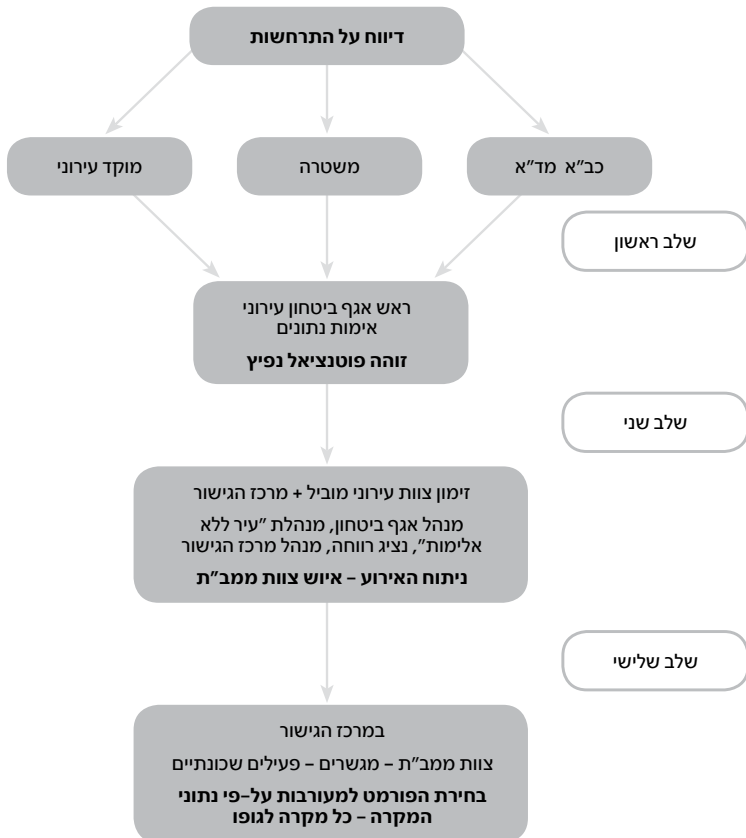
ההחלטה באשר למעורבות מרכז הגישור מתקבלת רק לאחר איסוף המידע וניתוחו. כדי להמחיש את חשיבות השלב הזה אפשר להזכיר לדוגמה אירוע טרגי אחר שהתרחש בעיר. ב-11 בנובמבר 2010 התרחש אירוע דריסה מכוון שהסתיים בהריגתם של שני חיילים. בכלי התקשורת דווח על פיגוע בידי תושב ערבי מעכו, ובעיר החלה תסיסה בקרב תושבים יהודים הגרים סמוך להתרחשות. בזכות איסוף הנתונים ואימותם דאג הצוות העירוני להפיץ את הידיעה שמדובר בדורס יהודי, והתקבלה החלטה שאין צורך לערב את מרכז הגישור. מהלך זה הרגיע את הרוחות המתלהמות. אימות המידע הוא קריטריון מרכזי לקבלת החלטה אם בעקבות האירוע יש סכנה להסלמת הקונפליקט וליצירת מתח בין-תרבותי. קריטריונים נוספים הנוגעים לדרישה למעורבות נמצאים בשלבי גיבוש. בשלב זה של

ניתוח המקרה על ידי הפורום שמתכנס תתקבלנה גם החלטות על איוש והקמה או בחירת הצוות לטיפול במשימה זו. אחת האפשרויות שהמודל מציע היא הרכבת הצוותים, גיבושם ותדרכום מראש ושיבוצם למשימות לפי אופי הצוותים.

השלב השלישי: בחירה של שיטת ההתערבות והכלים הנדרשים

בשלב זה תיבחר השיטה שבה יתנהל השיח לאחר שייאספו עוד נתונים על האירוע. לאחר ההחלטה על מעורבות מרכז הגישור ועל איוש הצוות יתכנס פורום המגשרים והפעילים, בפרט של השכונה המדוברת, לחשיבה משותפת ולסיעור מוחות, ויבדקו כיווני פעולה לאיסוף מידע נוסף על המידע שהתקבל על האירוע. לאחר מכן ייצאו הפעילים לשטח ויחזרו עם מידע נוסף להשלמת התמונה ולקבלת החלטות על הדרכים שבהן יתקיימו הדיאלוגים. מפגשים אלה יכולים להיערך, למשל, במסגרת של מעגלי שיח מורחבים, שיחות אישיות ומעגלים מצומצמים, והמטרה המרכזית היא לפרק את המטען שיצר את המתח הבין-תרבותי.

תרשים זרימת המידע בהפעלת ממב"ת



התרשים לעיל מתאר את ערוצי התקשורת העירוניים שבהם המידע עובר וצמתים שבהם החלטות מתקבלות.

להלן הסבר על תרשים הזרימה:

- דיווח ראשוני על אירוע יכול להגיע בו-זמנית אל המוקד העירוני, המשטרה, מד"א וכיבוי אש המדווחים אל ראש אגף הביטחון.
- המוקד העירוני וראש אגף הביטחון מכנסים "צוות עירוני מוביל" הכולל את מנהל מרכז הגישור, מנהלת "עיר ללא אלימות" ונציג רווחה לניתוח ראשוני של האירוע ובחינת האפשרות לשילוב המגשרים הפעילים ומתנדבים שכונתיים ואיוש הצוות/ בחירה מתוך רשימה צוותית.
- צוות מוביל מרכז הגישור מכנסים מיידית את מרכז הגישור על פעיליו, במיוחד בשכונה הרלוונטית, לשתי משימות עיקריות. משימה ראשונה – יציאה נוספת של פעילים לשטח כדי לבחון את ההתפתחויות. משימה שנייה – קבלת החלטה על הפורום של מעגלי השיח/מפגשים בין-אישיים.

סיכום ותכניות לעתיד

עכו היא עיר רב-תרבותית, מעורבת ומגוונת, ומערכת היחסים בין תושביה מתנהלת במקום עדין. כמה גופים קהילתיים פועלים בעיר במטרה לייצר שיח בין-תרבותי תקין ובריא. במצבים של קונפליקטים בעלי רקע פלילי או סכסוכי שכנים שיש בהם סכנה של הסלמה לקונפליקט רב-משתתפים, נדרשים תשומת לב יתרה ושיתוף פעולה מתוכנן ומתוזמן בין הגורמים המטפלים בעיר. לאחרונה, ובעקבות ההצלחה של התהליך ב"אירוע האופנוע", נכנסו במרכז הגישור להילוך גבוה במטרה להבנות את התהליכים יחד עם שאר הגורמים המטפלים בעיר. הרציונל של הקמת צוותי ממב"ת והמאמצים שאנו עושים לגבש ולשדרג את מודל העבודה הם תוצאה של ניתוח אירועים מן העבר, המשובים של הפעילים שהשתתפו ב"אירוע האופנוע" והמוטיבציה לפעול. ההבנה שיש חשיבות רבה למעורבות התושבים הפועלים בעיר במסגרות התנדבותיות שונות ולעבודה משותפת עם המערך העירוני מנחה אותנו – מרכז הגישור, מנהל הקהילתיים החברתיים ומנהלת תכנית "עיר ללא אלימות" – בהתוויית הדרך. עדיין אין בידינו ניסיון רב של עבודה "מהודקת" בהתווייה של שיתוף פעולה עמנו, ולפיכך כיום יש ארועים רבים בשטח המקבלים מענים ללא מעורבות של מרכז הגישור. באשר לחשיבות של שיתופי פעולה מנהל מרכז הגישור ומנהלת תכנית "עיר ללא אלימות" עכו מסכמים כך:

הניסיון של המקרה ממחיש את החשיבות של עבודה משותפת של הצוותים המקצועיים של הרשות, נציגי מרכז הגישור והפעילים השכונתיים. דוגמה זו מבטאת את הייעוד המרכזי של העבודה הקהילתית בהעצמת התושבים ובהקניית כלים להתמודדות עם מצבי משבר וחירום. התחושה שלנו היא סיפוק רב מהתהליך ומהתוצאה ובמידה מסוימת גם גאווה יחידה.

מסקנות ולקחים:

1. שיתוף פעולה ותיאום מלא בין הגורמים המאותרים כנוגעים לסכסוך: פיקוח עירוני וכוחות הביטחון, פרויקט "עיר ללא אלימות", מרכז הגישור ופעילים שכונתיים. יש להביא בחשבון עירוב גורמים נוספים בהתאם לחומרת האירוע והיקפו, כמו הנהלת העירייה ומנהלי אגפים, מנהיגים רוחניים, נבחרי ציבור מקומיים (חברי מועצת העיר או סגני ראש העיר) וארציים;
2. תכנון הליך מסודר של קבלת החלטות, חלוקת תפקידים מוגדרת ויישום ההחלטות בעיתוי מתאים בשטח;
3. הנגשת התהליך הדיאלוגי: זמינות מבחינת היבטים רבים ככל האפשר, כגון: שפה, מיקום פיזי בקרבה למקום האירוע, הרכב הצוות המקצועי הרב-תרבותי המלווה;
4. עיתוי כניסה מיידית לתהליך: ככל שהתהליך יתחיל סמוך לאירוע, כך תהיה ההתערבות מורכבת פחות, שכן ההסלמה של אירוע בעל פוטנציאל נפיץ מהירה ביותר. המיידיות תפחית, למשל, את מספר האנשים שייטוספו לקונפליקט, ומידע אמין ומדויק יותר יועבר בערוצי תקשורת באמצעות דובר העירייה ולא כשמועות בין תושבים בעיר.

כיוונים אחדים נבחנו לשנה הקרובה: הקמת צוות עירוני שהיה שותף למצבי חירום בעבר לחשיבה ראשונית ובניית מתווה להקמת הצוותים ובעיקר לחילוץ הידע הקיים בשטח; בניית הצוותים והכשרתם על-פי התכנית שתתגבש על ידי המתווה הראשוני והצוותים עצמם; גיבוש תכנית ליווי והדרכה וכן הכשרה של נציגי צוותים להנחיה של מעגלי שיח. הכוונה היא שתהיה בידינו בסופו של תהליך רשימה של כחמישה צוותים שעברו הכשרה לפעול כצוות. השנה הקרובה תוקדש לבניית שיתוף הפעולה, להתאמת המודל לצרכים שיעלו במהלך היישום ולמפגשי הכשרה ראשוניים של הצוותים. נדרשים עוד דרך ומאמץ עד לפירוקו של "מטען נפיץ", אך זיהוי קונפליקט והגדרתו באופן מידי ועיתוי ההתערבות תוך שיתוף פעולה בין-ארגוני ועם תושבים הם המנוף העיקרי להצלחה.



גישור ודיאלוג
בקהילה
במגזר הכפרי

הקדמה גישור ודיאלוג בקהילה במגזר הכפרי

ברוך שוגרמן⁹⁴

לעבודה הקהילתית בארץ שורשים חזקים במגזר הכפרי עוד מראשית ימיה. בשני העשורים האחרונים אנו רואים התפתחות מחודשת של העבודה הקהילתית במועצות האזוריות: במושבים, בקיבוצים וביישובים הקהילתיים.

בשנות האלפיים, לאחר שנים רבות של שינויים, המורכבות הקהילתית של המגזר הכפרי רוויה בפערים ובמתחים המהווים מקור לסכסוכים. ברחבי המגזר הכפרי אפשר למצוא מגוון סכסוכים בתחומים פיזיים, כלכליים, ארגוניים, משפטיים, חברתיים וקהילתיים. אלה אחדים מהמקורות לסכסוכים:

1. מעמדות השתייכות ליישוב – לאור תהליכי השינוי נוצרו פערים מובנים בתוך היישובים שיש להם השלכות רגשיות, חברתיות, משפטיות וכלכליות. למשל, בין חברים, תושבים ושוכרים, או בין חברי האגודה החקלאית לבין האנשים האחרים ביישוב, כגון מתיישבי הרחבות או בין הדור הוותיק לדור הצעיר.

2. הרכב האוכלוסייה – ביישובים שונים התהווה הרכב חברתי מגוון של תושבים בעלי רקע תרבותי וכלכלי שונה. בקהילות רבות אנשים מסתובבים עם "מטענים" שונים הנובעים מההבדלים הללו, המשפיעים על היחסים ביניהם ועל החיים המשותפים מתוך הסיפור האישי של הקהילות, ההתיישבות וחיי הקהילה.

3. מורכבות בין-יישובית – מועצות אזוריות מתאפיינות ביישובים בעלי אופי שונה: קיבוצים ומושבים, יישובים גדולים וקטנים, יישובים חקלאיים וקהילתיים ועוד. הבדלים אלה משפיעים על חלוקת המשאבים וכן על היבטים נוספים העלולים "להצית" סכסוכים בתקופת בחירות לרשות המועצה או בעת אישור תכניות עבודה שנתיות או אסטרטגיות.

4. שינויים מהירים – שינויים מהירים מתרחשים הן בסביבה החיצונית והן בתוך היישובים. שינויים פנימיים מתרחשים גם בתעסוקה, במידת השותפות (במיוחד בקיבוצים ובמושבים שיתופיים) ובחוסן הכלכלי. בין השינויים החיצוניים אפשר למנות שינויים משפטיים, תכנוניים וארגוניים. צריך לתת את הדעת לנתונים הללו, כאשר מציעים דרכי התערבות ליישוב סכסוכים.

משרד הרווחה והשירותים החברתיים רואה בגישור ודיאלוג הקהילתי פרקטיקה חיונית להתמודדות של קהילות הנתונות במצבי שינוי, קונפליקט ומשבר. בהקשר למגזר הכפרי התפתחו מענים העונים לבעיות חברתיות האופייניות למרחב זה, כגון תהליכי השינוי באורחות חיים בקהילות הקיבוציות

94 מנהל השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, ויו"ר הועדה הארצית לקידום ההידברות, הגישור ויישוב הסכסוכים בקהילה.

וסוגיית "הבן הממשיך" במושבים. בשער זה תמצאו שני מאמרים העוסקים בהתפתחותם של מענים לתהליכי השינוי האלה.

במאמרה של **דבורה חילי**, ממרכז הגישור במועצה האזורית עמק חפר, "קיבוץ חדש – שפה חדשה: גישור בקיבוץ", היא מתארת מניסיונה האישי את תהליכי השינוי אשר הקיבוצים עוברים בכלל ואת ההפרטה בפרט, והיא מסבירה כיצד הגישור נותן מענה מתאים לסכסוכים שמתעוררים בעקבות שינויים אלה. במאמרה היא קושרת בין מאפייני הגישור לבין אורחות החיים הקיבוציים, ובדרך זו היא מחדדת את טיבו של מענה בקהילה מסוג זה. מאמרה של דבורה מלווה בדוגמאות מסכסוכים שגושרו במרכז הגישור והדיאלוג בקהילה ובתהליכי ההטמעה של הגישור בקיבוצים.

מאמרה של **ענת אהרון**, ממרכז גישור, דיאלוג ובניית הסכמות בקהילה, מועצה אזורית דרום השרון, "הדרך לנחלה – היבטים גישוריים בסוגיית בן ממשיך" מסביר בצורה מפורטת ומנקודת המבט של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה מהי סוגיית הבן הממשיך וכיצד הגישור נותן מענה לא רק לסוגיות המשפחתיות העולות מנושא מורכב זה, אלא גם לסוגיות הקהילתיות. במאמרה גם מתוארים שיתופי הפעולה הנרחבים בין המחלקות השונות במועצה האזורית לבין מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בבואם לתת מענה לסכסוכים הפורצים בעקבות סוגיית הבן הממשיך. תכנית הבן הממשיך, שעליה כתבה ענת אהרון במאמרה, פועלת תחת משרד הרווחה והשירותים החברתיים בשמונה מועצות אזוריות. חמש מהן משתמשות בגישור ליישוב הסכסוכים במשפחות בהקשר לסוגיית "בן ממשיך".

בימים אלה אנו עדים ליוזמות נוספות להקמת מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה במגזר הכפרי. יוזמות אלה מצביעות על הצורך הבולט בתהליכי גישור, דיאלוג קהילתי ובניית הסכמות בכל המצבים המורכבים המתרחשים ביישובים הכפריים ובמועצות האזוריות. אני תקווה כי שני המאמרים בשער זה יוסיפו ידע לעוסקים כיום במלאכה בשדה ושהמרכזים החדשים יוסיפו ידע נוסף לתחום כולו בעתיד.

קיבוץ חדש - שפה חדשה גישור בקיבוץ המשתנה

דבורה חילי⁹⁵, מנהלת מרכז גישור, מועצה אזורית עמק חפר

מבוא

כל חיי גדלתי בקיבוץ. כחברת קיבוץ היום וכמי שנולדה בקיבוץ, ראיתי את הקיבוץ כחלק מחברה אחרת. אנו, בני הקיבוץ, נולדנו וחיינו כל השנים לאור אידאולוגיה ברורה, ולפיה השותפות והעזרה ההדדית הן ערכים שעליהם חונכנו ואותם הכרנו מהישיבה יחד על הסיר בפעוטון. גדלנו באותו בית ילדים, אכלנו יחד בחדר האוכל, למדנו יחד וכל חיינו בילינו בעיקר עם בני גילנו ופחות עם הורינו הביולוגיים. חברת ההתייחסות שלנו הייתה שכבת בני גילנו. בעיניי הקיבוץ היה החלק הבולט של החברה השוויונית והצדק החברתי במדינה.

לפני כשמונה שנים בחרו חברי הקיבוץ שלי, ואני בתוכם, לקבל אחריות לחיינו בקיבוץ ולהיפרד ממה שכונה "תסמונת המטפלת", לפיה בעלי תפקידים בקיבוץ אחראים לרווחת החברים ולצורכיהם. בתהליך השינוי וההפרטה, שהתרחש בקיבוץ שבו אני חיה ובקיבוצים נוספים בארץ, מתקיים הליך מתמשך של העברת האחריות לחברים. חלק מנכסי הקיבוץ מועברים לבעלות החברים, וחברים רבים צוברים רכוש פרטי, כגון מכוניות ומכונות כביסה ועוד. נכסים אלה הופכים את הרכוש המשותף בחלקו ללא רלוונטי ובחלקו לרכוש המשרת מספר מצומצם של חברים.

לדעתי, השינויים שמתחוללים בעקבות ההפרטה מהווים בחלקם בסיס לסכסוכים. בין השאר, ניכרת גם ירידה במעורבות החברתית והתגברות הדאגה לאינטרסים האישיים. כך מתרבים מוקדי סכסוך שיש להם השפעה שלילית על איכות החיים ועל אופי הקיבוץ. עם זאת, נראה כי יש קושי להוביל תהליכים ולבצע שינויים בגלל התנגדות לא-עניינית וחשבונות עבר.

בעקבות לימודי הגישור הבנתי שגישור הוא הדרך המתאימה לפתור את הסכסוכים הללו, כפי שיפורט בהמשך. בגישור יש פוטנציאל למנוף רב-עוצמה, וביכולתו להיות כלי שימושי ומועיל למניעה של הסלמת סכסוכים ולהשגת פתרון בדרך אפקטיבית, קצרה וזולה, ויש לו מכה משותפת נרחב עם תפיסת העולם הקיבוצית. להבנתי, כדאי להטמיע כלי חדשני זה לתוך הקהילה הקיבוצית.

החברה הקיבוצית, שהתאפיינה בעבר בגיבוש חברתי, בליכודות ובאידאליים שהתאימו למטרות משותפות, עברה שינוי והפכה לחברה שבה החברים דואגים לביתם הפרטי ולצורכיהם האישיים והמשפחתיים. מניסיוני כמגשרת ומהיכרותי את החברה הקיבוצית ראיתי את השפעת השינויים על חברי הקהילה.

95 ברצוני להודות לאנשים שעזרו לי ותרמו לכתיבת מאמר זה:

אורנה שני שהנחתה אותי בעבודה זו, ללא לאות, בצורה עניינית ונעימה; ארנה שמר שעזרה לי ביצירת מבנה העבודה בנעים ובמקצועיות; אורית יולזרי "המטרייה" מעל הכול; עמרם הישראלי התומך, המסייע והעוזר בניסוח; יוסי חלבי שהאיר לי את חוקי הבוררות והגישור בתנועה הקיבוצית; ארבל בן-ארי שאפשרה לי להשתמש בחומרים כתובים על "הגישור בקיבוץ".

השינוי והמעבר להפרטה היה מבורך לרוב חברי הקיבוץ, אך היו גם מי שנפגעו מכך. מי שניסו לפתור את הבעיות בדרכים משפטיות לא היטיבו עם החברה שלנו. על כן ארגנתי קבוצה של חברים-מגשרים מאזור מגוריי ויחד פעלנו במגמה להכניס את הגישור ככלי לפתרון סכסוכים ומניעתם. עד כה פעלנו במסגרת מרכז הגישור בארבעה קיבוצים במועצה האזורית עמק חפר וגישרנו בסכסוכים שונים, אשר חלקם מתוארים במאמר זה.

במאמר זה אתמקד בכמה נושאים. אתאר את השינויים שעבר הקיבוץ מקיבוץ שיתופי בעבר לקיבוץ מופרט כיום. אראה כיצד חלק מהסכסוכים בקיבוץ נובעים משינויים אלה ואציג כיצד הגישור בכלל ועקרונותיו בפרט יכולים להביא לפתרון מתאים במיוחד בקהילה הקיבוצית. לצורך כתיבת עבודה זו שוחחתי עם אנשי המוסד לגישור ובוררות בתנועה הקיבוצית ועם חברי קיבוץ בעלי ניסיון בניהול הקיבוץ השיתופי ובגישור. כמו כן הסתמכתי על דעותיי ועל ניסיוני וכן על ניסיון שהתפתח בקיבוצים אחרים.

