



המדריך לארגון קהילתי בישראל

כלים, רשמים ותגובות

سحرية
Shaharit
שחרית

יוצרים מחנה משותף

שחרית - יוצרים מחנה משותף
המחלקה המקומית | בהובלת יניב קקון ודבורה אברמזון
עורך: רוון ברקאי

תוכן עניינים

1	תקציר מנהלים
	רקע על ארגון קהילתי
4	ארגון קהילתי ככלי חיוני בשינוי חברתי- לפי סיימון גריר
5	13 עקרונות בסיסיים לארגון קהילתי משמעותי ומעמיק - לפי גריר
6	מה בין ארגון קהילתי לגיוס תושבים למאבק - לפי ארנולד גרף
8	ארגון קהילתי - לפי יניב קקון, מנהל המחלקה המקומית
	מיהו מארגן קהילתי?
14	יכולות וכישורים הנדרשים ממארגן קהילתי - לפי גריר
15	מארגנים קהילתיים בישראל
16	יום בחיי מארגן קהילתי
17	מפתחות לניהול זמנו של המארגן קהילתי
	שלבים בארגון קהילתי
20	קשת קמפיין
21	פגישות אחד-על-אחד
22	נייר תדרוך לפגישת בניית יחסים אחד-על-אחד
23	שאלות לעצמי אחרי 1:1
23	איתור מנהיגים
24	מציאת נושאים וחוגי בית ראשונים
25	ניתוח כוח
25	סוגי מפגשים
26	מפגש תושבים
	ניתוחי מקרה - ארגון קהילתי בישראל
30	מרכז מסחרי רובע ד' באשדוד
32	קמפיין גיוון בפרסום ברחובות
33	ניקיון רחובות ופינוי אשפה בגילה ירושלים
34	קמפיין צהרונים מיל"ת רחובות
35	קמפיין הצהרונים טירת כרמל
37	חינוך אחר בעיר - בית אקשטיין באשדוד
38	קמפיין "מהיר" קייטנה בשכונת מרמורק רחובות
39	תחבורה ציבורית בירושלים
	כלים נוספים בארגון קהילתי
42	מתמטיקה של ארגון קהילתי
43	אסטרטגיה לניהול קמפיין
44	הכשרה על קבוצה גרעינית מטעם ה-IAF
45	טופס לבחינת צבירה ושימוש של כוח
46	אחרית דבר



באחת מהנסיעות הארוכות שלי עם ארני גרף, יועץ המחלקה ומארגן קהילתי למעלה מ-50 שנה, תהיתי לגבי מקור האנרגיה הבלתי נגמרת שלו לאלפי שיחות 1:1 שביצע, למאות חוגי הבית ומפגשי תושבים שנכח או הוביל. ביני לבין עצמי, הנחתי שתי תשובות אפשריות: האחת, נאום חוצב להבות על שליחות ועשייה והשנייה, תשובה צנועה על אהבת האדם וצמא להכיר ולעזור. תשובתו הפתיעה אותי בפשטותה: "הניצחון", אמר לי ארני, "אני פה בגלל הניצחון". בסדנה שהעברתי לא מכבר על ארגון קהילתי לפעילים חברתיים ציינת, שהתארגנות קהילתית מתחילה בלדמיין ניצחון. אם לא מצליחים לדמיין ניצחון – לא יוצאים לדרך. הקבוצה הוכתה בהלם. "מה עם התהליך? מאבקים חברתיים לא תמיד מסתיימים בניצחון... ועוד הערות דומות.

ארגון קהילתי נשען על חתירה לניצחון, כאשר המפתחות לניצחון הם: בניית מערכות יחסים משמעותיות והבנה של יחסי הכוחות במגרש הקהילתי מקומי. קמפיין מקומי, כדאי לו שיושגת על מערכות יחסים יציבות שלא נרקמו אד הוק לטובת נושא בלבד. מערכות יחסים, שנבנו יחד, בין מנהיגים ומנהיגות של קהילות שונות, שחברו יחד לדמיין תמונת עתיד משותף עבור הקהילות שלהן. יחסים אלו, יכולים שיתחילו סביב נושא מסוים, אבל קיומם קריטי להתארגנות קהילתית מתמשכת. הכוח האזרחי צומח מתוך היחסים האלו ומהווה כוח נגד לבעלי ההון ובעלי השררה.

במשולש הכוחות של המגזר הפרטי, הרשות המקומית והאזרחים הפשוטים, כוחם של האחרונים טמון בהתארגנותם. התארגנות של עשרות, מאות, אלפי תושבים היא הבסיס לבניית הכוח. אם לא נהיה רבים, פשוט לא נהיה.

החל מקיץ 2015 מקדם מכון שחרית התארגנות קהילתית (Community Organizing) של תושבים במספר ערים בישראל - אשדוד, ירושלים, טירת כרמל ורחובות. ההתארגנות הקהילתית מתבססת על מודל שפותח ומיושם בארה"ב בעיקר ע"י הקרן לאזורים תעשייתיים (IAF)*. מטרת ההתארגנות הקהילתית היא להניע שיח משותף של תושבים ממגוון הקהילות בעיר או ביישוב, בניית מערכות יחסים מגשרות המהוות בסיס לפעולה משותפת וקידום נושאים החשובים לליבם. התארגנות קהילתית ומציאת מכנה משותף מדגימה, הלכה למעשה, פוליטיקה של "טוב משותף" ברמה המקומית.

במסגרת הפרויקט, שנערך בשיתוף עם ארגוני חברה אזרחית מקומיים, גויסו מארגן או מארגנת קהילתיים בכל עיר, המקדמים מהלך של בניית כוח אזרחי-עירוני חדש וחוצה מגזרים, שמוביל מאבקים ויוזמות בנושאים ציבוריים המעסיקים את התושבים. עבודת המארגנים הקהילתיים כוללת מאות מפגשי אחד-על-אחד עם תושבי העיר ופעילים חברתיים מקומיים, זיהוי מנהיגות מקומית שמובילה את מיפוי צרכי התושבים, מגדירה מאבקים המקדמים את הטוב המשותף בין הקהילות, ומובילה לניצחון עבור כל תושבי העיר או היישוב.

מטרתו של המדריך הזה הוא לתאר את תהליך ההבניה והפיתוח של התארגנות קהילתית בישראל, תוך הכרת הרקע, העקרונות, הכלים ומידת התאמתם לזירה המקומית ישראלית.

<http://www.industrialareasfoundation.org>

01

רקע על ארגון קהילתי



01

ארגון קהילתי ככלי חיוני בשינוי חברתי / לפי סיימון גריר

רקע על ארגון קהילתי

ארגון קהילתי ניתן להסביר כיצירת אסטרטגיה לחלוקה מחדש של כוח באופן בלתי הפיך. כלומר, התארגנות קהילתית היא הדרך שבה אנשים מתאגדים סביב מטרות משותפות, מאגמים את הכישורונות שלהם ומקימים ארגונים יציבים ברי קיימא, באמצעותם הם מפעילים כוח ישיר מול גורמים הנדרשים לשינויי מדיניות, חוקים, גישה למידע והקצאות משאבים.

על פי רוב, קהילות המעורבות בארגון קהילתי חסרות גישה באופן מסורתי לצורות נפוצות של כוח. כמו למשל: הון כספי, רישות לתוך (או בתוך) האליטה, תשתית קהילתית, אמצעי תקשורת ועוד. עבורם, פעולה משותפת, מה שאנחנו קוראים לו ארגון קהילתי, עם החברים והשכנים, אשר חולקים סביבת חיים, דאגות וערכים משותפים, היא אחת הדרכים היחידות להסב את תשומת ליבם של אלו אשר שולטים במבני הכוח המסורתיים. יסודות הארגון הקהילתי שזורים בתמונת השינוי החברתי בארצות הברית במשך 150 השנים האחרונות, ונובעים ממקורות שונים ומגוונים להפליא. מהתנועה לביטול העבדות והתנועה הפופוליסטית של המאה ה-19 ועד לתנועות של זכויות עובדים, זכויות נשים וזכויות אזרח של המאה ה-20 - לארגון קהילתי באמריקה שורשים רבים. בהקשר המודרני, סול אלינסקי* מזהה פעמים רבות כאבי הארגון הקהילתי בארה"ב והוא אף הסדיר את משנתו בנושא בספרו "כללים לרדיקלים". כיום, למרות שישנו מגוון רחב של גישות שונות לארגון הקהילתי, רבים מהיזמים הקהילתיים בוחרים עדיין לאמץ את המודל המסורתי של אלינסקי, תוך כדי התאמה לקהילות שלהם. בשנים האחרונות, עולה גם ביקורת על חוסר הלב, הנשמה, האמונה והערכים שגובר בשנים האחרונות אצל העוסקים בארגון קהילתי. באופן מסורתי, לארגון הקהילתי יש בסיס אמוני חזק ובשנים האחרונות הולכת ושלטת מסגרת עבודה חילונית, אשר הופכת את המרכיב האמוני-ערכי ממתווה של חזון לגורם אינסטרומנטלי נטו. ארגון קהילתי הינה פרקטיקה חיונית כמעט לכל מאבק שמחייב התגייסות יציבה של אנשים, אך הוא אינו מספיק. שינוי חברתי יכול ללבוש צורה מהפכנית וטבעית, או מסחרית ומלאכותית. כאשר הוא נושא את האופי השני, הוא מסוג ההתארגנויות הגרועות ביותר, שפוגע גם בהתארגנויות אחרות.

