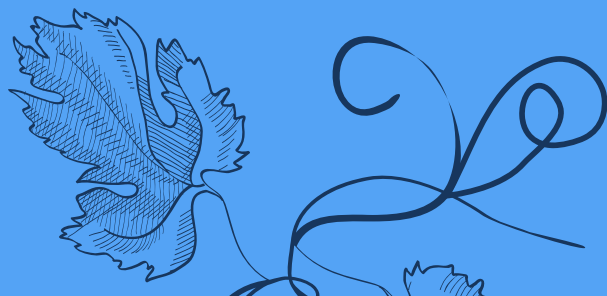


מרכז ספיר
לתרבות ולחינוך יהודי

מודל שריגים

מדריך לליווי קהילות בתהליך בינוי קהילתי
בהשראת התרבות היהודית-ישראלית

חגית ברטוב ♦ נעה פלר



© כל הזכויות שמורות למרכז ספיר לתרבות ולחינוך יהודי (ע"ר)

תשפ"ב / 2022

ת.ד. 979 ירושלים

טלפון: 02-6286121 | פקס: 02-6272495 | office@sapircenter.org.il

כל הזכויות שמורות. אין לשכפל, להעתיק, לצלם, להקליט, לאכסן במאגר מידע, לשדר או לקלוט בכל דרך או בכל אמצעי אלקטרוני, אופטי, מכני או אחר – כל חלק שהוא מן החומר שבחוברת זו. שימוש מסחרי מכל סוג שהוא בחומר הכלול בחוברת זו אסור בהחלט אלא ברשות מפורשת בכתב מ"מרכז ספיר לתרבות ולחינוך יהודי".

עיצוב: אסימטרית - סטודיו לעיצוב

עריכה לשונית: הדס אחיטוב

מסת"ב 978-965-92735-1-5 ISBN

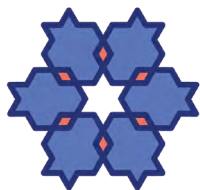
© כל הזכויות לשירים הבאים שמורות למחברים ולאקו"ם:

שלג על עירי – מילים ולחן: נעמי שמר

חלומות - מילים: רחל שפירא, לחן: יאיר קלינגר, מו"ל: צאן ברזל מוזיקה בע"מ

מודה אני – מילים ולחן מאיר אריאל, מו"ל: עננה בע"מ

© הזכויות לגרסה העברית לשירה של ויסלבה שימבורסקה, שמיים, שמורות למתרגם רפי וייכרט



מרכז ספיר

לתרבות ולחינוך יהודי

מודל שריגים

מדריך לליווי קהילות בתהליך בינוי קהילתי
בהשראת התרבות היהודית-ישראלית



חגית ברטוב ♦ נעה פלר

תוכן העניינים

5	מודל לליווי קהילות בתהליך שריגי
8	רקע: תכנית שריגים
10	פרק ראשון: מנהיגות ובסיסי סמכות של מובילים
20	פרק שני: הקמת חבורת משימה
25	פרק שלישי: מיפוי אופי הקשרים בקהילה
28	פרק רביעי: אירוע בונה קהילה
32	נספח לפרק רביעי: דף עזר לתכנון אירוע בונה קהילה (מתוך חוברת "שדמות")
33	פרק חמישי: יוצאים לדרך - אירוע שריגי ראשון
36	נספח לפרק חמישי: שאלות למשוב לאחר אירוע שריגי
37	פרק שישי: כשהתיאוריה פוגשת את המציאות
40	דף לימוד לפרק שישי: על המתח שבין חלום למציאות
42	פרק שביעי: תפקיד המלווה מחלום למעשה
45	דף לימוד לפרק שביעי: על תכנון ובנייה
47	פרק שמיני: תכנית עבודה
52	נספח לפרק שמיני: דפי עזר לבנית תכנית עבודה, תכנית שריגים
56	פרק תשיעי: סיכום תהליך הליווי עד כה וחקר מוקיר

מודל לליווי קהילות בתהליך שריגי

הקדמה והנחיות

אלוהים מכיר אותנו לא באופן אבסטרקטי אלא אישי ואינטימי. הוא מראה לנו את פניו, מעריך אותנו כפרטים. הוא יודע את שמנו. אין מקור גדול יותר לשלום – שלווה של נשמה – מזה, מהידיעה שאנו ידועים, מכירים ומוכרים [...] קהילה היא הביטוי האנושי של האהבה האלוהית. זהו המקום שבו אני מוערך פשוט בשל מי שאני, האופן שבו אני חי ומה שאני נותן לאחרים. זהו המקום שבו יודעים את שמי.

Jonathan Sacks, Celebrating Life, "where They Know My Name", pp.147-149, 2003)

תרגום לעברית: שרה עברון)

במסמך זה אנו מבקשות להציע לקהילות גיאוגרפיות קיימות, המבקשות לחזק בתוכן איתנות קהילתית, מרכז משותף וקשרים חברתיים, אבני דרך וכיווני פעולה, על פי מודל שפותח בתכנית שריגים של תנועת המושבים ובני המושבים.

ייחודו של מודל זה הוא בחיבור שהוא מציע בין עקרונות של בינוי קהילה לבין תכנים של תרבות יהודית-ישראלית, בעיקר סביב לוח השנה העברי וטקסי חיים. חיבור זה מבוסס על כמה הנחות:

ראשית, שהתרבות היהודית היא תרבות קהילתית במהותה, ולפיכך יכולה לשמש השראה תוכנית וערכית לקהילות בימינו.

שנית, שפעילויות קהילתיות רבות מתקיימות בדרך כלל סביב לוח השנה העברי (המסורתי והחדש), כך שהתרבות היהודית ממלא מהווה תשתית לחיי הקהילה, והעמקה בה ובערכים הטמונים בה, יכולה להעשיר את התכנים המשותפים ולהרחיב את המשמעות המשותפת של חיי הקהילה.

שלישית, ששילוב של ערכים ומורשת תרבותית בחיי התרבות והחברה, יוצרים חיבור בעל ערך בין הקהילה לשורשיה. חיבור זה מחזק את חוסנה של הקהילה שהופכת לחוליה במורשת המתמשכת.

למי מיועד המודל?

המודל מיועד **למלוות ומלווי קהילות**, המבקשות לחזק את חוסנן הקהילתי מתוך חיבור אל התרבות היהודית-ישראלית. המוטיבציה לכניסה לתהליך כזה יכולה לנבוע מהרצון לחזק את הקהילה או מהרצון לחזק את מקומה של התרבות היהודית-ישראלית בתוכה. המודל מאפשר להשיג את שתי המטרות, השזורות זו בזו.

המודל יכול לשמש גם **מובילות ומובילים בתוך הקהילות**, פעילות ופעילים קהילתיים שמובילים ביחד עם אחרים תהליך של חיזוק קהילתי, וזקוקים למתווה מארגן, לנקודות חשיבה, להבנת השלבים בדרך לרעיונות מעשיים לפעולה.

המודל פותח ונוסה בתכנית 'שריגים' שפעלה בתנועת המושבים ובתנועת בני המושבים לפיתוח הווייה קהילתית שיונקת מערכי התרבות היהודית-ישראלית והמורשת המושבית והתנועתית. אך למרות צמיחתו בהקשר קהילתי מסוים, להבנתנו, הוא יכול להיות רלוונטי גם עבור קהילות גיאוגרפיות נוספות.

1 'תהליך שריגי', שפותח בתכנית 'שריגים', מכוון ליצירת השתרגויות - קשרים וחיבורים בקהילות, ביניהן לבין עצמן וביניהן לבין התרבות המקומית והתרבות היהודית-ישראלית, במטרה לבסס איתנות קהילתית

תכנית 'שריגים'²

המודל פותח בתכנית 'שריגים' של תנועת המושבים ותנועת הנוער בני המושבים, שביקשו לחזק את קהילות המושבים שלהן דרך חיבור אל התרבות היהודית-ישראלית-מקומית. השם 'שריגים' נבחר בהשראת שריגי הגפן המשתרגים ומחברים בין ענפים ובין מקלות תמך הניצבים לצידם ויוצרים רשת יפה של קשרים. התכנית עודדה את אנשי ונשות המושב לבנות יחד תרבות קהילתית מקומית, להגביר את האחריות המשותפת לקהילה ולהתאימה למגוון התרבותי והאנושי בה. חזון התכנית היה כי הקהילות יטפחו ויחדשו מסורות מקומיות, ינחילו אותן לדורות הבאים וישאפו למצוא בתוך המגוון האנושי את המשותף והמחבר.

כחלק מתכנית שריגים פעלה תכנית 'חממה' שטיפחה פעילות ופעילים קהילתיים שיובילו תהליכים קהילתיים תרבותיים. בוגרי החממה זכו בהמשך לליווי קהילתי פרטני ביישוביהם.

בתכנית החממה והליווי הקהילתי הושם דגש על שילוב בין עקרונות של בניו קהילתי (בעיקר חומרים ומתודולוגיות שפותחו ב'שדמה', אך גם תיאוריות נוספות שעוסקות בקהילה), לבין תכנים הלקוחים מהתרבות היהודית-ישראלית.

מלוות המושבים נפגשו באופן קבוע לפורום של למידה, הכשרה ושיתוף, אנחנו ליווינו את הכשרת המלוות ואת עבודתן. מודל זה נבנה בהשראת עבודה זו, אך הורחב לקהילות במגוון יישובים.

תיאוריה ומציאות

לצד הידע התיאורטי מבוסס המודל המוצע על ניסיון מעשי מצטבר של מלוות המושבים ושל הפעילים המובילים, והתחשבות במציאות אל מול החזון.

מובילי פיתוח קהילתי ברוח יהודית-ישראלית צריכים לתת את דעתם כל העת לפער שבין תיאוריה למציאות, ולנווט בין הרצוי למצוי מתוך קשב, התחשבות וגמישות.

מוטלת עליהם המשימה המורכבת להיות מודעים בו זמנית לתכנון ולמציאות, ולזכור כי שני ממדים אלו מוכרחים להתקיים יחד: התכנית אינה צריכה להשתלט על המציאות והמציאות אינה 'הורסת' את התכנית, גם כאשר הדברים אינם מתנהלים בדיוק לפי התכנון.

היכולת 'להחזיק' את עקרונות התכנית בתוך המציאות המשתנה והמתהווה בכל קהילה וקהילה, היא זו שתאפשר לקהילה לעשות את דרכה ולחולל את השינוי.

ניצוד להשתמש במדריך?

המודל מחולק למספר פרקים שמתארים את התהליך ומרכיביו. כל פרק יפתח בחלק התיאורטי של תהליכי בניו קהילתי וישזור בתוכו שאלות לחשיבה ודילמות, לצד תיאורי חסמים, הצעות לפעולה ודוגמאות מהשטח שימחישו את התהליך.

« השאלות (המסומנות בכתום) הן הזמנה לחשיבה, לבירור, להתבוננות מנקודת מבט רחבה יותר ומיקוד תשומת הלב למרכיבים שונים, ומטרתן לכוון את מובילי התהליך לפעול מתוך מודעות ורגישות.

מניסיוננו, מומלץ לשאול את השאלות בקול רם, מול שותפים וקולגות, לחשוב יחד, להתייעץ, להתלבט ולכוון יחד את העשייה.

2 לתיאור מפורט על תכנית שריגים ראו להלן.

הציטוטים (המסומנים בתכלת) מובאים מתוך מפגשי המלוות שהתקיימו בשנת 2019, ותורמים דוגמאות אותנטיות של התמודדות בשטח, נקודות מבט, השראה וכיווני מחשבה נוספים.

במדריך משולבים גם כמה **דפי לימוד**, שנלמדו במפגשי ההכשרה של המלוות, המוסיפים רובד נוסף לעבודה והופכים את התרבות היהודית-ישראלית לחלק מהותי בתהליך הבינוי הקהילתי.

שלבי הליווי

המודל בנוי מתשעה פרקים, שעוקבים אחרי התהליך המומלץ, כולל תשומת לב רבה למציאות המשתנה.

1. מנהיגות
2. חבורת משימה
3. מיפוי אופי הקשרים בקהילה
4. אירוע בונה קהילה
5. יוצאים לדרך - אירוע שריגי ראשון
6. המציאות יותר מורכבת מהתאוריה
7. תפקיד המלווה במעבר לעשייה בפועל
8. תכנית עבודה
9. סיכום תהליך הליווי (עד כה, לאו דווקא סוף) וחקר מוקיר

אף כי סדר הפרקים תוכנן מתוך מחשבה רבה על המהלך הנכון, מובן כי בכל קהילה התהליך יתרחש בקצב ובסדר המתאים לה. **המלצתנו היא לא לוותר על העקרונות המרכזיים של התכנית, אך גם לא להתעקש על סדר הדברים, במיוחד לא בשלבים ראשוניים.** במידת הצורך אפשר לדלג ולחזור בהמשך לשלבים הקודמים.

תודות

אנחנו מבקשות להודות בראש ובראשונה לארבע המלוות שעבודתן, מחשבותיהן ותובנותיהן סייעו לנו לבסס מודל זה על ניסיון בשטח: **עדנה אשד, ענבל בריסקין-פרי, אורית ענבר ורוי פלג.**

אנחנו מודות **לאופיר שפר** על ההנחיה המקצועית, החכמה והחמה של הכשרת המלוות, ועל השותפות והתרומה הניכרת ליצירת מודל זה.

תודה גדולה נוספת אנחנו חבות ל'שדמות - המרכז למנהיגות בקהילה' **ולדבי רותם** מנחת החממה מטעם 'שדמות', על השותפות בבנייה, בהנחיה ובייעוץ המקצועי בכל שאלה קטנה כגדולה, ועל הנכונות לאפשר לנו להשתמש בחומרים לבינוי קהילתי שפותחו בשדמות.

ולבסוף ומעל כולם, תודה לד"ר **חגית הכהן וולף** ולמרכז ספיר, על העידוד להתמקצעות וליצירת מודל זה, על התמיכה והשותפות החמה.

אנחנו מקוות כי מודל זה יסייע לליווי קהילתי בתכניות רבות ומגוונות.

נעה פלר • חגית ברטוב

תמוז תשפ"ב, יולי 2022

רקע: תכנית שריגים

תכנית שריגים הוקמה בשנת 2016 על ידי תנועת המושבים ובתמיכת קרן אבי חי, במטרה לחזק את הקהילתיות במושבים דרך עיסוק בתרבות יהודית-ישראלית, וביטויה בלוח השנה העברי ובטקסי חיים יהודיים.

בשנה השלישית של התכנית הצטרפו קרן פוזן ומרכז ספיר לתרבות וחינוך יהודי, לתמיכה ושותפות בתכנית. הרקע להקמת תכנית שריגים היה היחלשות הקהילתיות במושבים רבים. בניית ה'הרחבות' ברבים מהם, הביאה אל המושב האינטימי תושבים חדשים, רבים מהם ללא קשר לקהילה המקומית ולמסורות שהתפתחו בה, והפערים יצרו צורך לחזור ולבסס מרכז משותף על מגוון של מסורות מקומיות, אשר צומח מהתרבות המשותפת לכולם - תרבות יהודית-ישראלית.

תנועת המושבים ותנועת הנוער בני המושבים ביקשו לחבר באמצעות התכנית את הנוער והמבוגרים לקהילה רב-גילית הצומחת מתוך מעגל השנה, טקסי החיים והתרבות המשותפת.

לצורך כך נכתבה תכנית הדרכה חדשה לתנועת הנוער, שנבנתה על פי לוח השנה העברי ונתנה מקום נרחב לחגי ישראל ולערכים הצומחים מהם, כמו גם לקהילה, למשפחה ולמסורת המקומית והלאומית.

חזון התכנית:

שריגים היא תכנית של תנועת המושבים ובני המושבים, הפועלת לפיתוח הווייה קהילתית שיונקת מערכי התרבות היהודית-ישראלית והמורשת המושבית והתנועתית.

התכנית תעודד נשים ואנשים במושב לבנות יחד תרבות קהילתית מקומית מתוך אחריות משותפת לקהילה ולמגוון התרבותי והאנושי בה. הקהילות יטפחו ויחדשו את המסורות המקומיות, יבטיחו את העברתן לדורות הבאים וישאפו למצוא בתוך המגוון את המשותף והמחבר. מתוך החיבור המעמיק והמתמיד למורשת ולתרבות, הקהילתיות תגבר ותתחזק ותבוא לידי ביטוי בפעילות משותפת ומשתפת שתשפיע על הקהילה וסביבותיה.

תכנית החממה

הכלי המרכזי להשגת מטרות התכנית היה הקמת החממה - תכנית הכשרה לפעילי קהילות במושבים השונים.

בשנה השלישית לקיומה של התכנית נבנתה תכנית ההכשרה בשיתוף עם 'שדמות' - המרכז למנהיגות בקהילה' במכללת אורנים, מתוך רצון להעניק למשתתפים ידע מקצועי ומיומנות בבינוי קהילתי והעמקה בתרבות יהודית-ישראלית, ובעיקר השילוב בין שניהם.

ההנחות העומדות ביסוד התכנית הן כי קהילות רבות נפגשות ממילא סביב חגי ישראל בחגיגות קהילתיות, וכי חגי ישראל מציעים ערכים ורעיונות עומק שיש בהם תרומה משמעותית לחיזוק הקהילה (למשל - מה אנחנו מאחלים לקהילה בראש השנה, מי הם גיבורי הקהילה בחנוכה וכדומה). לאור זאת, מעודדת התכנית את פעילי

הקהילה לעצב את החגים על פי עקרונות של בינוי קהילה, תוך שימוש בערכים ובתכנים שהם מייצגים, כך שהמפגשים שמתקיימים ממילא, יהפכו למנוף לחיזוק הקהילה ולהעמקת המרכז המשותף שלה.

במסגרת החממה התקיימו עשרה מפגשי אחר הצהריים ועוד שני סמינרים בני 24 שעות. (ראו בנספח את פירוט תכנית החממה).

כהשלמה למפגשי החממה, קיבל כל מושב ליווי אישי שסייע לפעילים, בוגרי החממה, ליישם את הנלמד בקהילתם. המלוות השתתפו במפגשי הדרכה קבוצתיים אחת לחודש, בהם הן העמיקו וביססו את הידע התיאורטי של בינוי קהילתי ודנו יחד ביישום תהליך העבודה בשטח.

תיעוד המפגשים עם המלוות, בשילוב הניסיון שהצטבר, הוליד **מודל רחב של ליווי קהילות בתהליך 'שריגי'**, המוצג במדריך זה. שאיפתנו היא שמדריך זה יעניק למשתמשים בו ידע בסיסי בתהליכי בינוי קהילתי, קווים מנחים לחשיבה בתהליך הליווי וכלים מעשיים לליווי או הובלה של תהליכים קהילתיים ביישובים ובקהילות אחרות. הכשרת המלוות ותהליך ליווי המושבים, כמו גם פיתוח מודל זה, נעשו בשיתוף פעולה עם מרכז ספיר לתרבות וחינוך יהודי ובתמיכתו.

פרק ראשון

מנהיגות ובסיסי סמכות של מובילים

קהילה המבקשת לחזק את איתנותה הקהילתית, זקוקה למנהיגות שתוביל את התהליך³. המנהיגות יכולה לכלול צוות פעילות ופעילים ומלווה מבחוץ, או להגיע מתוך הקהילה.