מתחים על רקע המעבר מקיבוץ שיתופי לקיבוץ המתחדש

השינויים המבניים והערכיים במעבר מחברה שיתופית שוויונית לקהילה מופרטת ולא-שוויונית השינוי שהתרחש בקיבוץ הפחית ממעמדה של הערבות ההדדית, במקרים מסוימים, לטובת העצמאות הכלכלית של החברים. התהליך השאיר חלק מהציבור בהרגשה נחותה ובמצוקה על רקע הפערים הכלכליים שהולכים וגדלים.

הזדהיתי עם דבריו של עמוס עוז במאמרו ("מחאת הדיור: אנשים אחים אנחנו", עמוס עוז, הארץ, 2.8.2011) על המדינה שהייתה בעבר:

ישראל אף פעם לא היתה מדינה שוויונית, אבל בשנותיה היפות היא היתה יותר שוויונית מרוב מדינות העולם. העוני לא היה ממאיר, העושר לא ניקר עיניים, והאחריות החברתית לאביון ולנצרך היתה לא רק כלכלית אלא גם רגשית. בישראל המוקדמת, מי שעבד וכמעט כל הנשים והגברים עבדו קשה מאד, יכול היה לפרנס את ביתו בצניעות אבל בכבוד. העולים, הפליטים, דרי המעברות, זכו לחינוך, רפואה ודיור ציבוריים. ישראל הצעירה והענייה היתה יזמית חברתית רבת-פעלים. כל זה נהרס בשלושים השנים האחרונות, כאשר ממשלות ההון הגדול עודדו ואף ליבו את חוקי הג'ונגל הכלכליים של תפוס כפי יכולתך.

אכן, בקיבוץ היום אני חווה תחושה של "תפוס כפי יכולתך". לאחר השינוי חודרים גם אלינו לקיבוץ "חוקי הג'ונגל" הכלכליים. חלק גדול מהמתחים של החברה הקיבוצית קשורים לשינויים אלה. יש חברים שאינם מרגישים שייכים לקהילה, אלא חשים בודדים מול ממסד שאינו מתייחס לבעיותיהם ואינו נותן מענה לצורכיהם. יש חברים שאינם מרוצים מהחלטות הקיבוץ או מהיחסים עם השכנים, ובצר להם פונים לפתרונות חיצוניים, כגון פנייה לבתי משפט ושימוש בעורכי דין, בשונה מהחיים בקיבוץ הישן שבו נהגו לפתור בעיות בעזרת המנגנונים הפנימיים של הקיבוץ – המזכירות, ועדת החברה ועוד. המבנה הייחודי של הקיבוץ מערים קשיים בנושא פתרון סכסוכים ומניעת הסלמתם. הערבות ההדדית היא מנגנון שמסייע לחבר הנזקק, אך הוא נשחק עקב ההפרטות והעברת מרב האחריות לטיפול בצרכיו

האישיים לחבר היחיד. אני רואה את הערבות ההדדית לא רק כמנגנון, אלא בראש ובראשונה כערך וכדרך חיים. הקהילה הקיבוצית היא סוג של שותפות שיכולה להעצים את החבר בה, לחזק אותו ולתרום לו ויכולה גם להחליש אותו. באותה מידה השותפות יכולה לחזק את הכוחות החיוביים שבתוכה או לדכא אותם. אני חשה כי קשה לחיות בקיבוץ שחלק מאנשיו לא מרוצים ולא משמרים את השותפות.

להלן דוגמאות אחדות שממחישות כיצד יצרו תהליכי הפרטה מצבים שבהם יש בסיס מובנה לסכסוך.

- **שיוך הדירות וחלוקת המגרשים:** הדירות והשטחים המשותפים שסביבם חולקו בין הדיירים. ועדה שנבחרה לטיפול בנושא קבעה את חלוקת המגרשים במטרה שכל חבר יקבל חלק שווה. בעקבות החלוקה נוצרו מקרים שבהם שכנים מנעו דרכי גישה לשטח הפרטי של השכן, לא הסכימו להעתיק מחסנים שהוצבו בשטח שהפך לפרטי וכדומה. יש לזכור כי בעבר לא היו גדרות או חציצות שונות בין שטחי החברים. זאת ועוד, לסכסוכים שהתגלעו בעבר על בסיס רגשי (יחסים בין חברי הקיבוץ) נוספו סכסוכים על בסיס פיזי וכלכלי; לדוגמה, שטחי מגרשים, ערך הבית ושווי המגרש שהפך לפרטי ומיועד להורשה.
- **היחסים עם הממסד:** השינוי בקיבוץ הוביל לכך שלא כל פנייה מצד החבר למערכת הפורמלית מקבלת מענה. כמו כן חלק מהמערכות שהתהוו בקיבוץ המתחדש נמצאות במצב של עימות. לדוגמה, לפני השינוי היה תהליך הפיכתם של בני הקיבוץ לחברים בו פשוט, אך היום המעבר אינו מובן מאליו. בני קיבוץ משלמים שכר דירה או בונים את ביתם מכספם. שינויים אלה באורח החיים עלולים ליצור עימות עם המערכת הקהילתית, שפועלת "על-פי התקנון" שהתקבל בצורה דמוקרטית בבחירות. יש חברים שחשים שאין מקום לדיאלוג ולשיתוף בקבלת החלטות. התחושה של "אין עם מי לדבר" מביאה לעתים לכך שהחברים פונים למערכות חיצוניות למימוש זכויות, שלדעתם מגיעות להם.
- **תעסוקה:** השינויים הם ביטוי למעבר מחברה שיתופית למערכת ניהול וקיום המאפיינת חברה קפיטליסטית. בעבר כל נושא התעסוקה טופל באחריות הקיבוץ (באמצעות מרכז העבודה), אך כיום על החבר למצוא באופן עצמאי מקור פרנסה בקיבוץ או מחוצה לו. אחת התוצאות היא חשש שהמשכורת לא תספיק לצרכים שגדלו ושסופקו בעבר על ידי הקיבוץ. לכך יש השפעה נוספת על גידול הפערים הכלכליים בין חברים, בין יכולתיהם של מי שמצאו עבודה רווחית לבין מי שמתקשים בכך.
- **גירושין:** בעבר זוגות שהתגרשו קיבלו מהקיבוץ דירה נוספת, ואילו כיום הזוגות המתגרשים מחויבים בתשלום שכר דירה שנייה. זהו קושי נוסף המכביד על קיום המשפחה מבחינת כלכלית.
- **בריאות:** בעלי האמצעים יכולים לרכוש ביטוחים יקרים ולממן טיפולים שונים, ואילו אחרים מסתפקים בשירותים של קופות החולים. עקב כך הנגישות לשירותי הבריאות איננה אחידה כבעבר.
- **חינוך:** החינוך היה בעבר שוויוני וללא עלויות מכבידות. כיום מערכות החינוך (כמו הגיל הרך וחינוך בלתי-פורמלי) גובות מהחברים תשלומים שמסובסדים לרוב רק בחלקם. יתר על כן, תלמידים בעלי צרכים מיוחדים שהיו צריכים להשתלב בבתי ספר יקרים יותר, מומנו בעבר על ידי הקיבוץ, ואילו כיום ההורים מממנים זאת באופן מלא או חלקי מכספם. זוהי פגיעה משמעותית בכלכלת המשפחה וברווחתה, ובפרט במשפחות שיש להן צרכים מיוחדים.

לאור האמור לעיל אנחנו יכולים להבחין בכמה מגמות:

- יש מתח בין חברים מסוימים לבין הממסד, שבעבר היה מספק את כל צורכי החברים והיום אינו עושה זאת.
- עצם חוויית השינוי, המעבר מדרך חיים אחת לאחרת, עלולה להוות מקור מתח בפני עצמו. יש חוסר ודאות, שינוי סטטוס כלכלי, שינוי הרגלים, אובדן ביטחון, כניסה של טכנוקרטים (מומחים חיצוניים) לחצר הקיבוץ, שינוי בסדר העדיפויות הקהילתי ועוד.
- סכסוכים נוצרים בגלל שינויים מבניים שמשפיעים על חברי הקיבוץ, למשל סכסוכים על שטחים ועל נכסים.
- פערים הולכים וגדלים בין החברים עלולים לעורר תסכול רב אצל אנשים שגדלו כל חייהם בחברה שבה השוויון היה ערך. תסכול זה יכול לבוא לידי ביטוי בסכסוכים עם חברים שונים בקיבוץ. השפעת הסכסוכים על החיים החברתיים מביאה להסתגרות ולצמצום הסולידריות החברתית. בעקבות תצפיות שערכתי התרשמתי שלאנשים אכפת פחות מהקהילתיות, הם מסתגרים בבתיהם, ומרכזים קהילתיים מתקופת הקיבוץ השיתופי כמו חדר האוכל והמכבסה הולכים ומצטמצמים.
- אופי החיים בקיבוץ מושפע מהיותו קהילה קטנה וסגורה שבה כל המעגלים משיקים: משפחה, עבודה, חינוך, שירותים, בריאות, דיור, חברה ועוד. לכן לכל סכסוך יש נטייה להסלמה מהירה ולסחיפת מעורבים רבים למערבולת שהוא יוצר. כאשר הסכסוך פורץ במעגל מסוים, הוא עלול להשפיע במהירות על מעגלי חיים נוספים ולפגוע בשגרת החיים בקיבוץ. נראה כי בקיבוץ אנשים "מתמכרים" לסכסוכים. אין חיפוש אחר פתרונות, ויש מצב של שימור הקונפליקט שיכול בכל פעם להופיע בנקודה אחרת (בן ארי, 2008). הצדדים אינם מניחים לסכסוך אלא מלבים אותו בדיבורים ובמעשים. במקרים רבים הסכסוכים יוצרים אפוא מצב של חוסר אמון במשך שנים וגורמים למשקעים שליליים.

הגישור בקיבוץ המשתנה

כשנפגשתי עם תהליך הגישור, גיליתי ששפת הגישור היא השפה שהייתה מדוברת בקיבוץ לפני השינוי – שפה של מנגנונים מובנים של דיאלוג, הקשבה ואיזון בין הצדדים. עם הרעיון הזה באתי למנהל הקהילה בקיבוץ שלי, סיפרתי לו על קורס הגישור שעברתי ועל הדרך החדשה שנחשפתי אליה. הצגתי בפניו דרך שיתופית לשיח ולפתרון סכסוכים והצעתי לשלב אותה בשיח הקיבוצי. מנהל הקהילה, שהכיר את שפת הגישור, הקים צוות חשיבה לדיון בשילוב הנושא בקיבוץ. מתוך הבנה שיש צורך במנגנון אזורי, כי עקב מגבלות של סודיות וניטרליות אי-אפשר לקיים מנגנון גישור בקיבוץ יחיד, הקמתי יחד עם שותפים נוספים מיישובי המועצה האזורית עמק חפר את מרכז הגישור. בפעילות של מרכז הגישור להטמעת הגישור אנחנו חושפים את רעיון הגישור בפני תושבי המועצה, מנהלי קהילות, ועדי יישובים, שיטור קהילתי ועובדי המועצה. מנהלי קהילות שעבדו אִתנו וחוו הצלחות בתהליכי גישור בינם לבין חברי הקיבוץ, ממליצים כיום לחברים הנמצאים בסכסוך לפנות לגישור. מרכז הגישור פועל בחסות מחלקת הרווחה של המועצה האזורית, ומקרים רבים מופנים על ידי העובדים הסוציאליים בקיבוצים. לאור הפעילות והצלחות החלו חברי קיבוץ, אשר שמעו על גישורים שהצליחו, לפנות אל מרכז הגישור באופן עצמאי.

על-פי הבנתי, הגישור ממלא במידה רבה את מקומן של המערכות המגשרות מטבען, שהיו קיימות בקיבוץ השיתופי. מערכות אלה צמחו מתוך האידיאולוגיה שעליה הושתת הקיבוץ ושירתו את צורכי החברים והקהילה, כמו ועדת חברים, ועדת עבודה, ועדת בריאות, המזכיר ועוד. בחלק הבא אבחן כיצד העקרונות והפרקטיקה של הגישור נותנים מענה לבעיות המבניות והחברתיות שיצרה ההפרטה. כמו כן אציג דוגמאות לאירועים שונים שהגיעו למרכז הגישור שלנו ונפתרו בדרך של גישור בעזרת מגשרים שלנו.

עקרונות בסיסיים של הגישור ויתרונותיו בחברה הקיבוצית המשתנה

- 1. הידברות והסכמה:** הגישור שואף להביא את הצדדים להסכמה בדרך של הידברות בהתאם לעקרונות המשא ומתן המשתף לעומת הדרך התחרותית ומאבקי כוח. שפת הגישור ודרך הגישור שואפות להציע דרך חלופית למערכות הגישוריות הטבעיות המשכינות שלום. בקיבוץ יש צורך להמשיך בחיים המשותפים, וההידברות היא תנאי הכרחי לכך. אציין כי ברוב הקיבוצים הוסכם על תהליכי השינוי בדרך של הידברות, שותפות ומציאות פתרונות מגשרים בין קבוצות ואינטרסים שונים. בהליך הגישור יש מקום להביע את הדעות של הפרט באופן שמחזק אותו ואת הרגשת שייכותו לקהילה.
- 2. זיהוי אינטרסים:** הגישור מסייע לזהות ולהבין את האינטרסים הייחודיים והמשותפים לצדדים ליישוב הסכסוך ולהפחתת המתחים. המתווה המבני-חברתי המורכב של הקיבוץ משקף ריבוי מעגלים היוצרים ריבוי אינטרסים. לכך נוספו תהליכי השינוי שהעצימו וחיידו את האינטרסים השונים של קבוצות על רקע דורי, סטטוס משפחתי, מקצועי, בריאותי ועוד. כל קבוצה כזו שיש לה אינטרסים משלה, מעוניינת להיות מיוצגת ולפעול להשגת צרכיה. הגישור רואה במערכת יחסים ממושכת אינטרס הדדי שמקדם את הצדדים ליישוב הסכסוך ולהשגת פתרון. יש לציין כי לגישור יש כלים לזהות ולהתמודד עם מצב זה של ריבוי קבוצות בעלות ריבוי אינטרסים.
- 3. סודיות וניטרליות:** ניטרליות המגשרים, היותם גורם חיצוני ומחויבותם לסודיות יוצרות הזדמנות להצלחת ההליך. הניסיון שהצטבר במרכז הגישור מלמד כי מגשר ניטרלי מצליח בצורה טובה יותר לחשוף את האינטרסים הסמויים ולהשרות ביטחון בין הצדדים ובין המגשרים. חשיבותה של הסודיות מהותית במיוחד על רקע ההתחככות הרבה שאפיינה את החברים בקיבוץ השיתופי - היו מעט סודות בין חברי הקיבוץ. החשש של האנשים מפני חשיפה מהעבר עלול לפגום בהזדמנות להצלחה.
- 4. אחריות הצדדים:** האחריות להגיע לפתרון ולהסכם בגישור מוטלת על הצדדים, והמגשר מסייע לכך. בקיבוץ המשתנה חלק מהחברים לומדים לקבל את האחריות לפתרון ולא לצפות שהמסד יעשה זאת עבורם. כשאדם מקבל אחריות להחלטותיו, הוא יכול לראות את היתרונות בהסכם שהושג ואת היכולת להמשיך לחיות יחד באותו קיבוץ. לרוב, החברים בסכסוך רואים בבעלי התפקידים אחראים ישירים לאי-פתרון הסכסוך ואפילו להקצנתו. הם מערבים את בעלי התפקידים ברמה רגשית, ועקב כך הם מוסיפים להיות צד נוסף בסכסוך. לעתים הצדדים משקיעים את עיקר המאמצים לגייס את בעל התפקיד לעמדתם ולהשפיע עליו בצדקתם, וכמעט שאינם משקיעים מאמץ בפתרון הסכסוך עצמו.

5. **איזון:** הגישור מאפשר לאזן בין הצדדים המסוכסכים ולהתחשב בכוחותיהם השונים. גם בקהילתיות הקיבוצית יש דאגה מוקפדת לרגשות החולשה והחוזק של הצדדים בסכסוך. בקיבוץ שלפני השינוי בעלי התפקידים היו שווים מעמד לכל חבר קיבוץ אחר, ואילו כיום יש חוסר איזון בינם לחברים. לדוגמה, בגישורים שבהם הצדדים הם חבר קיבוץ ובעל תפקיד מהנהלת הקיבוץ, אפשר לראות שכבר משלב האינטייך ניתנת לצד המרגיש עצמו חלש התקווה שקולו יישמע בחדר הגישור ושהצד האחר יראה בו צד שווה לסכסוך. האיזון גם מאפשר הקשבה (אבן יסוד בגישור) של כל צד למשנהו, והקשבה כזו לא התאפשרה עד כה במסגרות הקיימות.

תיאור מקרה המתייחס לאיזון בין הצדדים – חברת קיבוץ מול מרפאת שיניים

חברת קיבוץ טופלה במרפאת השיניים של הקיבוץ בעלות של 41,000 ש"ח. לפי טענתה הטיפול לא הצליח. על מנת ליצור איזון מול הרופא והמרפאה הקיבוצית, ומאחר שלחברה זו היו הרבה חששות, הוסכם לקיים פגישת הכנה בשיתוף המגשרים. במהלך פגישה זו הרגיעו המגשרים ועודדו את החברה ביכולתה להתמודד עם מרפאת השיניים. הם נתנו לה את התמיכה ואת התחושה שהיא לא לבד. כך יכלה להגיע לגישור מחוזקת יותר ובטוחה יותר, והליך הגישור היה יכול להתנהל באופן מאוזן יותר. הרופא והמרפאה הבינו תוך כדי הגישור שחברת הקיבוץ צריכה להיות מטופלת במרפאה חיצונית.

בסיוע המגשרים, הרופא והמרפאה הוסכם, למרות ההפסד הכספי של הרופא ושל הענף, לוותר על העלויות. עלות הטיפול ששולמה הופנתה לטובת הטיפול החיצוני. העמדה הניטרלית והאובייקטיבית של המגשרים סייעה לצדדים להגיע להסכמות. המגשרים גם אפשרו את השיח המאוזן בין הצדדים.

6. **רצוניות:** הגישור הוא הליך רצוני, ובכל שלב אפשר להפסיקו בניגוד לבוררות או להתדיינות משפטית, שהן הליך כפוי שתוצאתו כפויה. הבחירה מבטאת את הרצון להמשך החיים המשותפים ואת לקיחת האחריות, ובזאת חשיבותה. ברצוניות יש היבט של הפגנת אכפתיות, הירתמות, פעולה והקדשת זמן בהחלטה מודעת ובידיעת המחיר לתשלום בעבור התוצאה.

נראה כי הגישור כמנגנון ליישוב סכסוכים מאפשר הידברות שנוגעת לא רק לסכסוך הספציפי אלא למרקם החיים המשותף בקיבוץ. עם זאת, אני מאמינה שחלק מהגישורים נובעים מתוך הרצון לפתור בעיות אישיות, שדווקא יאפשר את האינדיבידואליות והשגת הזכויות שלדעת אנשים מגיעות להם. השפה המוכרת, הסולידריות, החברות והדיאלוג וגם העובדה שדרך זו מאפשרת להתמודד עם השינוי באמצעות צד שלישי ולא לבד הם שמאפיינים את תהליך הגישור בקיבוץ. זאת ועוד, מדובר בנושאים מורכבים מאוד, בעיקר בין הפרט לקולקטיב, וההתעמקות שהגישור מאפשר נחוצה ביותר כדי להגיע לפתרון הוגן.

גישור בקיבוץ המשתנה - הלכה למעשה

במרכז הגישור נתקלתי בשני סוגי סכסוכים אופייניים עיקריים, ואליהם אתייחס להלן: סכסוכי שכנים – בין חברי הקיבוץ לבין עצמם וכן סכסוכים בין חברי קיבוץ לממסד הקיבוצי ולהנהלת הקיבוץ⁹⁶.

סכסוכי שכנים בקיבוץ

עקב מבנה הקיבוץ, ההיסטוריה המשותפת של התושבים בו והערכים שלהם לסכסוכי השכנים בו יש כיום מאפיינים ייחודיים. בעבר סכסוכי שכנים התעוררו לרוב על רקע רעשים, הפרעות ומטרדים, ואילו כיום נוספו סכסוכים בנושאי רכוש וירושה. בכל בית דירות גרו שתיים-שלוש משפחות, שדירתן הייתה בגודל כחדר וחצי, ולכל בית היה דשא משותף לכל הדיירים, באחריות הקיבוץ. הבית לא נתפס כדירת קבע, והחברים היו עוברים מדירה לדירה לפי צרכי הקיבוץ או המשפחה. הסכסוכים שנוצרו נפתרו על ידי המזכיר או ועדת חברים (מערכות מגשרות טבעיות).