סיימון גריר, יועץ למחלקה המקומית של שחרית משנת 2014. בעל ניסיון בינלאומי של מעל 25 שנה בארגונים לשינוי חברתי. נחשב כיום סדרתי בשדה שלא למטרות רווח וממחה ביעול עבודה קהילתית-אזרחית. כיום מייצע לחברות, עמותות, ארגוני עובדים ומגופי ממשל שונים.

*סול דייוויד אלינסקי, 1972-1909, מחבר הספר "כללים לרדיקלים" ונחשב לאבי תורת הארגון הקהילתי

13 עקרונות בסיסיים לארגון קהילתי משמעותי ומעמיק / לפי גריר

והתעלמות מאחריות.

11. ארגון קהילתי הוא אמצעי ל**למידה** של מקום, קהילה וחברה. זוהי הבנה לעומק של אותו מקום, קהילה, או חברה, על כל המורכבות שלו, המלווה בפיתוח חזון, המעוגן בניסיון, שיהיה מעורר השראה, חסר תקדים ובו זמנית אפשרי לחלוטין ושווה את הזמן ומאמצים של אנשים עסוקים.
12. ארגון קהילתי משמעו **לצאת מאזור הנוחות שלך**, לאהוב להיות שם, ולעורר השראה באחרים ללכת לשם שוב ושוב גם כן.
13. בארגון קהילתי מעורב הרבה רגש. בכל פעם שהמציאות מראה שחיים של אחד מוערכים, אפילו בקצת, מחיים של אחר, הלב נשבר. כל שבר כזה הוא התחייבות שלנו לעצמנו, כמארגנים, כשותפים וכמנהיגים בארגון קהילתי, שאנחנו יכולים וחייבים לעשות יותר טוב, לבנות חברה טובה יותר לאנשיה.

1. **נוח** - העיקרון המרכזי. מודעות עמוקה לדרכים בהן כוח מחלחל לכל אינטראקציה היא הנקודה הראשונה הראויה לתשומת ליבו של המארגן;

2. **הקשבה עמוקה** - מארגנים קהילתיים מקצועיים יודעים לשמוע את ההפסקות באותה עוצמה כמו את המילים עצמן. בארגון קהילתי, סקרנות אותנטית לגבי מה שיקר לליבם של אחרים היא בסיסית; המטרה היא לא "לכוון לאג'נדה שלנו", אלא לבנות תחושה משותפת של טובת הכלל- טוב משותף ודרישה של כל אחד מהשני להשיג את זה ביחד;

3. **אמון באנשים** - ארגון קהילתי מושתת על אמונה וכבוד לכל בני האדם שרוצים במידה מסוימת, לפרוץ את מסגרת חיי הפרט ולחולל שינוי בספירה הציבורית.

4. ארגון קהילתי מחייב **שאינה מתמדת** של שאלות עמוקות ואמונה שהתשובות באות באמצעות מערכות יחסים ובפעולה נכונה. פעולה במסגרת הארגון קהילתי מושכת אחרים אל המסע האישי, שלעיתים הוא מאד משמעותי ומשנה מציאות;

5. ארגון קהילתי מעוגן באמונה **שאנשים מסוגלים להרבה**, שהם מסוגלים להגיע להישגים מדהימים ושיש להם חוכמה פנימית שיכולה לפרוח כשנותנים לה את ההזדמנות;

6. **העדפה לפעולה** - הנטייה צריכה להיות לפעול ולעשות. דרך פעולה ציבורית נבנות מערכות יחסים. מתוך פעולה, הכוחות המבקשים לחולל שינוי- מקבלים ביטוי בולט.

7. **ראייה בהירה** - ארגון קהילתי מלמד אותנו לא לראות את העולם דרך משקפיים ורודות, אך גם לא להתייחס לכל מה שאומרים כאל עובדה, כנתון או כדרך היחידה, גם אם הוא מוצג ככזה.

8. ארגון קהילתי עוסק ב**שיתוף פעולה**, בגילוי של מה אנחנו חולקים אחד עם השני, בבניית מה שיש לנו במשותף וחיבור משותף של אותם קהילות ונושאים שאנשים אחרים תופסים כנפרדים ואף מנוגדים. ארגון קהילתי מוצלח חושף חלומות שנקברו עמוק ומהתשוקות האלה בונה שותפויות שלא ניתן היה לדמיין אותן קודם לכן.

9. ארגון קהילתי הוא דרך פעולה שמאפשרת לנו לשרוד ול**פעול מבעד לדיסוננס** שנוצר בין המציאות כפי שהיא, לבין המציאות כפי שהיא צריכה להיות;

10. עבור מארגנים קהילתיים, **אדישות היא גורם לחשד**. תמיד ישנה יד מכוונת מאחורי אירועים, הן הטובים והן הפחות טובים. השימוש באדישות הוא התכחות לכוח

01

מה בין ארגון קהילתי לגיוס תושבים למאבק / לפי ארנולד גרף

רקע על ארגון קהילתי

אבחנה ראשונה וחשובה שיש לעשות, היא בין גיוס תושבים לבין התארגנות, למרות שיש היבטים של גיוס בתוך התארגנות ולהפך. במאמרו, ריצ'רד רוטשטיין* מציין הנחייה ברורה לכאורה, "המארגנים מארגנים ארגונים". אך הלוואי שהאמת הייתה כה פשוטה. לצערי, בהרבה ארגונים ה"מארגן" בקושי מתעסק בארגון ובבניית מבנה ארגוני בר קיימא ולמרות כמה דוגמאות יוצאות דופן, זו המציאות ברבים מהארגונים קהילתיים, איגודים מקצועיים, ומפלגות. לעתים קרובות, מוצא את עצמו המארגן כמי שפועל כדי לגייס את חברי ותומכי הקבוצה לעשות משהו - לחלק פליירים, לדפוק על דלתות, למצוא מיקום למפגש או הפגנה, לארגן כיבוד, לתכנן ולהדפיס סדרי יום, להביא אנשים לאירוע וכו'. כל המשימות האלו לא משקפות התארגנות נכונה. התארגנות נכונה היא דרך פיתוח מנהיגות מקומית. על פי רוב, החלטות בארגונים מתקבלות ע"י גרעין די מצומצם של אנשים. תפקידו של המארגן הוא להוציא לפועל את תכניתם. תרחיש זה דורש מהמארגן להיות המגייס. תפקידו נתפס כמי שמביא אנשים לאירועים, ולא כמי שמכשיר וחונך אנשים כיצד לבנות ארגון, כיצד לגייס קהל, איך לפתח בריתות, איך לחשוב אסטרטגי, איך לחקור נושא, או איך לפתח את קולם ואת המיומנויות שלהם. זוהי הסיבה שכל כך הרבה חברי קבוצות קהילתיות, איגודים מקצועיים ומפלגות מדברים בגוף שלישי כאשר הם מתייחסים לארגונים להם הם שייכים.

מגייסים פועלים בדרך כלל עם חברים ומתנדבים כדי להשלים מטרה מסוימת. מארגנים מנגד, מכשירים פעילים כדי להפוך אותם להיות מנהיגים. המנהיגים הופכים להיות יוצרים במשותף של ארגונים בעלי כוח המבוססים על גיוון תרבותי, כלכלי, מגזרי המנוהלים באופן דמוקרטי בציבור הרחבמה זאת אומרת בציבור הרחב, או במקום העבודה. ארגונים אלו מתעסקים עם מגוון מנושאים רחב, עם אוריינטציה לפעולה, והם מנוהלים ע"י צוות הנהלה רחב וקולקטיבי.

אמנם, פעמים רבות, מארגנים מוצלחים נדרשים להיות מסוגלים לגייס מספרים גדולים של אנשים אבל למעשה הצלחת המארגן היא כאשר 60-75 אחוז מהמשתתפים באו בהובלת מנהיגים נוספים. אם המארגן לבדו אחראי על הגעת 60-75 אחוז מהמשתתפים, נוצר מצב שבו ברור שהמנהיגים לא שותפים מספיק למה שקורה.