בשלב הראשוני, בטרם היציאה לדרך, חשוב לבסס את התשתית התודעתית והארגונית של התהליך, ולברר עם הצוות המוביל את בסיסי הסמכות והמנהיגות שלהם, וזאת משתי סיבות עיקריות:

א. ברוב המקרים מדובר על תהליך קצר יחסית שדורש נחישות שנובעת ממנהיגות.
ב. הפעילים בקהילה הם בדרך כלל מתנדבים, שנעים פעמים רבות בין הצורך 'לרצות' את הקהילה לבין הרצון להוביל שינוי, ולכן זקוקים להגדרה עצמית של הנהגה כדי להצליח להוביל מהלך משמעותי, גם אם הם אינם בעלי מקצוע או תפקיד מוגדר. ככל שיתפסו את עצמם כמנהיגים, ויבינו כיצד מנהיגותם באה לידי ביטוי (או כיצד ירצו שתבוא לידי ביטוי), כך תגדל יכולתם להוביל שינוי משמעותי.
בירור מקדמי זה, הן של מובילי התהליך (מבחוץ או מתוך הקהילה) והן של הצוות המוביל, עשוי לחזק את הסיכוי להצלחת תהליך שינוי והתחדשות.

בפרק זה נדון בהיבטים שונים של מנהיגות. בראשיתו נעסוק בהגדרת מנהיגות ובסיסי סמכות ונזמין את המובילים לברר לעצמם את אופי ההנהגה שלהם. בהמשך נציע מבנה ותכנים למפגשי הכנה עם הצוות המוביל של התהליך, שיבססו את מנהיגותם וייצרו תשתית אנושית בעזרתה יובילו את התהליך הקהילתי.

מהי מנהיגות?

לפני היציאה לדרך מומלץ למלווה או למוביל/ה לשאול את עצמם ולאחר מכן לשאול את צוות התהליך:

« מהי מנהיגות בעיניכם? האם אתם רואים בעצמכם מנהיגים? איך אתם מרגישים כשאתם חושבים על עצמכם כמנהיגים? אילו תכונות מנהיגות יש לכם? אילו תכונות מנהיגות אתם חושבים שחסרות לכם? »

לצורך התהליך שלנו נגדיר מנהיגות כ**יכולת להניע אנשים להתקדמות במציאות הדורשת שינוי**.

בהגדרה זו שלושה מרכיבים שיש תלות ביניהם:

- א. מציאות, מצב קיים
- ב. המנהיג / המנהיגה
- ג. המוּנהגים

משימת המנהיג או המנהיגה היא להוביל את המוּנהגים להתקדמות בתוך המציאות, עד ליצירת השינוי. נשים לב כי ההגדרה מדברת על התקדמות ועל תהליך, ולא על תוצר. איננו שואפים לתוצר סופי מוגדר מראש שאליו חייבים להגיע בפרק זמן מסוים אלא על תהליך מתפתח שתוצאותיו אינן נקבעות מראש.

3 תהליכים של קהילה מעצימים את השלומות (wellbeing) של היחידים והקהילה על בסיס של שוויון, הכללה, השתתפות, הסתמכות עצמית ואחריות חברתית (Black & Hughes 2001). ההנחה היא שכאשר קהילה איתנה בשגרה, היא תפתח חוסן בעת חירום. להרחבה בנושא זה ראו אתר ק.מ.ה. המרכז לקהילה, מנהיגות והשראה (שדמות) במכללת אורנים.

האם מנהיגות מקבלים או לוקחים?

מנהיגים פועלים מתוקף סמכות שניתנה להם או שקיבלו על עצמם. הסמכות מאפשרת למנהיג להוביל אחרים. ישנם כמה סוגים של **בסיסי סמכות**, מקור שממנו המנהיג שואב את סמכותו, הנה ארבעה מהם:

1. סמכות פורמלית - הכרה רשמית מוצהרת על היקף הסמכות והאחריות המוטלים על האדם מתוקף תפקידו.
2. סמכות מקצועית - הנעה הנובעת מהכרה ביכולת המקצועית של האדם.
3. סמכות בינאישית - הנעה הנובעת מאמונת הציבור כי האדם מתאים לכך ורוצה בטובתם ובקידומם.
4. סמכות מתוקף הזדהות - הנעה המבוססת על אמונה עמוקה כי הליכה ופעולה משותפת עם המנהיגות תאפשר למונהגים לקחת חלק במשימה ראויה חשובה ותורמת, מממשת ייעוד.

לרוב, מנהיגים נדרשים לגמישות ולמעבר מבסיס סמכות אחד למשנהו, שכן פעמים רבות התפקיד הרשמי אינו מצליח להניע לפעולה; לעתים רק הוא מזיז את העגלה, ולעתים הערך הוא המוביל או דווקא החיבה האישית.

מלווי הקהילה או מובילי תהליך קהילתי, נדרשים גם הם להחליף בסיסי סמכות, בוודאי שלאורך התהליך, אך לעתים אף תוך כדי מפגש או פעילות.

”בתחילת תהליך אני נשענת על הסמכות הפורמלית שניתנה לי אך שואפת להגיע לסמכות מקצועית ולסמכות של כישורים בינאישיים”

”בזכות הכישורים הבינאישיים שלי אני מצליחה הרבה פעמים להוריד התנגדויות בתחילת תהליך ולהגיע די מהר להזדהות. יש מקומות שאני מרגישה שהיו רוצים משהו שיבוא יותר עם דגל מקצועי, יותר ”מחויט” שמשדר יותר את הידע”

”בשנים האחרונות אני מצליחה להכיר בכך שאני מביאה בסיס מקצועי. הבסיס הפורמלי לא מדבר אלי בכלל”

”מתחילה בבסיס הבינאיש, אח”כ אני עוברת למקצועי והבינאיש קופץ מדי פעם. הסמכות הפורמלית והציפיות ממני לא מאפשרת לי להישאר בינאיש”

מנהיגות דמוקרטית מבוזרת

כדי להוביל שינוי בקהילה מומלץ לטפח **מנהיגות דמוקרטית מבוזרת**, המשלבת בין שני סגנונות מנהיגות: **מנהיגות דמוקרטית ומנהיגות מבוזרת**.

מנהיגות דמוקרטית בנויה 'מלמעלה למטה' - מקור הכוח נמצא למעלה וממנו יורדים הכוח והאחריות למטה עד אחרון הפעילים. בסגנון מנהיגות זה ישנם צוותי עבודה, ועדות קיימות, מנהיגות מקומית, תהליכים שיתופיים. זהו הסגנון הקלאסי של עבודה בקהילה.

מנהיגות מבוזרת בנויה במבנה שטוח ולא הייררכי: בעל הכוח אינו רק המנהיג הנבחר אלא גם לאנשים יש כוח להשפיע על תהליכים. מנהיגות כזו תאפשר לאנשים להניע תהליכים שישפיעו מהשטח כלפי מעלה. במבנה כזה מנהיגות יכולה לצמוח "מלמטה". המנהיגות המבוזרת חשובה ורלוונטית בתהליכי ליווי קהילה שבהם ההשפעה והמעורבות של מלווה מן החוץ מוגבלת.

השאיפה היא לטפח מנהיגות שהיא "גם וגם" - גם ללמד תהליך דמוקרטי של מבני קבלת החלטות, וגם לתת כוח לפעילים ולהיות קשובים לקולות הנשמעים מהשטח. גם להוביל למעלה למטה וגם לפעול במקביל, מלמטה למעלה. הפעולה הדו-כיוונית תסייע במניעת חסימות שמתרחשות כאשר אחד הכיוונים אינו מתפקד.

מלווה מן החוץ המשתמש במנהיגות דמוקרטית מבוזרת מול נציגי הקהילה - מוביל ויזום תוך שימוש בסמכותו הפורמלית והמקצועית, ויחד עם זה נותן מקום, מעודד יוזמות - משמש דוגמה חיה למובילים, כיצד מומלץ להם לפעול מול הקהילה: להוביל, לדרבן, לקחת אחריות, וגם לתת מקום ליוזמות חדשות ולאנשים שעד היום לא לקחו חלק.

מובילי התהליך כמנהיגים

את מנהיגותה של מלווה מן החוץ קל יותר לקבל בשל המקצועיות, הידע והניסיון שלה. אך גם צוות הפעילות והפעילים שמתגייסים להובלת התהליך הקהילתי צריכים לבנות לעצמם בסיס סמכות שיאפשר להם לפעול.

לפני שיוצאים לדרך כדאי לקיים עם הצוות המוביל מפגשי הכנה לבירור בסיסי הסמכות של המובילים ונאתר את השותפים הפוטנציאליים לתהליך. מספר המפגשים ייקבע על פי הצרכים והביטחון שיש למשתתפים בעבודתם.

על כן רצוי כי מפגשי ההכנה יכללו כמה מרכיבים:

- א. היכרות ראשונית עם הצוות
- ב. היכרות עם המקום והקהילה
- ג. הבנת הצורך בשינוי
- ד. בירור טיב מנהיגות ובסיסי הסמכות
- ה. גיוס כוחות פנימיים: מיפוי קהילתי

א. היכרות עם הצוות

מומלץ להקדיש זמן להיכרות עם המשתתפים, להבין את הרקע שלהם, את החיבור שלהם למקום ולקהילה ועוד. אפשר להיעזר בתרגילי היכרות שונים - קלפים, משפטים מייצגים וכדומה. מומלץ להיעזר במקורות יהודיים־ישראלים, כדי להדגיש את מקומה המרכזי של התרבות היהודית־ישראלית במהלך.

רעיונות לפעילות פתיחה עם מקורות:

- א. פזרו על הרצפה עשרה פתגמים יהודיים או פסוקים בעלי משמעות, ובקשו מכל משתתף לבחור משפט אחד שמייצג אותו ודרכו להציג את עצמו.
- ב. הקריאו או השמיעו שיר ישראלי שעוסק בקהילה ובקשו מכל משתתף לבחור מילה, שורה או ביטוי משמעותי מהשיר, שדרכו יציג את עצמו.

במשחק ההיכרות ייקח חלק גם המלווה שיציג את עצמו, את תפיסת עולמו ואת חלומותיו באשר לקהילה ולתהליך.

ב. היכרות עם המקום והקהילה

לפני שיוצאים לדרך חשוב להכיר לעומק את הקהילה המקומית, מאפייניה והאתגרים שלשמן התכנסו. אפשר לשלב לימוד להעמקת החיבור למקום, בעזרת לימוד משותף של הסיפור '[חן המקום](#)'.

ג. הבנת הצורך בשינוי

במפגשי ההכנה יש צורך לעסוק בשאלת השינוי הנחוץ, אך לפני כן מומלץ שהמלווה מבחון או המובילים מבפנים יבררו עם עצמם ולאחר מכן עם הצוות המוביל, מהי הסמכות לשנות:

« מי החליט שנדרש שינוי? האם לגיטימי לבוא "מבחוץ" ולהנחית על תושבי המקום שיש צורך בשינוי? האם יש לנו סמכות לערער על ההתנהלות המוכרת של הקהילה? האם זה מועיל? האם זה ראוי? »

להצלחת התהליך, אנשי הקהילה צריכים להסכים שיש צורך בשינוי, ולהבין כי הם רוצים לחתור אליו. חשוב להתחיל ליצור תמונה עתידית ראשונית של המצב הרצוי ולהקדיש זמן להבנת המורכבות הכרוכה בהובלת שינוי ביישוב כמו גם לבירור החלומות והתקוות של חברות וחברי הצוות המוביל. שימו לב להבדלים בין החלומות והתקוות השונות ובררו כיצד הם יכולים להעשיר ולהרחיב את האפשרויות של הקהילה ולא לעכב או 'לתקוע' את התהליך בהמשך.

ד. בירור טיב המנהיגות ובסיסי הסמכות

חשוב להקדיש זמן גם לדיון בטיב המנהיגות של הצוות המוביל בקהילה. מומלץ להציג את בסיסי הסמכות שהוצגו בפתיחה ולאחריהם לבקש מהמשתתפים לחשוב על השאלות הבאות:

« אילו מנהיגים אתם? מה בסיס הסמכות הטבעי שלכם? איזו סמכות קל לכם יותר לקבל? על איזה בסיס אתם נשענים כשאתם באים להוביל קהילה לקראת שינוי?
« מי נתן לכם התפקיד?
« האם אתם בעלי ידע שמאפשר לכם לדעת "מה עושים עכשיו?" "מה נכון?"
« האם אלו הכישורים הבינאישיים שלכם שמאפשרים לכם להוביל?
« האם אתם מצליחים להביא רעיון שסוחף אחריו מאמינים ותומכים?
« האם אתם פועלים מתוקף בסיס סמכות אחד או שילוב של כמה בסיסים? האם הבסיס קבוע או משתנה לאורך התהליך? עם איזו סמכות אתם מגיעים לקבוצה ולאילו סמכות אתם שואפים להגיע? חשבו על דוגמאות מתהליכים שהובלתם בעבר.

בסיום הדיון הסבירו מהי 'מנהיגות דמוקרטית מבוזרת' ומדוע חשוב לשמור על 'ביזור' של התהליך, שעשוי להתגבר גם על התנגדויות לשינוי.

יש להניח כי רבים בצוות המוביל יתקשו לקבל את רעיון הביזור ומתן האפשרות לאחרים להוביל ולתרום בדרכם. חשוב לתת לגיטימציה לקושי ולספק ודד בבד, להזמין אותם לנסות לתת אמון ולבטוח ב'חוכמת ההמונים' שתפתח אפיקים חדשים.

בהמשך בחנו כיצד מתקבלות החלטות דמוקרטיות בקהילה כיום, ומי הם האנשים שכדאי לגייס לתכנית כדי שייסיעו להוביל את המהלכים 'מלמעלה'.

ה. גיוס כוחות פנימיים: מיפוי קהילתי

שני עקרונות מהותיים בתהליך הם: **ההכרה בכוחות פנימיים והיכולת להפעיל אותם לטובת הקהילה.** השלב האחרון בהכנות לקראת יציאה לדרך עם מובילי התהליך הוא אם כן מיפוי הכוחות והנכסים האנושיים של הקהילה, שאותם אפשר לגייס להובלת שינוי.

בשלב ראשון בקשו מהצוות המוביל לזהות מוקדי השפעה בקהילה, פורמליים (בעלי תפקידים, כחלק מהמערכת הדמוקרטית) ולא פורמליים (חלק מהמערכת המבוזרת), לצורך כך בקשו מהם לענות על שאלות כמו:

מי הם בעלי התפקידים המשפיעים ביישוב? מי הן הדמויות הפעילות? מי אלו שיודעים הכול? מי הפעילים ברשתות החברתיות? מי הפעילים בשכבת הגיל של ההורים לילדים צעירים? מי הפעילים בשכבות גיל אחרות (נוער, צעירים, גיל ביניים, מבוגרים)? מי הם בעלי מקצוע או בעלי ידע ייחודי? וכדומה.

ישנם דגמים שונים של מיפוי, אנחנו ממליצים על המיפוי שפותח ב'שדמות', אותו תוכלו למצוא [בקישור](#) זה.

חשוב להתאים את המיפוי לקהילה ולצרכיה, כמו גם לכוחות ולסבלנות שיש לצוות המוביל לענות על מיפוי מפורט.

בעזרת המיפוי ואיתור הכוחות הלא־פורמליים בקהילה, תיווצר ההזדמנות להצמיח מנהיגות חדשה, ולעודד מנהיגים חדשים. תהליך זה בפני עצמו יכול לסייע ליצור שינוי. מעבר לכך, בעזרת המיפוי אנחנו מנכיחים את הכוחות הפנימיים הפוטנציאליים בקהילה, את ההון האנושי המקומי.

« הביאו בחשבון כי הניסיון להגיע אל כוחות 'חדשים' בקהילה, עלול לעורר התנגדויות ולכן כדאי לדון בשאלות הבאות:

« איך מעוררים פעילים ומנהיגים חדשים מבלי ליצור התנגדות מצד המבנים הפורמליים?

« איך מעודדים מנהיגים פורמליים 'לשחרר את המושכות' ולאפשר לעוד אנשים לקחת חלק?

המיפוי הוא שלב ראשון בדרך ליצירת קבוצת פעילים רחבה.

בסיום שלב זה, צריכה להיות בידי הצוות המוביל רשימת שמות של פעילים שיוזמנו לקחת חלק בצוות המורחב, ורשימת שמות נוספת של פעילים שיוכלו לתרום בהמשך, במשימות גדולות או קטנות.

דף לימוד לפרק הראשון ט"ו בשבט כמסמל תהליכים והבשלה

פירות חמישה עשר / נעמי שמר

הנה שוב ישוב, שמש לבבי. ומשם תפוח זָהב יביא.	שָׁלַג על עירי, כֵּל הַלְיָה נָח. אֶל אֲרָצוֹת הַחֵם אֶהְיֶי הַלֵּךְ.
שָׁלַג על עירי, נָח כְּמוֹ טְלִית. מֵאֲרָצוֹת הַחֵם, מָה הִבְאֵתָ לִי.	שָׁלַג על עירי, וְהַלְיָה קָר. מֵאֲרָצוֹת הַחֵם לִי יָבִיא תְּמָר.
שָׁלַג על עירי, שָׁלַג על פְּנֵי. וּבְתוֹךְ הַפְּרִי כָּל גְּעֻגוּעֵי.	דְּבַשׁ הַתְּאֵנָה, מִתֵּק הַחֵרוֹב. וְאוֹרְחוֹת גְּמָלִים עֲמוּסֵי כָּל טוֹב.

מסעות בנימין השלישי / מנדלי מוכר ספרים

חרוב שניטל לברכה בחמשה עשר בשבט, זהו אצלם המשובח בפירות הארץ, שאין כיוצא בו. כיון שרואים אותו - זכר ארץ ישראל לפנייהם בא, מסתכלים ומסתכלים בו ונאנחים, עיניהם ליה ואומרים: הוי, ותולכנו, אבינו אב הרחמן, קוממיות - קוממיות בכל דקדוקיה וכוונותיה, לארצנו - שהחרובין מאכל עזים שם... ומעשה אדם מישראל, שהביא פעם אחת למקומנו תמר, ויהי לפלא, והיו כל בני העיר, למקטנם ועד גדולם, רצים לראותו. נטלו את החומש והראו בו באצבע, שהתמר, תמר זה, כתוב בתורה! אטו מילתא זוטרתא היא [=האם דבר קטן הוא], זה התמר הרי הוא מארץ-ישראל!... הביטו לו - וארץ-ישראל נצנצה במחזה לנגד פניהם: הנה עוברים את הירדן! הנה מערת המכפלה! הנה קבר רחל אמנו! הנה כותל-מערבי! הנה טובלים ושולקים ביצים בחמי-טבריא! הנה עולים על הר הזיתים, אוכלים חרובים ותמרים עד בלי די, ונותנים לתוך הכלים מלא חפנים מעפר הארץ!... אוי, אוי, היו נאנחים, ועיניהם מקור דמעה.

דיון:

ט"ו בשבט היה במקורו מועד לתשלום מיסים. באמצע החורף, כאשר אין פירות, זה זמן טוב לחשב הכנסות ולשלם מיסים, אבל עם הגלות הוא הפך למשהו אחר לחלוטין.