בקיבוץ כיום כל דירה היא בית שמשוך לחבר, ובבעלותו ובאחריותו גם השטח שסביב הבית. לפיכך התפתחה רגישות גדולה בעניין חריגות בנייה. רוב מקורות הסכסוך הם פלישות איש לשטחו של רעהו והפרה של חוקי בנייה ותקנונים. בהתאם לכך המגשר מנסה לתווך בין הצדדים ולקרב ביניהם. המגשר פונה, לפי הצורך, לתקנוני הקיבוץ או לאנשי מקצוע בתחום לקבלת ייעוץ במהלך הגישור. המגשר מתערב בסכסוכי שכנים שבהם המתח הוא כה רב, שהצדדים הקשורים לקונפליקט אינם מסוגלים לפתור אותו לבד, ומוסדות הקהילה מעדיפים להרחיק עצמם מטיפול בו.

תיאור מקרה המתייחס לסכסוך שכנים

באחד הקיבוצים הסתכסכו שכנים על רקע שימוש בשטח בין הבתים. מצד אחד אישה אוהבת אמנות, שקישטה את חצר ביתה באבנים, בכלים ישנים ועוד. מצד אחר זוג שרצה שטח נקי מאביזרים שונים. שני הצדדים גדלו מילדות יחד, והריבים ביניהם נמשכו שנים אחדות.

הצדדים החליטו, בהמלצת מזכיר הקיבוץ, לנסות ולפתור את הסכסוך ביניהם ולקבל אחריות אישית בעזרת מגשר. במהלך הגישור הם קיבלו על עצמם להקים גדר ביניהם, ושני הצדדים חיפשו במשותף אדם שיבנה אותה ושילמו במשותף על העבודה. הם הגיעו להסכם זה לאחר שתי פגישות, ומאז הם מדווחים על שקט ושלווה ביניהם ועל השגת האינטרס המשותף: להמשיך לחיות בשכנות טובה וביחסים תקינים. הפתרון הפשוט להקים גדר משותפת ביניהם, שמקובל בחברות רבות, לא היה מקובל בחברה הקיבוצית בעבר, מכיוון שהבית וסביבתו לא היו רכוש פרטי, ובעבר לא היה מקום או צורך ליצור חיץ של גדר בין השכנים.

96 סוג שכיח נוסף שאליו לא אתייחס מקוצר היריעה הוא סכסוכים בין ענף משקי להנהלת הקיבוץ.

סכסוך בין חבר או בין צד פרטי לבין ממסד הקיבוץ או הנהלת הקיבוץ

המגשר נתפס בעיני הצדדים כגורם אובייקטיבי שמאיר היבטים בסכסוך, שהמעורבים לא ראו ולכן לא יכלו להגיע לפתרון. הגישור יוצר לחבר הבודד המתעמת עם הממסד ומרגיש עצמו נחות לעומת כוחו של הממסד אפשרות להיות מועצם ולקבל הכרה בצרכיו. מהצד האחר, הנהלת הקיבוץ (הממסד) רואה את מצוקת החבר "בגובה העיניים" ולא רק דרך עדשת החוק הכתוב והתקנון. ברוב המקרים שני הצדדים מבינים את חשיבות האינטרס המשותף להגיע להסכמה ויהיו מוכנים להתאמץ ולייצר דיאלוג פתוח כדי להבין את הצרכים של הצד האחר. בעזרת הליך הגישור אפשר להגיע להסכמה מקובלת על שני הצדדים. חשוב לציין שבמקרים מסוימים הפערים כל כך גדולים, ולא ימצא פתרון משותף. עם זאת, בכמה מקרי גישור שהסתיימו בהצלחה במרכז הגישור, תוקנו התקנונים בקיבוצים ברוח הסכם הגישור.

תיאור מקרה המתייחס לסכסוך בין חבר לממסד

כחלק מהליך של הפרטות הנכסים לחברת קיבוץ הוגדר שטח קטן מהמקובל בקיבוצה. בפנייה למוסדות הקיבוץ היא ביקשה פיצוי כספי בטענה לנחיתות המגרש בגלל גודלו, שפגעה בערך הנכס בקיבוץ, טיעון משמעותי בכל הנוגע לצורכי הורשה. מנהלי הקיבוץ טענו שהיא חיה בגפה, ועל כן היא יכולה להסתפק בפחות. התקיימה בורות שלא בנוכחותה, ונעשתה קביעה חד-צדדית של הנהלת הקיבוץ בנושא תוך שימוש בבורות בפני צד אחד. החברה ראתה בהחלטת הבוררים בנוכחות צד אחד בלבד החלטה לא-חוקית. לפי בקשתה הוסכם להעביר את הנושא לגישור. קבלת ההחלטה לפנות לגישור הייתה נכונה גם לקיבוץ וגם לחברה. הגישור סייע ליצירת דיאלוג בין החברה ובין הנהלת הקיבוץ. בתהליך הגישור הגיעו הצדדים להבנה, שאין אפשרות להגדיל את המגרש שעליו עומד ביתה. הנהלת הקיבוץ ראתה בתשלום פיצוי כספי על "אובדן שווי הנכס" לחברה פתרון נכון. עקב כך היא שמרה על המוניטין שלה וקיבלה חברה מרוצה, ואילו החברה יכלה לסמוך על ההנהלה ולהרגיש מחוזקת יותר. כאמור, שני הצדדים הסכימו על פיצוי כספי. המקרה היווה סוג של תקדים לטיפול דומה, שמנע סכסוך במקרים נוספים.

סיכום - טכניקת הגישור כחלופה מועדפת ליישוב סכסוכים בקיבוצים

כאמור, בקיבוץ החדש נחלשו המנגנונים החברתיים הפנימיים שמאפשרים לפתור קונפליקטים. המצב של קבוצות בעלות ניגודי עניינים מקשה על פתרון סכסוכים. על כן יש צורך בגורמים חיצוניים מוסדיים, שמסוגלים להתבונן באירוע בצורה מעורבת פחות. להבנתי, חלופת הגישור מאפשרת לנהל את הסכסוך ולמצוא פתרון מתוך הכרה בחשיבות ההידברות ומציאת הסכמות, שמאפשרות, בין היתר, לשמור על מרקם החיים של הקהילה. לפיכך על מנת לוודא שהגישור אפקטיבי חשוב להכיר את אורח החיים

קיבוץ חדש - שפה חדשה גישור בקיבוץ המשתנה

בקיבוץ. כל הצלחה שתושג, תיצור הדים חיוביים ותשמש מודל לבאות אחריה, בעיקר בקיבוץ המשתנה. יש קשיים רבים בתהליך שעלינו להביא בחשבון, כמו חשש החברים וחשדנותם והסתייגות של מנהלי הקהילה הקיבוצית שחוששים לאבד כוח ושליטה. כבר מהגישור הראשון הקפדנו לתת את המקום ואת הכבוד למנהלי הקהילה שבחרו בדרך הגישור כדי לאפשר להם לשמר את המוניטין שלהם ואף לשפרו. הם אכן יצאו בתחושה שלא הפסידו דבר בהגעתם לגישור. כתוצאה של הגישור המוצלח מנהלי הקהילה הציעו לחברים נוספים להגיע לגישור. חשנו גם כי מנהלי הקהילה שהשתתפו בגישור, החלו להציע לפתרונות ברוח הגישור לחברי קיבוץ אחרים.

לצוות המגשרים במרכז הגישור ממתינה עדיין עבודה רבה. ברצוננו להגיע למספר רב יותר של קיבוצים ואף להטמיע את שפת הגישור גם במושבי המועצה. אני רואה חשיבות בהטמעה של שפת הגישור בקהילות הקיבוציות ושואפת לגרום לאנשים לבחור בחלופה שאני מאמינה בה מאוד. התהליך של הטמעת הגישור בקהילה ממושך, ואילו אנחנו רק בתחילת הדרך. אני מאמינה כי הצלחות הגישורים וההדים שעולים מהם ישמשו מודל הצלחה לגישורים הבאים, בעיקר בקיבוץ המשתנה.

מקורות

בן ארי, א' (2008). **גישור ובניית הסכמות: ליישוב סכסוכים בקיבוץ**. לא פורסם עוז, ע' (2.8.2011). מחאת הדיור: אנשים אחים אנחנו. **הארץ**.
<http://www.haaretz.co.il/news/education/1.1371224>

הדרך לנחלה היבטים גישוריים בסוגיית בן ממשיך

**ענת אהרון⁹⁷, עובדת סוציאלית, מנהלת מרכז גישור,
דיאלוג ובניית הסכמות בקהילה, מועצה אזורית דרום השרון**

דורון וניצה כהן (שמות בדויים) גרים במשק גדול במרכז הארץ. הם גידלו את ילדיהם במשק ונהנו ממנו כל חייהם. ילדיהם, דני, רחל ואיזיק, בוגרים, ולחלקם משפחות משלהם. במשך שנים רבות דורון וניצה מנסים להסדיר את נושא "בן ממשיך" ולהבטיח את העברת המשק לאחד מילדיהם. ניסיונות לשוחח על הנושא עם הילדים מובילים לריבים קשים במשפחה. כל הילדים רוצים בנחלה, ותמיד לאחר שיחה אחד הילדים נפגע, חש מקופח ומתנתק מהוריו לכמה שבועות. כל חברי המשפחה כואבים ומתוסכלים.

דורון וניצה אובדי עצות. כיצד יחליטו מי יקבל את המשק? כיצד יקבלו הילדים את החלטתם? כיצד יפוצו האחים והאם יפוצו? האם ההחלטה תשאיר את המשפחה מאוחדת או תפרק אותה? בוועד המושב מכירים היטב את המשפחה ויודעים שמשפחות רבות במושב נמצאות בסכסוך כואב עקב הסוגיה. יו"ר הוועד מכיר היטב גם את דויד בן השמונים שמגיע כל יום למזכירות המושב ומספר כי בניו התנתקו ממנו, ובחגים הוא יושב לבדו בביתו. הוא מכיר היטב גם את רבקה בת השבעים שמספרת כי חתנה מפעיל עליה לחץ להעביר את המשק על שם בתה, והיא חשה כי הטיפול העתידי בה והקשר עם הבת יהיו תלויים בהחלטתה בנוגע לסוגיית "בן ממשיך".

97 ברצוני להודות לכמה אנשים אשר מהווים לי מקור למידה משמעותי ואשר בזכותם הצלחתי לכתוב את המאמר. ליוני נפתלי, מגשר גדול המשמש מלווה מקצועי של המרכז. חוכמתו הרבה, רגישותו, צניעותו והידע הרב שלו מעצימים אותנו במרכז והופכים אותנו למגשרים טובים יותר. תובנותיו והידע הרב שלו בגישור בנושא "בן ממשיך" היוו בסיס לכתיבה. תודה לתמי פרבר, עובדת סוציאלית, רכזת פרויקט "בן ממשיך" במחלקתנו אשר עזרה לי רבות בחשיבה על תוכני המאמר. תמי היא שותפה לדרך ולהקמת גוף ידע בנושא. תודה מיוחדת למגשרים המתנדבים במרכז אשר נכונים תמיד לגשר בכל סוגיה, שותפים מדהימים לחשיבה וללמידה. תודה ליהודית טל, מנהלת המחלקה לשירותים חברתיים, ולד"ר מוטי דלגו, ראש המועצה, שמעודדים את פעילות מרכז הגישור ומאמינים בעשייתו. תודה לאורית יוזלרי, לארנה שמר ולאורנה שני שהבינו כי קיים בי ידע ועודדו אותי לדלות אותו. תודה מיוחדת למשפחות אשר פונות למרכז הגישור ואשר מאפשרות לנו כניסה למחוזות פרטיים, מלמדות אותנו ומאפשרות לנו לעזור להם במסען.

מבוא

המרכז לגישור, דיאלוג ובניית הסכמות בקהילה (להלן במאמר: המרכז לגישור ודיאלוג) בדרום השרון נותן מענים לקהילה בסוגיות השונות המאפיינות את המגזר הכפרי. המרכז עוסק ביישוב סכסוכים ומניעתם ובתהליכים של בניית הסכמות במשפחה ובקהילה. סוגיית בן ממשיך היא אחת הסוגיות המרכזיות שבהן המרכז עוסק לאורך שנות פעילותו⁹⁸. הסוגיה עלולה לייצר מחלוקות משפחתיות, והתמודדות מוצלחת עמה יכולה לתת הזדמנות להידברות ולשיח.

המרכז לגישור ודיאלוג במועצה אזורית דרום השרון הוקם מתוך אמונה בערכי שיח, שותפות ודיאלוג. מתוך אמונה זו המרכז פועל להפצת השפה והשימוש בה בקרב משפחות, תושבים, הנהגה יישובית בתוך הרשות המקומית ואגפיה.

מרכז הגישור והדיאלוג, מתוקף פעילותו בתוך קהילה ולמענה, מכיר את הדמויות בה ואת השיח המתקיים בה. מתוקף מומחיותו בגישור ובתהליכים של בניית הסכמות הוא משמש אחד הערוצים המרכזיים שבהם תושבי המועצה יכולים לבחור לפתרון הסוגיה. במרכז הצטבר ידע רב על אודות הסוגיה והיבטיה מתוך פרקטיקה, הכשרות ולמידת עמיתים.

פרק זה מבטא את הידע שנצבר תוך בחינת היבטים קליניים, משפחתיים וקהילתיים דרך תהליכי הגישור המתקיימים במרכז הגישור והדיאלוג. המאמר מספק נקודות מבט חדשות על הסוגיה מן הזווית הייחודית של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה ומציע פתרון ייחודי לבעיה שעמה משפחות רבות בארץ מתמודדות.

הפרק מתחיל בהגדרת הסוגיה והשלכותיה. בהמשך ינותחו היבטים השונים של הסוגיה ויוצעו פרקטיקות גישוריות להתמודדות עם היבטים השונים. במישור המשפחה יפורטו תהליכי אינטיימק נחוצים ותהליכים נוספים המסייעים להגעה להסכמות בנושא. במישור הקהילתי יתוארו היבטים הקהילתיים בסוגיית "בן ממשיך" ברמת המושב, המועצה והמדינה, ויוצג מקומו של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בהתערבויות קהילתיות אלה.

אף כי הסוגיות התכנוניות והמשפטיות תופסות מקום רב בתהליכים של בניית הסכמות בסוגיה, כעובדת סוציאלית וכמגשרת המתמקדת בעבודה עם משפחות ועם הקהילה בחרתי להתמקד בהיבטים המשפחתיים והקהילתיים של סוגיית בן ממשיך.

סוגיית בן ממשיך - מהי?

לסוגיית בן ממשיך, המתייחסת להעברת זכויות בנחלה, יש השפעה רבה על החיים במגזר הכפרי. היא מבטאת במידה רבה את אפיוני המושב בישראל המושגתים על המשכיות, על חקלאות בין-דורית ועל צורת מגורים ייחודית.

לפי ההסדר החוקי בישראל בעל נחלה במושב יכול להעביר את זכויותיו בנחלה לצאצא אחד בלבד. עיקרון זה נובע מתפיסה היסטורית שנועדה לאפשר לחקלאי להיות מסוגל להתפרנס ממשק חקלאי. פיצול המשק מדור לדור עלול למנוע את היכולת להתפרנס מהמשק. בשנים האחרונות חלים שינויים

98 השימוש במאמר במושג "בן ממשיך" הוא על-פי המקובל, והכוונה היא לצאצא (בן/בת) של בעלי הנחלה.

אחדים בהסדרים החוקיים, שמקלים במידת מה על בעלי הנחלה, כגון אפשרות לפצל יחידה או בניית הרחבות המיועדות לבן נוסף⁹⁹. עם זאת, עדיין סוגיית בן ממשיך ממשיכה לייצר קונפליקטים ומשברים משפחתיים המשפיעים על החיים בקהילה. למרות הקשיים שהסוגיה מעוררת אפשר לראות את ההזדמנויות שהיא מעלה, כגון: ההזדמנות לגור יחד, אפשרות להעניק ירושה משמעותית, יצירה של תחושת שייכות וקהילתיות, ההזדמנות להמשיך בחקלאות ומתן ביטחון להורים. ההסדר החוקי עלול להתנגש עם רצונם הטבעי של הורים להוריש את רכושם לילדיהם באופן שווה. המתח המתקיים בין העיקרון החקלאי לבין אינטואיציה הצדק הטבעי של ההורים מתגבר, ככל שהנחלות הופכות לנכס נדלני יקר ערך. מורכבות הסוגיה מתחדדת לאור הציפייה שהבן הממשיך יקבל על עצמו את הטיפול בהורים המזדקנים ולעתים אף יצפה את שאר האחים. גורמים רבים משפיעים על הסוגיה ועל אופן ההתמודדות עמה, בכללם היבטים משפטיים מורכבים, היבטים תכנוניים כגון מימוש זכויות בנייה ומספר יחידות שאפשר לבנות בנחלה, היבטים פרקטיים כמו ניצול הנחלה בצורה מרבית, היבטים משפחתיים רגשיים והיבטים קהילתיים ייחודיים.

היבטים בסוגיית בן ממשיך והמענה הגישורי

1. היבטים משפחתיים

הסוגיה מעלה על פני השטח יחסים משפחתיים ומעצימה אותם. הצורך לבחור בן שיקבל את הזכויות בנחלה ומורכבות החיים המשותפים הרב-דוריים על שטח משותף עלולים להוות מקור לרגשות מתח, לחץ ותחרות.

בני המשפחה עלולים לחוות לעתים את התהליך של בחירת הבן הממשיך כבחירת הבן המועדף. מרכיבים של תלות, שליטה, ניצול, חוויית קיפוח וקורבנות, שחזור דפוסי יחסים מהעבר והילדות לא פעם צפים ועולים בדינמיקה המשפחתית ובחדר הגישור.

צורת המגורים הייחודית האופיינית למשפחות רבות הגרות במתחם אחד, ילדים בוגרים ובעלי משפחות משל עצמן הגרים בסמיכות להוריהם, לעתים בצפיפות ובחוסר פרטיות, מובילה לא אחת לחילוקי דעות ולמתח בין כל חברי המשפחה, הורים ואחים ובתוך מערכת האחים. הסוגיה עלולה לייצר תלות לא-בריאה בין הורים לילדיהם ולהיפך. אם בשלב מסוים בחייו נדרש הילד לתהליך נפרדות מהוריו, הרי במיוחד על רקע האטרקטיביות הגדולה של מגורים במושב ויוקר מחירי הדיור הבן מוצא את עצמו מתגורר בחצר הוריו ותלוי בהחלטות של ההורה על הימצאותו העתידית במקום. ההורה מוצא עצמו לעתים, בגיל מבוגר, באינטראקציה אינטנסיבית עם ילדיו בנושא החלטה, פתרון והחיים בסמיכות, וייתכן שלא הייתה מתעוררת, אילו גרו בנפרד ובמרחק.

במאמר של משרד הרווחה בנושא בן ממשיך בחוברת **בן ממשיך לאן?** (מועצה אזורית דרום השרון ומשרד הרווחה והשרותים החברתיים) מוזכרים גורמים נוספים שעלולים לפגוע באוכלוסייה המבוגרת

99 החלטה 1155 של מנהל מקרקעי ישראל מאפשרת למתיישב במושב לעגן את זכויותיו בחלקת המגורים בתשלום מופחת ואף להעביר את זכויותיו במגרשים אשר יפוצלו מחלקת המגורים. ראו:

http://www.mmi.gov.il/hodaotmmiint/show_h.asp?key=1019&CodeMaarecet=1

בשל האפשרות שתהיה חשופה להתעללות ולהזנחה. גורמים רבים עלולים להחריף את הבעיה: אי-היכולת להתפרנס מחקלאות, כפי שהיה נהוג בעבר, ועקב כך ירידה במצב הכלכלי; ריחוק גאוגרפי משירותים שונים וכן קושי בנגישות לשירותים חיוניים כמו קופת חולים וכדומה; נזקקות של הורים מבוגרים לילדיהם ולנכדיהם להסעות לשירותים השונים; חזרת בנים לבית ההורים לאחר גירושין או קשוי פרנסה לעתים תוך ניצול כלכלי של הוריהם; עלייה בערך הקרקע וירידת הכנסה מחקלאות. כל הגורמים הללו ורבים אחרים עלולים להסלים את הבעיה עד להזנחה שתתבטא באי-טיפול הולם בהורה ובאי-דאגה לצרכיו.

לעתים אין הסוגיה נשארת רק בגבולות המשפחה הגרעינית, והשפעתה מתרחבת גם לבני הזוג או לבנות הזוג של הילדים ולעתים גם להורים של בני הזוג. מידור או אי-מידור בני הזוג מההחלטה ובחינת גבולות התא המשפחתי עלולים אף הם לייצר מתחים וקונפליקט נאמנות אצל הילדים. עם זאת, אם אקלים המגורים בסמיכות והתמודדות עם ההחלטה נחווים כהצלחה, הם יכולים להוות הזדמנות ליצירת חוסן משפחתי ותמיכה.

דיון משפחתי בסוגיה מצריך יכולות מסוימות של ניהול שיח ודיאלוג. היכולת לקיים שיח משפחתי או היעדרה של יכולת זו עשויות להציף רגשות כואבים, כגון: עלבון, קנאה, כעס, אכזבה, עצב, ייאוש, רצון לנתק קשר ופגיעה. בניסיון שהצטבר במרכז לגישור ודיאלוג אנו נתקלים יותר ויותר במשפחות שבהן קיים נתק בין הורים ובין ילדים ובין אחאים סביב הכעס והעלבון, כאשר בני המשפחה אינם נמצאים בקשר שנים רבות. במקרים מסוימים אנו נתקלים אף בהזנחת ההורים והתעללות בהם. התמודדות עם הסוגיה הן בחדר הגישור והן של המשפחה באופן עצמאי עם הנושא חושפת את כוחות המשפחה ואת דפוסייה: יכולת לקיים אינטימיות, הידברות, פיוס, קבלת אחריות, יכולת לבטא כעס, יכולת להביע רגשות וצרכים ודפוסים של קבלת החלטות. בד בבד העיסוק בנושא יכול לזמן הזדמנות לצמיחה ולחיזוק ערכי המשפחה וחזונה – קבלת אחריות משותפת של בני המשפחה לחלש בה (בעל צרכים מיוחדים, בעל יכולת השתכרות הנמוכה וכדומה), תמיכה הדדית, לכידות וכבוד.