תפקידו של המארגן הוא לגייס, להכשיר, ולפתח מנהיגים.

ארני גרף, יועץ למחלקה המקומית של שחרית משנת 2014. פרש בשנת 2017 אחרי עשרות שנות פעילות שהחלו במאבק לשוויון לזכויות לשחורים בשנות ה-60 בארה"ב, עברו במאבק מונומנטלי לקביעת שכר מחייה ראוי בבולטימור ובערים נוספות והסתיימו בהובלת ה-IAF כמנהל שותף בשנים האחרונות.

הפעולה, תשוקה, או אדישות שלו.
כך שהאינטרס האישי של כל אדם מונע ע"י אותם דברים
שאנשים עושים כדי לשרוד: למצוא מזון, מקלט, ביטחון,
וכו'. כך גם אנו מונעים ע"י הצורך שלנו להתייחס, להיות
מוכר, ולחוות משמעות בחיים. בכל מקום שבו עבדתי או
גרתי - מכפרים בסרי לנקה למרכז העיר בבולטימור, מרילנד,
ארה"ב - גיליתי את זה כאמת אוניברסלית.

[http://bit.ly/2jmJ3k3*](http://bit.ly/2jmJ3k3)

ניקולס פון הופמן, מארגן ב-IAF בשנות ה-60, כתב
"מנהיגים מוצאים דרך התארגנות קהילתית ומנהיגים
מתפתחים ע"י ארגונים". הוא הדגיש שאנשים לא נולדים
כמנהיגים, אלא התפתחו להיות כך. ארגונים מוצלחים וברי
קיימא מתפתחים וממשיכים לצמוח כתוצאה מעבודת של
המארגן טוב וקולקטיב של מנהיגים חזקים. מנהיגים אלו
(כאלו עם קהל מחויב שהולך אחריהם בוודאות) תמיד
מחפשים מנהיגים חדשים להצמיח ולפתח.
כיצד מארגן בונה ומפתח מנהיגים ללא הרף? הרבה
מארגנים פועלים סביב נושא או מטרה, במקום סביב
מערכות יחסים. למרות שמדי פעם פעילות זאת נדרשת, זו
לרוב טעות. בניית יחסים מקדימה בניית כוח. כוח נבנה ע"י
התארגנויות של אנשים עם פוקוס תמידי ועקבי. מאבקים
גדולים לא מנצחים בזריזות. לא מנצחים אותם דרך גיוס
אנשים לכמה הפגנות.
לבנות ולנהל כוח למשך זמן רב דורש לא רק נושא בוער,
אלא גם רשת של קשרים שיכולים לשאת ולפתח את הארגון
עד שניצחון מתגשם. התארגנות סביב יחסים היא בהתחלה
קשה לעיכול - אולם שיטה זו היא קריטית לבניית כוח כי
אנשים מגיבים ליחסים יותר מאשר למשימות. רובנו לא כל
כך שמחים להגיע לעוד פגישה או לקבל עוד משימה, חוץ
מההתחייבויות שלנו בעבודה ועם המשפחה כי בסופו של
יום כל אדם מגיב לאינטרס האישי שלו או שלה והתייחסות
אנושית היא יותר רלוונטית לאינטרס האישי, מאשר
תגובה למשימה.
אנשים נולדים כדי לתקשר אחד עם השני במערכות יחסים.
דרך יחסים אנו מוצאים אהבה, משמעות, ואת העוצמה
להתארגן סביב נושאים נפוצים שמביאים איכות לחיים
שלנו. לעתים קרובות מדי התארגנות מבוססת על להגיד
לאנשים מה צריך לעשות במקום להקשיב לאנשים עם מה
הם מזדהים, מה בוער בהם או מפריע להם. מארגן מוצלח
הוא כזה שמארגן יותר עם האוזניים מאשר עם הפה.
בגלל זה, הכלי הרדיקלי ביותר בבניית ארגון הוא שיחה
אישית פנים מול פנים של 30-45 דקות. פגישה זו אינה
קשקוש, אינו חפירה, אינה למידה של קורות החיים של
הבנאדם ואינה ראיון עבודה. מפגש זה מכיל שיחה ממוקדת
על האינטרס האישי של הבנאדם. השאלה החשובה אינה
"מה" או "איך", אלא "למה" הוא חושב בדרך שבה הוא
חושב, למה הוא פועל או לא פועל, ומהו סיפור מאחורי

01

ארגון קהילתי / לפי יניב קקון, מנהל המחלקה המקומית

רקע על ארגון קהילתי

ארגון קהילתי הוא בשורה חדשה המביאה עמה דרך להבין את עצמנו, את החיים שלנו ואת העולם סביבנו. באותה נשימה, ארגון קהילתי הוא גם חזרה אל שורש עתיק ביותר. ארגון קהילתי הוא הרבה יותר מאסטרטגיה, שיטה או רצף כלים. בקהילות רבות מדובר במסורת העוברת מדור לדור, זוהי דרך חיים אינטואיטיבית, דרך ליצור יחסים בין אנשים ומנהיגים, דרך לכונן מערכות יחסים בין אנשים, סיפורים, צרכים, תרבויות ואמונות, דרך ליצור חברה בה יש מקום ומרחב לכולם.

למידת עומק של מקום, אנשים, קהילות וחברה, היא נקודת הפתיחה של המארגן הקהילתי. הבנת המרחב, על מורכבותו ופיתוח חזון משותף מעורר השראה, מעוגן בניסיון, ועם זאת נגיש ושווה את השקעת הזמן והמאמץ של השותפים לדרך. המסע הזה, בין פירוק סטראוטיפים לבנייה מחדש של קהילה פוליטית-אזרחית העונה על צרכי האנשים ויכולה לפעול יחד למען מטרות משותפות, הוא מסע הדורש מהאדם לשאול כל העת שאלות עמוקות על עצמו ועל המקום בו הוא פועל, תוך אמונה שהתשובות אינן באות מתוך התבודדות אלא באמצעות מערכות יחסים ופעולות משותפות. לארגון הקהילתי כללים אוניברסאליים, אשר מהדהדים ברבדי הכתיבה השונים. לכל עיר ויישוב יש קצב משלהם - כאשר ניגשים למלאכת קריאת המדריך זה, צריך להקשיב קשב רב לדוגמאות וללמוד על המקומות מהן הן מגיעות בכדי להפיק תועלת מרבית מן הקריאה. תפקידו של המארגן הקהילתי הוא יצירת הזדמנות עבור אנשים שונים להכיר, להתחבר וליצור מערכות יחסים. הכרות עומק והבנת המניעים הן תנאי הכרחי בדרך לבניית רשת אזרחית-פוליטית של טוב משותף. את הבמות הללו יוצר המארגן הקהילתי באמצעות שיחות אישיות, יצירת קשרים וחיבורים, מציאת מנהיגים, הכשרות, מפגשי תושבים, פעולות משותפות, יצירת מתח, דחיפות שינוי ועיצוב מבנה ארגוני המחזיק עצמו לאורך זמן. ההזמנה למסע מבוססת על גילוי הדדי סביב השאלה מה אנחנו חולקים ויכולים לבנות האחד עם השני, על העושר התרבותי שיש במפגש ועל האמונה שכל בני האדם זכו למתת אל ייחודית וחולקים שאיפה להשפיע באופן ממשי על הקהילה והחברה בה הם חיים, בין המציאות כפי שהיא לבין המציאות כפי שהיא צריכה להיות. ארגון קהילתי מוצלח חושף חלומות שנקברו עמוק ובונה

יניב קקון, חבר מועצת העיר אשדוד, יו"ר תנועת אשדודים. קקון, מומחה לחינוך מוניציפלי, יזם תכנית "שבילים" במכללת קי לאנשי חינוך, בין השנים 2014-2017 - ניהל קקון, במשותף עם דבורה אברמזון, את המחלקה המקומית במכון שחרית.

שותפויות שכלל לא ניתן היה לדמיין לפני שהתרחשו, דרך התמודדות עם נושאים, שעל פניו נתפשים נפרדים ואף מנוגדים לקהילות ומגזרים שונים. לעיתים, מערכת היחסים מתחילה בעצם המפגש האישי והגילוי ההדדי ולעיתים כאשר נפגשים אנשים ממגזרים שונים ומגלים נושא משותף, קורה הקסם. המחויבות לפעולה משותפת יוצרת חיבור באופן טבעי והמחסומים מתחילים להתפוגג. הכרות אישית ופעולה משותפת מורידה את מפלס המתח בין מנהיגים ובין שותפים לדרך.