1. מהם הרעיונות או המשפטים שנוגעים ללבכם בשני המקורות שלמעלה?
2. האם חפצים או מאכלים מעוררים אצלכם געגועים? למה?
3. מה לדעתכם התפקיד של הפירות והגעגוע בשימור זהות יהודית בתפוצות ואצלנו?

בְּנֵי

אֵל תֵּאָצֵץ כְּשֶׁקֶד הַשֹּׁקֵד לְהִנָּץ, וּפְרִיָו יֵאָכַל לְאַחֲרֹנָה.
אֶה הַשֶּׁפֶל כְּמוֹ תִּת הַמֵּאֲחָר לְהִנָּץ, וּפְרִיָו יֵאָכַל לְרֵאשׁוֹנָה

ספר אחיקר החכם, חלק ב

דיון:

בספר העממי מתקופת ממלכת אשור, מלמד אחיקר את בנו כיצד אפשר ללמוד מהפירות על התנהגות חכמה ומועילה. מה לדעתכם היתרון והחיסרון הבוטני בפריחה מוקדמת ובהבשלה איטית של הפרי (עד שהפרי נאכל אחרון משלל הפירות) ומה היתרון והחיסרון באפשרות ההפוכה, כשל התות?



דיון:

בתמונות למעלה תוכלו לראות כמה דוגמאות לצמחים, שיש להם אסטרטגיות שונות ליצירת 'דור ההמשך' (רקפת, שקד, תות, סביון)

1. ומה אתם מעדיפים - הבשלה איטית וזהירה כמו השקד או מהירה ותכלית כמו התות? הפצת זרעים למרחק רב כמו הסביון או הפצה קרובה וצפופה כמו הרקפת?
2. כיצד אתם פועלים בעולם?
3. מה דעתכם? האם יש אסטרטגיה אחת עדיפה?
4. האם ריבוי הדרכים 'להגיע ליעד' מרגיע אתכם או מבלבל? מדוע?

במשנה במסכת ראש השנה (פרק א משנה א), חולקים בית שמאי ובית הלל על מועדו של ראש השנה לאילן:

באחד בשבט, ראש השנה לאילן, כדברי בית שמאי.
בית הלל אומרים, בחמשה עשר בו.

הוויכוח בין בית הלל לבית שמאי קשור בשאלה, עד מתי הצמחים שותים מהמים של השנה החולפת וממתי הם מתחילים לשתות ממי השנה החדשה. ברור שהטבע אינו מתנהל על פי לוח השנה, והתהליכים הרבים המתרחשים בטבע משפיעים על ההתפתחות, כך שקביעת מועד אחיד הוא קצת יומרני, אבל בני האדם צריכים לקבוע מועד גם במצבים של חוסר ודאות, של השתנות או של מגוון השפעות.

1. כיצד אתם מתמודדים עם חוסר ודאות? עם מצבי בלבול ושינוי?
2. חשבו ושתפו במקרה שבו התמודדתם עם חוסר ודאות - מה למדתם?

אמר רב אבא אמר שמואל: שלוש שנים נחלקו בית שמאי ובית הלל, הללו אומרים הלכה כמותנו והללו אומרים הלכה כמותנו. יצאה בת קול ואמרה: 'אלו ואלו דברי אלוהים חיים הן, והלכה כבית הלל'. וכי מאחר שאלו ואלו דברי אלוהים חיים מפני מה זכו בית הלל לקבוע הלכה כמותן? מפני שנוחין ועלובין היו, ושונין דבריהן ודברי בית שמאי, ולא עוד אלא שמקדימין דברי בית שמאי לדבריהן... ללמדך, שכל המשפיל עצמו הקב"ה מגביהו, וכל המגביה עצמו הקב"ה משפילו; כל המחזר על הגדולה גדולה בורחת ממנו, וכל הבורח מן הגדולה גדולה מחזרת אחריו; וכל הדוחק את השעה שעה דוחקתו, וכל הנדחה מפני שעה, שעה עומדת לו.

תלמוד בבלי, מסכת עירובין, דף יג, עמוד ב

דיון:

1. מה דעתכם על המסר שעולה מתיאור ההכרעה בין בית שמאי לבית הלל?
2. האם אתם חושבים שבימינו, ביטוי צניעות וכבוד למי שחולקים עליך יכול לשמש כאסטרטגיה טובה?
3. מה אתם לומדים מהגיבורים של הלימוד שלנו - הגעגועים, הפירות והצמחים ובית הלל? מה תיקחו מכל אחד מהם לתהליך שברצונכם לחולל בקהילה?

פרק שני

הקמת חבורת משימה

בשלב זה נבקש לגייס את אותם אנשים שזוהו במיפוי כחשובים לתהליך, ולהקים 'חבורת משימה', שתהיה שותפה בהובלת השינוי בקהילה.

"בשלב הזה חשוב להביא את המילה שותפות. "אנחנו רוצים לבנות שותפויות בתוך הקהילה וצריכים אותך לצורך כך כמי ש....."

"הפנייה הזו לאנשים היא לא פשוטה. והיא מטלטלת קהילה. אנשים רגילים שדברים מתבצעים (או לא) באופן מסוים ופתאום מבקשים מהם שותפות ואחריות ולחשוב אחרת. יש כאן הרבה אי ודאות ולא תמיד אנשים רצים לשתף עם זה פעולה, פוטנציאל להרבה התנגדות גם מצד הפונים וגם מצד אלו שפונים אליהם"

בתחילת הפרק נסביר מהי 'חבורת משימה' ובהמשך נעסוק בתכנון המפגש הראשון של הפעילים ונדון במטרתו, בתוכן שניצק לתוכו ובהרכב המשתתפים הרצוי. בסוף הפרק נעסוק גם במורכבות שעשויה להביא עמה המציאות אלימול התכנון.

'חבורת משימה': פדגוגיה למימוש קהילתיות

חבורת משימה משלבת בין צוות משימה וקבוצת חברים:

צוות משימה: אנשים שהתקבצו לביצוע משימה מסוימת. היחס לכל אחד ואחת מהם הוא ספציפי, בזיקה למשימה ולאופן ביצועה, ואינו אישי. היחסים בין חברי הצוות נמשכים עד לסיום המשימה בלבד.

קבוצת חברים: קבוצה שמכוונת לחיזוק קשרים ויחסים בין-אישיים. היחס לכל אחד ואחת מהם הוא כוללני ומתייחס לכלל היבטי חייו. הקבוצה תתקיים כל זמן שהיחסים יהיו מרכזיים בה.

'חבורת משימה' משלבת בין השניים ומציבה במרכזה את **היחסים בין חברי הקבוצה**, כתנאי להצלחת המשימה הקבוצתית: היא מתבססת על קשרים אישיים, שואפת לחיזוק היחסים וליחס כוללני לכלל חבריה, ובוזמנית היא פועלת לקידום המשימה שלשמה התכנסה. החבורה לא תתפרק בסיום המשימה אלא תחתור לאיתור משימות נוספות.

השאיפה היא כי בחבורת המשימה תיווצר מחויבות של אנשים לקהילתם, אשר תניע אותם לקחת חלק בעשייה למענה. מחויבות כזו נוצרת כשיש תחושה של משמעות ושייכות לקבוצה, וכשנלווית לכך גם הנאה.

משמעות + שייכות = מחויבות

מפגש פעילים ראשון

כיצד הופכים את רשימת השמות הפוטנציאליים שגיבשנו במיפוי הראשוני לחבורת משימה פעילה? כיצד גורמים לאנשים לצאת מהבית ולהיפגש? איך פונים אליהם? (רמז: לא בווטסאפ...) איפה נפגשים? האם צריך לדאוג לכיבוד? את מי מזמינים? מאילו שכבות גיל? האם לפי ותק? לפי בעלי מקצוע? למה בעצם הם מוזמנים? מה ההרכב הנכון ואיך יוצרים תחושה טובה ואווירה של חבורה שכיף להיות חלק ממנה? איך מנהלים את המפגש? מי מנהל אותו? מהם תוכני המפגש? האם יש לצפות לתוצר כבר בסוף המפגש?

שאלות אלה יציפו בוודאי את המובילים ובהמשך נציע לחלקן תשובות אפשריות, אם כי כמובן, אין עליהן תשובה נכונה אחת. למרות זאת, חשוב להקדיש להן תשומת לב ולהביא בחשבון את מגוון השיקולים שהן מעלות ואת מאפייני הקהילה הספציפית שבה אתם עובדים. שימו לב, אם ההחלטות והבחירות שלכם מביאות לידי ביטוי את הרצון והשאיפה **לשיתוף**, האם הן יוצרות **אווירה של שותפות**, ולא פחות חשוב - **של הנאה**.

מטרת המפגש

מטרת המפגש היא לכוון יחסים, כצעד ראשון בתכנון אירוע / פעולה קהילתית.

המפגש צריך ליצור (התחלה של) שותפות והנאה, לגבש הווי וגאוות יחידה, ולכלול גם תוכן - על הדברים שחשוב לכל אחד ואחת שיתרחשו בקהילה, כמו גם להאיר כוחות מקומיים ולייצר אווירה של עשייה ופרויאקטיביות.⁴

הרכב הקבוצה

רצוי לשאוף לחבורת משימה מגוונת ככל האפשר, שתכלול -

- « אנשי מפתח בקהילה. בעלי תפקידים, דמויות מרכזיות.
- « מגוון דמויות ולא רק אלו שממילא פעילים בקהילה. גם כאן חשוב להיות פרויאקטיביים ולהזמין דמויות חדשות.
- « גברים ונשים (הניסיון מלמד שפעמים רבות נשים נוטות להיות פעילות יותר מגברים בקהילה).
- « נציגי קבוצות בתוך הקהילה, כפי שזוהו במיפוי הראשוני.
- « נציגי זהויות יהודיות ועדתיות מגוונות.
- « נציגי קבוצות גיל שונות: נוער, צעירים, גילאי ביניים, מבוגרים.

4 פרויאקטיביות היא הנטייה ליזום פעולה בתוך מציאות כדי לשנותה.

תכנון המפגש הראשון והזמנה אליו

ההכנות לקראת המפגש ויצירת האווירה המתאימה חשובות לא פחות מהמפגש עצמו. זכרו כי האנשים מגיעים אליו מרצונם הטוב ולעתים תוך חששות שונים, ולכן השתדלו ליצור אווירה מזמינה, שיתופית, מעודדת מפגש, מהנה ולא מלחיצה:

1. הזמנה אישית: חשוב להזמין את המשתתפים הפוטנציאליים בשיחות טלפון אישיות תוך הדגשת יכולת התרומה שלהם וחיוביות השתתפותם במפגש. מומלץ שלא לשלוח הזמנה בוטסאפ ובוודאי לא הזמנה כללית.
2. מקום נעים: מומלץ לקיים את המפגש במקום נוח ונעים (בהתאם לאפשרויות, לעתים דווקא מקום ציבורי נוח יותר לרבים, ולעתים בית פרטי מתאים יותר).
3. כיבוד משותף: מומלץ לבקש מהמשתתפים להביא איתם כיבוד, כדי ליצור שותפות ומעורבות כבר מהשלב הראשון, וכדי להבטיח שהכיבוד יהיה מפנק...

אפשר לחשוב על רעיונות נוספים, כגון מוזיקה, פרחים וכדומה, שייצרו חוויה חברתית נעימה, כבסיס לעשייה המשותפת.

מבנה המפגש הראשון

היכרות: כדאי לפתוח במשחקי היכרות, ולבקש מהמשתתפים לספר על עצמם משהו מפתיע, מעבר למידע הבסיסי (מקצוע, ותק בקהילה, משפחה וכדומה).

הצהרת כוונות: הצוות המוביל יסביר את מטרת המפגש, את השאיפה ליצור תהליך שיחזק יחסים ותחושת שייכות בקהילה, וזאת באמצעות ייזום, עיצוב וחיגה משותפת של אירועים בלוח השנה היהודי-ישראלי ובלוח השנה הקהילתי.

חשוב להדגיש כי מטרת 'חבורת המשימה' איננה הפקת אירועים, אלא שהאירועים הם האמצעי לחיזוק היחסים וליצירת מרכז משותף הצומח מהערכים והמסורות של לוח השנה העברי ושל הקהילה.

חשיבה וניסוח מטרה משותפת: בעקבות הצהרת הכוונות הכללית, רצוי לבחון אם המשתתפים שותפים למחשבה כי יש צורך בשינוי קהילתי, ומוכנים לפעול יחד כדי להוביל שינוי זה. ללא הסכמה שכזו, לא ניתן יהיה להוביל שינוי.

מומלץ לשוחח על החלומות והתקוות של המשתתפים בנוגע לחיי הקהילה, ולרכז אותם על לוח או דף גדול. בהמשך חשוב לזהות קו המחבר בין כל החלומות ולנסח יחד מטרה משותפת העולה מהם, או לדון ולשנות את המטרה שנוסחה בתחילה על ידי הצוות המוביל.

אפשר לנסח 'מטרת-על', ברוח חזון תכנית 'שריגים' (לעיל בהקדמה), הפונה לחיזוק הקשרים בין אנשים בקהילה באמצעות מתן משמעות ושייכות לקהילה; ואפשר גם לנסח יעדים "קטנים" מעשיים יותר שמשקפים חלק מהחלומות והלכי הרוח של המשתתפים (למשל, ערב שכנים בסוכות).

בשלב זה, כדאי להתחיל לאסוף את הרעיונות שעולים לאירועים או לפעילויות קהילתיות. רעיונות אלו יהיו הבסיס לפיתוח התכנית שנתית כפי שיתבהר בשלבים הבאים.

איתור נכסים קבוצתיים: כדי לבדוק מהם הכוחות הקיימים בקבוצה למימוש החלומות והחזון המשותף, מומלץ לערוך את התרגיל הבא:⁵

תרגיל יד, ראש לב

בקשו מהמשתתפים לכתוב, כל אחד לעצמו, מהם ה'נכסים', הכוחות והכישרונות שלהם, שאותם הם יכולים לתרום לקבוצה למימוש החלומות הקהילתיים. הנכסים יחולקו לשלוש קטגוריות: יד, ראש ולב.

יד - מיומנויות: אילו מיומנויות ביכולתי להביא לקבוצה? אילו כישורים שלי יכולים לעזור לתהליך? (למשל, אני טובה בארגון והפקה)

ראש - ידע: איזה ידע ביכולתי להביא לקבוצה שיתרום לתהליך? (למשל, יש לי ידע רב בנושא חקלאות ועונות השנה)

לב - אמונות ומוטיבציות: מהן המוטיבציות, התשוקות, והתקוות שלי שבגללן באתי לכאן (למשל, חסרה לי מאוד תחושת הקהילתיות ואני מוכנה לפעול לשם כך)

בסיום הכתיבה ישתפו המשתתפים את הקבוצה בנכסים שלהם, כך שלצד החלומות תיווצר גם רשימה של יכולות ומיומנויות מסוגים שונים, שתהיה לעזור רב בהמשך.

"הלב שאני מביאה הוא האמונה שלי בצורך של אנשים להיות חלק מקהילה, בסינרגיה שזה יוצר. והראש (או אולי זה היד?!) הוא הידע והמיומנות בהנחיית קבוצות וההיכרות שלי עם עולם המושבים כי אני מושבניקית בעצמי"

"אנחנו כמלוות, מלוות אותם למצוא את המשמעות שלהם וזו המיומנות שלי: יכולת לעזור לאנשים למצוא את המשמעות וליצור שייכות".

בסיום המפגש הראשון תצא 'חבורת המשימה' עם הדברים הבאים:

- א. תחושה של מטרה משותפת ורצון לשינוי בקהילה.
 - ב. הבנה קבוצתית של היכולות והכוחות שיש לקבוצה.
 - ג. הבנה אישית של כל אחד ואחת מהמשתתפים שיש לו מה לתרום לקבוצה ולמימוש המטרה המשותפת ולכן יש משמעות לכך שהגיעו למפגש.
 - ד. התחלה של רעיון לאירוע קהילתי שרוצים ליישם יחד עם היכרות מעמיקה בין המשתתפים ('אמא של נעם מכיתה ג' היא גם נגנית שאוהבת במיוחד את חנוכה, ו'ההוא שגר בשכירות אצל כהן' התגלה כבעל ידי זהב בציור ובפיסול).
 - ה. ואולי החשוב מכול - תחושה שהיה נחמד ונעים (וטעים) ורוצים להיפגש שוב...
- מדוע זה הכי חשוב? **כי תהליך בינוי קהילה מתבסס על חיזוק קשרים בין אנשים, ורצון לפעול יחד, לא רק כי צריך, אלא גם כי זה מהנה.**

5 מומלץ למלווה ולצוות המוביל להתנסות בתרגיל לפני מפגש 'חבורת משימה'.

מפגש ראשון מוצלח מדגים בזעיר אנפין את האווירה והאופי שאליהם אנו שואפים בקהילה - מישהי יזמה, מישהו אירח, זה הביא עוגה, זו הביאה שתייה. דיברתם, הכרתם קצת יותר, חשבתם מה תעשו יחד, פתחתם קבוצת ווטסאפ, קבעתם עוד מפגש ... - זו התחלה טובה של עשייה משותפת, של חוויית הצלחה לתהליך שילך ויתרחב בקהילה כולה.

“אפילו המפגש הראשוני הזה הערב, שהיה כל כך נעים ונחמד, ויצא לי לדבר עם אנשים שאני תמיד רואה אך לא מחליפה איתם אפילו שתי מילים, גרם לי להבין איזה שינוי אפשר לעשות כאן במושב כולו אם נצליח להרחיב מעגלים ולהמשיך פשוט להיפגש ולפעול יחד”

תכנון מול מציאות

כמה שלא נתכנן ונתכונן, המציאות תמיד יכולה להפתיע ועל כן גמישות היא חלק חשוב בתהליך.

כמה יגיעו למפגש, אם בכלל? האם תיווצר אווירה נעימה? האם תיווצר חבורה ותגלה מוטיבציה והבנה והסכמה? כך או כך, התהליך התחיל!

מובילי התהליך או המלווה צריכים לשים לב כל העת לרצוי ולמצוי, לתכנון ולמציאות, לזכור את המטרה הגדולה אך לשאוף גם לחוויית הצלחה 'קטנה' שתעודד את הפעילים להמשיך הלאה, לכוון את התהליך ואת העבודה אך להגיב גם למציאות המורכבת.

הנה כמה נקודות שמומלץ לשים אליהן לב:

- « ייתכן שבמפגש הראשון יתקשו המשתתפים לנסח מטרה משותפת. לא נורא. בכל מקרה חשוב שהשאלה האם יש לנו מטרה משותפת, תהיה נוכחת, כשאיפה.
- « אם במפגשים הראשונים אנשים לא מגיעים, אל דאגה! קבוצה מתהווה בדרך כלל לאורך 3-5 מפגשים, אנשים פורשים ומצטרפים, וחשוב לשרד למי שכן מגיע שזו דינמיקה טבעית וליצור הנאה מהמפגשים כי רק כך תתגבש לבסוף קבוצה קבועה ומחויבת.

ייתכן כי חלק מההצעות שיעלו הפעילים לפעילויות קהילתיות תהיינה בסגנון המוכר של 'הפעלות' או מופעים מרשימים וקנויים. חשוב לחזור ולהדגיש לחבורת המשימה כל העת את המטרה העיקרית: חיזוק הקהילה, ולכן להעדיף פעילויות שיש בהן יותר שותפות ומעורבות קהילתית שיביאו לידי ביטוי את הכוחות והרוח של הקהילה, ופחות הפקות חיצוניות, מושלמות ככל שיהיו.