יש סגנונות שונים של התמודדות משפחתית עם הסוגיה בצירים שונים ועל רצפים שונים: הסתרה מול שקיפות, דיאלוג משתף מול קביעה סמכותית ללא שיתוף, חוסר יכולת להחליט מול ביטחון בהחלטה ויכולת לנמקה, התעלמות מהנושא, דחיית העיסוק בנושא בהווה והשארת הסוגיה לדור הבא (לאחר מות ההורים) מול נטילת אחריות להחלטה ורצון להשאיר עניינים מסודרים בדור הנוכחי. לעתים ההתמודדות מאתגרת ואף בלתי-אפשרית להורים המתקשים להפעיל סמכות הורית ולפעול בעקביות. עקב כך ייתכן שההורים יבחרו להשהות את ההחלטה או את הדיון בה. דפוס אחר שאפשר לראות הוא הורים המבטיחים לילדיהם את המשק וחוזרים בהם מההבטחה או שאינם עומדים בהבטחה וכן הבטחות סותרות שניתנות לילדים.

להלן דפוסים נוספים להתמודדות של משפחות עם סוגיית בן ממשיך:

- העברת האחריות מההורים לילדיהם באמירה: "כל הסכם שאליו יגיעו הילדים – מקובל עלינו";
- הורים המעוניינים להיות נוכחים מאוד בכל פרטי ההסכם והשלכותיו, לרבות מה קורה לדור השלישי אחרי מותם;

- יצירת בריתות וקואליציות משפחתיות;
- היתקעות בסכסוך וחיים בריב מתמשך מתוך הזדקקות מתמדת לסיוע של גורמים חיצוניים מתערבים, בהם יועצים, עורכי דין, מטפלים, מגשרים ובתי משפט;
- בחירה בפתרון של מכירת המשק וחלוקה שוויונית למרות ההפסד הכספי בגין המס.

גישור בסוגיית בן ממשיך במעגל המשפחה

במישור המשפחתי הליכי גישור ובניית הסכמות יכולים לסייע למשפחות לקבל אחריות לפתרון הסוגיה בדרך של הידברות. בגישור יש התייחסות מרבית להיבטים רגשיים, משפחתיים, מעשיים ותכנוניים תוך שימור וחזקת יחסים משפחתיים עתידיים. בתהליך בני משפחה יכולים לבטא את צורכיהם השונים בפתוחות ולבנות יחדיו פתרון הולם ונכון למשפחתם.

גישור והליכים של בניית הסכמות יכולים לאפשר למשפחה לבדוק מחדש את ערכיה, את סדרי עדיפויותיה ואת חזונה ולזהות את הנרטיב הייחודי לה, כגון: "אנחנו משפחה השמה בראש סדר העדיפויות שלה דאגה לרווחת ההורים"; "אנחנו משפחה שרעיון השוויוניות הכרחי בה"; "שימור יחסים חשוב יותר מכל דבר אחר", וכך הלאה בנוגע לערכים, כגון: ויתור, נדיבות, דאגה לנזקק ועוד.

הליכי גישור ובניית הסכמות יכולים לעזור להורים לקבוע קריטריונים כיצד יגבשו את החלטתם, איזה פורום ישתתף בהחלטה, מי יקבל החלטה וכיצד תגובש. בתהליך זה המשפחה יכולה להתנסות ברמות שונות של תקשורת בין חבריה: תקשורת ישירה, התערבות המגשר כמתווך או תקשורת בשיחות נפרדות בלבד לפי פרופיל המשפחה, כוחותיה ויכולותיה.

דורון וניצה קראו הופנו למרכז הגישור והדיאלוג על ידי רכזת התכנית בן ממשיך. למשפחה נעשה אינטייק מורחב שבדק את עוצמת הסכסוך, את הציפיות ואת המוטיבציה להגיע להסכמות ואת הסטינג (מסגרת כללי יסוד) המתאים למשפחה.

סוגיות במהלך האינטייק והגישור בנושא בן ממשיך

א. בירור סוג התהליך הרצוי: בהתייחסות לסוגיית בן ממשיך יש התערבויות נוספות או מקבילות שבהן המשפחה יכולה לבחור, כגון: גישור ובניית הסכמות, ייעוץ משפטי, טיפול פרטני או משפחתי, פישור, בורות, פנייה לבית משפט עוד. לכל משפחה נכונה תכנית התערבות שונה, המותאמת לה על-פי צרכיה ועשויה לשלב בין כמה סוגי התערבויות. למשל, במשפחה אחת ייתכן כי רק ייעוץ משפטי מספיק, ולעתים יהיה נכון לשלב ייעוץ כזה במהלך הגישור מעורך דין מומחה חיצוני, ואילו למשפחה אחרת יהיה נכון לפנות לבית משפט או לגורם מכריע אחר. לשם הצלחת התהליך חשוב לאבחן אם תהליך הגישור מתאים למשפחה או אם מוטב להפנות לתהליך אחר או מקביל. למרות החשיבות של קבלת החלטות בנושא בן ממשיך בעוד ההורים בחיים, יהיו משפחות אשר יבחרו בסופו של דבר להמשיך לחיות ולהזדקן לתוך הסכסוך ולא להשתמש במשאבים הקיימים ליצירת שינוי והחלטה.

במסגרת האינטייק עם דורון וניצה ועם ילדיהם התרשמנו כי למרות תחושת הכעס הרב ותחרות רבה בשאלת הילד המועדף, יש אהבה בין חברי המשפחה ודאגה

לעתידה וליחסים בה. הבנו שדורון נוטה יותר להותיר את המשק לדני הבכור, וניצה שואפת להסדר שוויוני יותר בין הילדים. התרשמנו כי להורים יש ידע משפטי בסוגיה וחידדנו את העובדה כי אי-אפשר לחלק את המשק פיזית, אך אפשר ליצור שימוש משותף בו בתנאים מסוימים.

ב. קביעת המשתתפים והסטינג המתאים לגישור: חשוב לסייע למשפחה להגדיר מי לדעתה הם השותפים לתהליך? מי ההורים רוצים שיהיה נוכח בגישור? מי משמעותי? מי במשפחה יכול להיות מגשר טבעי בשל כישוריו? מי לא ישתתף בהליך ומה משמעות היעדרותו? כיצד יוגדר מעמד הנוכחים והנעדרים? ייתכן שתיקבע במהלך הגישור היררכיה בסוגי "המשתתפים". יהיו מי שיוגדרו מקבלי החלטות, יהיו מי שיוגדרו בעלי עניין ויהיו מי שיוגדרו מדווחים בלבד. לדוגמה, ייתכן כי במשפחה מסוימת ייקבע כי בני זוגם של הילדים אינם חלק ממקבלי החלטות ויהיו רק מדווחים על תוצאות ההליך. יש לעבד עם חברי המשפחה, לעתים בשיחות נפרדות, מה משמעות המידור והשלכותיו. קביעת מבנה הפגישות הגישוריות המתאים משמעותי אף הוא להצלחת התהליך. לפיכך יש מקום לשקול את הרכב המפגשים כדי ליצור פורום שיקדם שיח ולא ישמר את הקונפליקט. בהקשר זה ייבחנו שאלות, כגון: האם נכון לקיים מפגשים רק עם ההורים, רק עם דור הילדים, מפגשי הורה-ילד או לחלופין שילוב בין האפשרויות?

באחד הגישורים שעשינו על מנת לכנס את כל חברי המשפחה ולגייסם להליך היה צורך בפגישת הכנה עם ההורים בלבד. באמצעות משחקי תפקידים תרגלנו עמם שיחה עם ילדיהם בבית לשם הבאתם לחדר הגישור. במשפחה אחרת הגיעו לגישור יחדיו ההורים ושלושת ילדיהם. בהמשך, לאחר שנבדקו צורכיהם ורצונם של ההורים וניתנה הסכמתם, התקיימו כמה פגישות בין דור הילדים בלבד. בפגישות אלה הושגה פריצת דרך ונסללה הדרך להסכמה.

מיקום קיומם של מפגשי הגישור הוא נושא הנשקל בתהליך. ייתכנו מפגשים בחדר במרכז לגישור ודיאלוג, וייתכנו ביקורי בית לשם למידת הנושא, בדיקת השטח, הכרת הדמויות המבוגרות, רכישת אמון והנגשת התהליך ולעתים גם לשם יצירה של אווירת עבודה שונה.

סוגיה אתית הנוגעת אף היא לקביעת הסטינג והמשתתפים היא אבחון מצב ההורים: האם הם חסרי ישע? האם הם מונעים מפחד? עד כמה מופעל על ההורה לחץ? מי מחליט עבורו? עם אילו פערי כוחות מגיעים המשתתפים לגישור? עד כמה ההורה כשיר לגישור המזמן מצבי מתח וחרדה? האם במשפחה יש ילד בעל צרכים מיוחדים ומה משמעות ההסכם לגביו? אם יזוהה מצב ייחודי או קושי, תיערך חשיבה על מענה מתאים, כגון: עירוב עובד סוציאלי וגורמי רווחה, שינוי הסטינג ועוד. שאלות אלה נבחנות הן באינטייק והן במהלך פגישות הגישור.

עם תחילת הגישור נערכה בדיקה עם ניצה ודורון באשר לסטינג המתאים להם ולילדיהם. סוכם כי תיערכנה פגישות נפרדות עם כל ילד ללא בן או בת הזוג ובהמשך פגישה משותפת עם כל הילדים יחד. הועלתה אפשרות למפגשי הורה-ילד, וסוכם כי בסיום התהליך יערכו פגישות משותפות עם ההורים. כמו כן הוסכם על דיווח קבוע לבני הזוג של הילדים.

מתווה זה אֶפְשֵׁר לְכָל יֶלֶד לְדַבֵּר בְּחֹפְשִׁית בְּפָגִישָׁה פְּרָטִית, אֶפְשֵׁר לִילְדִים שִׁיחַ בֹּנֵה בִּינֵיהֶם וְגַם קִבְּלַת אַחֲרִית לְתֵהֵלֵךְ. הַמְּפָגְשִׁים בֵּין הַהוּרִים לִילֵד אֶחָד בְּכָל פֶּעַם אֶפְשֵׁרוּ לִישֵׁר אֶת הַהוּרִים, לְחַדֵּשׁ אִינְטִימִיּוֹת וְלִתֵּת מְקוֹם לְכָל יֶלֶד.

בְּחִירַת הַמְּגַשְׂרִים שִׁיגִשְׂרוּ בְּכָל גִּישוּר אֶף הוּא קִשּׁוֹר לְסִטִּינָג. גִּישוּרֵי בֵן מִמְשִׁיךְ יִיחֻדִּים מִשׁוֹם שִׁישׁ לְשֵׁלֵב בֵּהֶם סוּגֵי יָדַע מְגוּוּנִים, כְּגוֹן: מִיָּדַע מַעֲשֵׂי תִכְנוּנֵי (כְּמוֹ זְכוּיּוֹת בְּנִיָּה, פִּיצוֹל נְחֵלָה), מִיָּדַע מִשְׁפָּטִי סְפָצִיפִי וּמִיָּדַע רִגְשִׁי (הַכּוֹלֵל יַחְסִים בְּמִשְׁפָּחָה, דִּינְמִיקָה, יַחְסֵי כּוּחוֹת וּדְפוּסִים). רִיבּוֹי תִכְנִים זֶה מְצַרֵּךְ מְגַשְׂרִים בְּעֵלֵי מְגוּוֹן מִיּוֹמְנוּיּוֹת וְדִרְכֵי הַתְּעַרְבוֹת סְפָצִיפִים. מְנִיסוֹנּוֹ, הִיצַע הַמְּגַשְׂרִים בְּמִרְכֵּז לְגִישוּר וְדִיָּאֻלּוֹג בְּמִגְזֵר הַכִּפְרִי הַבוּחֵר לְגִשֵׁר בְּסוּגִיָּת בֵּן מִמְשִׁיךְ חַיִּיב לְכַלּוֹל מְגַשְׂרִים מְפֹרְפְּסִיּוֹת שׁוֹנוֹת הַבְּקִיָּאִים בְּתִכְנִים אֵלֶּה. לְדוּגְמָה, יִיתְכֵּן כִּי לְמִשְׁפָּחָה מְסוּיֵמֶת יוֹתָאֵם צׁוֹת מְגַשְׂרִים הַכּוֹלֵל מְגַשְׂרַת עוֹבְדַת סוּצִיָּאִלִּית הַמֵּתַמְחָה בְּהִלְכֵי רִגְשִׁים וְאַבְחוֹנָם וּמְגַשֵׁר עוֹרֵךְ דִּין הַמוּמַחָה בְּהִיבְטִים מִשְׁפָּטִים תִּכְנוּנִים.

יֵשׁ יִתְרוֹן מִשְׁמַעוֹתֵי לְמִיקוּמוֹ שֶׁל הַמִּרְכֵּז לְגִישוּר וְדִיָּאֻלּוֹג בְּמַחְלָקָה לְשִׁירוֹתֵים חִבְרָתִים וְלַעֲבוּדוֹת בְּשׁוֹתְפוֹת הַדּוּקָה עִם פְּרוִיקְט בֵּן מִמְשִׁיךְ הַמֵּתְקִים בְּמַחְלָקָה. שׁוֹתְפוֹת זֹו יִכּוֹלָה לְסִיַּע בְּהַפְנִיָּה הַדְּדִית, בְּאִסּוֹף מִיָּדַע וְלַעֲתִים אֶף בְּהַשְׁתַּתְּפוֹת פְּעִילָה שֶׁל עוֹבֵד סוּצִיָּאִלִּי שֶׁל הַמִּשְׁפָּחָה בְּגִישוּר. הַשְׁתַּתְּפוֹתָה מוֹתְנִית בְּשִׁמְרָה עַל סוּדִיּוֹת הַמִּשְׁפָּחָה וּבְהַסְכַּמְתָּה לְהַעֲבִיר מִיָּדַע כְּדִי לְמַקְסֵם אֶת תּוֹצְאוֹת הַהֵלֵךְ. הַשׁוֹתְפוֹת מֵאַפְשֵׁרֶת גַּם הַתִּיַּחְסוֹת מֵהִירָה לְמַצְבֵי הַתְּעַלְלוֹת בְּקִשְׁשִׁי, וְלַעֲתִים יוֹכְנְסוּ לְתַמּוּנָה, לְפִי הַצּוֹרֵךְ, פְּקִידַת סַעַד לְחִסְרֵי יֵשׁע אֹו פְּסִיכּוֹרְגִיאַטֵר. יִצִּיאָה וְכִנְיָסָה בְּמַהֲלֵךְ הַגִּישוּר שֶׁל גּוֹרְמִים שׁוֹנִים, כְּגוֹן אֲנָשִׁי מְקַצוֹעַ מִתְּחוּם הַרוּחָה אֹו בְּעֵלֵי תְּפִקִּידִים בִּישׁוּב, מֵאַפְשֵׁרֶת גְּמִישׁוֹת רַבָּה בְּגִישוּר, הַרְחַבַת נְקוּדוֹת הַמְּבַט וּמִיּוֹשׁ מְגוּוֹן רַב שֶׁל פְּתֻרוֹת לְקִידוּם הַהֵלֵךְ וְסִיּוֹעַ לְרוּחַת הַמִּשְׁפָּחָה.

ג. בְּחִירַת מוֹדֵל גִּישוּר הַמֵּתָאִים: קִיִּימִים מוֹדֵלִים שׁוֹנִים שֶׁל עֲבוּדָה גִּישוּרִית, כְּגוֹן: מוֹדֵל מְמוּקְד הַסְכֵּם, מוֹדֵל טְרַנְסְפּוֹרְטִיבִי אֹו מוֹדֵל נְרִטִיבִי. בְּשִׁיחַ עִם הַמִּשְׁפָּחָה תוֹךְ כְּדִי אֲבַחּוֹן יְכּוֹלוֹתֶיהָ וְרַצּוֹנוֹתֶיהָ יוֹתָאֵם הַתְּהֵלֵךְ הַמֵּתָאִים עֲבוּרָה לְפִי מִיּוֹמְנוּיּוֹת הַמְּגַשְׂרִים וְנִטִּיָּת לְבֵם.

ד. אֲבַחּוֹן מַצְבַּ הַהַסְכַּמוֹת הַקִּיִּימוֹת עַל אֹודוֹת חִלּוֹקַת הַנְּכָסִים: חֲשׁוֹב לְבִדּוֹק עִם הַמִּשְׁפָּחָה מֵהַמַּצְבַּ הָעַכְשׁוּי שֶׁל הַסּוּגִיָּה. כְּדִי לְהִבִּין זֹאת אֲנּוּ מְבַרְרִים, לְמַשֵּׁל: הֵאֵם הַכּוֹל פְּתוּחַ לְדִיּוֹן? הֵאֵם נַעֲשׂוּ הִלְכִים קוֹדְמִים בְּנוֹשָׂא? הֵאֵם כָּבֵר הוּעֲבֵרוּ זְכוּיּוֹת הַבֵּן הַמִּמְשִׁיךְ? אֵם אֲכֵן הוּעֲבֵרוּ – הֵאֵם הַתְּהֵלֵךְ הוּשֵׁלֵם כְּחֻק? אֵם הוּעֲבֵרוּ הַזְכוּיּוֹת, אֶפְשֵׁר לְעַבֵּד מִשְׁמַעוֹת וְהַשְׁלָכוֹת שֶׁל הַהַעֲבֵרָה עִם הַמִּשְׁפָּחָה, לְרַבּוֹת הַצּוֹרֵךְ לְבִדּוֹק פִּיצוּיִים אֶפְשֵׁרִים לִילְדִים הָאַחֲרִים.

ה. בִּירוֹר הַזִּיקָה לְמַשְׁק וְלַצְרָכִים הַמְּגוּוּנִים שֶׁל הִילְדִים: רְבּוּגוּיּוֹת בְּצִרְכִים וּבְזִיקָה לְמַשְׁק וּלְמַגּוּרִים בּוֹ הֵיא מְנוֹף מִשְׁמַעוֹתֵי הַבְּנִיָּת הַסְכַּמָּה. לְחַבְרֵי הַמִּשְׁפָּחָה יֵשׁ צִרְכִים שׁוֹנִים וּזִיקוֹת שׁוֹנוֹת לְמַשְׁק וּלְמַגּוּרִים בְּמוֹשֵׁב. לְדוּגְמָה, עִנְיִן הַלְּמִשִׁיךְ בְּחַקְלָאוֹת הַהוּרִים, רַצּוֹן לְפִתַח עֶסֶק בְּמַשְׁק, חֲשִׁיבוֹת שֶׁל הַמִּשְׁךְ מְגוּרִים בְּמוֹשֵׁב, תְּחוּשַׁת קִרְבָּה רַבָּה לְהוּרִים וְהַבְּעַת נְכוּנוֹת לְטַפֵּל בֵּהֶם אֹו לְחַלּוֹפִין רַצּוֹן לְצִאֵת מֵהַמוֹשֵׁב, קוּשִׁי לְגוֹר בְּסִמְכּוֹת הַהוּרִים וְעוֹד. הַגְּדַרַת צִרְכִים וְרַצּוֹנוֹת שׁוֹנִים חֲשׁוּבָה לְהֵלֵךְ וְיִכּוֹלָה לְקַדֵּם יִצִּירַת מֵתוּוֹה לְפִתְרוֹן.

בשיחות נפרדות עם ילדיהם של ניצה ודורון התברר כי רחל, הבת הרווקה, קשורה מאוד לאמה ומטפלת בהורים. נראה היה כי היא קשורה שורשית למקום, אך אין לה כל ציפייה לרשת את המשק, והיא מסתפקת ביכולת להמשיך ולגור במבנה הסמוך לבית הוריה. דני, הבכור, מפעיל נגרייה במקום ורואה עצמו כבן הממשיך. לאיזיק, בן הזקונים, יש צורך להרגיש שווה לדני. הוא אינו רואה עצמו גר במושב, אך מצפה לקבל שליש משווי המשק.

1. קבלת החלטה על מבנה הסכום: בהתאם לצרכים ולתכנים העולים בשיח הגישור ייקבע עם בני המשפחה איזה סוג הסכום מתאים להם להגיע. לדוגמה, האם יהיה זה הסכום קבוע או הסכום הדרגתי המתגלגל בהתאם להתפתחויות במשפחה? דהיינו, קביעת ציוני דרך שבהם יחולו שינויים, כגון פטירת ההורים, גירושין, אפשרות לפיצול נחלה, אפשרות להפשרת קרקעות. הסכום הדרגתי יכול לכלול מענים להתרחשויות עתידיות ובדרך זו לייצר ודאות.