מעבר למסע משותף של פרטים וקבוצות, הבנה של כוח וחלוקה מחדש של כוח הם צירים מרכזיים בהכרת ארגון קהילתי. בהתארגנות קהילתית, אנשים מתאגדים סביב מטרות משותפות, מאגמים את הכישרונות שלהם ומקימים ארגונים יציבים אשר חוקרים את האופן בו כוח מחלחל אל תוך כל חלק בחיינו ואז מפעילים כוח ישיר מול הגורמים מהם נדרש שינוי בנוגע למדיניות, חוקים, גישה למידע והקצאות משאבים.

לרוב, הקהילות המעורבות בארגון קהילתי, לא נגישות לצורות נפוצות של כוח. לכן התארגנות קהילתית של אזרחים היא אחת הדרכים היחידות להסב את תשומת ליבם של אלו אשר מחזיקים במבני הכוח המסורתיים. תמונת מראה של מבני הכוח, ניתן לזהות על פי רוב, בהחלטות ארגונים, אשר מתקבלות ע"י גרעין די מצומצם של אנשים. בארגונים מסוג זה, תפקידו של המארגן הוא להוציא לפועל את תכנית הגרעין המצומצם. הוא נתפס כמי שמביא אנשים לאירועים ולא כמי שמכשיר וחונך אנשים כיצד לבנות ארגון, כיצד לגייס קהל, איך לפתח בריתות, איך לחשוב אסטרטגית, איך לחקור נושא, או איך לפתח את קולם ואת המיומנויות שלהם.

ארגונים המבוססים על עקרונות הארגון הקהילתי מנגד, מחנכים ומכשירים פעילים כדי להפוך אותם להיות מנהיגים. המנהיגים הופכים להיות יוצרים במשותף של ארגונים בעלי כוח המבוססים על גיוון תרבותי, כלכלי ומגזרי המנוהלים באופן דמוקרטי. ארגונים הללו עוסקים במגוון נושאים רחב, עם אוריינטציה לפעולה ומנוהלים ע"י צוות רחב וקולקטיבי. זוהי הסיבה שלא מעט חברי תנועות אזרחיות-פוליטיות שאיתן אנו עובדים, מדברים בגוף רבים בתיאור התנועה ופעילותה.

רגע לפני שנעבור למתווה הפעולה, ננסה להדגים כאן חיבור בין הגות ועקרונות ובין מימושם, הלכה למעשה דרך דוגמאות וטיפים לדרך;

אחד על אחד - הכלי המרכזי ביותר בבניית ארגון קהילתי. שיחה אישית פנים אל פנים של 30-45 דקות. שיחה ממוקדת בה השאלה החשובה אינה "מה" או "איך", אלא "למה". למה אדם חושב בדרך בה הוא חושב, מדוע הוא פועל או לא פועל, ומהו הסיפור מאחורי הפעולה, התשוקה, או האדישות שלו. מארגן טוב ידע לשאול את השאלה הנוספת שאדם אחר לא ישאל. לשם כך, נדרשת סקרנות אותנטית לגבי מה שיקר לליבם של אחרים, כאשר המטרה היא לא "לכוון", אלא לבנות תחושה משותפת ודרישה הדדית לשנות דברים יחד.

הסיפור האישי של המארגן הקהילתי - המוטיבציה האישית של המארגן, השזורה בביורפיה שלו, היא אחד הכלים החזקים ביותר שיש למארגן קהילתי. חלק מהמארגנים משתמשים באותו נוסח כל פעם, חלק משנים, חלק מספרים, אותו בתחילת הפגישה וחלק שוזרים אותו תוך כדי השיחה, אבל אצל כולם הוא קיים, אותנטי ומלב אל הלב.

מחקר - למידת עומק. ניתוח מעמיק של תמונת המצב בעיר, מי הן הדמויות האחראיות לפתרון, מי משפיע עליהן ומה הסיפור שעומד מאחוריהן. בחינה של חלופות לפתרון ודרכי התמודדות בערים אחרות. יש להתאמץ על הנטייה שלא להתייחס לכל מה שאומרים כאל עובדה, כנתון, או כדרך היחידה. חשוב לפקוח עיניים לאפשרויות אחרות. את נתוני המחקר אנו מזינים בדרך כלל אל טבלת ניתוח כוח, שמאפשרת לנו לבחון מי הם השחקנים המרכזיים סביב הנושא שאנו רוצים לקדם? כמה כוח יש לנו כקבוצה מאורגנת? מי הם בעלי הברית שלנו? מי עלול להתנגד לנו? ומי הם מקבלי ההחלטות הרלוונטיים?

יציאה לפעולה - לאחר יצירת חיבורים, בניית כוח ואיתור נושאים, מחקר וחלופות לפתרון, יוצאים לפעולה. בנקודה זו, חשוב לזכור לא לעשות למען אחרים את מה שהם מסוגלים לעשות למען עצמם ושנשים מסוגלים להרבה מאוד. דרך הפעולה הציבורית מערכות יחסים ממשיות כל עת להיווצר. ומתוך הלחץ שנוצר מהפעולות הממשיות והתגובות אליהן על ידי בעלי הכוח במבנים המסורתיים אנו ממשיכים ללמוד על הנושא תוך כדי תנועה והכוחות

ארגון קהילתי / לפי יניב קקון, מנהל המחלקה המקומית / המשך

01

רקע על ארגון קהילתי

המבקשים לחולל שינוי של ממש בחיי החברה - מקבלים ביטוי בולט. ארגון קהילתי, מגוון ורחב, מאפשר את היפוך הפירמידה ומשנה את מבנה הכוח למצב בו האזרחים הם הריבון. בטווח ארוך, ההתארגנות יוצרת גישה אחרת בקבלת ההחלטות, מדויקת יותר, שאינה בעלת אופי סקטוריאלי, מלמטה למעלה.

טיפ אחרון לסיכום - ארגון קהילתי דורש מאתנו להיות מחוץ לאזור הנוחות שלנו, לאהוב להיות במקום המאתגר של ההתפתחות ולעורר השראה באחרים לשהות שם פעם אחר פעם. זה כמו מסע אינסופי ללא קו סיום, של מפגש עם תרבויות ואנשים ועם כל מפגש המארגן והארגון מתרחבים ומתרחבים, יוצרים תאים חדשים של עבודה משותפת היוצרים את המפגש הבא. לכן ארגון קהילתי איננו מעשה מורכב - הוא פשוט קשה.

02

מיהו מארגן קהילתי?



02

יכולות וכישורים הנדרשים ממארגן קהילתי / לפי גריר

מיהו מארגן קהילתי?

1. לנהל 10-20 פגישות אחד-על-אחד כל שבוע לרבות 5 פגישות ומעלה עם אנשים חדשים. פגישות אלו נועדו ללמוד מישהו אחר, לגלות אותו, לחקור מה אנחנו יכולים לחלוק, להשיג תובנה חדשה על משהו משמעותי ולהתחיל לבנות מערכת יחסים שמאפשרת דרישות אחד מהשני.
2. לפתח ולנתח את מערך הכוחות בתחום הפעולה אשר בו האדם פועל כדי שבבוא העת יהיה לגמרי ברור ושקוף איך בדיוק "דברים עובדים".
3. לזהות מה מניע ומעורר השראה באנשים שנפגשים איתם ועוזרים להם להתחיל בפעולה;
4. לחפש אחר בריתות, שותפויות ומכנה משותף עם אנשים שדווקא הרוב מאמין ש"לא ניתן" לעבוד איתם;
5. לשתף פעולה על מנת לפתוח אפשרויות לא צפויות, המבוססות על להט, אך עדיין מעשיות, על מנת לגרום לשיפורים של ממש בחייהם של אנשים;
6. לדמיין חזון, לבנות תכנית על מנת להגשים אותו, לבנות לוח זמנים על מנת לבצע את התכנית ואז לנהל את הזמן באופן שיאפשר למלא את ההתחייבויות;
7. להרהר תמיד על איך ללמוד יותר על עצמך, על עבודתך ועל הדרך שבה אתה מתנהל בעולם;

"מארגנים אינם חשובים מכדי להגיש קפה בפגישה, אך גם לא מאוימים מפגישה עם האנשים שהם - בלי להגזים - בעלי העוצמה הגדולים בעולם"

תהילה לפידות, טירת כרמל, בשיתוף עם "הורים מעורים" פעילה ויזמית חברתית בנושאים מגוונים. ביניהם: פיתוח פרויקט אמנות רב תרבותי לילדים ונוער מהמגזר הערבי והיהודי בשכונת הדר בחיפה, פיתוח קבוצות דיאלוג בין מתמודדים נפשית לשאר האוכלוסייה במסגרת עבודתה בתכנית עמיתים לצד בניית מפגשי הסברה וליווי אישי של המתמודדים עצמם, יזמית שותפה לקורס כלכלה לנשים ומנחת קבוצות כתיבה וקבוצות בנושאי צדק חברתי. בוגרת תואר שני בחוג לחינוך במגמת ביבליותרפיה, אוניברסיטת חיפה, ותואר ראשון בספרות עברית וכתביה יוצרת מאוניברסיטה העברית בירושלים.