פרק שלישי

מיפוי אופי הקשרים בקהילה

לקראת העצמת ההון החברתי וחיזוק הקשרים בין האנשים בקהילה בדרך ליצירת איתנות קהילתית, מומלץ לעצור רגע ולזהות את אופי הקשרים הקיימים בקהילה, כדי לאתר את החוזקות שבהן ניתן להיעזר ואת האתגרים הקהילתיים שעבורם יוצעו כיווני בנייה ותיקון.

איך מודדים הון חברתי? איך ממקדים ומגדירים את הצורך הקהילתי? איך אפשר לדעת שישנו שינוי חיובי של הקשרים החברתיים?

לשם כך ניעזר במיפוי אופי הקשרים בקהילה.

בכל קהילה מתפתחת רשת של קשרים חברתיים, חלקם פונקציונליים וחלקם אישיים יותר, חלקם קשרים מקצועיים וחלקם קשרים חברתיים. כל אדם משתייך ליותר מרשת קשרים אחת (שכונה, רוכבי האופניים, הורי הגן וכדומה). **השאיפה היא שקשרים ברשת אחת ישפיעו גם על רשתות אחרות וייצרו סולידריות עמוקה וערבות הדדית בין חברי הקהילה.** כמו כן השאיפה היא שלא ייווצרו "חורים" ברשת הקשרים, אשר מעידים על קבוצה שאינה מחוברת כלל לנעשה בקהילה.

פרמטרים לניתוח אופי רשת הקשרים הקהילתית ביישוב

לפניכם כמה פרמטרים שבעזרתם תוכלו לנתח את אופייה של רשת הקשרים הקהילתית ביישובכם, לצד דוגמאות שמאירות ממצאים אפשריים, בהקשר של חיזוק הקשרים בין קבוצות שונות בקהילה:

- 1. האם רשת הקשרים צפופה או דלילה?** זהו היכן יש עומס של קשרים והיכן הקשרים דלילים; אילו רשתות צפופות בקהילה; אילו קשרים חיים ופעילים קיימים ובין אילו קבוצות אוכלוסייה כלל אין קשר; רצוי לבדוק גם רשתות 'ממשיות' ורשתות וירטואליות (מייל, ווטסאפ, פייסבוק). לדוגמה: על פי רוב רשת הקשרים החברתית של הוותיקים במושבים היא צפופה למדי, מכיוון שהם נפגשים מדי בוקר במועדון חברתי וממשיכים במפגשים בין-אישיים אחר הצהריים או בשבתות. הרשת שלהם מבוססת על עבר משותף והיכרות רבת שנים. לעומת זאת, הורים צעירים מתקשרים זה עם זה בעיקר בווטסאפ ורק בענייני הילדים. הרשת שלהם עמוסה במידע אך קיימים רק מפגשים מועטים פנים אל פנים; רשת הקשרים בין ותיקי המושב לתושבי ההרחבה שברובם לא גדלו במושב, דלילה מאוד ברוב המושבים.
- 2. האם זו רשת קשרים או גשרים?** בדקו האם הקשרים הקיימים הם בעיקר בין אנשים "דומים" זה לזה או שיש גשרים המחברים בין קבוצות שונות? לדוגמה: כאשר ההורים בגן הקהילתי הם גם תושבי השכונה החדשה, יכולים להתפתח קשרים הדוקים ביניהם, שאינם מתחברים אל התושבים הוותיקים יותר או אל הורי המתבגרים, וכך הרשת אינה שלמה אלא מפוצלת.
- 3. האם השיח הדומיננטי בקהילה הוא שיח של זהות או שיח של זכויות?** פעמים רבות מפגשים בין חברי קהילה נסבים סביב שיח זכויות, תשתיות וכסף, החלטות מעשיות והצבעות. חשוב לבחון מהו

אופי השיח הרווח בקהילה והאם חבריה פתוחים לשוחח גם על זהות משותפת. בשיח זכויות, כל אחד נאבק על חלקו, ואילו בשיח זהות, יש דגש על המכנה משותף המבוסס על ערכים, חוויות וחלומות משותפים.

4. **האם הקשרים הם חד כיווניים או הדדיים?** בדקו האם נוצרים בקהילה קשרים הדדיים, שבהם כל צד יוזם ותורם לקשר, או שהקשר מבוסס תמיד על יוזמה של צד אחד והצד האחר נשאר פסיבי. לדוגמה: פעמים רבות יש יוזמות של בני נוער שמתנדבים לעזור לוותיקים, ולא נוצר קשר הדדי ביניהם.
5. **האם הקשרים חופפים את החלוקה המגזרית או שהם חוצי מגזריות?** בדקו האם השתייכות למגזר מסוים (דתיים / חילונים, ותיקים / חדשים) קובעת את טיב הקשרים והיחסים בקהילה או שנוצרים קשרים חוצי מגזרים. לדוגמה, מסיבת פורים לחילונים בלבד וכדומה.
6. **האם דפוס היחסים הוא של לקוח-ספק או של שותפות?** מה סוג הקשר בין הקהילה לבין מובילי התהליך הקהילתי - האם אלו יחסי לקוח-ספק, כאשר היוזמים הם ספקי התוכן והתושבים הם צרכני התרבות, או שאלו הם יחסי שותפות? אף כי יחסי לקוח-ספק יכולים לייצר אירועים קהילתיים, הם אינם מצמיחים ומחזקים קשרים בקהילה, ובדרך כלל התגובות לאירועים יהיו ביקורתיות ולא יקדמו שותפות נוספת. לעומת זאת, לאירועים המבוססים על שותפות (ראו להלן) יש פוטנציאל לחזק את הקשרים.

מומלץ להקדיש את אחת הפגישות של חבורת המשימה לבירור אופי הקשרים ביישוב בעזרת פרמטרים אלה. אפשר לבחון זאת בפשטות על ידי בדיקת סוגי הקשרים שיש לכל אחת מהמשתתפים עם חברות וחברים אחרים בקהילה (הטלפון הסלולרי שלהם יכול ללמד רבות על קשרים קיימים וחסרים).

לפניכם שאלות המבוססות על הפרמטרים לעיל.

מומלץ לענות תחילה באופן אישי ולאחר מכן לשתף בתובנות ולרכז את המידע שעולה מהאיסוף. אפשר גם לחלק את השאלות בין המשתתפים, כך שיענו רק על חלק משאלות. מומלץ שלפחות שניים מהחבורה יענו על כל שאלה:

- « עם מי בקהילה אתם מקיימים קשרים בווטסאפ? האם תוכלו לאפיין אותם ואת סוג הקשרים שמתקיים ביניכם? (שכנים, הורים בכיתות הילדים, חברי ועדות, בני אותו גיל, מגזר וכדומה)
- « עם כמה מהם אתם בקשר גם באופן אישי? (מפגשים אחר הצהריים, טיולים משותפים, ארוחות משותפות). האם תוכלו לאפיין קבוצה זו?
- « האם יש לכם חברים אישיים או קשרים עם אנשים או נשים שאינם דומים לכם במאפיינים השונים?
- « כמה מחברי הקהילה הם גם חבריכם ברשת חברתית (פייסבוק, אינסטגרם וכו')?
- « איך מתקיים הקשר היומיומי שלכם עם אנשים מהקהילה - ווטסאפ / טלפון / פגישות פנים אל פנים?
- « אילו קבוצות ווטסאפ יש בקהילה? אילו פעילות יותר ואילו פחות? האם יש קבוצות אחרות

שפועלות במרחב הממשי? האם יש מעבר בין הווירטואלי לממשי?

« למי אתם פונים בקהילה כאשר אתם זקוקים לעזרה? מי פונה אליכם? מה מאפיין אותם?

« באילו נושאים אתם מרגישים בנוח לבקש עזרה בתוך הקהילה?

« מהם נושאי השיחה שלכם עם חברים וחברות בקהילה? האם יש נושאים מסוימים שמאפיינים קבוצות מסוימות?

« אם אתם חברים בוועדה קהילתית – מה טיב היחס שאתם חשים מצד מי שאינו בוועדה, כלפי עבודת הוועדה?

בחינת התשובות לאור הפרמטרים, עשויה להאיר את נקודות החוזק של הרשת החברתית בקהילה ואת המקומות שבהם היא זקוקה לחיזוק, וכן את האנשים שיכולים להוות 'גשר' חשוב בין קבוצות שונות, כמו גם את הקבוצות שצריך להביא בחשבון בתכנון של אירוע או פעילות קהילתית.

בעזרת התובנות הללו אפשר יהיה לשרטט מפת קשרים ולהחליט על דרכי פעולה. כל אלו חשובים מאוד לקראת תכנון האירוע הקהילתי הראשון.

פרק רביעי

אירוע בונה קהילה

לאחר הקמת 'חבורת משימה' שביררה את החזון המשותף וערכה מיפוי של רשת הקשרים הקהילתית, הגענו לשלב תכנון ובנייה של האירוע הקהילתי הראשון.

בעולם המושגים של בינוי קהילות, אנו מכוונים לאירועים **בוני קהילה**.

בפרק זה נעסוק במטרותיו ובמאפייניו של אירוע בונה קהילה ונציע עקרונות והנחיות לתכנונו ויישומו של אירוע בונה קהילה ראשון, בצירוף דוגמאות רלוונטיות.

מהו אירוע בונה קהילה?

« מה היה האירוע הקהילתי המוצלח ביותר שבו השתתפתם? מה לדעתכם הפך אותו למוצלח באופן מיוחד? מי ארגן אותו? מי הפעיל אותו? האם הוא היה אירוע חד פעמי או אירוע שחוזר על עצמו כל שנה? »

שאלנו קבוצת אנשים מה באירוע שנכחו בו הפך אותו למיוחד. הנה מקבץ מתוך התשובות שענו:

הפקה עצמית, אוכל, משפחות, שותפות, הומור, כולם באים, הופך למסורת, קשרים חזקים, מפגש פנים אל פנים, מחויבות, שפה משותפת. כף, שייכות, גאווה, הרגשה שכולם שותפים והכול טוב, תחושה שאני חלק ממשו.

המטרה המרכזית של 'אירוע בונה קהילה' היא בנייה וחיזוק האיתנות הקהילתית.⁶ אף כי חשוב שהאירוע עצמו יהיה מהנה, בעל תוכן ועניין, מטרתו העיקרית היא בנייה וחיזוק הקהילה, ומכיוון שכך, **לא כל אירוע המיועד לקהילה הוא 'אירוע בונה קהילה'**.

שלושת המאפיינים החשובים ביותר שמבדילים בין אירוע תרבות קהילתי לאירוע בונה קהילה הם:

1. **זהות מקומית:** אירוע שעוסק בזהות המקומית הקהילתית. במקרים רבים יהיה קשור לטקסיות וסמלים ולמסורות משותפות.
2. **קהילתיות:** אירוע שמופק על ידי חברי הקהילה, משלב הארגון לפניו ועד הניקיון ושליחת התמונות בוטסאפ אחריו.
3. **יצירת קשרים:** אירוע שבו אנשים נפגשים פנים אל פנים, ויש הזדמנויות ממשיות לשיחות ולהעמקת ההיכרות.

6 אף כי רבים החיים בקהילה חשים אינטואיטיבית מהי קהילה, בכל זאת אנשי המקצוע מגדירים מספר קריטריונים על פיהם נמדדת קהילתיות, כך למשל, על פי מודל החברה למתנ"סים, קהילתיות היא מצב שבו אנשים החולקים מרחב גיאוגרפי פועלים יחד זה למען זה ולמען המקום, מכוונים יחסים של אמון וערבות הדדית באופן שגורם להם להרגיש בעלי ערך והשפעה ולחוש גאווה מקומית. הם מגדירים ישיה ממדים לקהילתיות: אמון והדדיות, משמעותיות, שייכות ומחויבות, חיבריות, פעולה קולקטיבית, ממדים אלה ישתקפו בהמשך המודל בדרכים מגוונות.

ראו - <https://www.matnasim.org.il/?CategoryID=260&ArticleID=13432>

בהנחה שלוח השנה העברי נחגג ברוב הקהילות בדרכים שונות, אנחנו מבקשים להתמקד באירועים בוני קהילה סביב לוח זה, בדגש על תכנים הלקוחים מהתרבות היהודית-ישראלית, שיכולים להטעין את המפגשים בעומק נוסף ולחזק את המרכז המשותף הערכי של הקהילה. חשוב כמובן להתאים את התכנים והערכים לשפה המקומית ולהפוך אותם לרלוונטיים ומשמעותיים (למשל בחנוכה, מי הם הגיבורים שלנו? בט"ו בשבט, מהם השורשים שלנו, וכן הלאה).

אפשר כמובן לתכנן 'אירוע בונה קהילה' על בסיס תכנים אחרים, אך אנו סבורים שבכוחם של תכנים מהתרבות היהודית-ישראלית להעמיק ולחזק את האיתנות הקהילתית.

עקרונות לתכנון וביצוע 'אירוע בונה קהילה'

1. **התאמה לצורכי הקהילה:** האירוע יגובש מתוך אתגר, רצון או צורך שעלו בקהילה או על ידי איש מקצוע הפועל בתוכה.
2. **שותפות הקהילה בעיצוב וביצוע:** כולל ייזום ותכנון, קביעת מיקום ועיתוי וביצוע בפועל.
3. **שימוש בחוזקות הייחודיות לקהילה:** להעמקת הזהות הקהילתית.
4. **יצירת זירות מפגש:** במהלך האירוע יתוכננו הזדמנויות למפגש בין-אישי בין המשתתפים.
5. **אינטימיות:** הגבלת מספר המשתתפים ולחלופין, אירוע גדול שיש בו זירות / תחנות פעילות המאפשרות מפגש של קבוצות קטנות.
6. **ביטוי אישי:** נתינת מקום לביטוי אישי של התושבים להגברת תחושת השייכות והמשמעות.
7. **יצירת מסורת:** אירוע שנתי שהופך למסורת יישובית ומפגש בין התושבים.

עבודת המלווה / המוביל עם חבורת המשימה לתכנון אירוע בונה קהילה

הציגו בפני חבורת המשימה את העקרונות של 'אירוע בונה קהילה', ותכננו יחד אירוע קהילתי ראשון. לצורך כך יש להביא בחשבון שני היבטים: האירוע ותכנונו, והקהילה וצרכיה הקהילתיים. האירוע ותכנונו אמורים לתת מענה לצורך הקהילתי.

מפגש ההכנה עם 'חבורת המשימה' יחולק לשלושה:

- א. הצגת הרעיון והמאפיינים של 'אירוע בונה קהילה'.
- ב. בחירת מועד בלוח השנה לקיום האירוע הראשון והעמקה בתכנון. מומלץ להכין לימוד קצר וחוויתי על התכנים והערכים הקשורים למועד המתוכנן. בהמשך ללימוד, כדאי לשוחח על החג שנבחר, ולדבר עם חבורת המשימה על ערכיו, והרלוונטיות שלהם במישור האישי ובמישור הקהילתי. רצוי לעודד הבאת דוגמאות וסיפורים אישיים שיחזקו את החיבור לערכים ולתכנים. את המחשבות והתגובות מומלץ לרכז על לוח גדול בטור אחד.
- ג. חזרו לרשימות שנאספו במפגש הראשון של חבורת המשימה, ובחנו מה היו השאיפות, החלומות והאתגרים שחשוב לקדם לחיזוק הקהילה. בחרו מתוכם את הצרכים הקהילתיים שלהם יכול האירוע המתוכנן לתת מענה.

בטור נוסף, ליד טור הערכים והסיפורים, רכזו את הצרכים, ואז קיימו דיון בשאלה, כיצד תוכני החג יכולים לתת מענה לצורכי הקהילה.

דוגמה: חג פורים – משלוחי מנות קהילתיים

ערכי החג: מנהג משלוחי מנות בפורים משקף ערכים של ערבות הדדית, נתינה ושותפות, המתבטאים גם במגילת אסתר.⁸

צורכי הקהילה: (כפי שנאספו בתכנית שריגים במושבים)

- « **בניית אמון והדדיות** בין קבוצות שונות בקהילה.
- « **חיזוק קשרים** בין תושבי ההרחבה (בעלי אופי / מגזר / גיל מסוים) לתושבים הוותיקים (בעלי אופי / מגזר / גיל שונה) לאור ניכור ואף איבה בין הקבוצות.
- « **יצירת עוגן משותף** בין קבוצות שאין ביניהן קשר ואין תחושת שותפות.
- « **יצירת מנהיגות מבוזרת** - כך שרבים יותר יהיו מעורבים בחיי הקהילה.
- « **יצירת זהות מקומית**

לפניכם כמה רעיונות להפיכת מסורת משלוח המנות ל'אירוע בונה קהילה' שייתן מענה לצרכים הקהילתיים:

הצורך הקהילתי	כיצד ייבנה האירוע?
בניית אמון והדדיות	הענקת משלוחי המנות פנים אל פנים באופן שיאפשר שיחות והיכרות. חשוב לדאוג שהאירוע יהיה קליל, מצחיק, אפשר גם בשיתוף ילדים.
חיזוק קשרים בין תושבי ההרחבה לוותיקים	משלוחי המנות יישלחו בין תושבי ההרחבה לוותיקים.
יצירת עוגן משותף	מפגש לימודי לפני החג על הערכים העומדים בבסיס מנהג משלוח המנות. נשאל במפגש, מה היינו רוצים להעניק זה לזה בקהילה ונכין יחד את המשלוחים (אפייה ובישול או משלוחים יצירתיים).
יצירת מנהיגות מבוזרת	שיתוף מגוון אנשים מהמושב בצוות המתכנן.
יצירת זהות מקומית	הפקת ספר מתכוני חג המבוססים על משלוחי המנות שנשלחו, בתוספת סיפורים אישיים על מתכונים מיוחדים וכדומה.

הטבלה מציעה דגשים שונים לכל אחד מהצרכים, אפשר לשלב בין הרעיונות או לבחור רק רעיון אחד וכמובן לחשוב על רעיונות נוספים בהשראתה.

רגע לפני המעבר ממחשבה למעשה, נסכם את המאפיינים של אירוע בונה קהילה במודל 'שריגים':

8 רעיון זה מופיע במאמרים רבים לפורים, ראו למשל, שרגא בראון, 'שתי מגילות אסתר', באתר מכון שלום הרטמן, [בקישור זה](#)

סיכום: קריטריונים לאירוע בונה קהילה במודל שריגים:

1. מבטא חיבור לתרבות המקומית (תוכן)
2. מבטא חיבור לתרבות היהודית-ישראלית (תוכן)
3. תוצר של תהליך קהילתי (תהליך ופרקטיקה)
4. מזמן מפגש פנים אל פנים, בהכנה ובאירוע (תהליך ופרקטיקה)
5. מתבסס על כוחות פנימיים של חברי הקהילה (תהליך ופרקטיקה)
6. יוצר או מבסס שותפויות קהילתיות (תהליך ופרקטיקה)

« אילו קריטריונים נראים לכם הכרחיים (must) ואילו נראים לכם יתרון (good to have) ? איזה קריטריון יהיה קל יותר לביצוע בקהילה שבה אתם פועלים ואיזה קשה יותר? »

גם אם קשה לעמוד בכל הקריטריונים לעיל, זכרו שמדובר **בתהליך** של שינוי, בנייה וחיבור. אירוע בונה קהילה במודל שריגים הוא תוצר של תהליך ואנחנו רק בתחילת הדרך. זה רק האירוע הראשון, צעד ראשון של מהלך קהילתי מורכב ואל תצפו כי יושגו בו כל המטרות והחלומות הקהילתיים שלכם. חשוב להגיע עם כוונה, רצון ונכונות ועם שאיפה להצלחות צנועות, שיעשו חשק להמשיך.