במקרה של ניצה ודורון הוסכם כי דני יהיה הבן הממשיך, רחל תגור במשק עד אריכות ימיה, תקבל זכות בהרחבה ותירש חלק מחסכונות הוריה. כל זאת יעשה לאחר בדיקה בגישור כיצד יישמר קיום הוגן ומכובד של ההורים במהלך חייהם וכיצד יוגדר הטיפול בהם. לגבי איזיק בן הזקונים הוסכם כי יירש את בית המשפחה בתל אביב.

2. סימון ערכים משפחתיים וסדרי עדיפויות: הליך גישור או בניית הסכמות מזמן למשפחה אפשרות לבדוק את ערכיה שלפיהם תיבנה ההסכמה. אנו מבררים מהם הדברים החשובים למשפחה ומהי המשמעות והפרשנות של מושגים שונים בעיני בני המשפחה. לדוגמה, האם בהסכם הפיצוי החלוקה תתבצע בשוויוניות מוחלטת או שכל אחד יקבל על-פי צרכיו ומצבו הכלכלי? מהם העקרונות למימוש שוויון בנחלה? האם שוויון נמדד רק בכסף או בשטח? או, למשל, האם השנים הרבות שבהן טיפלה הבת בהוריה בעוד אחיה למד בחו"ל מקבלות ערך ומשמעות במשוואת הפיצוי העתידית?

בגישור עם בני משפחתם של ניצה ודורון הוסכם שכל הילדים שווים מבחינת הזכות ליהנות מפירות רכוש המשפחה, אך הובן שיש דרכים מגוונות לבטא את השוויון. כמו כן הוסכם שיש ערך להשקעה הרבה של רחל בהוריה. רצונו של דורון להעביר את המשק לדני הבכור ושאיפתה של ניצה לחלוקה שוויונית הצליחו לבוא לידי ביטוי בהסכם.

3. זיהוי ההקשר התרבותי של המשפחה: אופיין והתנהלותן של משפחות שונות מבטאים בחדר הגישור במידה רבה את תרבותן. זיהוי האמונות, הנורמות וההתנהגויות של המשפחה הכרחי להבנתה. למשל, משפחה יכולה לשמר מודל פטריארכאלי שבו הבן הממשיך חייב להיות הבכור או הגבר מול מודל שוויוני שבו מין וסדר הילודה אינם בעלי משמעות. נשאלת גם השאלה מי מקבל את ההחלטות במשפחה. על המגשר לזהות את הקולות במודל המשפחתי הקיים, את השלכותיו ואת מידת שביעות הרצון מכך, ובהתאם עליו להביא את ביטוים לחדר הגישור, אם יחשוב שהדבר יקדם את התהליך.

ט. **דין בתפוקות רצויות מהתהליך:** בירור עם בני המשפחה מהן התפוקות המצופות מהתהליך ומה יכול לסייע בקידום תהליך הגישור ובהגדרת מטרות העבודה.

להלן דוגמאות לתפוקות שונות, שחלקן לא הוגדרו במדויק אך נוצרו בתהליך.

- הסכמות-פתרונות מעשיים בנושאים, כמו שימושים שונים בזכויות שונות בנחלה, הפרדה בין שימוש לבעלות, פיצוי אחים;
- יכולת פיתוח של מנגנוני הידברות עתידיים על החלטות נוספות, כגון סוגיית טיפול עתידי בהורים מזדקנים;
- יצירת שיתופי פעולה כלכליים בין האחים, הגברת היכולת לנהל יחדיו את המשק או שותפות בעסק כלכלי;
- חוויית מסוגלות והצלחה של משפחה המרגישה שהיא יכולה לגעת בסוגיה באומץ, בשקיפות ובכבוד ולצאת מהתהליך מחוזקת ומאוחדת;
- זיהוי כוחות ומשאבים של בני משפחה, קבלה והשלמה עם קשיים, אפשרות להתמודדות טובה יותר עם תחושות ועם משקעי העבר;
- הסכמים בדבר צורת חיים סמוכה ומשותפת, לדוגמה, בניית גדר בין משפחות, ארוחה משפחתית בהשתתפות כולם אחת לזמן מוגדר, הסדרי פרטיות ושותפות.

התפוקות אצל משפחת כהן היו אלה: חזרה לחיי משפחה טובים יותר, בהירות וודאות לגבי אופן ההנאה של כל ילד מפירות רכוש המשפחה והגדרה ברורה מיהו הבן הממשיך. המשפחה חשה חוויית הצלחה תוך כדי קבלת אחריות לנושא והשגת שקט. חברי המשפחה ביטאו שביעות רצון שצורכי האישיים והכלכליים באו לידי ביטוי וקיבלו מענה הולם. בני המשפחה נהנו מהדרך הגישורית עצמה לא פחות משנהנו מההסכם עצמו. הם ראו בתהליך הזדמנות לצמיחה ולהעמקת הקשרים לימים הבאים.

2. היבטים קהילתיים

בן ממשיך הוא נושא ייחודי במגזר הכפרי המגדיר צורת חיים של המשפחה, אך גם מגדיר את אופי החיים בקהילה. במושבים שונים בחרו פתרונות לסוגיה ברמה קהילתית, כמו הקמת שיכון בנים והרחבות. לסוגיית בן ממשיך יש ביטוי גאוגרפי מבני בממדים של תכנון ופיתוח עתידי של הקהילה. שאלות בנושא שימושי קרקע, גודל יישוב, תשתיות פיזיות ופריקט הרחבה ביישוב נושאות אופי פיזי, אך הן גם בעלות משמעות חברתית. על ההיבטים החברתיים משפיעים, למשל, החלטות ותהליכים הקשורים לצפיפות מגורים, לאיכות חיים שהמושב מספק, למידת ההתאמה של תשתיות הקהילה והשירותים הקהילתיים והאזורים ליישוב הגדל והיווצרות חמולות משפחתיות. ערכים שהיו ברורים בעבר, נבדקים שוב ושוב בתוך המשפחה ובקהילה, כגון: חקלאות מול נדל"ן, המשכיות רב-דורית מול הזרמת "דם חדש" לקהילה, ערבות הדדית מול אינדיבידואליות, חיים בצניעות מול חיים בשפע. יכולת המשפחה למכור את נחלתה לאנשים שאינם מהקהילה ויכולת המושב להרחיב ולקלוט מתיישבים

חדשים מזמנות לקהילה עיסוק בנושאים, כגון: יחסים בין אוכלוסייה חדשה לוותיקה, מבנה קבלת ההחלטות במושב ותחושת קהילתיות.

החלטות משפחתיות בנוגע לבן ממשיך משפיעות על פני הקהילה ועל צורת החיים בה: האם לבן הממשיך את הוריו יש זיקה לחקלאות? האם יבחר בן ממשיך או שמה המשפחה תבחר להשכיר את האדמה ואת המבנים בנחלה או תבחר פתרונות יצירתיים אחרים, חוקיים או לא-חוקיים, על מנת למקסם את רווחי המשק? כיצד ישליכו ההחלטות הפרטיות על חיי המושב? מה עושים המושב והמועצה בנוגע למבנים לא-חוקיים? כיצד נושא זה משפיע על היישוב? האם יהפוך המשק שטח להשכרת דירות? האם יהיה תעשייתי? האם יישא אופי חקלאי?

סוגיית הבן הממשיך נוגעת להחלטות ייחודיות שעמן הקהילה צריכה להתמודד. אפשר גם לבדוק דפוסים של קבלת החלטות: כיצד מתקבלות במושב החלטות? כיצד נקבע האם תהיה בו הרחבה? כיצד נקבע אילו שירותים חדשים יופעלו למען צעירים והאם יופעלו?

המושבים עלולים לאמץ מטעמי תלות דפוסים המחלחלים מהרשות האזורית או דווקא לפתח דפוסים אחרים. בתהליכים של קבלת החלטות של הקהילה, כפי שקורה לעתים בתהליכים של קבלת החלטות במשפחה, אפשר לצפות בדפוסים על פני רצף: הסתרה מול שקיפות בהחלטה, הליכים דמוקרטיים מול הליכים ריכוזיים, הובלת אליטות בהחלטות מול ביזור של מוקדי השפעה, קבלת החלטות עניינית או סיעתית ועוד.

קהילה וחוסנה מושפעים מקיום הסכסוכים, ממינונם, מעוצמתם ומטיב המנגנונים לפתרון הבעיות בה. קהילה שיש בה סכסוכים משפחתיים רבים בלתי-פתורים, עלולה להתקשות בקבלת החלטות ובביצוען בגלל ריבוי דעות וקושי בהידברות. עקב כך תהליכי פיתוח עלולים להיתקע ולא לצאת אל הפועל. קהילה שחלק גדול מהאנרגיה שלה ומתדמיתה מופנה לעיסוק חוזר ונשנה במריבות בין אחים ובין הורים בשאלת בן ממשיך, עלולה למצוא את עצמה עוסקת בהישרדות, ללא כוחות לצמיחה ולחיי קהילה עשירים יותר. הווי קהילתי משפחתי אשר מושך אליו אוכלוסייה למגורים במגזר הכפרי כדי לזכות באיכות חיים חברתית, עלול להיפגע עקב ריבוי הסכסוכים ביישוב ואווירה עכורה. אחד הגופים שאמון על מתן מענה להיבטים הקהילתיים הנובעים מסוגיית בן ממשיך הוא המועצות האזוריות. כל מועצה אזורית בוחרת לעצמה את המינון ואת הדרכים לעסוק בסוגיה זו. מועצה יכולה לבחור לעסוק בעצמה בנושא בן ממשיך או להפנות לסיוע פרטני או לעסוק בה במישור התכנוני בלבד. ברמה הקהילתית מועצה יכולה לסייע לוועדי יישובים להתמודד עם הסוגיה ועם השלכותיה ואף ליזום מעורבות ברמה הארצית דרך רתימת משאבים שייצרו מודעות לסוגיה ושינוי בנוגע אליה. הקמת מרכז גישור ודיאלוג אשר יעסוק בנושא, בחירה להפעיל את פרויקט בן ממשיך מטעם משרד הרווחה והשירותים החברתיים העוסק אינטנסיבית בנושא ובהשלכותיו וקיום ימי עיון מקומיים וארציים אף הם דרכים שונות של מועצה לעסוק בנושא.

במועצה אזורית דרום השרון פועלת זו השנה השנייה תכנית בן ממשיך. התכנית היא פרי יוזמה של משרד הרווחה והשירותים החברתיים בשיתוף עם המוסד לביטוח לאומי, והיא אומצה על ידי המועצה ומופעלת דרך המחלקה לשירותים חברתיים שלה. התכנית נותנת מגוון מענים בסוגיית בן ממשיך,

כגון: איתור משפחות ואבחון מצב הקונפליקט בהן, הפניה לייעוץ משפחתי פרטני או משפטי, כנסים העוסקים בהיבטים שונים של הנושא להפצת המידע ושיווק שירותים, סדנאות שיח משפחתי, הפקת חוברת הסברה לתושבים, אתר אינטרנט, צוות נודד (ראו להלן), תאטרון קהילתי, גיוס מתנדבים ופעילים ביישובים והפניה לטיפול משפחתי, ייעוץ משפטי, גישור והליכים של בניית הסכמות.

גישור בסוגיית בן ממשיך במעגל הקהילתי

למרכז לגישור ודיאלוג בדרום השרון שותפי תפקיד רבים במועצה ובקהילה, כמו פרויקט בן ממשיך, "עיר ללא אלימות", שיטור קהילתי, עובדים סוציאליים וועדי יישובים. עם גורמים אלה ואחרים אנו יוצרים מנגנוני עבודה משותפים המסייעים ליצור שינוי משפחתי וקהילתי בתחום בן ממשיך. דוגמה לשיתוף פעולה פורה בין המרכז לגישור ודיאלוג לתכנית בן ממשיך היא "צוות נודד". זהו צוות הכולל אנשי מקצוע שונים הנוודים בין מושבים, פוגשים משפחות ויחידים המתמודדים עם הסוגיה, לומדים את הבעיה וממליצים על שירותים המסייעים בפתרונות לבעיות שעולות. בצוות משתתפים רכזת תכנית בן ממשיך, עובדת סוציאלית של התכנית, עורך דין מגשר, מגשרים נוספים ומתנדבי התכנית. ברמה המערכתית יש עשייה משותפת הכוללת השתתפות מתנדבים של המרכז ב"צוות נודד".

אנו, במרכז לגישור ודיאלוג, בשיתוף עם רכזת התכנית בן ממשיך, שמנו לנו למטרה להוביל יחדיו גוף ידע משותף בנושא בן ממשיך על כל היבטיו לשם למידת הנושא ומתן מענים מקצועיים לתושבים, לקהילה וליישובים המתמודדים עם הסוגיה. הדבר מושג בדרכים שונות: ישיבות צוות משותפות בנושא, ניתוח מקרים, איסוף ואיגום ידע, יצירת תרשימים זרימה המתאר את דרך העבודה המשותפת של המרכז לגישור ודיאלוג יחד עם פרויקט בן ממשיך ומנגנון עבודה משותף למרכז ולתכנית. שיתופי פעולה נוספים בין המרכז לפרויקט מתבטאים בהתניות הדדיות, בשילוב עובדים מקצועיים מהפרויקט בגישור עצמו ובשיתוף במידע בהתאם לצורך ובהסכמת הצדדים.

תהליכים של בניית הסכמות בקהילה בסוגיית בן ממשיך יכולים לכלול היבטים שונים, כגון אבחון ראשוני של המושב בנוגע לסוגיה זו. האבחון יעסוק במצב המשפחות המעורבות בסוגיה זו – האם הן מסוכסכות? מהי עוצמת הסכסוך? לאן הן פונות במצב של סכסוך וכיצד הן מתמודדות עמו? אפשר לחשוב על בניית תהליך היוצר חזון דמוגרפי משותף ועוד. ברמה הקהילתית אפשר לאבחן את עמדת מוסדות המושב ותושביו לגבי הסוגיה ביישוב ולברר כיצד היישוב מתארגן לפתרונות קהילתיים, כגון הרחבות לאור מצוקת הדיור ומתן מענה לילדים שאינם בני משפחה. כמו כן נעשה בירור בנושאים שונים: מהו השיח המתקיים ביישוב בנוגע להעלאת מצוקות, סכסוכים בין משפחות, יחסי חדשים-ותיקים, נושאי פיתוח העולים מן הסוגיה, אופי המושב המתהווה. המרכז יכול לסייע ברמת אבחון השיח המתקיים ובעידוד תושבים ומנהיגי היישוב לקחת חלק בדיאלוג משותף. המרכז יכול לסייע גם בבדיקה אם מתקיים שיח בין מושבים לרשות ולרשויות חוץ-מועצתיות בנוגע להעלאת הנושא והמצוקה וליצירת שדולה להשגת פתרונות למען שינוי חברתי וחוקיקתי.

המרכז לגישור ודיאלוג בשיתוף תכנית בן ממשיך יכולים להניע תהליכים קהילתיים שונים. השילוב בין מומחיות המרכז במיומנויות של בניית הסכמות ובין מומחיותה של רכזת הפרויקט בנושא בן ממשיך ועמדת הקהילה בנושא יכול לאפשר תהליכים שונים החל מפיתוח משפחתי, דיאלוג קהילתי, דיאלוג

מחוץ ליישוב ברמת מועצה עד שיח עם קובעי מדיניות המשפיעים בתחום. עם הקמתם של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילות נוספים במגזר הכפרי ועם הרחבת תכנית בן ממשיך למועצות נוספות הצטבר ידע רב בתחום. חיבור נכון ואיגום ידע ומשאבים בין מרכזי הגישור והדיאלוג במועצות האזוריות וכן בין העוסקים בתחום, כגון עובדים סוציאליים קהילתיים ורכזות תכניות בן ממשיך במועצות, מהווים כוח משמעותי. איחוד כוחות כזה יכול ליצור שינוי חברתי הנדרש בתחום, וזהו אתגר העומד לפתחנו ומשקף פוטנציאל לעשייה נוספת של מרכז הגישור.

אנשי מקצוע אלה בנושא בן ממשיך יכולים להתגבש כוועדת מומחים מייעצת אשר יכולה לסייע לקובעי מדיניות בתחום. פעולה זו יכולה להתקיים בשיתוף הגורמים הקיימים כבר בשטח, כגון: הנהלת מועצות אזוריות, תנועת המושבים, נציגי תושבים ועוד. כך נוכל לייצר שיח משותף מקדם באמצעות שולחן עגול, קואליציה וסוגי תקשורת קהילתיים אחרים.

סוף מעשה במחשבה תחילה - תובנות וסיכום

כעירונית שהמציאות בעיר איננה מזמנת את הסוגיה לפתחי ומאלצת אותי להתמודד עמה, אני יכולה לראות את היתרונות הטמונים בשיח המשפחתי בסוגיה. אני חשה כי סוגיית בן ממשיך מזמנת למשפחה אשר בוחרת לפתור אותה בהליך גישורי יכולת לגעת ביחסים ולדבר על נושאים שעלולים להישאר סמויים ובלתי-מדוברים. כמנהלת מרכז גישור ודיאלוג וכעובדת סוציאלית מגשרת אני מתרגשת כשאני צופה במשפחות שעברו גישור והצליחו להגיע להסכמות ולחוות הצלחה וחיזוק התא המשפחתי. הנגיעה בסוגיה היא הזדמנות למשפחה לגעת בנושאים, כמו יחסים במשפחה, בן מועדף, שוויוניות וירושות ו"לרפא פצעים" מבלי ללכת לתהליך טיפולי.

אנו, במרכז לגישור ודיאלוג, עוסקים רבות בלמידת הנושא, בהבנת הדינמיקה והדרך הנכונה לעזור למשפחות. שאלות אתיות, רגשיות ומעשיות הנוגעות לפרקטיקה נשאות פתוחות ומעוררות עדיין סימני שאלה בתהליך הלמידה. להלן אחדות מהן:

- **מיהם הבעלים של התהליך?** האם ההורים? הילדים? עד כמה יש להורים זכות ראשונית בקבלת ההחלטות? עד כמה יכול להתקיים שיח פתוח אם החלטתם היא הקובעת?
- **מי קובע מהו הקצב המתאים לתהליך?** האם המשפחה? המגשרים? מה קורה, אם לבני המשפחה יש קצב נפרד? במהלך גישורים שונים למדנו כי משפחות שונות זקוקות לקצב עבודה שונה, ובמקרים רבים תהליכי גישור במשפחות בסוגיית בן ממשיך ארוכים ונמשכים כמה חודשים. לעתים יש משימות שיש לבדוק ובדיקתן נמשכת זמן רב, כמו בדיקת שמאים. לעתים למשפחה יש קצב משלה בדרכה לעבור תהליכים פנימיים, כגון: מוכנות להיפתח ולהקשיב, לעבד את הנאמר, לחשוב מחדש, להרהר, לסלוח. האם תפקידנו להתערב בקביעת הקצב המתאים כדי לקדם הסכם או שמא עלינו להיות אתם בקצב שלהם ולתמוך גם בהחלטה של המשפחה שלא להכריע בנושא.
- **מה נחשבת הצלחה?** הסכם בונה או ריפוי יחסים ויצירת מנגנוני הידברות? לעתים יהיו גישורים שאנו כמגשרים יוצאים מהם בתחושת החמצה, שכן אף שיש הסכם, אנו יודעים כי לא נפתר הסכסוך המשפחתי, אלא רק הושקט. מנגד יש משפחה שהחלה הליך של בניית הסכמות, שיפירה באמצעותו את מנגנוני השיח בתוכה, ולבניה יש תחושת מסוגלות להמשיך את השיח לבד,

גם אם לא נחתם הסכם. יש משפחות שהתחילו את התהליך, אך אינן בשלות להשלימו, והן חוזרות כעבור שנה להמשיך אותו.

- **התמודדות עם מתח בין מגשרים בעלי מיומנויות וגישות שונות:** מכיוון שבגישור בנושא בן ממשך יש היבטים רגשיים, מעשיים ומשפטיים, עלול להיווצר מתח בין אסטרטגיות שונות של מגשרים ובין האיזון הנכון של מרכיבים אלה בגישור. ייתכן מגשר שיהיה מאפשר יותר ויקצה מקום לעיבוד תהליכים רגשיים בעוד המגשר האחר ייטה יותר להיבטים מעשיים ויראה בהם חשיבות לקידום התהליך. אין ספק כי כמו כל עבודה בשותפות יש לקיים הדרכה ובדיקת הנושאים בשיח בין המגשרים.

- **אקטיביזם חברתי:** עיסוק בסוגיית בן ממשך משיק להיבט הפרטי והציבורי. במרכז לגישור ודיאלוג אנו עוסקים לא אחת בשאלה עד כמה אנו נשארים בחדר הגישור ועד כמה נכון להשקיע משאבים, זמן, חשיבה ועשייה קהילתית וציבורית בתחום, הדורשים מיומנויות שונות כמו יוזמה, גיוס לשינוי, השמעת קול הציבור וחיבור לגורמים אחרים.

אף-על-פי שיש במועצה פרויקט בן ממשך, לא הגענו בתכנית העבודה למימוש מטרות של שינוי חברתי ועיסוק בו, ואנו תוהים באילו תנאים תהיה נכונות לעסוק בהיבטים אלה. ייתכן שהדרכה מכוונת יותר בנושא וכן שינוי בחשיבה ובתפיסה אצלנו ובמרכזים אחרים, במיוחד במרכזי הגישור והדיאלוג במגזר הכפרי, ירחיבו ויעמיקו את יכולתנו להתמודד עם נושא חשוב זה.