ניר זוארץ, ירושלים, בשיתוף עם התנועה הירושלמית פעיל ירושלמי וותיק בנושאים חברתיים. פועל רבות לחיבור בין קהילות ומגזרים שונים בעיר, מתנדב בפרויקטים חברתיים בירושלים, ראש שבט בתנועת הצופים ו"ר" הנהגת הורים בבית הספר של בנותיו. במסגרת עבודתו פועל לבניית כוח אזרחי חדש ומגוון על ידי יצירת קהילה שעונה על צרכי האנשים ויכולה לפעול יחד למען מטרות משותפות. גר בשכונת גילה בירושלים נשוי למור ואב לשלוש בנות.

גליה זיידמן - תלמי, אשדוד, בשיתוף עם "אשדודים"
עלתה לארץ עם משפחתה ב-1990 ממולדובה (ברית המועצות לשעבר), אחרי סיבוב של שנתיים ברחבי הארץ, השתקעו באשדוד. בעבר עבדה יחד עם סארוודיה, ארגון פיתוח וסיוע מקומי בסרי לנקה, על יצירת דיאלוג וחיבור בין נציגי הקהילות המקומיות והרשות המקומית, תוך שימוש בכלי מדיה שונים, מיפוי והבנת הצרכים של התושבים המקומיים, חשיבה משותפת על פתרונות אפשריים לבעיות מקומיות ויצירת פלטפורמה לעבודה משותפת. כמו כן, הייתה חלק מצוות תכנון ובניה של אתר אינטרנט לעמותת "יוניטף", ארגון המספק מסגרות חינוכיות לילדים חסרי מעמד בתל אביב. במסגרת עבודתה במכון שחרית, גליה אחראית לבניית חברה אזרחית פעילה ומגוונת באשדוד, אשר מעלה ומקדמת יחדיו את הצרכים העולים מהתושבים ליצירת טוב משותף. בוגרת תואר שני בתוכנית לפיתוח קהילות של האוניברסיטה העברית, ותואר ראשון במדעי המדינה ומזרח אסיה מאוניברסיטת ת"א.

שאל צגהון, רחובות, בשיתוף עם "שותפות בקהילה"
פעיל חברתי וותיק ברחובות. במשך למעלה מ-8 שנים עבד בעמותת על"ם - עמותה לנוער בסיכון, בתפקיד של מתאם יישובי בעיר. במסגרת התפקיד, בין היתר, הוביל את העשייה הקהילתית של העמותה בעיר, ופיתח את תכנית אנג'ל, במסגרתה גם הקים את צוות המתנדבים והפעילים. הקים וניהל את מרכז מגדלור "פינת הנוער" ברחובות. לאחר שסיים את שירותו הסדיר המשיך לשירות קבע בתפקיד מנהל מרכז הכשרות בבית הספר להדרכה של חיל החימוש. נשוי לאפרת ואב ל-3, מתגורר ברחובות.

02

יום בחיי מארגן קהילתי

מיהו מארגן קהילתי?

פגישת אחד על אחד עם מנהיג מרכזי.	08:00-9:00
פגישת אחד על אחד עם הרבנית, אשת רב מקומי.	9:30-10:30
מחקר על בעלויות קרקע.	11:00-12:00
ארוחת צהריים עם מנהיג סטודנטים מקומי.	12:00-13:00
שיחות טלפון/מייל לקבוצות עבודה ומחקר להבין איך דברים מתקדמים.	13:00-14:00
זמן חופשי (: חדר כושר, התאווורות, סידורים.	14:00-15:30
בדיקת התקדמות לגבי חוגי בית בזמן הקרוב. שיחות תזכורת על חוגי בית.	15:30-16:30
תכנון הכשרת צוות בנושא הובלת חוג בית ווידוא הגעה להכשרה.	16:30-17:30
ארוחת ערב	17:30-18:30
חוג בית	19:00-20:30

אתגרים בדרך ליום מוצלח: כאשר בונים יום עבודה, האתגר המרכזי הוא לדעת להעריך מראש לאופציה שפגישות יתבטלו. איך מתמודדים עם זה? לתזכר יום לפני ואפילו באותו יום, לוודא שאדם יודע שהפגישה חשובה עבורך, ולתת את התחושה שהפגישה תהיה מעניינת גם עבורך, ובעיקר לזכור שגם אם פגישה מתבטלת, לפעמים יותר מאחת ביום, עדיין אפשר לייצר יום פורה ואפקטיבי.

מפתחות לניהול זמנו של המארגן הקהילתי

- חובה להכניס זמן לעצמך ולמשפחה. הנטייה של מארגן קהילתי היא לעבוד 24/7 והיא עלולה להוביל לשחיקה מואצת והחלפה תכופה של מארגנים. המארגן הוא חלק מבניית הקהילה ואסור לא לשכוח את עצמו ומשפחתו.
- ניתן לחלק תגובה נכונה לאירועים שקורים לשתיהן קבוצות עיקריות: דברים הדורשים את התייחסות המארגן באופן בלעדי ודברים שאנשים אחרים יכולים לבצע או לקדם. בסוג הראשון יש לטפל באופן מיידי ולפנות את הזמן ובסוג השני מומלץ מאוד להאציל סמכויות.
- מבחן מרכזי לפגישות הוא האם הפגישות מתקיימות רק כי "צריך להיפגש" (שמירה על סטטוס קוו ארגוני) או כי הם רלוונטיים לשינוי או לרווחת הקהילה. אם הפגישות הן מהסוג הראשון, יש לשנותן או לבטלן.
- בפגישות עם אנשים נסה, לאתר מנהיגים בהתאם לניסיון האדם, יכולת השפעה, התמודדות עם כישלון של היושב מולך. אם יש פוטנציאל מנהיגות, יש לפנות לכך משאבי זמן אבל אם לא, סווג את האדם כמי שעשוי להיות תומך או חבר.

03

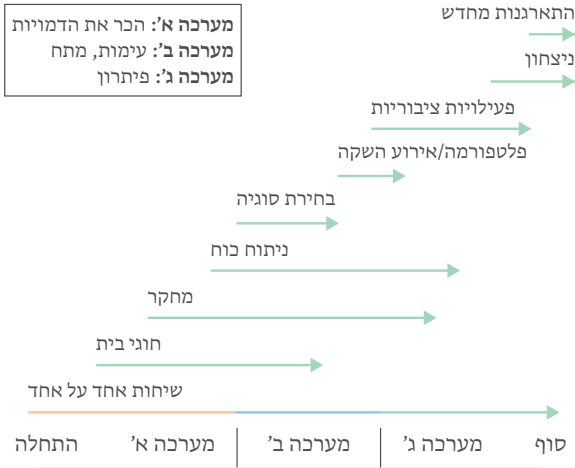
שלבים בארגון קהילתי



03

שלבים בארגון קהילתי

קשת קמפיין



קבוצות עבודה

שלב א: שיחות אישיות
שלב ב': איתור מנהיגים פוטנציאליים והמשך שיחות אחד על אחד.
שלב ג': הכשרות למנהיגים ולפעילים מרכזיים.
שלב ד': במקביל - מציאת נושאים וחוגי הבית ראשונים הנושאים הם גם מטרה וגם אמצעי.
שלב ה': ניתוח כח - מינוי הנהגה - מציאת מניע משותף לקבוצה בשפה קונקרטי ויצירת דחיפות.
שלב ו': ביצוע פעולות - לשים עסקה על השולחן (ליצור אי נוחות ליצירת שינוי), לבצע אותה ולקיים.
שלב ז': להתחיל מהתחלה עם הכוח שנבנה ליצירת מעגלי כוח נוספים.

קשת קמפיין היא עמוד השדרה בארגון הקהילתי. ארגון קהילתי שמשכיל להיכנס לריתמוס של קמפיין מהתנעה לניצחון, מביא את יכולותיו למקסימום עוצמה וכח.