נספח לפרק רביעי

דף עזר לתכנון אירוע בונה קהילה

(מתוך חוברת "שדמות")

תיאור היוזמה:

המטרה: יצירת הון חברתי, חיזוק החיבורים והקשרים בין חברי הקהילה

יחס אישי במהלך האירוע - באיזה אופן?	עבודה / התנדבות של אנשי קהילה - באירוע - מי? במה?	הפצה באמצעים קהילתיים - איך נפרסם? איפה?	זירות מפגש - באיזה אופן יתקיים האירוע? מה כמות המשתתפים? מה יהיה אופן הישיבה?	שימוש בנכסים פנימיים - את מי ניתן לרתום לתהליך? לצורך מה?

בחנו את עצמכם:

1. מהי מטרת האירוע הקהילתי? על איזה צורך הוא עונה / על איזו חוזקה הוא מתבסס?
2. האם שיתפתם נציגים מהקהילה?
3. האם חברי הקהילה שמשתתפים פועלים בהתנדבות או בשכר?
4. האם מתוכננת באירוע פלטפורמה לתקשורת בין אנשים?
5. האם יש שימוש ברשתות חברתיות בעת תכנון והפצת האירוע?
6. האם האירוע יכול להפוך למסורת קהילתית?

פרק חמישי

יוצאים לדרך - אירוע שריגי ראשון

לאחר שעסקנו במהותו של האירוע בונה הקהילה הראשון, או בכינוי שבחרנו לו - **אירוע שריגי**, הגדרנו את מטרותיו, והתחלנו לתכנן, אנו יוצאים לדרך!

נפנה מקום רגע לקושי הצפוי, כדי שיהיה ברור שהוא חלק מהדרך. הביאו בחשבון כי אירוע המבוסס כולו על כוחות פנימיים, יכול להיות מתסכל, אך שכרו בצדו. הפיתוי לעשות לבד ללא הצוות / להזמין מופע או סדנא מבחוץ / לעשות את מה שעשינו תמיד - אכן גדול, אבל אם נשים לנגד עינינו את המטרה - חיזוק האיתנות הקהילתית, ההתמודדות עם הקושי והתסכול תהיה קלה יותר.

הינה כמה ציטוטים של מלוות שהתמודדו בשלב זה עם הצוותים במושבים:

"...אני לא מצליחה לעבוד איתם ככה... אני באה מכוונת ויודעת לפגישה והם מצליחים עם התסכול שלהם להוציא אותי מהפוקוס.."

"...קשה לי להחזיק את התהליך הזה. עוזר לי כשאני נזכרת שזה תהליך ושבדרך למטרה הגדולה צריך לעבוד על מטרות קטנות וקצרות טווח..."

"אני כן מצליחה להחזיק את זה. בהתחלה הגדרנו כמה מטרות על. ומכאן והלאה ברור לצוות שכל אירוע שנפיק צריך להיות קשור למטרות העל. אני כל הזמן המבאסת והקשוחה... הם רוצים להביא משהו מגניב ואני שואלת את השאלות הכבדות שלי... "איך זה שריגי?" "איך זה משרת תרבות יהודית?" מבאס אותי שאני ככה. יש לזה מחיר לא פשוט בליווי... זה מרחיק".

"יש לי הרבה תסכול. כבר כמה מפגשים הם אומרים אותו דבר ואני אומרת אותו דבר. זה לא מצליח. אני מחפשת איפה בי נמצא המשהו הזה שעוד לא פוצח. אני לא מצליחה למצוא את זה. המפגשים חוזרים על עצמם. למשל במושב א' היה אירוע אמנם עם מספר משתתפים קטן מאוד אך קרה בו מה שרצינו ובכל זאת - כלום לא זז משם קדימה".

תכנון אירוע שריגי ראשון עם חבורת המשימה

המילה 'ראשון' כבר מעידה על השאיפה שהאירוע יהיה ראשון מתוך סדרת אירועים שיהפכו בהמשך ל'תכנית שריגית שנתית' (ראו בפרק השמיני).

אך בל נקדים את המאוחר; בשלב זה מוקדם עדיין לבנות תכנית שנתית ורק לאחר האירוע הראשון או כמה אירועים, יתבהרו צורכי הקהילה ודרכי העבודה המתאימות לה, יגובשו מובילי התהליך וחבורת המשימה, ואנשי הקהילה יבינו טוב יותר את יתרונות 'האירועים השריגיים'. רק אז יגיע זמנה של התכנית השריגית השנתית. בשלב זה חשוב להתמקד באירוע אחד ובגיבוש המרכיבים שישמשו אותנו בעתיד.

תכננו את האירוע הראשון יחד עם חבורת המשימה בעזרת השאלות הבאות, המסכמות את השלבים שכבר בוצעו ומזמינות הרהור נוסף:

1. איזו סוגיה חברתית-קהילתית דורשת מענה? מהו הצורך הקהילתי שזוהה?
2. מה רוצים לעשות בפועל? מומלץ לתכנן משהו קל, פשוט, ומהנה (בתכנון, בהפקה ובתוצאה) שייתן מענה במידת האפשר לצורך שזוהה.
3. איזה מועד בחרתם לציין / לחגוג ואילו ערכים שנובעים ממנו יבואו לידי ביטוי באירוע? אם כבר יש ביישוב מסורת קהילתית לציין אותו מועד, מהי? אם הקהילה מורגלת בסגנון מסוים, חשוב להביא זאת בחשבון ולשלב את הרעיונות במסורת הקיימת.
4. מי יהיו השותפים לאירוע המתוכנן?
5. מה יהיו המדדים להצלחת האירוע? המדדים צריכים להיות קשורים גם לצורך הקהילתי וגם לאירוע עצמו.

ההכנות לקראת האירוע הן חלק מהתהליך, ועל כן מומלץ לערב כמה שיותר חברות וחברים מהקהילה, מכמה שיותר קבוצות גיל, שייכות ועוד.

זכרו:

- « חשוב שבתכנון תהיה התכווננות לתהליך עומק. גם אם במציאות הדברים לא עובדים כך ותהליך שריגי של ממש יתרחש רק בהמשך...»
- « ייתכן שבקהילות מסוימות תתגבש חבורת משימה קבועה ובקהילות אחרות יהיו שניים-שלושה פעילים קבועים, ולקראת כל אירוע יתגבש סביבם צוות פעילים חדש. וזה בסדר.»
- « צריך לעבוד עם הקהילה הספציפית ולהתאים אליה את התכנית, בהתאם למאפייני המקום והצרכים. ייתכן כי האירוע הראשון (או האירועים הראשונים) יהיה אירוע תרבות 'רגיל' ולא 'שריגי', למשל הזמנת מרצה אורח, אך נסו בכל זאת לשלב בו מרכיב אחד קטן של שיתופיות. גם אם זה רק שלב ראשון בדרך, השתדלו לשמר את השאיפה העתידית להגיע לתהליך שריגי מתפתח.»
- « לא במקרה נעדר מהקריטריונים להגדרת 'אירוע שריגי' מספר המשתתפים. אף כי לאורך זמן השאיפה היא שיהיו כמה שיותר אנשים מעורבים בפעילות הקהילתית, בשלבים הראשונים מספר המשתתפים חשוב פחות, והעיקר הוא רמת השיתופיות, העשייה העצמית, יצירת המרכז המשותף ועוד. אירועים מוצלחים יובילו מן הסתם להגדלה במספר המשתתפים.»

דוגמה ליישום תהליך התכנון של אירוע שריגי:

במושב א' זוהה צורך קהילתי של עיבוי הקשרים בין קבוצות שונות במושב, בעיקר בין תושבי ההרחבה לתושבים הוותיקים.

חבורת המשימה בחרה לקיים אירוע שריגי לקראת חג השבועות, חג שכבר היו קיימות בו כמה מסורות קהילתיות כגון: סלי ביכורים, תחרויות חקלאיות, 'הנפת' תינוקות שנולדו בשנה האחרונה, הצגה או ריקוד, עגלות ביכורים ושבעת המינים, ושיתוף עובדים זרים. מובילי התהליך השריגי ביקשו לשלב את הרעיונות שלהם במסורת הקיימת.

בשיחה משותפת התבררו הערכים העומדים ביסוד כל אחת מהפעילויות הקיימות והקשר שלהן לערכי חג השבועות, ונערך לימוד קצר על חג השבועות, שבסיומו בחרו המובילים להדגיש את ערך היחס לגר והחסד, שנובעים מסיפור מגילת רות. כתוצאה מכך הוחלט להבליט את שיתוף העובדים הזרים באירועים הקהילתיים (אף שנהגו כך גם קודם), וכן לקיים לראשונה 'תיקון ליל שבועות' בנושא חסד.

בליל חג שבועות התקיימו שלושה מפגשי לימוד בבתים פרטיים, על ידי תושבים מהקהילה (לא המארחים), וכולם עסקו בחסד בדרכים מגוונות (אמנות, אקטואליה, לימוד מקורות ועוד). בכל בית נפגשו תושבים מקבוצות שונות במושב שהביאו עמם כיבוד מסורתי. במקביל התקיימה גם קבוצת לימוד לנוער ובה הרצאות בסגנון TED, בנושא נתינה וחסד.

סיכום, משוב והפקת לקחים

סיכום, משוב והפקת לקחים הם חלק בלתי נפרד מהתהליך השריגי.

פרסום תמונות וחוויות: בסיום האירוע כדאי לפרסם תמונות, תגובות ותודות בפורומים קהילתיים רחבים (ממשיים ווירטואליים) כדי להדהד את החוויה למשתתפים, וליצור סקרנות ועניין. זה לא הזמן להיות ביישנים...

תיעוד הארגון: חשוב לתעד ולשמור את כל הפרטים על ההכנות, השותפים והתכנים, באופן שיהיה מועיל לקראת האירוע הבא, ויאפשר יצירה של מסורת.

שליחת משוב: בסיום כל אירוע קהילתי מומלץ לשלוח למשתתפים משוב קצר כדי ללמוד אילו דברים דורשים שינוי ותיקון ומה עבד טוב. אפשר להזמין במשוב את הציבור להצטרף לחבורת המשימה הקיימת או לזו שתוקם לקראת האירוע הבא, וכך לסמן המשכיות ולעודד שותפויות חדשות.

בנספח לפרק זה תמצאו שאלות, נקודות מרכזיות לבחינה של האירוע. חלק מהשאלות מתאימות למשלוח משוב למשתתפים, וחלקן מתאימות לשיחה עם חבורת המשימה. מומלץ להוסיף שאלות שרלוונטיות לאירוע או לקהילה.

שאלות למשוב לאחר אירוע שריגי⁹

שאלות למשוב על אירוע בונה קהילה (ברמת היחיד):

קשרים

1. כמות - כמה אנשים הכרת דרך האירוע?
2. איכות - מה ידוע לך עליהם?
3. קיימות - האם לדעתך הקשר שנוצר יישמר? האם תיפגשו שוב?

קהילתיות

1. משמעותיות - האם הבאת לאירוע משהו ממך?
2. שייכות - האם לאחר האירוע יותר אנשים מוכרים לך בקהילה?
3. מחויבות - האם ברצונך לקחת חלק בעתיד בארגון, בהשתתפות, או להגיע שוב?

שאלות למשוב על אירוע בונה קהילה (ברמת הקהילה):

1. האם לדעתך האירוע שירת **צורך או הזדמנות קהילתית**?
2. האם לדעתך התחזקו או נוצרו **שיתופי פעולה** בתהליך תכנון והפקת האירוע?
3. באיזו מידה חברי הקהילה היו לדעתך שותפים פעילים? האם האירוע נתן ביטוי **לייחוד ולחוזקות** של הקהילה?
4. האם האירוע זימן מפגשים ו**קשרים** חדשים בין אנשים?
5. האם האירוע יכול להפוך **למסורת** קהילתית?
6. האם התושבים הרגישו שהאירוע **שלהם**?
7. האם האירוע חיזק את תחושת ה**שייכות והגאווה המקומית**?

סכמו את האירוע לאור המשובים, שמחו בהצלחות, תעדו למען העתיד, וחשבו על השלבים הבאים ועל שותפים נוספים שיכולים להצטרף לעשייה. האירו יחד את שני החלקים ועודדו את הצוות המוביל וחבורת המשימה להמשיך בתהליך, וכמובן, פרגנו לשותפים לעשייה בפרח או שי קטן כתודה.

פרק שישי

כשהתיאוריה פוגשת את המציאות

מטרת פרק זה היא לסייע למלווה מן החוץ או למובילי התהליך, לעצור רגע ולהסתכל על התהליך הקהילתי ממעוף הציפור.

את הפרק הזה נקדיש לכמה סיפורי מקרה ודילמות של מלוות מושבים בתכנית 'שריגים' שמדגימים פערים לגיטימיים בין התאוריה למציאות, ונשאף ללמוד מהם על סוגי פערים שעשויים להתגלות גם אצלכם, על הצרכים שפערים אלו משקפים ועל הדרכים להגיב אליהם.

שמות המושבים ושמות המלוות אינם מוזכרים אך המקרים אמיתיים. נפתח באתגר שחווה מלווה עם פעילי המושב ולאחר מכן נפרוש מחשבות ותובנות של קבוצת עמיתות.

מושב א'

במושב א' מתקיימים אירועי תרבות רבים, לא מעטים מהם קשורים בתרבות יהודית-ישראלית. נקודת החולשה במושב היא הקהילתיות; האירועים מתוכננים ומופקים על ידי שני אנשים בלבד ואין כל שותפות ואחריות מושבית על התכנית השנתית. למעשה, אין למושב מטרה קהילתית או מבט על-שנתי. שני הפעילים מלאי רצון טוב ונכונות אך בפועל, הם מתפקדים כמפיקי אירועים, שמתעוררים לקראת כל חג כדי להפיק אירוע.

בניסוח החזון סימנה מלוות המושב את הצורך בחיזוק הקהילתיות, השותפות והמחויבות של אחרים, והגדרת מטרת קהילתיות שהקהילה שותפה להם, ולא רק אירועים המופקים בקפידה.

מחשבות ותובנות:

- « אם המטרה היא שיהיו פעילויות, המושב מתפקד היטב; אך אם המטרה היא שתהיה שותפות רבה יותר של אנשים בתכנון, הפקה, ולקיחת אחריות - יש צורך בשינוי.
- « כרגע, מובילי התהליך במושב לא רואים את הצורך בתמונה השלמה, והיא איננה משמעותית להם. המלווה צריכה להוביל אותם לתובנה הזאת אך לעיתים 'אחרי המעשים נמשכים הלבבות' וההבנה תגיע רק אחרי העשייה. לכן כדאי לעודד תחילה עשייה משותפת, גם אם היא אינה מלווה בהבנה ואינה חלק מחזון קהילתי, בתקווה שאחריה יבואו גם התובנות.
- « חשוב לנהוג ברגישות בעבודה עם הפעילים כדי לא להפסיד אותם. לעת עתה הם לוקחים את כל האחריות עליהם ולא מאמינים שמישהו נוסף ייקח חלק. יחד עם זה, יש לכוון אותם בזירות לשחרר אחריות ולשתף אחרים. איך אפשר גם להעצים אותם וגם להרחיב את מעגל הפעילים?
- « חשוב (ועוזר) להחזיר בכל פעם מחדש את הפעילים המובילים למטרות הגדולות של התהליך - איתנות קהילתית, שותפות באחריות, חיזוק המרכז המשותף, כדי שאט אט הם ייקחו אחריות גם על המטרות הגדולות של התהליך ולא רק על האירוע הבא. וחשוב גם לתת מקום לקושי שלהם 'לשחרר' ולבזר. אחריות ושחרור הן שתי תנועות רגשיות הפוכות שקשה לעשותן במקביל. צריך לתת מקום לכל תנועה וגם לקושי.

מושב ב'

במושב ב' יש שני נציגי מושב פעילים ומלאי מוטיבציה, ואף גויסו עוד עשרה אנשי צוות חשיבה ('חבורת משימה'). אך ברגע שניסו להפעיל אותם נוצר מעצור; משהו בדינמיקה בין המשתתפים 'נתקע' והצוות לא הצליח להתקדם. הפעילים המובילים הבינו שהם צריכים להוביל את הקבוצה אך לא הצליחו להתקדם והסיקו שעדיף להם לפעול ולהוביל לבדם.

המלווה והפעילים המובילים זיהו את הצורך של המושב - לשתף ולייצר עשייה משותפת שתהווה תשתית ליצירת קשרים חברתיים. הם רצו לעשות זאת על ידי יצירת אירוע משמעותי שיחבר אנשים רבים, אך חוו תסכול כי 'חבורת המשימה' לא ביצעה את המשימות שלקחו על עצמם, ולכן תהליך העבודה לא התקדם.

מחשבות ותובנות:

- « המלווה והצוות המוביל במושב החליטו לפעול ולהתקדם עם מי שמסייע ומשתף פעולה, ולא לחכות לחבורת המשימה כולה, בהנחה שייטכן שלא יצליחו להפיק ולקיים את האירוע. הם הניחו שגם 'כישלון' של אירוע, יוכל ללמד אותם על הכוחות הנחוצים להנעת תהליכים במושב.
- « חשוב להזכיר כל הזמן לצוות המוביל את המטרות של קהילה ואת היתרונות שיש בשותפות ליצירת קהילה.
- « צריך להמשיך להאמין בתהליך ובכוחו של הצוות המוביל להוביל אותו. צריך גם לזכור שהמונחים הקהילתיים והתפיסה כיצד קהילתיות נוצרת, קשורים ל'שפה' מקצועית של תחום הבינוי הקהילתי. 'שפה' זו מוכרת ובהירה למלוות אך אינה כזו עבור פעילי המושב ותושביו. ולוקח זמן ללמוד שפה חדשה. המלוות צריכות ללוות את התהליך הקהילתי ואת תהליך הלמידה של חברות וחברי המושב.
- « ככל הנראה במושב זה, הנמצא בשלב ראשוני שבו עדיין לא התקיימה פעילות קהילתית 'שריגית', הנציגים זקוקים למלווה צמודה מאוד שתנחה אותם אינטנסיבית בכל הצעדים הנחוצים ותדחוף אותם לעשייה. אמנם התנהלות כזו של המלווה סותרת את השאיפה שאנשי המושב ייקחו אחריות על הובלת התהליך, אך מוטב להיענות לצורך שלהם כדי שבאירוע הבא כבר יוכלו להיות עצמאיים יותר.
- « גם אם בסופו של דבר יתקיים אירוע בהובלה של שני פעילים מארגנים, אף שהוא לא יהיה 'אירוע בונה קהילה', זו יכולה להיות התחלה של 'תהליך שריגי', שכן האירוע יאפשר מפגש משמעותי בין חברות וחברי המושב, ובמרכזו יעמדו הערכים המשותפים של הקהילה ואט אט הרעיון המרכזי של התהליך יהפוך לדבר מוכר בקהילה.