סוגיית בן ממשך היא אחת הסוגיות שבה המרכז לגישור ודיאלוג במועצה אזורית דרום השרון עוסק. החיים במגזר הכפרי מזמנים לנו ולתושבים הזדמנויות רבות לשיח. המרכז עוסק בחיזוק מנהיגות, בשיפור יחסים בוועדים, ביצירת חזון של מושב או קיבוץ וביצירת נרטיב משותף בין הרשות, הוועדים והתושבים. הפרק הזה בחר להתמקד בסוגיית בן ממשך וכך להרחיב למידה בנושא למתעניינים בכלל ולמרכזי גישור אחרים במגזר הכפרי בפרט.

מקורות

משרד הרווחה והשירותים החברתיים (2011). בן ממשך תופעה הולכת ומחמירה. בתוך: **בן ממשך - לאן? מועצה אזורית דרום השרון ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים**. 16-17.

דברי סיכום והזמנה למסע

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום תרומתה של תבונת העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה

ארנה שמר

"There is no path to peace - Peace is the path."

(Gandhi)

גישור ודיאלוג הם שני עולמות שונים זה מזה ומשיקים זה לזה שנועדו להשכין שלום ולקדם חברה סובלנית לאנשיה. יש להם אידאולוגיות נפרדות, פרקטיקות שונות ומכנה משותף רחב – היותם שיטות לא-כוחניות ליצירת חברה סבלנית. על אף השוני ביניהם קמים בארץ מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה המאגדים תחתם שני עולמות אלה ויוצרים מהם יחדיו עשייה חדשנית. ייעודה של עשייה זו הוא פיתוח קהילה משוחחת הרוקמת אורח חיים אוטונומי ואוטנטי לתושביה. תכנית "גישורים" מיסודו של מסד קליטה¹⁰⁰, הפועלת כיום בחסות ובתמיכה של השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים ובליווי "הוועדה הארצית לקידום ההידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה"¹⁰¹, היא כיום התכנית היחידה בארץ ששמה לה למטרה יצירת רשת של מרכזי גישור ודיאלוג מקומיים. מרכזים אלה פועלים מתוך הכוחות הקהילתיים ועונים לצרכים המשתנים של תושביהם בתחומים של ליווי שיח קהילתי ויישוב מתחים וסכסוכים (לי-און, 2000).

מרכזי הגישור נתונים בעיצומו של מפנה. ההתבוננות בתבונת העשייה שמתוארת בספר זה מעידה על התרחבות, התמקצעות והתעצמות של תחום זה. הניסיון שהצטבר בשנים האחרונות במרכזים התפתח לכיוונים מחדשים של התמודדות מקומית נרחבת עם קונפליקטים ועם סכסוכים מקומיים. בפרקי הספר נושבת רוח של התפתחות, הגשמה, יצירה. ניכר בהם הלהט, ובוקעת מהם האמונה בדרך. בפרק זה אתאר ארבע נקודות מפנה מרכזיות הנלמדות מתבונת העשייה של מנהלים במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה ושותפיהם: מיזמות חברתית לשינוי חברתי; מתפקיד למקצוע, מנושא לתחום; מאמצעי לאורח חיים; ומיישוב סכסוכים לבינוי קהילה. נקודות מפנה אלה נמצאות בשלבים שונים בתכנית "גישורים" וברחבי המרכזים הפרוסים בארץ.

100 שיתוף פעולה בין ג'וינט ישראל, משרד הרווחה והשירותים החברתיים, המשרד לקליטת עלייה, משרד החינוך ומשרד הבינוי והשיכון.

101 חברי הוועדה: ג'וינט ישראל – אגף לשילוב עולים; המשרד לביטחון פנים – אגף קהילה ומניעת פשיעה "מצילה" ו"עיר ללא אלימות"; משרד הבינוי והשיכון – אגף לשיקום שכונות חברתי; משרד הפנים – האגף למינהל מוניציפלי מערכת המפעמים; משרד הקליטה – אגף לקליטה בקהילה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים – האגף לשירותים חברתיים ואישיים, השירות לעבודה קהילתית; האגף לתפקידים מיוחדים – ש"ל; משטרת ישראל – אגף מבצעים שיטור וקהילה, התאחדות מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.

1. מיזמות חברתית לשינוי חברתי

החברה הישראלית היא חברה מרובת תרבויות ומורכבת, אשר הופכת ליותר ויותר אלימה. רמת הקונפליקטים שבה, עוצמתם, מורכבותם וביטוייהם בפועל – הולכים ומחריפים. קונפליקטים ומאבקים בין יחידים ובין קבוצות הם חלק בלתי נפרד מהחברה האנושית, וכמובן לא ניתן לבטלם. הסוגיה העיקרית שאנו מעלים היא – כיצד לנהל נכון קונפליקטים אלה תוך התייחסות לשינוי ולהבדלים ממקום של אתגר והעשרת החברה?

בעשרים השנים האחרונות התפתחו בעולם וגם בארץ כלים מקצועיים חדשים וחשוב לראות אותם בצד הכלים המסורתיים ליישוב סכסוכים הקיימים בתרבויות שונות. כל אלה מאפשרים להרחיב את טווח ההתמודדויות האפשריות... אנו מציעים לפעול ביחד ליצירת אסטרטגיה כוללת שמטרת העל שלה: להפוך לחברה יותר מתקשרת, מבינה וסובלנית, היודעת לטפל במוקדי הקונפליקט שבתוכה באופן מוסכם ומושכל.

מטרת העל: פיתוח ויישום אסטרטגיה ארצית ומקומית כוללת לקידום הידברות, רב-שיח, יישוב סכסוכים וגישור בקהילה. (הדגשות במקור, א"ש)

דברים אלה נכתבו לפני כעשור, בשנת 2003, על ידי חברי "הוועדה לקידום ההידברות, יישוב הסכסוכים והגישור בקהילה"¹⁰². חברי הוועדה קראו את המציאות, פיתחו כיווני פעולה ויזמו שינוי חברתי ברוח מרכזים לגישור ולדיאלוג בקהילה. במהלך העשור האחרון התגשם חזונו ברשויות רבות, ואלפי אנשים הרוויחו פתרונות שהושגו בדרכי גישור ודיאלוג. כך הצטרפה יוזמה זו לתהליך רחב הרבה יותר של דמוקרטיזציה ודליברציה של ארגונים וקהילות מקומיות (בן-אליא, 2004).

במהלך 2012 בתהליך של חשיבה מחודשת על פיתוח חזון של ועדה זו ניסחו חברים את החזון בנוסח הבא: הוועדה תפעל לפיתוח וקידום תפיסת עולם המעודדת שיח גישורי ויישוב סכסוכים בדרכי שלום, על-מנת ליצור חברה סובלנית ומכבדת. הוועדה תפעל לטיפול ועידוד תהליכים בין-תרבותיים ובין-תחומיים, תוך שותפות קהילתית וכשירות תרבותית הן ברמה הארצית והן ברמה המקומית. הוועדה תפעל לקידום של שינוי חברתי, להשפעה על קובעי מדיניות, ולהגברת האחריות הציבורית והקהילתית לשם העצמת הקהילה וחוסנה.

בחזון זה חברי הוועדה מדגישים ביתר שאת את הפן המבני ואת הפן הערכי בשינוי המקומי והארצי. הם פונים לשינוי מדיניות ולשינוי אזרחי ורואים בקהילה את הציור שסביבו השינוי סובב. רצף זה, שהתחיל ביזמות הממוקדת במרכזים וממשיך בשינוי חברתי רחב יותר, כפי שמוצג בשני הניסוחים, מתבטא גם בפרקי הספר.

102 חברי הוועדה דאז היו ממשרד הרווחה, ממשרד הבינוי והשיכון, ממשטרת ישראל, ממשרד החינוך, מהחברה למתנ"סים, מג'וינט ישראל וממשרד הקליטה.

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום תרומתה של תבונת העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה

במקביל ליזמות הארצית שחברי ועדת ההיגוי מבקשים לעודד, מתרחשת יזמות זו כל פעם מחדש בכל רשות אזורית או עירונית שבה קם מרכז גישור ודיאלוג. בכל מקום כזה נמצאים החלוצים, פורצי הדרך, המניעים את ההקמה ומתווים חזון אותנטי משלהם. בחלק מהמקומות אלה הם אנשי הרשות ובחלק אחר – אנשי הקהילה. כדינם של חלוצים שמפתיעים ברעיונותיהם, הם זוכים לאהדה וגם לניכור, לשיתוף פעולה וגם להתנגדות. כל מקום וסיפורו הוא. הבשלת ארגון בתוך קהילה ובתוך רשות מקומית אורכת זמן וטומנת בחובה היבטים המשפיעים על זהותו ועל יכולתיו. באמצעות הספר אנו נחשפים בו-זמנית לשלבים השונים שבהם כל מרכז ומרכז מצוי משלב היוזמה וההקמה, דרך ההתבססות בקהילה ועד השלב של גיבוש זהות ברורה יותר המנהיגה תהליכים משמעותיים בקהילה.

בר-שלום ושראל (2011), הכותבים על יזמות חברתית, משרטטים בקווי מתאר מוטיבים חוזרים בקרב היזמים החברתיים שנחקרו. המוטיב הראשון שהם מציינים הוא תפיסה ביקורתית של החברה הישראלית ומחויבות לשפרה באורח מעשי. השינוי החברתי הוא אפוא עילת היזמות החברתית. במרכזי הגישור קיימים באופן טבעי שלבים, עומקים וביטויים שונים של שינוי חברתי. נראה כי מרכזים אלה, בהתאם לאושיות הקמתם, יוצרים את השינוי בדרכי שלום ולא בדרכי מהפכה.

הפרקים בספר מעידים כיצד יוזמים שינוי וכיצד הופכים חזון למעשה. במאמריהם פִּרטו הכותבים לפרטים את המשמעויות של תרגום חזון לעשייה יום-יומית. בתבונת עשייתם הם התייחסו לסוגיות חברתיות שונות. למשל, הם העידו מה המשמעות המעשית של פיתוח כשירות תרבותית. בסוגיה זו למדנו מהם על העבודה הרגילה, המפורטת והעקבית הטמונה בקיום דיאלוג שיש בו רגישות לתרבות; הבנו כי משך הזמן ואורך הרוח הנדרשים כדי לפתח בצוות רגישות זו רבים; התוודענו אל כוחה של שפת האם; נוכחנו כי יש להתמודד עם דרך רצופה מהמורות וטעויות עד שנמצא את הנתב הנכון ללבו של אדם שחי במעבר תרבותי. בזכות כתיבתם נחשפנו למורכבותו של תהליך שבו יזמות של כמה ארגונים מתרחבת לשינוי חברתי המקיף ארגונים וקהילות ומחלחל לתודעתם של אנשים, שיפעלו מעתה בדרכים אחרות מכפי שפעלו בעבר.

פרקי הספר נכתבו על רקע השנה הראשונה לפרוץ המחאה החברתית למען צדק חברתי בישראל בקיץ 2011 (דו"ח הוועדה לשינוי כלכלי חברתי, 2011, יונה וספיבק, 2012). שלטי השינוי החברתי למען שוויון, הגינות ויושר שלטוני התנוססו בכל מקום. במהלך קיץ זה למדה החברה הישראלית דרכים שונות לקיים דיאלוג ומחאה. מרכזי הגישור והדיאלוג מצאו את עצמם בעיצומו של שיח על שינוי חברתי הפועל בכלים האמורים להיות לחם חוקם. מתחים, מחלוקות וסכסוכים עלו על פני השטח והושמעו במנות דיון, באוהלים ובתפנות ענק. עם זאת, מרבית המרכזים לא השתלבו בשיח זה באופן פעיל, ורק חלקם הצטרפו לאנשי המקצוע שסייעו בדיאלוגים שהתפתחו או תמכו באופן גלוי וישיר בדיאלוג המקומי שהתנהל ברשות. המחאה החברתית העמידה את מרכזי הגישור והדיאלוג מול שאלות של זהות ושייכות פוליטית, חברתית ומקצועית. היא דיברה את שפתם, אך הותירה את חלקם תוהים ואילמים אל מול זהותם ושליחותם החברתית.

ייתכן שבנושא מחויבותם לרשות המקומית ולמדיניות הארצית מול מחויבותם המקצועית והאזרחית, הכריעו אנשי המרכזים בעד המשך העמימות של זהותם, ופרשנות זו ראויה להמשך דיון בין אנשי

המרכזים. מרכזי הגישור והדיאלוג לא היו הארגונים היחידים בזירה הקהילתית שנמצאו במבוכה זו – מבוכת הנאמנות הכפולה בין הממסד לקהילה. בעשייתם היום-יומית המרכזים מעידים כי הם מדברים את שפת השינוי החברתי המקומי. זהו שינוי בממדי פיתוח מקומי – הרחבת שיתופי פעולה, פיתוח תכניות והכשרות. שפת השינוי החברתי, המופיעה גם במפורש בחזון החדש, מבטאת שיח תודעתי שעודו נרקם, נבחן ומתעצב. זהו שיח שמחפש את דרכו בין מציאות של הישרדות התלויה ברשות המקומית ובמדיניות שבמסגרתה המרכזים מופעלים, לבין תפיסות אידאולוגיות, כמו דמוקרטיה עמוקה, קהילתיות, רב-תרבותיות ופלורליזם. המציאות מורכבת אף יותר, כיוון שאידאולוגיות אלה לא רק שאינן בהכרח עולות בקנה אחד זו עם זו, אלא הן גם נפגשות במרכזי הגישור והדיאלוג עם יישום מושגים מקצועיים, כמו ניטרליות, אובייקטיביות ושותפות.

2. מתפקיד למקצוע, מנושא לתחום

נראה כי השינוי המשמעותי ביותר הוא המעבר של תהליכי הנחיה של גישור ודיאלוג מתפקיד למקצוע ותחום דעת (דיסציפלינה). התוצאות של הגישורים ושל תהליכי הדיאלוג, הגידול המתמשך בהיקף הפניות, השונות בקהל היעד, הלגיטימציה הפורמלית והבלתי-פורמלית מצד אזרחים וארגונים והשיח המתפתח בנושא מעידים על השינוי המתחולל בעולמות אלה. השינויים נראים לעין בתוך כל אחד מהתחומים הללו, ונושאי השיח בגישור מעמיקים ומתרחבים. כך בגישור: אתיקה בגישור, גישור רב-צדדי, אימון לגישור, גישור ורגישות תרבותית, פרקטיקות של גישור, וכך גם בדיאלוג: דיאלוג והעצמה, חינוך לדיאלוג, דיאלוג בהקשר נרטיבי, תורות דיאלוג שונות ופיתוח פרקטיקות נוספות.

עצם החיבור בין שני תחומים אלה – גישור ודיאלוג – מלמד כי מדובר בתחום חדש ומחדש בעולם הפרופסיונלי. נוסף על חיבור זה יש חידוש גם בהסבתם של התחומים להקשר הקהילתי. בעוד חלק מהמרכזים מבוססים על גישור בלבד, יש תנועה ברורה של התרחבות לשילוב פרקטיקות מקור של דיאלוג בקהילה. למרות האמור לעיל כי מדובר בחדשנות הבסיס לכך טמון בכל קהילה. מנגנונים של יישוב סכסוכים פורמליים ובלתי-פורמליים שקיימים בכל תרבות מעידים כי בכל קולקטיב אנושי צפויים להתגלות מתחים, קונפליקטים ועימותים. פריצת הדרך טמונה בחיבור הבין-תחומי שהוא מחדש בעצם התמסדותו ובהיותו מופנה לקהלים שונים ולמטרות חדשות. השזירה בין הדיאלוג לגישור כורכת אותם זה בזה ומעבירה את המסר כי מניעה ויישוב של סכסוכים ופיתוח "שלום בית" קהילתי אינם עוד תפקיד בקהילה, אלא תחום אינהרנטי לחיי הקהילה. בשל כך ראוי כי יזכה למנגנונים מוכרים ומותאמים לקהילהם.

החיבור בין הגישור לדיאלוג מצריך גישור ודיאלוג ואינו מובן מאליו כלל ועיקר. למרות ההשקה הרבה בהנחות יסוד ובדרכי פעולה מדובר בשני עולמות תוכן, שלא פעם אף מתנגשים זה בזה. עם זאת, ערכים דומים של כבוד האדם ושוויון ערך האדם, זכויות הפרט להישמע ולהשמיע, האמונה הבסיסית האופטימית באשר לטבע האדם ויכולתו להגיע להסכמות, תרבות השיח והחתייה לשלום – כל אלה ואחרים מהווים מצע משותף שעליו אפשר לבסס ארגונים הפועלים בו-זמנית בדרכי גישור ודיאלוג. במאמרי "גישור בין-תרבותי – מבט ביקורתי על פיתוח תפקיד רגיש תרבות" (שמר, לקראת פרסום) חקרתי את היתרונות ואת החסרונות בהפיכת הגישור/התיווך הבין-תרבותי למקצוע. בחנתי את

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום תרומתה של תבונת העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה

הרעיון למסדו תחת הכשרה ומסלול מקצועי שבצדו הכרה חברתית ותגמול כלכלי תואם. בין המעודדים זאת והמתנגדים לכך היו כוחות מקצועיים, חברתיים, תרבותיים, קהילתיים וכלכליים. בשונה מנושא הגישור הבין-תרבותי שבנקודת הפתיחה שלו הנו תפקיד סמך מקצועי, גם הגישור וגם הדיאלוג הם תפקידים שזוכים ליותר הכשרה והכרה. למשל, מגשרים שעומדים בדרישות שנקבעו על-פי תקנות בתי המשפט, מקבלים לטיפולם תיקים של בתי משפט בתחומים של משפחה, שכנות, תכנון ועסקים. בשנים האחרונות מגשרים ומנחים של תהליכי יישוב סכסוכים עומדים בפני היצע של הכשרה אקדמית ומקצועית וזוכים להכרה. נראה כי הדיאלוג אינו זוכה לכך באותה המידה, אך הוא עומד בלבן של הכשרות מסוימות בתחומי החינוך, העבודה הסוציאלית, יישוב סכסוכים והכשרות מקצועיות ספציפיות כמו מנחי קבוצות דיאלוג, מנחי מרחב פתוח ועוד. הכשרות אלה, לצד הקרקע המקומית והציבורית הצומחת להקמת מרכזי הגישור והדיאלוג, הן סמן למגמה ההופכת אותם לחלק מהתשתית הקהילתית.

מנהלים של מרכזי הגישור והדיאלוג ושותפיהם לכתובה לימדו אותנו בספר זה כי הצורך בפרקטיקות אלה קיים, ולכן השטח רחש עשייה יצירתית שעוד עשויה להתפתח. מהספרות אנו למדים כי על מנת להפוך תפקיד למקצוע יש צורך בכמה תנאים בסיסיים, כמו קהל לקוחות ואנשי מקצוע, תשתית ערכית, ידע מעוגן, פרקטיקה, הכשרה ויכולת התארגנות (Freidson, 1994; Macdonald, 1995). נראה כי גם הגישור וגם הדיאלוג עומדים במרבית הקריטריונים הנדרשים לכך. לכן השינוי יחול, אם יתבסס תהליך מאורגן, סמכותי, שיתופי ושיטתי שיקיף את התכנים ואת האנשים שיוגדרו כמוסמכים לכך. ייתכן שתהליך כזה יותיר חלק מהאנשים העוסקים כיום בתחום מחוץ לגבולותיו.

כחלק מתהליכי ההתמקצעות מתרחבים גם הקשרים הבין-לאומיים עם אנשי מקצוע ועם אנשי אקדמיה בתחום. במפגשים אלה ניכר כי הרצון ללמידה הדדי ופורה, ובתוך כך העשייה של מרכזי הגישור והדיאלוג נמצאת מעניינת ומחדשת. מבט על ההקשר הבין-לאומי של הגישור בקהילה ושיטות דיאלוגיות לעבודה עם יחידים ועם קהילות (למשל, בארצות הברית, באוסטרליה, באנגליה, בקנדה, בסינגפור, בנפאל ועוד) מלמד כי יש המשגה רחבה יותר, מחקר, הכשרה ודיון בנושא זה על גישור בקהילה בגישות מסורתיות ובגישות מערביות (ראו לדוגמה: Corbett & Corbett, 2012; Jeghlian, Palihapitiya & Eisenkraft, 2011; Lederach & Thapa, 2012; Wahrhaftig, 1994). בארצות אחרות שבהן מרכזי הגישור בקהילה פועלים זה שנים רבות ומעוגנים היטב בקהילותיהם, יש ניסיונות מעניינים לעסוק בדיון, בפיתוח ובלמידה הן מבחינת הגישות המנחות והן בפרקטיקות המופעלות הלכה למעשה. לפיכך תורת מרכזי הגישור והדיאלוג, יחד עם היותה צומחת באופן אותנטי בארץ, גם שואבת ידע מהתנסויות בארצות אחרות.