רקע:

שיחות אחד-על-אחד הן לב ליבו של הארגון הקהילתי. קשה להפריז בחשיבות המפגש האישי והבלתי אמצעי בין כל השותפים לרשת ההתארגנות הקהילתית. שיחות אלו אינן שלב בתוך תהליך ההתארגנות, אלא מופע מתמשך שכולל דיאלוג אישי בין כל האנשים בהתארגנות ללא קשר למעמדם, תפקידם וכו'.

קהילה, ולפיכך גם התארגנות קהילתית נשענת על מערכות יחסים. קשר אישי וחיבור בין פרטים הם הבסיס לטוויית רשת קהילתית-חברתית בסיסית. באופן מצער ביותר, התרבות המערבית דחקה הצידה מבנים קהילתיים מסורתיים ואף שיבשה במידת מה את החיבור האישי והכל כך טבעי בין אנשים. לכן, פעמים רבות פגישות אישיות מתחילות בהיסוס ובחשש, תוך כדי אימון שריר השיחה מחדש.

סיפור אישי:

בבסיס הפגישה אישית, נמצא הסיפור האישי שלך ושל האדם שאתה נפגש עימו. המטרה היא לנסות להבין מה מניע את האדם שמוֹלך? מה התשוקה שלו? מה "הסיפור" שלו? לרוב, סיפור אישי שלך ועליך יניח את היסודות לשיחה פתוחה וכנה יותר. הסיפור הקצר הזה עשוי להשתנות מאדם לאדם וממפגש למפגש, אבל הוא לעולם יהיה סיפור אמיתי עליך. כך למשל, הדינמיקה במפגש עשויה להוביל אותך ל: חוויה של הורה לילד צעיר שפוגש בפעם הראשונה את מערכת החינוך; או של חייל בטירונות בצבא שפוגש פעם ראשונה בחלקים חדשים בחברה הישראלית; או כמי שהחלים ממחלה קשה או תאונת דרכים וכו'. למארגן קהילתי רצוי שיהיו עשרים סיפורים אישיים שונים שכולם שלו וכולם אמת.

להכיר, לשוחח, לעבד:

שיחת אחד-על-אחד בארגון קהילתי אינה שיחת "מכירה", אינה ראיון, אינה טיפול ואינה הרצאה. בהמשך תמצאו מבנה מסודר שמסייע לשמירה על המסגרת הנכונה. השיחה צריכה לעבור בשלוש תחנות חיוניות: (א) היכרות עם האדם שמוֹלך (ב) השיחה עצמה (ג) עיבוד השיחה ברפלקציה עצמית ואו עם אחר.

פתיחה:

- הצגת ההקשר: מי המליץ על הפגישה? והאם יש נסיבות נוספות.
- חלק ממאמץ רחב יותר להכיר מנהיגים (בפועל ובפוטנציאל) בתוך בית הכנסת\כנסייה\מסגד\מוסד\קהילה

הצג את עצמך:

- הקדמה קצרה עליך ונקודות מפנה בחיך (איפה גדלת, מה מניע אותך, למה אתה גר כאן עכשיו, למה הצטרפת לארגון, מה המטרות שלך, תפקידך בארגון).

אמצע: התמקד בבן השיחה:

- חפש את היסודות האישיים של החיים הציבוריים של בן שיחך. סיפורי מפתח. שאלות "למה". אילו חוויות עיצבו אותו ומאלצים אותו להנהיג ולהוביל שינוי?
- הקשב לחוויות, יחסים, ותחומי עניין חשובים עבורם.
- שאל כיצד אירועים שונים עיצבו אותו כבן-אדם וכמנהיג.
- שאל איך\מה התפקיד של תחומי עניין ופעילויות בחייו (לימודים, משפחה, דת, עבודה, פנאי, וכו').
- את מי הוא מנהיג? כיצד הוא פעל לחולל שינוי—ארגן קבוצה לשנות עוול\או לשנות את הקהילה שלו?
- אילו סוגי יחסים יש לו עם מנהיגים\מוסדות אחרים?
- מה הוא רוצה עבור עצמו\עבור האנשים שאכפת לו מהם? כיצד הוא רוצה לפתח את עצמו?
- שתף סיפורים אודות עצמך ושוחח על הדרך בה המנהיגות שלך עוצבה מהאירועים המכוננים בחיך.

סיום:

- במה תאתגר אותו לפעול בהתחשב באינטרסים שלו?
- הפניות: עם אילו מנהיגים נוספים הוא חושב שכדאי לך להיפגש? מדוע?
- צעד אפשרי בארגון. התקשר למנהיגים נוספים להמליץ עליך? לכנס מנהיגים לדבר על סוגיית מפתח? לבוא להדרכה? להיפגש עם מנהיג נוסף מהמוסד, וכו'.

הערכה\מחשבה:

- האם האדם הזה מנהיג (בפועל או בפוטנציאל)? אם כן, איפה כדאי להם להנהיג בהסתמך על האינטרסים שלהם?
- מה למדת אודות האינטרסים שלו?
- כיצד זה חופף עם המטרות\פעילויות של ארגונך?

03

נייר תדרוך לפגישה בניית יחסים אחד-על-אחד

שלבים בארגון קהילתי

נקודות בסיסיות למפגש אחד-על-אחד

תכלית: בניית יחסים ציבוריים, זיהוי וטיפוח מנהיגים, השגת רעיונות חדשים, הגדלת הארגון, בניית ארגון לשם פעולה.

עם מי: מנהיגים (בפועל או בפרוטנציאל)

מיקוד: האינטרסים של הזולת; בניית אמון; זיהוי חוויות מפתח שעיצבו אותם כמנהיגים כדי להביא לשינוי.

דוגמאות: כאשר הוא ארגן אנשים והם שמעו לו. זה המאפיין הכי חשוב של מנהיג.

משך זמן: 30 עד 40 דקות

צורה: פנים-אל-פנים, אחד-על-אחד. לקבוע פגישה

מיקום: בקהילה; בית ספר; במהלך צפייה במשחק; בית קפה, וכו'.

פגישה אחד-על-אחד

מה כן?	מה לא?
פעולה לשם תגובה: האם הזולת מנהיג או שיש לו רצון להיות מנהיג?	ניסיון מכירה (בבקשה תצטרף לוועדה שלי!!) או שכנוע בהטלת אשמה
חיפוש אחרי האינטרסים, מניעים, חלומות, מאוויים, סיפורים (מה עיצב אותם)	דרך לפתח חברות בדיקת צרכים
דרך לבנות יחסים ציבוריים	שיחה בטלה\ רכילות\ התבכיינות ללא סוף
30-40 דקות באורך	הזדמנות להציג את האג'נדה שלך
חיפוש אחרי אנשים מוכשרים ורעיונות, הזדמנות להקשבה	ראיון, סקר, תשאול
שיחה הדדית: שיחה בה שתי המילים החשובות ביותר הן "למה" ו"איך"	שיחה פתוחה ללא פעילות
הזדמנות לשיחה ממוקדת שתוביל לפעולה\הרהור	

שיחות אחד על אחד מוצלחות הן שיחות בהן כל צד לומד על השני וגם על עצמו "תמיד הפתיע אותי שזה לא משנה מהיכן הגענו ומה הרקע, אני מוצאת יותר משותף משונה. אני עליתי מברית המועצות כילדה, ובשיחות אחד על אחד עם אימהות שעלו מאתיופיה, מצאתי את עצמי פעמים רבות שומעת וחולקת את סיפור העלייה ואת סיפור ההסתגלות, ומבינה יחד איתן, כמה הסיפורים שלנו מחוברים זה לזה." גליה זיידמן, מארגנת קהילתית באשדוד.

שאלות לעצמי אחרי 1:1

- מה למדתי עליו/ה?

- מה מניע אותנו/ה? מה הכי בוער בו/ה?

- איזה סיפור יישאר איתי?

- האם הוא/ היא מנהיג/ה עם אנשים אחריו/ה?

- עם מי הוא/היא יכול/ה לחבר אותי?

- מה למדתי על עצמי?

- אילו סיפורים סיפרתי?

- מה הצעד הבא שלי איתנו/ה?

איתור מנהיגים

אמצעי האיתור המרכזי הוא בשיחות אחד-על-אחד במסגרת המיפוי, אפשר לזהות מוסדות קהילתיים ודמויות מובילות פוטנציאליות, אבל דרך המלך היא אחד-על-אחד. (דרך נוספת יכולה להיות בהתבוננות ותצפית באירוע רב משתתפים).