מושב ג'

המלווה של מושב ג' מרגישה ש'העגלה רצה לפני הסוסים'; נציגות המושב כבר החליטו איזה אירוע הן רוצות לעשות והן מלאות להט להתחיל להפיק אותו. האתגר שלה הוא להאט את הקצב כדי לוודא שכל חבורת המשימה יחד איתן, ושהאירוע נבנה כאירוע בונה קהילה, שעונה על צרכי הקהילה ופועל במשותף עם עוד גורמים ובשילבים מדודים.

הנחישות של הנציגות לקיים את האירוע הכניסה הרבה מתח ולחץ. יחד עם זאת הן ארגנו מפגש הכנה שאליו הגיעו מעט מאוד אנשים, ולמרות זאת לא ויתרו וקיימו את המפגש ודווקא הייתה חוויה של שותפות. במפגש הן ניסו לדבר על המרכיבים שיהפכו את האירוע ל'בונה קהילה'.

מחשבות ותובנות:

- « אחד האתגרים הגדולים של המלוות הוא להנחות אנשים שרגילים לפעול, לפעול בדרך אחרת. לפעמים זה קשה יותר מאשר להנחות את מי שאינם רגילים לפעול כלל.
- « תפקיד המלווה מורכב כי היא גם מפקחת על הפעילות במושב וגם תומכת בפעילים ובפעילות.
- « תפקיד המלווה הוא לפעמים לעצור את תנופת העשייה, להצביע על הכיוון הנכון, ולהתעקש אם צריך על התהליך הרחב שיקדם את המושב, למרות הקושי לאכזב את הנציגות.
- « יחד עם זה יש צורך בגמישות וביכולת שינוי, אולם לפני ההתגמשות חשוב להסכים על הכיוון הרצוי ורק אחר כך להתגמש.
- « הגמישות חשובה גם כדוגמה אישית לנציגי המושב בעבודתם.
- « בכל המקרים, עצירה ושיחה חוזרת על המטרות, על התמונה הרחבה, על הכלים (כגון מיפוי) ועל המושגים, מבורכת ועוזרת.

« מומלץ למלווה או למובילי התהליך הקהילתי לחשוב על התהליך בקהילה שבה הם פועלים:

« מהי המציאות בקהילה לעומת התיאוריה?

« מה אפשר ללמוד מהפער ביניהן?

« מהו לדעתכם הצורך של הקהילה בשלב זה (בהקשר של התהליך הקהילתי)?

« איך לדעתכם נכון להיענות לצורך זה?

דף לימוד לפרק השישי

על המתח שבין חלום למציאות

מנהיגים אפקטיביים מונעים בעצמם ע"י החזון "הספון בעצמותיהם", המעניק להם כוח התמדה והתלהבות להניע אחרים באמצעותו... כאשר מדובר בחזון אין הכוונה למושגים מופשטים. הכוונה היא לתמונה ברורה, תמונה עתידית בהירה של הארגון במיטבו... המנהיגות מתבטאת בראש ובראשונה בניסוחה של אותה תמונה ובתרגומה ל"מערכת החושים" באופן חי. הדבר הנוסף המתלווה לתמונה, שבלעדיו היא נשארת חלום בלבד, הוא היכולת של אותם מנהיגים לתרגם אותה למציאות ארגונית, לתהליכים ארגוניים, ללוחות זמנים, לרעיונות ממשיים, לאבני דרך, וכל זאת תוך החדרת אמונה שהדבר אפשרי.

מיכה פופר, על מנהלים כמנהיגים, רמות, 1994, עמ' 102-103

האירוע המיוחס לאציל הונגרי בשם אלברט סנט'גורטי ונכתב כפואמה ע"י הולוב (1970), התרחש במהלך אימונים צבאיים בשוויץ. סגן צעיר של יחידה הונגרית קטנה שלח בהרים האלפים כיתת סיור אל שממת הקרח. השלג התחיל לרדת מיד, נמשך יומיים והכיתה לא חזרה. הסגן סבל וחשש ששלח את אנשיו אל מותם. אבל ביום השלישי הכיתה חזרה. איפה היו? איך מצאו את דרכם חזרה? כן, הם אמרו, היינו בטוחים שאנחנו אבודים וחיכינו לסופנו. אך אז, אחד מאתנו מצא מפה בכיסו. הקמנו מחנה, חיכינו עד ששככה הסערה ואז בעזרת המפה זיהינו את מקומנו והנה אנחנו כאן. הסגן שאל את המפה והעיף בה מבט בוחן וגילה לתדהמתו שזו לא הייתה מפה של האלפים אלא של הפירנאים.

ברצוני להתבונן בסיפור הזה ולומר דרכו כמה דברים על תופעת המנהיגות: קבוצת החיילים שבסיפור עברה מהגדרת מציאות אחת לאחרת. מהראשונה: "אנחנו אבודים לא נותר לנו אלא לחכות לסופנו" אל השנייה: "יש לנו מפה בעזרתה נוכל למצוא את דרכנו". המציאות לכאורה לא השתנתה, שכן בנסיבות הללו, המפה לא הייתה שווה יותר מהנייר עליו היא מודפסת, אבל הפרשנות של המציאות השתנתה באופן קיצוני. במקרה הזה ההבדל בין שתי תפיסות המציאות היה כהבדל בין חיים ומוות. רוצה לומר שלאירועים שמסביבנו אין קיום לכשעצמם אלא רק בכפוף לפרשנות או למשמעות שאנחנו נותנים להם, והמשמעות שהענקנו להם היא הקובעת את פעולתנו. זהו בעצם תפקידם החשוב של מנהיגים: הם מעניקים את הפרשנות למציאות ומקנים לה משמעות היכולה להפיח בנו תקווה, להניע אותנו לפעולה, ולגרום לדברים להתרחש... מכאן שיש אפשרות שכאשר אתה אבוד, גם מפה ישנה שאיננה בהכרח מייצגת היטב את המציאות יכולה לעזור, בתנאי שאתה מאמין בה, מתחיל לפעול, יוצר תוצאות מוחשיות, מגלה מה קורה וזה עוזר להבין מה לעשות בצעד הבא.

אבי אלטמן, 'המנהיג כיוצר משמעות', מתוך האתר: מנהיגים ברשת

דיון

- « מה בין פופר לאלטמן? מה הקשר בעיניהם בין החלום למעשה? »
« עם מי מהם אתם מזדהים יותר? »

אבל אם לא תרצו, כל מה שסיפרתי לכם אגדה הוא - ואגדה יישאר. היה בדעתי לכתוב סיפור עם מוסר השכל. יש שיאמרו: 'יותר סיפור ממוסר השכל'. אחרים יאמרו: 'יותר מוסר השכל מסיפור'. אחרי שלוש שנים של עבודה עלינו להיפרד, ספרי האהוב. כעת מתחילים ייסוריך. יהיה עליך לפלס דרכך במבוך של איבה וסילופים, כמו בתוך יער אפל. אבל אם יתמזל מזלך ותגיע לחברת אנשים טובים, מסור להם את ברכת אביך. הוא מאמין שגם חלומות הם דרך למלא את הימים שנגזר על האדם להעביר על פני האדמה. החלום אינו שונה בהרבה מן המעשה, כמו שחושבים רבים. כל מעשיהם של בני האדם היו פעם חלומות; כל מעשיהם יהיו ביום מן הימים לחלום.

בנימין זאב הרצל, 'אחרית דבר מתוך המחבר', אלטנוילנד

דיון

« האם הצלחתם להגשים חלום הלכה למעשה?
 « האם יש מעשה שנדמה לכם כחלום?»

חלומות / רחל שפירא

אל תסב אֶת פְּנִיָּה	חלומות שֶׁל אֶתְמוֹל
אֶתְּהָ מְלֵא דְדְּבָרִים כְּמוֹסִים	הֵם שְׁלֵהְבוֹת נְרַעְדוֹת
אל תגִּיף אֶת הַתְּרִיסִים	לא יִכַּל כָּל הַחֶשֶׁךְ
חֲפֹשׁ בֵּין הַמְּלִים.	לְכַבוֹת.
שִׁיר בְּדֶרֶךְ אֵלֶיךָ	על מִצַּע הַשְּׁלֶכֶת
נְרַקֵּם בְּסַבְלָנוּת אֵין קוֹץ	הַחֲלוֹמוֹת מְלַחֲשִׁים
הוֹן תִּקְחוּ וּתְאַמְצוּ אוֹתוֹ	רק פְּרָחִים מְיֻבָּשִׁים
אֶל לְבָבְךָ	דוֹהִים בֵּין הַדְּפִים.
חלומות שֶׁל אֶתְמוֹל	חלומות שֶׁל אֶתְמוֹל
הֵם שְׁלֵהְבוֹת.	הֵם שְׁלֵהְבוֹת נְרַעְדוֹת
	לא יִכַּל כָּל הַחֶשֶׁךְ
	לְכַבוֹת.

פרק שביעי

תפקיד המלווה מחלום למעשה

התהליך השריגי הוא תהליך מורכב שדורש מפעילים קהילתיים לשנות את דרכי פעולתם, וברוב המקרים הם פועלים בהתנדבות ומשום כך מתקשים לפנות זמן לשינויים ולתהליכי עומק.

לאורך הפרקים הקודמים, ובייחוד בפרק האחרון, הדגשנו את הפער שבין התיאוריה למציאות, ואת תפקיד המלווה ב'החזקת' החזון מצד אחד והמציאות מצד שני. המלווה נדרשות להוביל את התהליך באמונה ולאורו של החזון וגם להתגמש ולשנות את הפרטים, ואולי אפילו את החזון - לאור המציאות.

בפרק זה נעסוק בנקודת הזמן הקריטית של המעבר לעשייה בפועל, ובתפקיד החשוב של המלווה, ושוב נתמודד עם הפער הצפוי בין התכנית למציאות.

לפני שנצא לדרך הקדישו רגע להרהור בשאלות הבאות:

« מה שלומך עד כה? איך 'מוחזק' אצלך הפער בין המציאות לחזון? עד כמה הפער גדול? מהם הקשיים המרכזיים שלך בליווי? מה לדעתך התפקיד המרכזי שלך בשלב זה מול המובילים וחבורת המשימה? »

המעבר לפרויקטיביות

במעבר משלב התכנון אל שלב המעשה נדרשים הפעילים (הצוות המוביל וחבורת המשימה) להפוך לאקטיביים. פעמים רבות תהליכים מתפרקים בשלב זה ולכן כאן תפקיד המלווה קריטי לתהליך. תפקידה המרכזי כאן הוא להחזיק ביד אחת את האמונה ואת תמונת המצב שאליה שואפים (קהילה חזקה שחבריה מרגישים תחושת שייכות ומחויבות, ורבים מהם שותפים ואחראים לקהילה, ובמרכז המשותף של הקהילה ניצבת תרבות מקומית יהודית-ישראלית), ובידה האחרת להחזיק את הקושי והתסכול ולאפשר גמישות. עליה לסייע למובילים לעבור בבטחה מהובלת הקהילה בדרך של רה"אקטיביות להובלה פרויקטיביות.

תגובה רה"אקטיביות היא תגובה אוטומטית לגירוי ידוע, כגון: 'ככה זה', 'זה התפקיד של X', 'ככה זה תמיד עובד אצלנו', 'זה לא יעבוד', 'תמיד בפורים אנחנו מזמינים מתנפחים לילדים' ועוד. אף כי דרך זו עשויה להוביל לפעילות, בדרך כלל היא איננה תואמת את המטרה הגדולה שלשמה מתקיימים אירועים ופעילות קהילתית במתכונת שריגים.

תגובה פרויקטיבית נובעת מחופש בחירה ושיקול דעת, גם אם היא לעתים זהה לתגובה הנובעת מאמונות ומהרגלים ישנים, עדיין יש מרחב בחירה רחב יותר.

חופש בחירה מתאפשר כאשר התגובה ל'גירוי' או למציאות מושפעת ממודעות עצמית, דמיון, רצון ומצפון:

« **מודעות עצמית:** היכולת להתבונן בעצמנו ולהבין כיצד אנחנו מקבלים החלטות.

« **דמיון:** היכולת לדמיין שהתהליך יכול להסתיים אחרת.

« **רצון:** רצון שהסיטואציה תשתנה.

« **מצפון:** יכולת להגיב מתוך הערכים, האמונות והתובנות של המגיבים, ושל התכנית.

אם נתרגם את רעיון הפרויקטיביות למפגשי ליווי של חבורת המשימה בתכנון אירוע קהילתי,¹⁰ תפקיד המלווה יהיה לסייע לקבוצה לוותר על הנטייה לבחור במוכר ובידוע, לשים לב להנחות המוצא שמובילות לבחירות בדרכי הפעולה, ולבחור בתגובה שיש בה מרחב בחירה רחב.

לא מדובר בפעילות מובנית אלא ב'טפטוף' קבוע ועקשני של דרכי העבודה של הערכים, האמונות והתובנות שבגינם יצאתם לדרך, ושל יצירת מודעות לצורך בשינוי ולדרכים לשינוי, לפעולה פרויקטיבית.

כדי להמחיש את תפקיד המלווה נשתף בשני סיפורי מקרה של מלוות המושבים, וכהרגלנו נשים דגש על הפער בין הרצוי למצוי:

מושב א'

"היו לי שתי פגישות עם המובילים, שני חבר'ה צעירים, מלאי כוונות טובות אך מאוד עמוסים. במושב עצמו היה בעבר משבר חברתי ועד היום חצי מהחברים מאשימים את החצי השני שהם פגעו בהם כלכלית בזדון. יש חוסר אמון בין החמולות השונות במושב, ואפילו תושבי ההרחבה הפכו איכשהו משויכים לחמולות.

המטרה הראשונית הייתה להשתמש באירועי לוח השנה היהודי-ישראלי כדי לאחות את הקרעים וכדי להניע פעילות קהילתית כי לדבריהם, "אין כלום". אבל המובילים לא הצליחו להביא את עצמם לעשות אפילו את מיפוי ראשוני. לשאלתי אם יש עוד אנשים שיכולים לעזור, הם הצביעו על שתיים ובפגישה הבאה הזמנו גם אותן. לאחת מהן הייתה המון התנגדות אליי ולכלים שהצעתי ובכלל לתהליך. מאז ניסיתי לפגוש אותה פנים אל פנים ולא הצלחתי. התקשורת רק בוטסאפ. אני לא יודעת אם זה ימשיך מכאן...".

מחשבות ותובנות:

- « המלווים מאוד עמוסים, יש להם רצון אך אין להם פניות אמיתית. העמדה שלי כמלווה היא לתת מקום והבנה לעומס שלהם. עמדה נוספת בתוכי אומרת: 'תעשו מה שאפשר ועם זה נתקדם'.
- « נשאלת השאלה, האם באמת לכל קהילה יש הקצב שלה וגם בקהילה מאוד איטית משהו בסוף יקרה? גם אם מאמינים בזה, קשה להחזיק את זה, קשה לדבוק באמונה כששום דבר לא זז.
- « על מי מוטלת הסמכות והאחריות לתהליך? על המלווה? על הנציגים? עד כמה המלווה צריכה לדחוף ולנדנד כדי שתהיה תנועה?
- « לפעמים נדמה שלמלווה אכפת יותר מאשר לנציגי המושב. והאמת שבחלקים מסוימים בתהליך זה הגיוני שזה כך. בחלקים הקשים של ההתנעה זה בסדר שהמלווה תדחוף יותר מהם אבל לאורך זמן, אם הקהילה לא תיקח אחריות על התהליך - הוא לא יתרומם.

מושב ב'

"המובילות דיברו כבר מראשית הליווי על הרצון לקיים אירוע 'סהרנה' קהילתי, אך התהליך היה רצוף תלונות ומשברים. נקבע מועד לחגיגה, ולפני האירוע כבר חשבתי שאני עוזבת אותם וזהו. הם רק התלוננו ולא האמינו...

¹⁰ אמנם פרק זה מופיע לאחר שעסקנו כבר באירוע הקהילתי הראשון אך הוא ממוקם כאן, מתוך הנחה שיהיה מובן יותר רק אחרי העיסוק באירוע השריגי בתיאוריה.

כמלווה הרגשתי שהתפקיד שלי הוא להיות החומה הבטוחה מול התחושה ששום דבר לא זו ושום דבר לא יקרה. מול החששות והתלונות והמשברים פעלתי כמו מי שהולכת עם הראש בקיר; המשכתי לומר אותם דברים שוב ושוב, ניגזתי להם שיערבו עוד אנשים, ואז קצת הרפיתי - ופתאום דברים קרו והצטברו, ובסופו של דבר קרה שם סוג של נס. היה אירוע סהרנה חגיגי ומרגש, השתתפו אנשים מגילים שונים, הייתה חגיגה של מסורת קיימת בצורה מחודשת, מאות אנשים, אנרגיות מעולות, היה נראה מאוד טבעי וכיף כאילו תמיד עושים את זה. פתאום הכול התחבר והפך לחגיגה משותפת של זהות ושייכות”.

מחשבות ותובנות:

- « התחושה ששום דבר לא קורה ולא זו לפעמים מטעה; הטפטוף המתמיד של הרעיון והצורך במעורבות של אנשים, בסופו של דבר מניע אנשים, גם אם הם עצמם לא לגמרי מודעים שהם פועלים כחלק מיוזמה קהילתית. כך למשל, במושב הזה, איש מבוגר התנדב ללמד את ילדי הגן לרקוד ריקודים מסורתיים. אמנם זה דובר בצוות אבל כשהוא הלך לגן, הוא אפילו לא זכר את זה. זה פשוט כבר היה באוויר.
- « קיבלתי תגובות מרגשות מהמארגנים שלימדו אותי על התפקיד שלי: "תודה על האמונה שלך גם כשאנחנו כבר לא האמנו".
- « המפתח היה שימוש בגאווה מקומית, במסורת של רוב תושבי המושב שהפכה באירוע לגאווה גדולה. דבר זה חיזק את האיתנות הקהילתית, אשר נוצרה מהזהות והשותפות בערכים שהאירוע ייצג, ולא משותפות נרחבת בבניית האירוע.
- « בדיעבד, זה עבד כי זה בדיוק מה שהתאים למושב. זה נתן תחושה של "אנחנו" ולגיטימציה לכולם להיות גאים במי שהם. לא בכל מושב יש זהות משותפת, אבל במקום כמו מושב ב', הכוח של הזהות המשותפת גדול מאוד. במיוחד כשגאוות היחידה נשחקה לאורך השנים ועכשיו מתעוררת שוב לחיים.
- « האתגר לאחר האירוע המוצלח היה, איך לאסוף את כל ההצלחה הזאת ולהמשיך מכאן הלאה. איך ללמוד את מרכיבי התהליך ולחגוג את ההצלחה, לשקף להם התהליך שהם עשו (הרי זה לא באמת היה נס), ושוב להדגיש את המטרה שהושגה - קהילה יותר מחוברת וחזקה.

שתי הדוגמאות שמספרות על תהליכים שונים לגמרי, משקפות את תפקידה של המלווה בתהליכי הליווי: לקרוא את המציאות הקהילתית במבט מלמעלה ולהחזיק בנחישות את הרצון לקדם את הקהילה אל עבר חיזוק תחושת היחד והשותפות. הקושי הגדול למלא תפקיד זה הוא כמובן במציאות שבה אנשי הקהילה אינם מאמינים שמהווה יכול לזוז או להשתנות, ואינם מאמינים כי הם בעצמם יכולים לעשות את השינוי. זהו בדיוק המקום שבו המלווה נחוצה ביותר, אולי אפילו כ'מודלינג' לאמונה בשינוי למרות המציאות.