רשת מרכזי הגישור והדיאלוג המתהווה בשנים אלה וכוללת תהליכי פיתוח, תיעוד ואיגום ידע, מקדמת את ההכרה הגוברת בהם. לצד ארגונים נוספים העוסקים בתחומים אלה במגזר הציבורי, הפרטי והאזרחי, מרכזי הגישור והדיאלוג עונים על מצבים מורכבים רבים בקהילות שבהן הם פועלים: מצבים מורכבים בתחומי התמודדות עם אלימות לסוגיה השונים, הזרה והדרה של אנשים השייכים לקבוצות מסוימות, מתחים בין-תרבותיים, קונפליקטים בין ממסד לתושבים ועוד ועוד. לכל אלה ולצרכים נוספים מתגבשת

פרקטיקה הנתרמת על ידי מקורות ידע שונים – תאורטיים, אמפיריים, מקצועיים, תרבותיים ובעיקר התנסותיים. כאן הודגשה יכולת ההמצאה של פרקטיקה מצד אנשי המרכזים. המצאה זו, שלא פעם מערערת על תאוריות ועל גישות אוניברסליות, הופכת מנגד לתורה המקצועית של העתיד. הוצאת ספר זה אינה נעשית לשם תיעוד בלבד, אלא היא גם נקיטת עמדה בנוגע להכרה המתבקשת בדרך להפיכת תפקידים אלה למקצועות.

3. מאמצעי לאורח חיים

בפרקים רבים מוזכר הרצון ל"הטמעת השפה הגישורית" בקהילה. ביטוי זה מבטא את הכמיהה של המגשרים להנחיל לחברי הקהילה גישה שצופנת מפתחות לחיים משותפים בדרכי שלום. גישה לפיה ראוי לחיות בדרך של הידברות ישירה, שיח משתף, תפיסת ה-win-win, משא ומתן והסכמות משותפות וברורות. לימוד הגישור וההתנסות בו עוררו בקרב מגשרים רבים את ההתלהבות כי תפיסת העולם המנחה את פרקטיקת הגישור ראויה להיות מאומצת כאורח חיים – אישי, משפחתי, קהילתי ולאומי. לא פעם הפנמת הגישה והתשוקה להפיצה הן שהמריצו יצירת פרויקטים עם ארגונים אחרים והקמה של מרכזי גישור ודיאלוג חדשים בקהילה.

הפרקים שנכתבו הם עדות להטמעת התפיסה הגישורית ולהרחבתה לתחומים קרובים, כמו דיאלוג ובניית הסכמות בקרב מרכזי הגישור והדיאלוג. העובדים והמתנדבים אינם מסתפקים בתהליכי גישור לפתרון סכסוכים ברמת הפרט והמשפחה, אלא יוזמים תהליכים רחבים וממושכים, שעיקרם הפצת רעיון הגישור, חינוך לגישור, התאמת גישור לקהילות ייחודיות ושילוב גישור בפרויקטים קיימים בקהילה. מגמה זו מלמדת כי הגישור והדיאלוג אינם עוד אמצעי בלבד לפתרון הסכסוך, אלא דרך חיים לחיים משותפים. עוד היא מלמדת על עוצמתם של תהליכים אלה. ההתלהבות וההזדהות עם המסרים הללו יצרו שינוי בקרב חלק מהעוסקים בתחום – שינוי שהם רוצים לחלוק עם אחרים. נראה כי במיוחד על רקע המציאות הישראלית הנעדרת ברובה שפת גישור ודיאלוג – צמיחתם של המרכזים היא קרן אור. הגישור הופך אפוא לחלק מהנרטיב הסובייקטיבי של המגשר. בתהליכי פיתוח ברוח הגישה הנרטיבית של מנהלים ורכזים של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה במסגרת תכנית "גישורים" למדנו מהם כי הגישור משתלב בסיפור חייהם או דווקא מהווה עבורם נקודת מפנה בו. העיסוק בגישור על פי רוב הפך לחלק אינטגרלי מהזהות העצמית מלבד הזהות המקצועית. לא פעם נוכחנו שרוח הגישור והדיאלוג היא חוויה מהותית ובמידה מסוימת תהליך רוחני של הומניזציה ברמה אישית וקולקטיבית. מרוח חלק מהפרקים ומהשיח עם המנהלים ועם המתנדבים אנו עדים לתחושת השליחות שלהם באשר לבשורת הגישור והדיאלוג ולנחישות להפיצה ולהטמיעה ככל האפשר.

תהליכי הדמוקרטיזציה הפוקדים ארגונים שונים בקהילה בשני העשורים האחרונים אמורים להתקיים במרכזי הגישור והדיאלוג באופן טבעי. בשל מהותם של ארגונים אלה צפוי כי החלטות בהם יתקבלו על סמך דיאלוג והסכמות תוך היכרות עם הידע של המשתתפים בהם והוקרתו. נושא זה לא נחקר עד כה, אך משיחות עם אנשי המרכזים ניכר כי בארגונים וברשויות שבהם יש תחושה של שיתוף והכרה בידע, קל יותר לעובדים לנקוט תהליכים מקבילים עם הקהילה. מרכזי גישור ודיאלוג הפועלים

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום תרומתה של תבונת העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה

בסביבות היררכיות ובירוקרטיות יותר עלולים להיות חסומים ביכולתם לעבוד בגישות שטוחות, יצירתיות ומשתפות יותר.

4. מפתרון סכסוכים לבינוי קהילה

כותרתו של הכנס השנתי של תכנית "גישורים" בשנת 2011 הייתה "מיישוב סכסוכים לבניית קהילה", כותרת שהעידה יותר מכול על ההתפתחות המתוארת בספר זה. האם תיארה כותרת זו את המציאות או שמא כיוונה לחזון נשאל? למעשה, העמידה כותרת זו בפני חלק מהמגשרים מציאות חדשה ומעורפלת, מציאות לפיה צפוי שינוי במיקוד העבודה, גם אם לא בליבת העבודה. שינוי ממיקוד בפרטים הנוגעים לסכסוך – למיקוד בקהילה בכללותה, ומהסתפקות בפתרון קונקרטי – לבינוי ולביסוס אורח חיים גישורי ודיאלוגי במערכות בקהילה.

מפרט לקהילה: הפרקטיקה המתוארת בספר מלמדת על ההרחבה המתרחשת במרכזי הגישור והדיאלוג, לפיה ממיקוד בפרט המוזמן לתהליך גישור מורחב קהל היעד לקבוצות ולמערכות בקהילה ולקהילה הגאוגרפית כולה. כל התהליך הזה מתקיים בד בבד עם המשך עשייה גישורית בתחומים שונים. מעבר זה מצריך אימוץ של פרקטיקות חדשות שביכולתן לפנות בו-זמנית לקולקטיבים בגדלים שונים ועם מאפיינים ייחודיים, לרבות אנשים החיים במצבי מצוקה. כאן הוחל ביישום כלים ושיטות, כמו מרחב פתוח, שולחנות עגולים, עבודה עם ועדות ועם ועדים, פיתוח שתופיות בין-ארגוניות, דיאלוג קהילתי, בניית הסכמות ופרקטיקות נוספות, שדיאלוג הוא המפתח להן. בין דפי הספר מתרחש שיח מהותי בדבר הגבולות והיעוד של פרקטיקות אלה. בעוד חלק מהמרכזים צועדים בבטחה ובשלמות לעבר עבודה רחבה בקהילה, מרכזים אחרים מבקשים להישאר בגבולות ממוקדים ומצומצמים יותר של התערבות.

המעבר המסתמן מסמל את נקודת המפנה בהתפתחותם של המרכזים לארגונים של שינוי חברתי. המפנה מבטא את התפיסה כי אין די בשינוי אצל הפרט כדי ליצור שינוי עמוק ורחב. חבוייה בו גם ההבנה כי הפרט אינו הגורם הראשוני לסכסוך, אלא תהליכים חברתיים גדולים ממנו. שינוי זה מבטא את ההבנה, הכתובה באופן ישיר או עקיף בפרקי ספר זה, כי החברה הישראלית זקוקה לריבוי של סוכנים מאחים בקהילה, למשכני שלום ומשקיטי שררה וסכסוכים. מעבר זה מבטא את ההבנה כי עם האלימות הגואה בחברה הישראלית אפשר להתמודד באופן המשלב כמה ערוצי פעולה, בהם גישה קהילתית, עבודה פרטנית וקביעת מדיניות.

היכולת שפותחה במרכזים להגיע לאוכלוסיות מגוונות, לרבות קבוצות מודרות, מעידה על ההכרה בזכותם של כל האנשים לחיות את חייהם בדרכי שלום, הגינות והידברות עם סביבתם. מדיניות המנגישה את השירות היא ביטוי אופרטיבי לזכות זו. למשל, פעולות למען הכשירות התרבותית של המרכז או עלויותיו הנמוכות שמנגישות אותו לכל חבר קהילה.

במהלך העבודה על פרקי הספר חשתי כי מבחינת הכותבים "לכל איש יש שם" בקהילה. הניעה מהאישי לקולקטיבי, תוך יכולת לראות את הייחוד של האנשים שעמם פועלים, חזרה בפרקים שנכתבו. מהכותבים למדתי על יכולתם לראות את הסובייקט שבאדם בתוך ההקשר הקהילתי והתרבותי ועל

מיומנותם לנוע ברגישות במרחב המתוח בין פרט לקהילה. נראה כי המפגש האישי שהגישור מאפשר, ההעמקה הנגזרת מהתהליך וההבנה כי לכל מצב יש להמציא פתרון מיוחד ממחישים את סכנת ההכללה הטמונה בעבודה עם קבוצות ועם קהילות.

במקביל לשינוי זה מתרחש בקריאת הספר שינוי נוסף, ובו הסיפורים הייחודיים לכל מרכז ולכל כותב הופכים לסיפור משותף אחד. זהו סיפור השוזר נרטיבים של צמיחה, למידה, התנסות ושינוי ארגוני למען שינוי חברתי. מרכזים שונים פיתחו צביון ייחודי להם הנרקם מתוך הקהילה, מתוך הארגונים ומתוך הנרטיב האישי, החברתי והמקצועי של מפעילי המרכז. בקריאה כוללת מתהווה סיפור משותף אחד המספר את הדרך ליצור זירות של שלום בדרכי שלום.

מפתרון לבינוי: שינוי זה מעיד כי שינוי חברתי יש לבנות בדרך של תכנון, גיוס, שיתוף, למידה, שיח והערכה. זהו תהליך שמוקדו אינו מציאת מענה לסכסוך בלבד, אלא השפעה פרואקטיבית על מניעת הסכסוכים שעוד יבואו ועל התמודדות עם הסכסוכים הקיימים. כמו בבנין שיסודותיו חפורים עמוק באדמה, כך גם בבינוי קהילה – יש ליצוק יסודות. תהליכי בינוי מסתמכים אפוא רבות על מציאת שותפים לדרך – אנשים וארגונים. כיוון שבכל קהילה על פי רוב שותפים אלה נמצאים ופעילים, לא פעם המשימה היא לחבר ביניהם ולבנות עמם את היסודות המשותפים. כך, נוסף על פתרונות אד הוק, נוצר מערך בר-קיימא, ונוסף על התמודדות "בריאה" עם סכסוכים שכבר קיימים, נמנעים גם הסכסוכים הבאים.

יש לציין כי תפיסתם של אנשי המרכזים אינה בהכרח גורסת שיש להשקיט או להדוף סכסוכים מסדר יומה של הקהילה. סכסוכים נתפסים כחלק מחיי הקהילה והם שמאפשרים את צמיחתה והתאמתה למציאות. המטרה היא מניעת הסלמה וניהול סכסוך בדרכים בונות מנקודת מוצא שווה, שניזונה ממגוון קולות האנשים בקהילה ולא רק מהשיח ההגמוני.

הכשרת המגשרים מתוך הקהילה היא העיקרון שנושא את דגל הבינוי של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. בשונה ממרכזי גישור אחרים או מארגונים שעוסקים בתחומים אלה – ייחודיותם של כל מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה בהיותם מכשירים ומטפחים מנהיגות (Kuttner, 2011). זוהי מנהיגות מקומית מגוונת של מגשרים, מנחי שיח ופעילים אשר יחדיו יוצרים עתודה קהילתית הנטועה בקהילה. העבודה עם המתנדבים מאפשרת לנצל את ההון האנושי בקהילה ולהרחיב את ערוצי החשיפה של התפיסה הגישורית (הבסי וקרליבך, 2010). המתנדבים הם "עמוד השדרה" והכוח המניע של המרכזים. הם נְשָׂאֵי הלגיטימציה לקיומו של המרכז כארגון קהילתי והם שמעניקים לו את צביונו. לא פעם מתנדבים הופכים לעובדי הארגון בשכר ומקבלים על עצמם משימות של ניהול וריכוז. מתוך ערכי השיתוף והרב-תרבותיות בקהילה מצליחים מדי שנה מרכזים נוספים להרחיב את מספר המתנדבים וגם את השונות ביניהם. בכנסים של תכנית "גישורים" ניתנת מדי שנה ההזדמנות להתרשם מפועלם ולכבד אותם. זו ההזדמנות להפגיש בין מאות מתנדבים שנכונותם, סקרנותם ואמונתם מאפשרות להגשים את חזון מרכזי הגישור והדיאלוג.

במרכזי הגישור והדיאלוג נוצר מרחב למפגש חדש שהוא מקצועי, אישי ואזרחי. זהו מפגש בין-תחומי ורב-תרבותי, שבו מוצאים את המשותף אנשים ממגוון רקעים, מקצועות, תפיסות אידאולוגיות ומטרות

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום תרומתה של תבונת העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה

חיים. המרכזים הופכים ל"בית" לרעיונות, לאנשים ולתקוות. בית שבו אנשים נפגשים, משוחחים, ממציאים, לומדים ועושים יחדיו דברים, שכנראה לא היו עושים אילו לא היה קיים. גם אם נימנע מהכללות גורפות, נראה כי הרוח הנשית המובילה את מרכזי הגישור משרה את תחושת הביתיות ומאפשרת את רוח הסולידריות, ההדדיות, הדאגה (caring), השיתופיות, הקהילתיות והגמישות.

פרקי הספר מתעדים את תהליך יציאתם של מרכזי הגישור אל הקהילה. מכל הפרקים אנו למדים על מרקם המערכת הקהילתית שהיא מעין רשת מפותלת, גלויה וחבויה של אנשים, ארגונים, תרבויות, יחסים, אידאולוגיות, מורשת ועתיד. בפרקים מסוימים מודגשות המערכות הארגוניות (משטרה, רווחה, חינוך), באחרים המערכות התרבותיות ובחלקם המערכות האזרחיות. בחלק מהמרכזים היציאה אל הקהילה טבעית ונתמכת בתשתיות ארגוניות ותפיסותיות אורגניות, ואילו במרכזים אחרים התהליך מורכב ואוהד פחות. חלק מהקהילות עושות מהלכים אלה באופן אוטונומי מתוך כוחות פנימיים בקהילה, ואילו אחרות מסתייעות בעזרה רבה יותר ממערכות חיצוניות לקהילה. למרות זאת את כולן מאחדת ההבנה כי ההשפעה בתוך חדר הגישור מוגבלת, וכי יש לאמץ פרקטיקות מקור כדי לאתר ולהתאים לאנשי הקהילה פתרונות למצבים המורכבים שהתגלו.

המעבר לבינוי קהילה עלול להעמיד בדילמה עיקרון מרכזי בגישור, כיוון שהוא מונע מההנחה כי לא קיימת ניטרליות במרחב הציבורי. בינוי קהילה הוא פרקטיקה פוליטית משום שהוא מתמודד עם יחסי עוצמה באופנים ישירים ועקיפים. זוהי גישה המבקשת להנכיח ולשנות את אי-השוויון של הקבוצות המודרות, את תהליכי העוצמה הביבטיהם השונים, את הפערים, הכוונות והאסטרטגיות. בעיקרה זו גישה של נקיטת עמדה ופעולה ולא של הימנעות מהן, גישה שמטבעה עשויה לגרום לחלחול של פוליטיזציה אל מרכזי הגישור והדיאלוג.

סוגיות לא פתורות להמשך הדרך

קריאת כל אחד מפרקי הספר מוסיפה שאלות פרקטיות, מקצועיות, ערכיות ועקרוניות על אודות התהליכים המתרחשים במרכזי הגישור והמגמות המסתמנות מהתפתחותם. קצרה היריעה מלהתייחס אליהן, אך אנקוב בקצרה בכמה סוגיות כלליות העולות מהפרספקטיבה שהקריאה הכוללת של הספר מעניקה לנו.

- יש מחסור בטרמינולוגיה, בהמשגה ובכתיבה בנושאי גישור בקהילה והנחיית תהליכי דיאלוג מתוך הקהילה: החיבור בין תחום הגישור בקהילה לבין העבודה הקהילתית טרם הומשג והוגדר דיו. נראה כי יש עוד להמציא, ללמוד ולחקור את העשייה הקיימת וכן ללמוד מתהליכים דומים בארצות אחרות.
- קיימת מודעות נמוכה וחסרה לגיטימציה ברמה מקומית וציבורית לתהליכי גישור ודיאלוג במרחב הקהילתי: עוד רבות מספור הרשויות אשר יכולות לאמץ את הרעיון להקים מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, ורבים הארגונים אשר יכולים לשתף פעולה עם מרכזים אלה. עד היום פועלים בארץ 27 מרכזי גישור ודיאלוג ברשויות המקומיות ובמועצות האזוריות וכעשרים נמצאים בשלבי הקמה מתוך מאות רשויות מקומיות הקיימות בארץ. ביישובים ובמועצות שבהם המרכזים קיימים, מנהליהם מעידים כי יש צורך בהגברת המודעות של אנשים, קבוצות וארגונים בקהילה לפועלם.

- הנגשה תרבותית חלקית של הפעילות בתחומי הגישור והדיאלוג במגוון של רשויות ומועצות מקומיות: עד היום רשת מרכזי הגישור כמעט שאינה כוללת פעולות במועצות וברשויות מקומיות ערביות וחרדיות ובקהילות תרבותיות ייחודיות אחרות. יש נגיעה חלקית באוכלוסיות אלה ואחרות בערים רב-תרבותיות.
 - עמימות בתפקיד המרכז בנוגע למעקב אחר הסכמים שסוכמו ותהליכי שיח והחלטה בני-קיימא: יש חוסר בהירות ומעט התייחסות לשימור הפתרונות והשינויים שהושגו. לא ברור תפקיד המרכזים בתחזוק ההסכם והתהליך הקהילתי שנעשה ובמעקב אחר עמידותו ותוקפו. האחריות למעקב וללמידה לאורך זמן נותרה סוגיה לא-ברורה המעוררת שאלות באשר להטמעת שינוי חברתי שבו תהליכים אלה הופכים לחלק מאורח החיים בקהילה.
 - מיעוט של תהליכי למידה מתמשכים פנימיים וחינוכיים: בכל מרכז מקומי מצטבר ידע רב, חלקו ידע שבעל-פה וחלקו מתועד בדרכים שונות. תהליכים מובנים של החלפת ידע דרך קבע בתוך המרכז ובין מרכזים היו מאפשרים לגבש ידע מקצועי ומגוון יותר הניתן לשיתוף ולפיתוח בין המרכזים ועם גורמים נוספים המתעניינים בכך. כמו כן פיתוח של תהליכי הערכה ומדידה שיטתיים, נהירים ורגישי תרבות יאפשר להעריך נכונה הצלחות ויכוון לקידום התחום.
 - היעדר מיסוד מקצועי: היעדר אמות מידה והסמכה במסלולי הכשרה המוכרים על ידי מוסדות אקדמיים פוגע ביכולת להפיץ ולהטמיע את הדרכים שהגישות הגישוריות והדיאלוגיות מציעות ברמת המקור. כדי לבסס את התפקיד לאורך זמן נחוצים אסמכתא ציבורית, אישור חברתי ועיגון מקצועי המתבטאים, למשל, בתנאי קבלה, באישור הכשרות עם קווים מנחים משותפים לרבות פרקטיקום, הכשרות מוכרות להתמחות בתחומים מתבקשים, מערך השתלמויות העשרה, תקנים, תגמול הולם, קוד אתי, ידע תאורטי מכוון לנושא, מנהיגות מקצועית ועוד. יחד עם כל אלה מתבקש כי תהליכים אלה ישמרו את הרוח הא-פורמלית ואת הגמישות, האותנטיות והיצירתיות הנדרשות להצלחת תהליכים אלה. עם זאת, ביטוי חלקי לתהליכי מיסוד ועיגון ניתן לראות באמצעות הקמתה של התאחדות מרכזי הגישור והדיאלוג הנותנת ביטוי למנהיגות המקצועית המתפתחת במרכזים ומהווה ערוץ מרכזי להשמעת קולם האוטונומי. כך גם תהליכי הפיתוח וההכשרה בתכנית "גישורים" המבססים תחום זה.
 - אי-יציבות של משאבים: מרכזי גישור ודיאלוג רבים בקהילה מתמודדים עם מאבק קיומי להשגת תקציבים שיאפשרו להם לפעול. יש אי-בהירות וחוסר ודאות בנושא ומרחב מוגבל מאוד של משאבים המוקדשים לנושא.
- לסיכום, בספר זה ביקשנו לתעד יזמות בתחום הגישור והדיאלוג בקהילה ולהעיד בפניכם על התפתחותה המשמעותית. תבונת העשייה אפשרה לנו להתבונן בסיפורים של מרכזים ולעתים גם בסיפורים האישיים של הכותבים פרקים אלה. כותבים אלה הם הרוח החיה היוצרת את מנות הגישור והדיאלוג, ולנרטיב האישי שלהם יש תפקיד מפתח ביצירה הקולקטיבית המתבטאת בספר זה. הבוננת על העשייה שימשה עוגן מרכזי לחילוץ הידע והייתה עבורנו אמצעי מועיל ללמידה. במובן זה הספר הוא עוד כלי המאפשר לנו להפוך לקהילה מקצועית, שהידע שלה נמצא בשיח הדדי מתמשך של חילוף,

מיזמות חברתית לשלום לשינוי חברתי בדרכי שלום תרומתה של תבונת העשייה לידע על גישור ודיאלוג בקהילה

עיבוד והמשגה (Wenger, 1998). כעת יש בידינו ידע-מכוון-פעולה מוצהר ומנוסח, ואפשר לחלוק אותו עם כל המעוניין בו (Schon, 1987). אנו ממשיכים בתהליכי הלמידה שבהם פעלנו – במפגשי המנהלים נמשכים תהליכים של למידה ממקורות ידע שונים, ובמיוחד הכשרת המנהלים בטכניקות של רפלקציה ולמידת עמיתים המניבה ידע התנסותי. למידה מתמשכת כזו, בשילוב מקורות ידע נוספים, מתבקשת בפרט בתקופה כה דינמית בחיי המרכזים.