קריטריונים למנהיג:

- הולכים אחריו אנשים
- כואבת לו הבטן נוכח עוול או חוסר צדק
- יכול לדמיין תמונת עתיד / חזון ריאלי
- בעל זהות עצמאית מובחנת
- מוכן לשתף פעולה עם אחרים מבלי לוותר על החזון האישי שלו
- לאף מנהיג אין את הכל
- תפיסת עולם של טוב משותף

זרקור על מנהיגה

שלי היא אם לשלושה ילדים צעירים, שדרכיה הצטלבו עם ההתארגנות הקהילתית, בזמן שהייתה בתהליכי היפרדות מבן זוגה. במקביל לניהול ביתה הפרטי וילדיה, היא גם סייעה רבות למשפחתה המורחבת. שלי היא אדם מאוד כריזמטי עם בעירה פנימית חזקה. היא פגשה אותנו דרך הכאב שלה לאחר פיטוריה מעבודה איכותית כמזכירת בית משפט. היא לא הייתה מעורבת בפעילות קהילתית קודם, ופשוט הרגישה שהגיעה לשוקת שבורה, מאחר ולא היה מי שיוציא את בנה מהצרה.

בשיחה הראשונה עימה בלטה העובדה כי התשוקה שלה להצליח הייתה מאוד אותנטית והחיים לא כיבו אצלה את המוטיבציה עד כה. מיד עם תחילת העבודה על הפרויקט, אנשים "נדבקו" אליה כמו מגנט ונסחפו ביושר שלה וביכולת להתמודד גם עם בעלי שררה ועמדות כוח. שלי לא הורידה את הראש בפני הממסד אך גם לא זלזלה. היא העמידה את הפקידים במקום בנימוס, ומתוך אמת פנימית חזקה. שלי ידעה לזהות פוטנציאל בחיבור למנהיגים וקהילות שונות, מה שהפך במהרה למערכות יחסים חזקות ומצמיחות. אחרי ההצלחה בקמפיין שהיא הייתה ממובילותיו, היא נשבתה בחיבור ובהקמה של שותפות בקהילה ובכנס האחרון אף תפקדה כדוברת הקבוצה.

03

שלבים בארגון קהילתי

מציאת נושאים וחוגי בית ראשונים

מבעיה לנושא | בחנו את עצמכם האם נושא מתאים לפעולה

בעיה היא מה "לא בסדר" שרוצים לתקן? הנושא הוא מה אנחנו יכולים לעשות בנוגע לבעיה?

חיבור לנושא-

1. האם מספיק מנהיגים מוכנים להתמסר לנושא?
2. הדבר נוגע לאנשים רבים?
3. האם הנושא חוצה קהילות/ מגזרים?
4. האם המושפעים מפתרון הנושא רוצים בזה בכלל?

אפשרויות פעולה -

5. האם ניתן לפעול לגבי הנושא?
6. לאחר ניתוח כח - מי המטרה? מהם הגורמים לפתרון? מי הדמות מקבלת ההחלטות?
7. האם הנושא הוא בר-ניצחון? האם יש התכנות לבניית כח שיוכל, להזיז את האנשים?

היתכנות לניצחון

8. האם הנושא מתאים לחוזקות, למוניטין וליכולות של ההתארגנות?
9. האם העיתוי לטיפול בנושא מתאים?

נקודות נוספות

10. האם הנושא מאפשר לבנות בריתות חדשות?
11. האם הנושא מקדם טוב המשותף?
12. האם הנושא בונה את הכוח שלנו (מייצר ומחבר מנהיגים חדשים)?
13. האם הנושא מכין אותנו לקראת הנושא הבא?

"בחוג בית ראשון, רוב האנשים פוגשים אחד את השני פעם ראשונה, או שניה. לכן חשוב שהמארגן לא רק יבוא מוכן אלא גם יכין את האנשים לקראת אופי המפגש. שיחות אחד על אחד, עם כמה שיותר מהמשתתפים זה הבסיס. על הבסיס הזה אפשר לייצר אווירה מתאימה. עדיף שיוביל את המפגש אחד המנהיגים והמארגן הקהילתי יגבה אותו. אם אין כזה, חוג בית ראשון הוא הזדמנות מעולה לאתר מי יכול להוביל את הפגישות הבאות." שאול צנהון, מארגן קהילתי ברחובות.

מפגש תושבים פתוח - (פחות נפוץ בישראל. בארץ השתמשנו באירועי תנועות מקומיות)

התכנסות של תושבים מעוניינים/מעורבים, שהוזמנו על ידי מנהיגים והמארגן. הפגישה פתוחה להעלאת מגוון של נושאים. מטרת המפגש היא לבחון אילו בעיות בוערות בעיר - ולעשות תיאום ציפיות. זהו מפגש חד-פעמי - אנשים לא בהכרח מכירים אחד את השני, משמש כחשיפה לתנועה; זיהוי מנהיגים פוטנציאליים ובחינת יכולת המנהיגים להביא את האנשים שלהם. המפגש יוצר מערכות יחסים חדשות, מאפשר זיהוי בעיות שעבורן יש ליצור קבוצות עבודה.

מאיפה מביאים אנשים? מנהיגים, שיחות אחד על אחד.
המנהיגים מובילים את המפגשים.

מפגש תושבים סגור

התכנסות של תושבים מעוניינים/מעורבים שהוזמנו על ידי מנהיגים והמארגן **מבוססת על ניתוח נושא מסוים**. מטרת הפגישה היא לבחון לעמוק נושא מסוים - לעבור מבעיות לפתרונות מוצעים ולבחון מה אנחנו חושבים על הנושא. זהו מפגש חד-פעמי - אנשים לא בהכרח מכירים אחד את השני, משמש כחשיפה לתנועה; זיהוי מנהיגים פוטנציאליים ובחינת יכולת המנהיגים להביא את האנשים שלהם. המפגש יוצר מערכות יחסים חדשות.

מאיפה מביאים את האנשים? מנהיגים שלך, שיחות אחד על אחד. מנהיגים מובילים את המפגשים.

פורום מנהיגים

מפגש קבוע של מנהיגים - שילוב של מארגנים קיימים וחדשים שמעורבים במגוון נושאים. מטרת המפגש היא ליצור מערכות יחסים חדשות ולבנות רשת חזקה של מנהיגים עם מחויבות אחד לשני. זהו גם פורום ההנהגה של התנועה. המפגש לא פתוח לכל אחד שמתעניין.

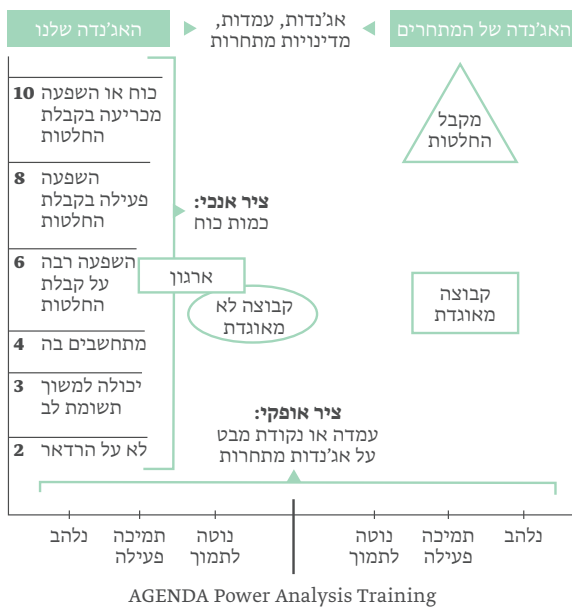
***תזכורת - מאפיינים של מנהיג:**

- הולכים אחריו - אנשים מוכנים להקשיב לו
- יש להם רשת של אנשים
- דברים מעניינים אותו - קמפיילים, פעילויות
- יותר חושב מערכות יחסים/בניית כוח מאשר בעיות/נושאים

קבוצת עבודה מחקר

קבוצה קבועה שמתעסקת בעיקר במחקר - התוכן שעליו בנוי הקמפיין. קבוצה קבועה שמטרתה לפתח את הקמפיין והפתרונות המוצעים. הקבוצה לא עוסקת חשיפה, או צבירת כח. קיימות קבוצות שונות לכל נושא ותוצאתן של הקבוצות השונות נבחנות במפגשי תושבים.

משתתפי הקבוצות מעורבים בנושאים - מנהיגים ואקטיביסטים.