דף לימוד לפרק השביעי

על תכנון ובנייה

בנוהג שבעולם, מלך בשר ודם בונה פלטין [=ארמון] אינו בונה אותה מדעת עצמו, אלא מדעת אומן. והאומן אינו בונה אותה מדעת עצמו, אלא דיפתראות ופינקסאות יש לו, לדעת היאך הוא עושה חדרים, היאך הוא עושה פשפשין. כך היה הקדוש ברוך הוא, מביט בתורה ובורא את העולם.

בראשית רבה, פרשה א, סימן א

דיון:

1. מה דעתכם על הרעיון של המדרש, שהתורה היא התוכנית שעליו התבסס האלוהים כשברא את העולם?
2. כיצד אתם מבינים רעיון זה?
3. מהו תהליך התכנון שלכם בבנייה של פרויקט או מבנה?

אמר רב סימון: בשעה שבא הקב"ה לבראת את אדם הראשון, נעשו מלאכי השרת כיתים כיתים [=כיתות כיתות], וחבורות חבורות, מהם אומרים אל ייברא, ומהם אומרים ייברא, ההוא דכתיב [=כמו שכתוב] (תהלים פה) 'חֲסֵד וְאֱמֶת נִפְגְּשׁוּ צְדָק וְשָׁלוֹם נִשְׁקָו - חסד אומר, ייברא [=האדם] שהוא גומל חסדים, ואמת אומר, אל ייברא שכולו שקרים, צדק אומר, ייברא שהוא עושה צדקות, שלום אומר, אל ייברא דכוליה קטטה. מה עשה הקב"ה? נטל אמת והשליכו לארץ. ההוא דכתיב (דניאל ח) 'וְתִשְׁלַךְ אֶמֶת אֶרֶץ'. אמרו מלאכי השרת לפני הקב"ה, ריבון העולמים, מה אתה מבזה תכסיס אלטיכסייה [=משמר החצר] שלך? תעלה אמת מן הארץ, הדא הוא דכתיב [=כפי שכתוב] (תהלים פה) 'אֶמֶת מֵאֶרֶץ תִּצְמַח'.

בראשית רבה פרשה ח, סימן ה

דיון:

1. מדוע לדעתך השליך הקב"ה את האמת לארץ?
2. מדוע כעסו המלאכים? מה הייתה הפשרה שלהם?
3. מה לדעתכם ההבדל בין אמת המגיעה מהשמיים (ממקור אלוהי) לבין אמת הצומחת מן הארץ (ממקור אנושי)?
4. האם קרה לכם שהייתם צריכים 'להשליך' ערך או רעיון שעליו מבוסס מיזם כדי שהוא יוכל לצמוח?
5. מה הייתם רוצים ללמוד ממדרש זה על יצירה ועשייה של דברים חדשים?

שמייים / ויסלבה שימבורסקה

מָזָה הָיָה צָרִיךְ לְהִתְחִיל: שְׁמַיִם.
חֵלוֹן לְלֹא אֶדָן, לְלֹא מִסְגָּרָת, לְלֹא שְׁמֹשׁוֹת.
פֶּתַח וּמְאוּם מְלֻבָּד זֹאת.
אֶה פֶּתוּחַ לְרוּחָהּ.

גְּרָגְרִיִּים, נוֹזְלִיִּים, סְלֵעִיִּים,
בוֹעָרִים וּמְעוֹפְפִים
מְשֻׁטְחֵי הַשְּׁמַיִם, פְּרוּרֵי הַשְּׁמַיִם,
נְשִׁיפוֹת הַשְּׁמַיִם וְעֵרְמוּתֵיהֶם.
הַשְּׁמַיִם נוֹכְחִים בְּכֹל
אֶפְלוֹ בַּמְחֻשְׁפִים שְׂמַתַּחַת לְעוֹר.

אֵינְנִי חֲנִיכָת לְחַפּוֹת לְלִילָה בְּהִיר,
אוּ לְהָרִים אֶת רֵאשֵׁי,
כְּדֵי לְהִתְבּוֹנֵן בְּשְׁמַיִם.
יֵשׁ לִי שְׁמַיִם מְאֻחֹרֵי גְבִי, בְּהִשָּׁג יָד וְעַל הַעֲפָעֵפִים.
הַשְּׁמַיִם מִתְהַדְּקִים מִסְבִּיבֵי
מְרִימֵים מְלֻמְטָהּ.

אֲנִי אוֹכֵלֶת שְׁמַיִם, מִפְּרִישֵׁה שְׁמַיִם.
אֲנִי מְלַכְדֶּת בְּתוֹךְ מְלַפְדֶּת,
דִּיָּר שְׂדָרִים בּוֹ,
חֲבוּק שְׂמַחֲבָקִים אוֹתוֹ,
שְׂאֵלָה בְּתוֹךְ תְּשׁוּבָה עַל שְׂאֵלָהּ.

אֶפְלוֹ הָהָרִים הַכִּי גְבוּהִים
אֵינָם קְרוֹבִים לְשְׁמַיִם יוֹתֵר
מִן הַעֲמָקִים הַכִּי עֲמָקִים.
אֵין הֵם נוֹכְחִים בְּשׁוּם מְקוֹם יוֹתֵר
מֵאֲשֶׁר בְּמְקוֹם אַחֵר.
הַשְּׁמַיִם מְכַבִּידִים עַל עֵנֶן בְּאוֹתוֹ חֹסֵר רַחֲמִים
שֶׁבּוֹ הֵם מְכַבִּידִים עַל קֶבֶר.
הַחֲפִרְפֶּרֶת חֲשָׂה הִתְרוֹמְמוֹת רוּחַ שְׁמַיִמִית
בְּדִיוֹק כְּמוֹ הִינְשׁוּף הַמְרַפֵּר בְּכַנְפָּיו.
דְּבָר, הַנוֹפֵל לְתֵהוֹם,
נוֹפֵל מִשְׁמַיִם לְשְׁמַיִם.

הַחֲלָקָה לְאַרְץ וְשְׁמַיִם
אֵינְנָה הַדְּרָךְ הַנִּכּוֹנָה לְחֻשָׁב
עַל הַשְּׂלֵמוֹת הַזֹּאת.
הִיא רַק מְאֻפְשֶׁרֶת לְעֵבֵר אֶת הַחַיִּים
בְּכַתְּבֶת מְדִיָּקָת,
שְׂקֵל יוֹתֵר לְאַתְרָהּ,
אִם יִחְפְּשׂוּ אוֹתִי.
פְּרִטֵי הַמְּזוּהִים הֵם
הַתְּלַהּבוֹת וְיֵאוּשׁוּ.

מתוך: סוף והתחלה (תרגום: רפי וייכרט), הוצאת גוונים, 9002, עמ' 21

דיון:

1. בחרו את השורה (או הבית) שנוגעת ללבכם או שמשקפת את המורכבות שלכם ביחס לעולם או לתכנון ובנייה. שתפו עם הלומדות והלומדים האחרים.
2. מה אומרת שימבורסקה על המסגרות שבהן אנחנו ממסגרים את העולם? מה דעתכם?
3. ממה אתם מתחילים? מה עוזר לכם ליצור מסגרות?

פרק שמיני

תכנית עבודה

אף שהתכנון הוא רק מרכיב אחד ובסופו של דבר המציאות מכתובה את העבודה בפועל, עדיין התכנון הוא חלק חשוב שמכוון אותנו בדרך, אוסף, מחבר ומסייע לחולל תנועה.

לאחר שהתקיים האירוע השריגי הראשון, הגיעה העת לבנות יחד עם חבורת המשימה תכנית עבודה שנתית, שמטרתה ויעדיה קשורים לחוסן הקהילתי ולחזון המשותף שהגדירה חבורת המשימה. התכנית השנתית תורכב מכמה אירועים על פני לוח השנה היישובי.

בתכנית העבודה נבקש לבטא את הרעיונות, המטרות, התקוות והצרכים שהוגדרו ולתרגם אותם לפעולות מעשיות עם לוחות זמנים, חלוקת אחריות, שלבי עבודה וזרימה הגיונית ביניהם. בהמשך הפרק נציג דוגמה אפשרית לתכנית עבודה.

אך בטרם נפשיל שרוולים נעצור להרהור ומחשבה:

« כשאתם מבקשים לבנות דבר חדש בתחום המקצועי שלכם – ממה אתם מתחילים? איך נראה תהליך העבודה שלכם? »

הנה כמה מחשבות של מלוות המושבים בתכנית שריגים:

« אני אוספת תחילה מידע ונתונים לצורך היכרות ואבחון.

« אני מתחילה בלפנטז אופציות. ואז מתיישבת לכתוב תכנית

« כלום. בהתחלה אני בכלום. סוג של השריה, השהיה. אח"כ מדברת על זה הרבה. אח"כ 'מוכרת' את הרעיון לפני שהוא מגובש. בסוף אני כותבת אותו.

« אני מתחילה סביב "מסמר", סביב רעיון אחד. מדמינת את האנשים באים וממשיכה לבנות את זה בשבילם. אני מתחילה בפעימה אחת שמדליקה אותי וסביבה בונה פסיפס שלם.

« תלוי מה המטרה. אם זה פרויקט אני מתחילה בפנטזיה וממשיכה משם. אך אם יש משהו שאני רוצה שיקרה או משהו שאני רוצה לשנות ואין לי תמונה של מה אני רוצה להשיג, אני מתחילה מהאמצע ורואה לאן זה מוביל.

« ישנם מקומות שגם אם אני לא יודעת בדיוק מה אני רוצה שיצא זה בסדר, כי יצא משהו ולא חשוב בדיוק מהו. ישנם מקומות שאני צריכה להיות בהם יותר מדויקת

כפי שאפשר ללמוד מהתגובות, לכל אחד ואחת יש דרך אחרת. יש כאלה שזקוקים לנתונים רבים ומידע כדי להתחיל ויש שמתחילים מהאינטואיציה ומשלימים את המידע בשלב מאוחר יותר. ברור כי יש חשיבות גם למידע וגם לאינטואיציה.

בכל מקרה, חשוב שתהיה לנגד עיניכם תמונה ברורה של היעד שאליו אתם רוצים להגיע, ואז תוכלו לבחור את הדרך שלכם.

ויחד עם זה יש לזכור תמיד שכל תכנון, מסודר ככל שיהיה, הוא בסיס לשינויים. לתהליכים יש קצב משל עצמם, ואם יש תחושה התהליך 'נתקע', זה לא בהכרח בגלל הדרך שבחרנו, ייתכן כי זהו הקצב הנכון של התהליך.

כל שינוי הוא בסיס לתכניות חדשות... 😊

תכנית העבודה השנתית

לאחר שחווינו יחד עם חבורת המשימה כיצד נראה אירוע שריגי ומהן תוצאותיו, הגיעה השעה לחזור ולגבש דרכי עבודה מסודרות, שיבססו תחושת איתנות קהילתית מתמשכת ומתפתחת.

בתהליך שריגי, שלבי העבודה אינם רק סדר הפעולות הטכניות; כל התכנון, ההכנה והביצוע של האירועים ושל התכנית השנתית, הם כולם חלק מהתהליך שתורם לתחושת שיתוף ושייכות, ומתוך כך לאיתנות קהילתית.

לשם מה יש צורך בתכנית עבודה שנתית?

1. תכנית שנתית מאפשרת להתנסות בדרכי העבודה שאנחנו מציעים, לשפר ולהתאים אותן לקהילה וליצור השפעה מתמשכת, אשר אירוע יחיד לא יכול בדרך כלל לגרום.
2. תכנית שנתית מסודרת מביאה בחשבון גם את ההכנות ואת עבודת 'חבורת המשימה', והופכת שלב זה לבלתי נפרד מהתהליך הקהילתי. הכוונה היא שדרכי פעולה אלה יהפכו לנורמה בקהילה, ויעודדו אנשים חדשים להצטרף ולקחת חלק.
3. תכנית שנתית מאפשרת לקדם מטרות קהילתיות באמצעות כמה אירועים לאורך השנה, תוך דיוקן וביסוסן מאירוע לאירוע.
4. תכנית שנתית יכולה לבסס גם מסורת קהילתית ועוגנים קבועים לאורך השנה, שגם בהם יש בסיס טוב לחיזוק המרכז המשותף (ממש כמו תפילות מסורתיות...).

שלים בניית תכנית העבודה

גם כאן, השלב הראשון הוא **הגדרת המטרה הקהילתית**, הצורך הקהילתי שיש לתת לו מענה. רצוי להציג את המטרה בדרך חיובית, תוך הצגת תמונת האידיאל שאליו שואפים. יכולות להיות כמובן גם כמה מטרות.

מודל SMART יכול לסייע לנו לקבוע מטרה מעשית וישימה:

S - ספציפית (Specific) - המטרה צריכה להיות נקודתית ולא כללית ואמורפית.

M - מדידת (Measurable) - המטרה צריכה להיות מדידה (כמה ישתתפו בפעילות, כמה יהיו פעילים בארגון)

A - אפשרית (Achievable) - המטרות צריכות להיות כאלה שאפשר לממש, ולא כאלה שקשה להגיע אליהן.

R ריאליסטית (Realistic) - המטרה צריכה להיות מציאותית.

T תחומה בזמן (Time bound) - מטרה צריכה להיות מוגדרת לזמן ספציפי.

לאחר שנקבעה המטרה קבעו את הדרך להשגתה, תוך התייחסות לשלושה היבטים:

- א. בחירת המועדים
- ב. קביעת דרכי פעולה
- ג. תכנון מסודר של שלבי העבודה ולוחות הזמנים

א. בחירת המועדים

מומלץ לבחור במועדים שכבר נחגגים במסורת הקהילתית ולהשתלב במסורת הקיימת, למשל טקס יום העצמאות, יום העלייה לקרקע, או חגיגות הסהרנה; וכן במועדים שמזמנים עיסוק בערכים הרלוונטיים לקהילה, למשל ט"ו בשבט (צמיחה, עמל כפיים ופירותיו), ראש השנה ויום הכיפורים (התחדשות, יחסים בין אדם לחברו, סליחה); חנוכה (אור היישוב ותושביו וכו').

טיפוח המסורות הקיימות והדגשת הערכים המשותפים, יהפכו את האירועים הללו לבוני קהילה, ויחזקו אותה.

ב. קביעת דרכי פעולה

לאחר שנבחרו המועדים חשבו כיצד לבנות אירוע שיביא לידי ביטוי את המטרות הקהילתיות ואת הערכים שנובעים מהמועד, כמובן תוך התחשבות במסורות הקיימות.

מה עוד כדאי להביא בחשבון?

- « כשבוחרים דרכי פעולה, אל תשכחו את המטרה. כשהמטרה ברורה והדרך מתאימה להשגתה ולקהילה - קל יותר להוציא לפועל את התכנית.
- « חשבו מראש האם כל האירועים לאורך השנה יתוכננו לתת מענה לאותה מטרה או שיש כמה מטרות שיש לתת להן מענה במהלך השנה.
- « בתכנון הראשוני כדאי לחשוב על קו מחבר בין האירועים השונים, למשל, האם יהיה מוטיב מסוים שיחזור על עצמו, האם יש ציפייה לראות צמיחה במספר המשתתפים, האם כדאי לאסוף תוצרים בכל אחד מהאירועים ולהציגם בתצוגת סוף שנה? כל אחת מהאפשרויות הללו יכולה לחזק את התהליך. ועדיין, ייתכן כי במהלך השנה ישתנו המטרות או דרכי הפעולה.
- « הרהרו יחד בשאלה, האם עדיף לקיים סדרה של אירועים קטנים, שהשפעה של כל אחד מהם תהיה קטנה אך תתאים אולי לקבוצות מגוונות מתוך הקהילה, או שעדיף לקיים אירוע גדול שהשפעתו תהיה גדולה יותר אך יותר נקודתית. אחד הפתרונות הוא לתכנן כמה אירועים קטנים שיובילו לאירוע מרכזי גדול.
- « הביאו בחשבון את הכוחות הקיימים בקהילה: אם יש חבורת זמר או הרבה זמרים חובבים, נסו לשלבם בטקס; אם יש אמנים, הם יכולים לסייע בעיצוב התפאורה, וכדומה. חשוב במיוחד לתת דגש על שילוב האירוע עם פעילות הנוער (ואין הכוונה לסידור הכיסאות אלא על מעורבות ממשית). ככל שבארגון יהיו מעורבים נציגים מקבוצות מגוונות בקהילה, כך הם יפעלו כשגרירים בקרב הציבור ויעודדו משתתפים רבים יותר לקחת חלק באירוע. הם גם יסייעו לדעת מה מתאים לכלל חברי הקהילה ומה לא יעבוד.

זכרו להתייחס לכל ההכנות כחלק מתהליך בינוי הקהילה והקפידו על עבודה משותפת

ג. לוחות זמנים: תכנון מסודר של שלבי העבודה

לאחר שנבנתה תכנית שנתית עם מטרות ותאריכים, נדרשת רזולוציה גבוהה יותר בתכנון כל אחד מהאירועים:

- « הכנה וכתובת תוכן
- « גיוס צוותי עבודה
- « פרסום
- « הכנת תפאורה ואמצעי הפעלה
- « חזרות או עיצוב החלל
- « סיכום, משוב והסקת מסקנות

שתפו כמה שיותר חברות וחברי קהילה, צרו סביבת עבודה משותפת **ומהנה**, השתדלו לחבר את התכנים למסורות, לנשים ולאנשים ולסיפורים המקומיים

זה הזמן להוציא יומנים ולקבוע תאריכים לפגישות חבורת המשימה לפני כל אירוע, לקבוע צוותים אחראיים ולגייס כמה שיותר חברות וחברי הקהילה לתפקידים שונים באירוע ולהיעזר ככל האפשר בכוחות מקומיים, לחיזוק גאוות היחידה.

ראו בנספחים פורמט לבנייה ולתכנון של תכנית עבודה

תפקיד המלווה בתכנון השנתי

תפקיד המלווה כל העת כפול - בצד הפרקטי עליה להוביל את בניית התכנית, לוודא התאמת התכנים למטרות, להפנות את תשומת הלב לתמונה הגדולה ולפרטים, לקבוע לוח זמנים לכל אירוע ועוד; ובצד התהליכי עליה להמשיג את התהליך, להסביר את העקרונות והשלבים, ולהטמיע צורת עבודה שתחזק את הקהילה ותהפוך לנורמה, גם כאשר היא תסיים את תפקידה.

כשהתכנית פוגשת את המציאות

לעתים לוקח זמן רב עד שמגיעים למוכנות בבניית תכנית עבודה שנתית ולעתים זמן הליווי העומד לרשות היישוב קצר, ויש צורך להאיץ תהליכים, אבל הפעילים עדיין לא מוכנים. לשם דוגמה, בתכנית שריגים, בשלב שבו עסקנו בתכנית העבודה, במושבים עדיין התלבטו כיצד לגבש את חבורת המשימה, או היו עדיין עסוקים במחשבה על האירוע הקהילתי הראשון.

למרות זאת, הבנו כי השימוש במודל SMART, יכול לסייע גם בשלב ראשוני יותר של התכנית, ככלי עבודה שיכול להדגים את צורת העבודה ולעזור בארגון אירוע קהילתי.