היכולת ללמוד, להמציא, להתבונן ולשכלל, לחשוף ולקבל – אלה הם עקרונות פעולה של המנהלים במרכזי הגישור והדיאלוג ושותפיהם. בתהליכי הכתיבה אפשר היה לחוש את הגאווה שמנהלי המרכזים ושותפיהם לדרך חשים בעשייתם. מהם למדנו כי נדרשת שותפות בחשיבה, בלמידה ובעשייה כדי לממש חזון כה משמעותי.

בפרק זה תוארו ארבע נקודות מפנה: מיזמות חברתית לשינוי חברתי; מתפקיד למקצוע, מנושא לתחום; מאמצעי לאורח חיים; ומפתרון סכסוכים לבינוי קהילה. המשגת שלב זה בחיי המרכזים לגישור ודיאלוג אפשרה להביט ולחשוב באופן ביקורתי כיצד תהליך חברתי צומח ומתמסד. תהליך שבו הפסוק "ואהבת לרעך כמוך" (ויקרא: יט, יח) מתגשם בממדים פרטניים וקהילתיים ובקרב תרבויות שונות החיות זו עם זו. הגשמת חזון מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה כרוכה בהתמודדות של כל מרכז, כל רשות מקומית, התאחדות המרכזים ותכנית "גישורים" עם סוגיות שונות שעדיין אינן פתורות. עבורי נטילת חלק בחילוץ של תבונת העשייה וכתובת הספר היו מסע מרגש, מעורר השראה ואופטימי, שהאיר בפניי את מגוון השיטות להשכנת שלום במציאות המעורערת והסוערת של החברה הישראלית. השכנת שלום בדרכי שלום בארגונים קהילתיים, שהתהליך בהם חשוב לא פחות מהתוצאה, עוררה בי תחושות של הוקרה, ביטחון ותקווה: הוקרה כלפי העובדים והמתנדבים הרבים, ביטחון כי יש דרכים יעילות לקיים מציאות אלימה פחות, מנוכרת פחות, מתוחה ומשושעת פחות ותקווה לסובלנות, לחוסן קהילתי, להכרה הדדית וליכולת מעשית להתמודד עם אי-הבנות ועם אי-הסכמות בחברה שלנו.

מקורות

- בן-אליא, נ' (2004). הדור הרביעי: שלטון מקומי חדש לישראל. ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- בר-שלום, י' ושראל, ע' (2011). עושים לשם שינוי. על יזמים חברתיים בישראל. ירושלים: כרמל.
- דו"ח הוועדה לשינוי כלכלי חברתי (2011).
- הבסי, ה' וקרליבך, ו' (2010). הערכת תוכנית גישורים עבור מסד קליטה – דו"ח מסכם. אשחר.
- יונה, י' וספיבק, א' (2012). אפשר גם אחרת. מתווה לכינונה של חברה מתוקנת. תל-אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד, קו אדום.
- לי-און, ל' (2000). גישור ויישוב סכסוכים בקהילה – תיאוריה ומעשה. תל-אביב: המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים.
- שמר, א' (בתהליך). גישור בין-תרבותי – מבט ביקורתי על פיתוח תפקיד רגיש תרבות. בתוך: בן פורת, ג', יונה, י' ובאשיר, ב' (עורכים). מדיניות ציבורית רב-תרבותיות (שם זמני). ירושלים: הוצאת ון ליר.
- Corbett, J. R. & Corbett, W. E. H. (2012). The State of Community Mediation - 2011. NAFCM: National Association for Community Mediation, Jams Foundation.
- נדלה ביום 27/7/12 מתוך:
<https://docs.google.com/file/d/0B1-Am-D7pzCeTy1rbnVHTUNRTi00TURkOHh2d2twQQ/edit?pli=1>
- Freidson, E. (1994). Professionalism Reborn: Theory, Prophecy and Policy. Chicago: University of Chicago Press.
- Jeghelian, S. J. D., Palihapitiya, M. M. A. & Eisenkraft, K. (2011). Legislative Study: A Framework to Strengthen Massachusetts Community Mediation as a Cost-Effective Public Service. University of Massachusetts Boston: Massachusetts Office of Public Collaboration.
- Lederach P. J. & Thapa, P. (2012). Staying true in Nepal: Understanding Community Mediation through Action Research. The Asia Foundation. Occasional Paper (10).
- Macdonald, K. M. (1995). The Sociology of the Professions. London: Sage.
- Schon, D. A. (1987). Educating the Reflective Practitioner. (3-40). San Francisco: Jossey Bass.
- Kuttner, R. (2011). Conflict specialists as leaders: Revisiting the Role of the Conflict Specialist from a Leadership Perspective. Conflict Resolution Quarterly, 29 (2): 103-126.
- Wahrhaftig, P. (1994). Empowerment and Transformation in the American Conflict Resolution Scene. University of Colorado: Conflict Research Consortium.
- Wenger, E. (1998). Communities of Practice: Learning, Meaning, Identity. Cambridge University Press.



**מרכזי
הגישור והדיאלוג
בקהילה
מצפון לדרום**

ברשימה זו נכללים רק מרכזים הפועלים למעלה משנה בעת הוצאת ספר זה והיו שותפים להכשרת המנהלים, שספר זה הנו תוצר שלה.

עכו מרכז גישור ודיאלוג בקהילה

שנת הקמה: 2008
שירות המופעל על ידי אגף הרווחה בעיריית עכו

akkogishur@gmail.com

052-6125146

רח' הזית 16, עכו

מרכז הגישור והדיאלוג בעכו שם לו למטרה לפעול בתוך הקהילה באמצעות תושבים פעילים ליצירת הדיאלוג ולהעמקת הסובלנות וכן להוות כתובת לפתרון סכסוכים בין-אישיים

כרמיאל מרכז גישור קהילתי

שנת הקמה: 2010
המרכז פועל בחסות עיריית כרמיאל

men_t@ladpc.gov.il

04-9986232

רח' צה"ל 107

mgishur@walla.co.il

04-9085601/2

כרמיאל, קומה ב'

המרכז שם לו למטרה להיות מרכז מקצועי קהילתי המשרת את כלל הקהילה והמתמחה בהידברות וביישוב סכסוכים

זכרון יעקב המרכז הקהילתי לגישור וליישוב סכסוכים

שנת הקמה: 2001
המרכז פועל בחסות המועצה המקומית זכרון יעקב

gishur_k@netvision.net.il

04-6297143

רח' המייסדים 63,

gishur@zy1882.co.il

זכרון יעקב

המרכז הציב לעצמו אתגר לאגד מגוון פעילויות במטרה להטמיע את הגישור כערך וככלי ליצירת שינוי חברתי המעצים את הקהילה. צוות מגשרי המרכז מסייע בפתרון סכסוכים לרווחת התושבים ובמניעתם. המרכז משקיע ביוזמה, בפיתוח ובהפעלה של סדנאות בנושא "גישור ותקשורת בין-אישית" במגמה להנחיל שפה מכבדת, מקרבת ומעצימה. בדרך זו המרכז מעלה תרומה לקידום שיח מתוך כבוד הדדי לשיפור איכות החיים והאווירה במושבה.

מועצה אזורית עמק חפר מרכז גישור בקהילה

שנת הקמה: 2005
המרכז פועל בחסות אגף הרווחה של המועצה האזורית עמק חפר

m.gishur@gmail.com

09-8973314

מועצה אזורית עמק חפר

המרכז שם לו למטרה לפתח ולשווק את מרכז הגישור על מנת לתת מענה הולם, הגון ושוויוני לכל באיו הן בעמק חפר והן באזור כולו לשם השכנת שלום ויחסים טובים בין התושבים, ותרומה לחיי קהילה הרמוניים.

מועצה אזורית דרום השרון מרכז גישור, דיאלוג ובניית הסכמות בקהילה

שנת הקמה: 2003
המרכז הוקם ביוזמת ראש המועצה ומגשרים מתנדבים תושבי המועצה, והוא פועל ומנוהל על ידי המחלקה לשירותים חברתיים.

anata@dsharon.org.il

03-9000583
03-9000580

מועצה אזורית דרום השרון

צוות המרכז מאמין בדיאלוג כדרך להתמודדות עם מחלוקות ועוסק במגוון נושאים, כמו סכסוכי משפחה וסכסוכים בין המועצה ליישוב, בין תושבים, בין ועדים, בין יישובים ועוד. המרכז מקיים מגוון פעילויות ובהן הטמעת הגישור כתפיסה, גישורים ותהליכים של בניית הסכמות. המרכז מהווה מוקד למידה, התנסות ועשייה משותפת ומעשיר את הזהות ואת העשייה הקהילתית של תושבי דרום השרון.

רמת השרון מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה

שנת הקמה: 1999
המרכז הוא חלק מרשת המתנ"סים המקומית (רשת "מגוונים") ברמת השרון

michalg@migvanim.com

03-7600168

רח' ארלוזורוב 27,
רמת השרון

המרכז שם לו למטרה להביא ליצירת תהליך שינוי חברתי, לפעול להטמעה ולהנחלה של הגישור כתפיסה וכדרך חלופית לניהול דיאלוג קהילתי תוך העצמת הקהילה. המרכז שואף להוות אכסניה להפעלתן של מגוון שיטות למניעה, לניהול אפקטיבי, למיתון וליישוב סכסוכים בקהילה.

קריית אונו המרכז לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה

שנת הקמה: 2006

מרכז הגישור הוקם על ידי מגשרים מקצועיים מקריית אונו בשיתוף עיריית קריית אונו, היחידה להתנדבות באגף לשירותים חברתיים והקריה האקדמית אונו שבתחומה המרכז פועל.

gishur@ono.ac.il
razlee@netvision.net.il

03-5311979

הקריה האקדמית אונו,
רח' צה"ל 104,
קריית אונו

צוות המרכז לגישור מאמין כי השימוש בגישור וביישוב סכסוכים בהסכמה יתרום לקידום ערכי סובלנות, פתיחות וכבוד הדדי בקהילה. צוות המרכז שואף לכך שפרטים, ארגונים ומוסדות בעיר יכירו מנגנונים ליישוב סכסוכים בהסכמה, בדיאלוג ובעיקר שיכירו את תהליך הגישור, יבחנו את המנגנונים הללו כמקור ראשון ליישוב סכסוכים ויבחרו להשתמש בהם במקרים הולמים כחלופה להליך המשפטי.

ראשון לציון "הראשון בגישור" מרכז גישור קהילתי לפתרון סכסוכים

שנת הקמה: 2009

השירות מופעל על ידי המחלקה לעבודה קהילתית שבמינהל לשילוב חברתי, עיריית ראשון לציון.

idom@rishonlezion.muni.il

03-9689805
03-9689909

רח' ירושלים 2,
ראשון לציון

מרכז הגישור הוקם מתוך אמונה כי השימוש בגישור ויישוב סכסוכים בהסכמה יקדם ערכי סובלנות, פתיחות ויחסי הוגנות בקרב תושבי העיר. המרכז שם לו למטרה לבסס תרבות שיח בין התושבים ובין מגזרים השונים, לקדם את הקהילה, לשפר את תנאי החיים ולקדם אחריות ציבורית כוללת ומעורבות קהילתית.

נס ציונה המרכז לגישור ולהידברות

שנת הקמה: 2006

השירות מופעל בשיתוף פעולה בין עיריית נס ציונה לחברת HP

liana.m@ness-ziona.muni.il

08-9380558

רח' השריון 9, נס ציונה

המרכז שם לו למטרה להטמיע את הגישור בקרב הקהילה המקומית הן ככלי לפתרון סכסוכים והן כתרבות וכשפה מתוך אמונה כי חברה שפותרת את מחלוקותיה בהידברות היא חברה טובה יותר.

רחובות מרכז גישור קהילתי עירוני

שנת הקמה: 2004
המרכז פועל בחסות ראש העיר, הוא חלק מהאגף לשירותים חברתיים
ופרי שותפות עירונית וארצית.

gishur.rehovot@gmail.com

08-9352420

בית הרופאים, רח' מנוחה
ונחלה 18, רחובות

המרכז שם לו ליעד לפתח הדברות בין פרטים וקבוצות בקהילה בדרכי הסכמה ומתוך מטרה
לצמצם את האלימות וההקצנה בחברה.

קריית עקרון עמותת מעוז, מרכז גישור

שנת הקמה: 2009
המרכז פועל כעמותה עצמאי

maoz860@gmail.com

08-9354850

שדרות רבין 9, קריית עקרון

המרכז שם לו למטרה להטמיע את השפה הגישורית בקהילה ולהביא ליישוב סכסוכים בדרכי
שלום והסכמה ולהוות גשר בין כל תושבי האזור.

לוד מרכז גישור ודיאלוג בקהילה

שנת הקמה: 2007
השירות מופעל על ידי אגף הרווחה בעיריית לוד

lodshira@gmail.com

08-9150831

רח' נרקיס 5, לוד

המרכז שם לו למטרה לקיים תהליך של שינוי חברתי בעיר באמצעות הפעלה של המרכז לגישור
ודיאלוג בקהילה מתוך אמונה כי ריבויי זהויות הוא משאב שיכול להעשיר ולחזק את הקהילה.

רמלה המרכז ליישוב סכסוכים בקהילה

שנת הקמה 2003
המרכז הוקם על ידי עיריית רמלה בסיוע ובשיתוף השרות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה.

m_gishur@ramla.muni.il

08-9771836

רח' אברהם הלל 6, רמלה

המרכז שם לעצמו למטרה ליצור שינוי חברתי באמצעות העצמת הקהילה תוך לקיחת אחריות
להתמודדות עם קונפליקטים בקהילה ושינוי ההתייחסות והטיפול בהם.

ירושלים מוזאיקה, המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה

שנת הקמה: 2003
המרכז פועל כעמותה עצמאית

gishur@mosaica.org.il
http://www.mosaica-gishur.org.il

02-6732122

גנר פייר קניג 32,
ת.ד 53413 ירושלים

המרכז שם לו למטרה להנגיש את הגישור בקרב הקהילות בירושלים, להנחיל את השפה הגישורית וכן ליזום, לפתח ולנהל תכניות ומודלים יצירתיים של יישוב סכסוכים ומניעתם, ובכלל זה גישור ודיאלוג, המתאימים ומותאמים לצרכים של הקהילות השונות בירושלים. חזונו של המרכז הוא להוות חלופה קהילתית ליישוב סכסוכים למען שיפור איכות החיים של התושבים על ידי עידוד כבוד הדדי וסובלנות בקרב תושבי ירושלים.

ירושלים המרכז העירוני לגישור

שנת הקמה: 2002
השירות מופעל על ידי אגף הרווחה בעיריית ירושלים

grflorens@jerusalem.muni.il

02-6295787

כיכר ספרא 1, ירושלים

המרכז שם לו למטרה להיות מוכר בעיר ירושלים כמקום שאפשר לפנות אליו ליישוב כל סכסוך בדרך של הידברות כחלופה לבתי משפט, הן בתחום המשפחה והן בתחום החברה והקהילה. צוות המרכז גם נענה ברצון לכל גורם בקהילה המעוניין ללמוד את תורת הגישור ואת שפת הגישור ומעביר סדנאות וקורסים בנושאי הגישור לשותפים עירוניים שונים, בהם מערכת החינוך החרדית והמנהלים הקהילתיים, וכך הוא מפיץ את יתרונות הגישור בקרב מגזרים שונים בקהילה.

מעלה אדומים המרכז ליישוב סכסוכים וגישור בקהילה

שנת הקמה: 2006
השירות מופעל על ידי אגף הרווחה בעיריית מעלה אדומים

gishur.mam@gmail.com

02-5901738

כיכר קדם, מעלה אדומים

המרכז שם לו למטרה לאתר מחלוקות בעודן באבן וליישבן על ידי מתן כלים והעצמת הצדדים למחלוקת למען קידום האקלים החברתי בקהילת מעלה אדומים.

מועצה אזורית בני שמעון המרכז לגישור קהילתי

שנת הקמה: 2001
המרכז פועל כשירות של מועצה אזורית בני שמעון, והוא חלק מהמחלקה
לשירותים חברתיים

saritc@bns.org.il
www.bns.org.il

08-9911746

צומת בית קמה,
ד.ג. נגב, מיקוד 85300

המרכז שם לו למטרה להפיץ את שפת הגישור בקרב תושבי המועצה ועובדיה, להטמיע את התפיסה הגישורית במערכות החינוך, להקנות כלי גישור לממלאי תפקידים ולתת מענה מקצועי לקונפליקטים ביישובים, בין פרטים, במערכות ובקהילות מתוך אמונה כי השימוש בגישור וביישוב סכסוכים בהסכמה יתרום לקידום ערכי סובלנות, פתיחות וכבוד הדדי בקהילה.

להבים מרכז גישור בקהילה

שנת הקמה: 2005

gishur.lehavim@gmail.com
http://www.lehavim.muni.il

08-6518079

קונסבטריון ענבלים, שדרות
ורד, להבים

מרכז הגישור נותן שירות לקהילה מתוך חזון של שינוי חברתי להטמעת הגישור והשפה הגישורית, לצד מתן שירותי גישור מקצועיים תוך שימת דגש בזמינות ובנגישות השירות, התערבות מוקדמת ומניעה למען שיפור איכות החיים בקהילה.

באר שבע המרכז העירוני לגישור ודיאלוג בקהילה

שנת הקמה: 2003

השירות מופעל מטעם אגף הרווחה בעיריית באר שבע

Ga.lrena@gmail.com
http://gishur.beersheva.biz

08-6436874

רח' רש"י 3, באר שבע

המרכז שם לו למטרה לפתח שירות מקצועי נגיש ורגיש תרבות לעולים כמענה ליישוב סכסוכים ודיאלוג בקהילה, להעלות את המודעות בנושא גישור ויישוב הסכסוכים בקהילה בקרב הציבור הרחב ולעודד שימוש בגישור ובשירותי המרכז הנותנים מענה לסכסוכים בין פרטים, קבוצות וקהילות.

דימונה מרכז גישור ודיאלוג בקהילה

שנת הקמה: 2008
השירות מופעל על ידי אגף הרווחה בעיריית דימונה

dimona_gishur@walla.com

08-6559432

עיריית דימונה, ת.ד. 1, רח'
האורן 1, דימונה

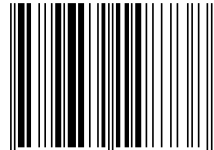
מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בדימונה רואה עצמו מוביל את נושא הגישור בעיר. מטרתו להטמיע את השפה הגישורית ואת הכלים הדיאלוגיים בקרב האוכלוסייה המגוונת בעיר. מרכז הגישור והדיאלוג פועל עם קהילות שונות בעיר ועם קהלים מגוונים, ילדים ומבוגרים כאחד.

**מרכזי הגישור
והדיאלוג בקהילה
חדשנות חברתית
ביזמות קהילתית**

גישור ודיאלוג הם שני עולמות שונים ומשיקים שנועדו להשכין שלום ולקדם חברה טובלנית לאנשיה. מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה הינם יוזמה חברתית חדשנית המכנסת תחתיה יחדיו שני עולמות אלה.

בספר זה מכונסים סיפורי עשייה המבטאים את אמנות הגישור והדיאלוג בקהילה כפי שהעושים בתחום מספרים אותה. הספר הינו תוצר של מסע למידה שהחל בהכשרת מנהלי מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה אשר תיעדו את תבונת עשייתם. הקריאה בו חושפת ניסיון וידע מעשי נרחב ומלמדת על היבטים מרכזיים מתוך מכלול העשייה והמגמות במרכזים ברחבי הארץ, כמו אתיקה בתהליכי גישור ודיאלוג, עבודה בהקשר רב-תרבותי, פרקטיקה של דיאלוג קהילתי ופיתוח שותפויות. פרקי הספר הינם עדות ליזמויות קהילתיות מוצלחות הפועלות להשתתת אורח חיים של הידברות ופתרון קונפליקטים בדרכי שלום. הספר נכתב במסגרת תכנית "גישורים", הפועלת כיום בחסות ובתמיכה של השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, אשר צמחה מתוך הבנה שיש צורך לעודד הידברות בין אנשים מתרבויות שונות בקהילה באמצעות כלים מתחום יישוב הסכסוכים בהסכמה.

ISBN 978-965-91487-3-8



9 789659 148738