דוגמאות מהשטח:

מושב א':

- « **המטרה:** לערב בחיים הקהילתיים כמה שיותר אנשים מכל קבוצות המושב.
- « **האמצעי:** משחק קהילתי בסגנון 'חפש את המטמון' בעקבות סיפורו של המושב, שתוכנן לחג המושב. בסיום - אירוע שיא לכל הקהילה עם סיפורי ותיקים ועוד.
- « **עבודת המלווה:** לסייע למובילים ליצור חבורת משימה, צוות 'חפשו את המטמון' שיתכנס ויתחיל לעבוד.
- « **היעד:** בניית צוות של 15-20 משתתפים, הורה + נער/ה, שיתכנס פעמיים ויחלק משימות.
- « **דרכי עבודה:** נקבע תאריך לפגישה ראשונה ונערכה רשימה עם שמות פוטנציאליים של משתתפים.
- האתגר במושב זה היה חוסר האמון של המובילים בהצלחת המהלך. הם התקשו להאמין שאנשי המושב יתגייסו למשימה, וחששו לאפשר דיון פתוח בין המועמדים על התכנית ועל דרכי העבודה. במקום זאת הם העדיפו לקבוע בעצמם את התכנית ולחלק משימות, ולא לערב את הפעילים בקבלת החלטות.
- תפקיד המלווה היה להזכיר את המטרות והיעדים ויחד עם זה לשמור על גמישות כדי לאפשר תנועה במושב ולייצר אמונה בהצלחה. היא הנחתה את המובילים כיצד לפעול כדי להשיג את היעד ('מה אמרתם לאנשים כדי לגייס אותם לצוות?'), מבלי לרפות את ידיהם או לעשות זאת במקומם, ולא 'ויתרה להם' על גיוס הצוות.
- בשלב הבא, היא הנחתה את המפגש של חבורת המשימה ודאגה שכולם ייקחו חלק פעיל בהכנות.

התפקיד שלי הוא גם לעודד את המובילים לעשייה וגם 'להחזיק' בשבילם את האמונה שזה אכן יכול לקרות.

מושב ב':

- « **המטרה:** יצירת חיבור בין שתי קבוצות יריבות, והפיכת התרבות היהודית-ישראלית לגורם מחבר ולא מפריד.
- « **האמצעי:** טקס קהילתי של ה'בסיסה', שנהוג כמסורת אצל רוב חברי המושב.
- « **עבודת המלווה:** לסייע למובילים לבנות חבורת משימה ולתכנן יחד תכנית שנתית שתוביל לקיומו של הטקס; להנחות את הצוות המוביל לעבור מפעולה אינטואיטיבית ואימפולסיבית לחשיבה תהליכית מאורגנת. להדריך את חבורת המשימה בתהליך בניית תכנית עבודה.
- « **דרכי עבודה:** נקבעו תאריכים לפגישות הצוות, הוכנו רשימות של שמות אנשים פוטנציאליים שייקחו חלק בצוות.

האתגר היה לגרום לשתי הקבוצות לפעול ביחד. המלווה הבינה שהיא אמורה להיות המגשרת בין שתי הקבוצות, אך היה עוד צורך לפענח כיצד האירוע והמפגשים שיקדמו לו, יצליחו להפחית מתחים.

מדוגמאות אלה עולה שגם כאשר הקהילה עדיין לא בשלה לבניית תכנית שנתית, תכנית עבודה מצומצמת יכולה לתרום ולאפשר התנסות בעבודה משותפת. כאשר העבודה היא אינטואיטיבית, קשה מאוד לשתף אחרים, וככל שהתכנית ברורה ומסודרת יותר, כך קל יותר לדון בה.

נספח לפרק שמיני

דפי עזר לבניית תכנית עבודה, תכנית שריגים

הקהילה:

כתבו בקצרה את מאפייני הקהילה, הקדישו מקום במיוחד למאפיינים שיש להם השפעה על התכנית שאתם מבקשים לבצע.

להלן פירוט המאפיינים, בחרו את הרלוונטיים עבורכם:

« מתי נוסדה הקהילה: _____
« נתונים דמוגרפיים - מספר משפחות/ תושבים, התפלגות גילים, מאפיינים סוציו-אקונומיים, שכונת הרחבה/ בנים חוזרים / ותיקים וחדשים וכד'»

« נכסים מקומיים - פיזיים, תרבותיים, אנושיים

« זהות מקומית - היסטוריה, גיבורים מקומיים, מסורות, טקסים, סיפורי קהילה, ערכים בולטים

מהי הסוגיה החברתית או האתגר בקהילה הדורשים מענה?

מה בדעתכם לעשות כדי להתמודד עם האתגר:

אנא כתבו פסקה או שתיים לתיאור תכנית העבודה שלכם או האירוע הראשון שאתם מבקשים לבצע.

מהם הערכים המרכזיים שתמצאו להדגיש בתכנית שלכם?

כיצד ערכים אלו מתקשרים לסוגיה החברתית?

כיצד ערכים אלו מתקשרים למועד או למועדים שבהם תבצעו את התכנית?

מי שותף לתכנון שלכם?

את מי תשתפו במהלך הדרך?

מדדים להצלחה: מה התוצאה המצופה? מה תרצו לראות או לשמוע?

לוח זמנים:

פרטו את תכנית העבודה שלכם כולל לוח זמנים.

כדאי לכלול בלוח הזמנים גם ישיבות מקדימות, הכנות מעשיות ועוד, כך שניתן יהיה לראות את תהליך העבודה כולו ממעוף הציפור.

הקפידו להכניס כל שלב בתהליך לחלון נפרד. אם אתם מתכננים כמה תהליכים או כמה אירועים, רשמו בפירוט כל שלב של כל אחד מהם (פגישות מקדימות עם... פרסום, הכנות, אירוע, סיכום והסקת מסקנות).

טבלה לדוגמה:

מה עושים	תאריך התחלה	תאריך סיום	פירוט (רשמו לעצמכם את סעיפי המשנה לביצוע)	באחריות

תקציב מפורט:

כתבו את כל סעיפי התקציב, מפורטים, כל סעיף בשורה נפרדת.

נסו לבנות את התקציב על פי לוח הזמנים של התכנית שלכם.

שימו לב: תכנית שריגים תעניק תקציב של עד 50% ועד 5,000 ₪ (הנמוך ביניהם) לתכנית שתעמוד במדדים שנקבעו: תהליך קהילתי, חיבור למורשת המקומית, חיבור למורשת היהודית, מעורבות של צוות נוסף ועוד.

הערות והסבר (אם נדרש)	סכום	פירוט (עבור מה נדרש הכסף וכיצד נעשה החישוב הכספי)	סעיף תקציבי

סיכום תהליך הליווי עד כה וחקר מוקיר

בין אם התהליך הושלם ובין אם לא, חשוב לעצור ולהקדיש זמן לסיכום ולהתבוננות בנעשה עד כה, לצייץ הצלחות, ולהודות. בתהליך ממושך, כדאי לעשות פסקי זמן מפעם לפעם ולהתבונן באופן דומה. בפרק זה נסכם את התהליך השריגי ונציע כלי של 'חקר מוקיר', לחיזוק הרכיבים שעליהם דברנו.

אז מה היה לנו? סיכום התהליך

בשלב הראשון דיברנו על **מנהיגות**. כיצד מצמיחים מנהיגות בקהילה? איך מייצרים תחושה של מנהיגות ויכולת בתוך תהליך שיש לו מטרה מוצהרת של בינוי קהילה ובאמצעות תכנים ואירועים מלוח השנה היהודי-ישראלי? כיצד יכול כל אחד ואחת מהמובילים בתהליך (מלווה, צוות מוביל, חבורת משימה) למצב עצמו כמנהיג או מנהיגה? מהם **בסיסי הסמכות** של כל המעורבים וכיצד מעודדים **מנהיגות דמוקרטית מבוזרת**, שבה תהליכים של בינוי ושינוי מתרחשים בו זמנית, גם על ידי מנהיגות הפורמלית וגם על ידי חברות וחברי קהילה שיש להם חלום משותף.

בשלב השני עסקנו **בהון האנושי כנכס קהילתי**, והמלצנו **למפות** את ההון האנושי ביישוב ולגבש **חבורת משימה** שתחלום יחד על שינויים, ותהפוך לחבורה **שנהנית** לפעול יחד, לדבר ולחלוק חלומות ועשייה משותפים. לאורך כל המסמך הדגשנו את המורכבות שבעבודה משותפת ומשתפת, ואת הצורך להציב לאורך כל הדרך, כאידאל, את הרעיון של עשייה משותפת וחוייתית בכל שלבי התכנון, ההכנות והביצוע של אירועים קהילתיים, גם אם בפועל, רק חלקים קטנים הם משתפים ומשותפים.

חבורת המשימה הזמנה לחלום יחד על חזון, לנתח את **הצרכים הקהילתיים ולמפות את רשת הקשרים הקהילתיים ביישוב**, כדי להבין איך אפשר לחזק ולהדק אותה.

למדנו על המאפיינים של **אירוע בונה קהילה**, ושילבנו במודל הקיים את עולם התוכן העשיר של התרבות היהודית-ישראלית, שילוב שמוליד את המודל הייחודי לנו - **אירועים שריגיים**, המבוססים על כוחות פנימיים, תוצר של עבודה קהילתית, חיבור לתרבות מקומית, חיבור לתרבות יהודית-ישראלית.

לצד התיאוריה, הדגמנו כיצד לחבר בין ערכים של מועדים בלוח השנה העברי, לבין **אתגרים קהילתיים**, וכיצד חיבור זה משפיע על האופן שבו מומלץ לבנות את האירועים השריגיים בקהילה.

לאחר ההכנות המרובות יצאנו לדרך עם **אירוע שריגי ראשון**, שגם אם אינו מושלם, הוא התחלה חשובה. הצבענו על המתחים שצפויים לעלות **מהמציאות** המורכבת וכיצד חשוב לנוע כל העת בין החזון למציאות, לערוך בסיומו **משוב ולהפיק לקחים**.

לאורך כל הדרך חזרנו והדגשנו את קיומו של **הפער בין תיאוריה למציאות**, בין הרצון "להתקדם" לקראת אירועים לבין המציאות שפועלת בקצב משלה, על אתגריה האנושיים והארגוניים. עסקנו **במקומה ובתפקידה של המלווה**, כמי שמחזיקה ביד אחת כל העת את המטרה שאליה שואפים, וביד אחרת את המציאות הדורשת גמישות ושינוי. עצם העובדה שיש פער בין תיאוריה למציאות אינה מעידה על תקלה בתכנית או בקהילה, אך היא מחייבת את מנהיגי התהליך לקרוא את השטח וצרכיו ולהתקדם תוך כדי תנועה.

בתהליך בינוי קהילה המטרה שאנו שמים לנגד עינינו כל הזמן איננה האירוע עצמו אלא האנשים, הקהילה. כאשר

האירוע יתוכנן ויופק על ידי חברי הקהילה, יתאפשר מפגש פנים אל פנים והקהילה בהכרח תושפע ותתחזק. בשלב האחרון דברנו על חשיבות גיבוש **תכנית עבודה קהילתית שנתית**, בסיוע מודל SMART ככלי לחידוד המטרות. הדגשנו שיש דרכים רבות להשיג את המטרה ופירטנו כיצד כדאי לבנות תכנית שלב אחרי שלב. והנה, אנחנו כאן, מסכמים.

יש הנוטים להפנות את הזרקור לכישלונות - מה לא הצליח ומהם הבעיות והקשיים. אנחנו ממליצות לסכם את התהליך מתוך הכרה והוקרה של מה שנעשה.

את הסיכום המוקיר חשוב שכל מלווה תעשה קודם כול עם עצמה, תתבונן על התהליך ותאיר את המקומות שבהם היה שינוי, תנועה או התרגשות. באופן זה, הנחיית הצוות המוביל וחבורת המשימה, תהיה טעונה בהכרת הטוב וברגשי התודה הנחוצים.

לאחר הסיכום של המלווה עם עצמה, מומלץ לכנס פגישת סיכום לצוות המוביל ולחבורת המשימה או לפעילים המרכזיים, להדגיש את העשייה, ההתפתחות, להצביע על הדרך (מה הייתה נקודת ההתחלה ואיפה אנחנו היום) להודות על הישג ולצייר חלומות לעתיד.

חקר מוקיר

הנחת היסוד של מודל זה היא כי המציאות הקהילתית אינה בעיה, אלא הזדמנות! הדרך לשינוי עוברת דרך פנס המאיר את הנכסים, הכוחות וההצלחות שיש בקהילה, ולא דרך דשדוש בקשיים ובחסרונות.

אנחנו מציעות לסכם את התהליך בסיומו או בסיכום ביניים, בעזרת מודל **חקר מוקיר**, הממשיג ומארגן ומחזק את עקרונות העבודה והגישה שהצגנו במודל זה.

חקר מוקיר פותח בשנות השמונים של המאה העשרים על ידי דייוויד קופריידר (Cooperrider), שגילה כי מחקר ארגוני המתמקד בבעיות ובמה שאינו פועל כשורה, גורר התנגדויות וקשיים של הארגון ואנשיו. אולם כאשר חוקרים מה כן פועל בדרך הרצויה, לא רק שהארגון משתף פעולה, אלא שהמחקר עצמו מקדם את השינוי הנחוץ.

קופריידר הבין שהבנת המציאות נובעת מהדרך שבה חושבים עליה; כאשר מתמקדים בבעיות, יש סיכוי שהבעייתיות תגבר ואם מתמקדים בטוב הקיים, בתקוות ובחלומות, יגברו הסיכויים למימושם.

חקר מוקיר מציע לחקור את המיטב שהעבר או ההווה מציעים וכך לעצב עתיד טוב יותר. שיטה זו מגייסת אנשים וסוחפת אותם למימוש אפשרויות חדשות עבור הארגונים או הקהילות שאליהם הם משתייכים. חוויות חיוביות, הצלחות, הצבעה על הכוחות הפנימיים, וסיפורי הצלחה, משמשים כבסיס ללמידה ארגונית ולהתפתחות, לצמיחה ולעיצוב משותף של העתיד. התהליך מלווה ברגשות חיוביים שמשפיעים על המוטיבציה והאנרגיות של כל השותפים ותורמים לתהליך של התחדשות ויצירה.

עקרונות החקר המוקיר

1. שאלות חיוביות מזמינות שינוי חיובי.
2. תהליך החקירה תורם להנעת השינוי הרצוי.
3. הדרך לצמיחה עוברת דרך הארת הטוב והמוצלח וניתוחו.
4. חשוב ללמוד מהצלחות ולשתף כמה שיותר בעלי עניין, שכן הידע קיים אצל כל השותפים.
5. חשיבה משותפת על צמיחה בעזרת כוחות העבר וההווה אל עבר העתיד, מובילה לעתיד טוב יותר, ולהגשמת החלומות.

חקר מוקיר יכול לשמש כבסיס לתחילת תהליך השינוי. אנחנו מציעות להשתמש בו להתבוננות על מה שכבר התרחש בקהילה, וכעידוד להמשיך ולפעול בדרכים שנוצרו, עם הכוחות המקומיים שזוהו והתגלו.

שלב זה חשוב במיוחד לקהילה שבה הליווי מן החוץ הוא לזמן קצוב ועדיין לא נוצרה תמונת העתיד הרצויה. בעזרת חקר מוקיר יכולה להתגבר המוטיבציה והיכולת לפעול עצמאית בהמשך הדרך.

ניתוח התהליך, האירועים שהתקיימו והשינויים הקהילתיים, יאפשר למשתתפים להעלות עצות שימושיות, שיועילו להמשך.

בנוסף, איסוף 'נקודות האור' שעולות מדברי המשתתפים מוביל בדרך כלל לתובנה על דפוסי ההצלחה המקומיים, וממילא מצביע על הדרכים שבהן מומלץ ללכת, כמובן יוצר הזמנה למחויבות ושותפות של כלל המשתתפים.

חקר מוקיר בפגישת הסיכום

פגישת הסיכום עם הצוות המוביל וחבורת המשימה, צריכה לכלול כמה חלקים:

- « הקדמה המסבירה מהו חקר מוקיר ומה מטרתו.
- « תזכורת של המטרה והאתגר שהוגדרו בתחילת התהליך, כאשר האתגר מנוסח באופן חיובי: מה רצינו (ועדיין רוצים) להשיג, ולא ממה רוצים להימנע, למשל: "האתגר שלנו בקהילה הוא יצירת חיבור בין אנשים שונים וקבוצות שונות. יש כאן הרבה נשים ואנשים מצוינים ואנחנו רוצים שירגישו קשורים זה לזה". בניסוח חיובי כזה, יש מקום לקושי ולא אתגר אך במרכזו הדגש על החיובי - השאיפה לחיבור ולקשר.
- « מומלץ לבקש מכל אחת ואחד מהמשתתפים לכתוב מה הם מחשיבים כהצלחה (גם קטנה) לאור האתגר שהוגדר, ומה גרם לה. שתפו את ההצלחות ואת דרכי העבודה המוצלחות, התובנות והמחשבות.
- « השיחה ממשיגה ומתעדת את דרכי העבודה האפקטיביות, שאותן אפשר לשחזר גם בעתיד, ומחזקת את תחושת השותפות והחיבור בין הפעילים, וכך מתחזק כוחו של הצוות וגוברת המוטיבציה שלו לפעול יחד גם בהמשך.
- « חיבור הנקודות השונות יכול להאיר תובנות חדשות - בדקו מה המשותף לסיפורי ההצלחות, מהן התבניות היעילות לעבודה בקהילה, וכיצד כדאי להמשיך ולהתפתח.

הכרת הטוב ולמידה ממנו אינן מובנות מאליהן; קל יותר להביע ביקורת ולהיות ציניים. גישת חקר מוקיר דורשת אימון ותרגול - להתאמן להכיר בטוב, להודות בהצלחה.

ולסיום...

מודה אני / מאיר אריאל

מוֹדָה אֲנִי

לְפָנֶיךָ וְלִךָ

עַל כָּל הַחֶסֶד וְהָאֱמֶת וְהַטּוֹבָה וְהַרְעָה וְהַטּוֹבָה

שְׁעָשִׂיתָ עִמָּדִי

וְעַם בְּיַתִּי

וְעַם קְרוֹבֵי וַיְדִידֵי וְעַם בְּנֵי עַמִּי

וְעַם אֶרֶץ, וְעַם כָּל הָעוֹלָם וְהָאָדָם

אֲשֶׁר בָּרָאתָ.

קהילה שפועלת למען עצמה ומחזקת בתוכה את המרכז המשותף של חבריה, נהנית מחוסן חברתי. ככל שיהיו יותר קהילות שנשענות על מקורות התרבות המשותפים שלנו וצומחות יחד לקראת עתיד משותף, כך החברה הישראלית כולה תפתח חוסן, ביטחון ובריאות.

אנחנו מקוות כי מודל זה יסייע לקהילות ולמלוויהן בזיהוי כוחותיהן, ויחזק את הטוב המשותף בקהילה ובחברה הישראלית כולה.

נשמח לשמוע וללמוד על תהליכים קהילתיים שנעשו בהשראת מודל זה, מוזמנים לפנות אלינו לשתף ולהתייעץ. תודה!

ISBN 978-965-92735-1-5



9 789659 273515

אב תשפ"ב אוגוסט 2022