ניתוח כוח הוא אחד מהכלים המרכזיים בהתארגנות קהילתית. הניתוח מאפשר למנהיגים ולתושבים לפרוס בצורה ברורה (ולעתים אכזרית) את מפת הכוחות שפועלים לטובת האג'נדה שלהם או של המתחרים להם. בציר האופקי מודדים את מידת התמיכה באג'נדות המתחרות ובציר האנכי את מידת ההשפעה של השחקנים השונים על המגרש. במהלך בחירות הנושאים משרטטים מפת ניתוח כוח ובה פורסים את כל הדמויות הרלוונטיות לנושא. על פי רוב נמצא על המפה את ראש הרשות המקומית, חברי המועצה, בעלי העסקים המקומיים, עמותות מקומיות, מוסדות דת, תנועות נוער, קבוצות תושבים לא מאוגדות (לדוגמה התושבים מ"ההרחבה", או "החדשים") ועוד. המפתח לניתוח כוח נכון הוא לצייר תמונה ריאלית עד כמה שניתן, תוך התמודדות עם נטייה להעצמת הכוח של האנשים הקרובים לך, או אי דיוק במיקום השחקנים.

התנועה המומלצת היא הנעת השחקנים התומכים באג'נדה המתחרה, או אדישים לסוגיה, לצד של ההתארגנות. ובמקביל לנסות ולהגביר את הכוח וההשפעה של קבוצות תומכות, אך חלשות. כך למשל, קבוצה שאינה מאוגדת לעיתים תגביר את כוחה פשוט ע"י התאגדות והתארגנות שלהם. המפה הינה דינמית ומשחקת תפקיד מרכזי בחתירה לניצחון.

03

מפגש תושבים

שלבים בארגון קהילתי

יתרונות במפגש תושבים:

- זיהוי בעלי כישרונות חדשים\מנהיגים אפשריים הן בתוך הקהילה והן בקהילה המורחבת.
- זיהוי וטיפוח רשתות של אנשים (קבוצות, ארגונים, משפחות, נוער, שכנים, וכו') בקהילה.
- איתור "סוגיות" ואנשים שמוכנים לחקור ולפעול כדי לשנות אותן.
- בחינת יכולתם של מנהיגים (בפועל או בפוטנציאל) לכנס מפגש, ליצור קשרים, לבנות מערכת יחסים בתוך הקבוצה, ולאחר רשתות ומנהיגים נוספים.

טיפים לאירוח

היות ותרבות החוגים בנויה סביב מערכת יחסים (לא מכוונת משימה, או עבודה), יש דברים שמארח\ת רוצה לעודד ויש דברים שרצוי להימנע מהם:

עשה	אל תעשה
<ul style="list-style-type: none">• גישוש ברגישות• פעולה מתוך אמון, על בסיס יחסים• מקום לסיפורים ורגשות• היו קשובים• נסו להבין (למה?)	<ul style="list-style-type: none">• איסוף מידע בלבד כמטרה• הבעת חוות דעת נחרצת• שליטה בתהליך• הגנה או תגובתיות יתר• חיטוט בנושאים אישיים

קשה לשמור על מסגרת זמן בפגישות קבוצתיות. לעיתים הדיון לא מגיע לנקודת שיא גם כאשר הזמן שהקצבנו לפגישה עבר. מניסיון, לפגישות שקטעתי בזמן, גם אם אנשים עוד רצו לשבת וללבן את הנושא, היו פגישות המשך. מצד שני פגישות שלא הקפדתי על מסגרת הזמן, גם אם היו מהנות והייתה בהן תחושת עשייה, בסופו של דבר יצרו אצל המשתתפים תחושת עייפות וחוסר יעילות. אותו דבר גם בפגישות אחד על אחד. תהילה לפידות, מארגנת קהילתית בטירת כרמל.

מתווה מוצע

הצג את עצמך:

חשוב שתשתף משהו על עצמך: מה החששות, הפחדים, והערכים שלך? מאד חשוב להבהיר לקבוצה שמטרת המפגש הוא לגלות איך הם רואים וחשים את עצמם. המוקד זה הם.

סבב היכרויות:

בקש מכל אחד להציג את עצמו\ה באמצעות סיפור או תשובה לשאלה שבחרת כדי למקד את הפגישה.

דיון ממוקד:

אחרי הסיפורים, התחל דיון בנושאים ספציפיים שנובעים מתוך הסבב.

סיכום\הצעדים הבאים:

אל תשכח להעלות דאגות משותפות, סוגיות פוטנציאליות שאפשר לדון בהן מאוחר יותר, מחקר (מי מתנדב?) וקביעת פגישה המשך.

הערה לגבי זמן:

רצוי הפגישה לא תארך יותר משעה אחת. בכל מקרה, הסכימו על אורך המפגש והקפידו לא לחרוג ממנו! עדיף להשאיר אנשים כשהם נלהבים בידיעה שאתה מכבד את החיים העסוקים שלהם, מאשר שהם יתעייפו ולא ירצו לחזור.

04

ניתוחי מקרה -
ארגון קהילתי בישראל



04

מרכז מסחרי רובע ד' באשדוד

ניתוחי מקרה - ארגון קהילתי בישראל

רקע - התארגנות קהילתית מתחילה תמיד בשיחות 1:1 וכך גם בעניין המרכז מסחרי באזור ד'. בשיחות שערכה המארגנת הקהילתית, עלה בצורה רחבה, חוסר הטיפול וההשקעה בשכונות הוותיקות ובמיוחד במרכזים המסחריים. התושבים מכלל שכונות העיר, גם כאלו שאינם גרים עוד בשכונות הוותיקות הצפוניות, דיברו בערגה על שכונות ילדותם וחשיבות המרכזים המסחריים הנטועים בלב הרובע. כיום הם תיארו מצב של הזנחה, חוסר השקעה, לכלוך וזוהמה. מכיוון שהנושא עלה בשיחות רבות, המארגנת הקהילתית החליטה לנסות ולארגן פעילות סביב הנושא. יחד עם אחת ממובילות התנועה, אשר מתגוררת באזור, החלטנו לבחון כיצד ניתן לפעול למען קידום הנושא. התחלנו בייזום מפגשי תושבים שהעלו את הסוגיה של השכונות הוותיקות. בתחילה הזמנו תושבים מגוונים מרחבי העיר ושמענו מהם רעיונות לשיפור פני השכונות הוותיקות, וכך הבנו שנושא המרכזים המסחריים וההזנחה שלהם הינו נדבך חשוב בפעולה לשיפור השכונות הוותיקות. כמו כן, הבנו שאנו צריכות להתמקד בשכונה ספציפית כצעד ראשון. כך יהיה קל יותר לארגן קבוצת תושבים מחויבת סביב הנושא. בחרנו להתחיל ברובע ד', מכיוון שזהו אזור מגוריה של רינה, מובילת המהלך, וכבר נוצרה שם הכרות עם תושבים שהביעו נכונות לקחת חלק בעשייה. אחרי מספר מפגשי תושבים, קיימנו סיור במרכז המסחרי של רובע ד', כדי להבין מה הליקויים ואילו דברים חשוב לנו לשפר. לסיור הגיעו כעשרה תושבים. שוחחנו עם סוחרים ועוברי אורח ומיפינו את הליקויים הקיימים במרכז. הנושאים המרכזיים שעלו: מדרכות שבורות, מחסור בתאורה, כניסת משאיות למדרכות המרכז, לכלוך ומחסור בפחי אשפה, מחסור בצבע וחיות למרכז, שירותים ציבוריים.

שחקנים רלוונטיים לסוגיה שעלו בניתוחי כח - מנכ"ל העירייה, ראש מנהל התפעול, מנהל מנהלת רובע ד', וכמובן סוחרים ממרכז ד' שקידמו את שיפור המרכז.

ציר הזמן - עשרות שיחות 1:1 עם תושבים שהעלו את נושא ההזנחה בשכונות הוותיקות < מפגשי תושבים < התמקדות ברובע ד' בעיר < סיור במרכז המסחרי ברובע ד' ומיפוי הבעיות המרכזיות < שיחות 1:1 עם סוחרים המרכז והבנת הבעיות במרכז מנקודת מבטם. (איתור מנהיגים במרכז המסחרי תוך כדי השיחות ורתימתם לקבוצת העבודה < מחקר על המרכז המסחרי והבנה כי השטח הינו

במקביל, ניסינו לפעול ליצירת וועד מוסכם ומוסדר במרכז המסחרי, אך בשל אינטרסים פנימיים כלכליים נתקלתי במחסומים. אומנם התקיימו בחירות לוועד, אך מאז הבחירות הוועד לא נפגש ולא מנסה לקדם את שיפור המרכז. **איך "שומרים על העסקה"?** - הסוחרים המובילים בקבוצת העבודה, המשיכו לייצר לחץ על גורמי העירייה במהלך התקופה, בין הפגישות השונות. פרסום כתבות בעיתונות המקומית אודות הפגישות והתקדמות העבודה במרכז המסחרי.

פרטי והגדרתו החוקית הינה שפ"פ (שטח פרטי פתוח), כך שמבחינה חוקית העירייה אינה אחראית לתחזוקת המרכז. < כתיבת דו"ח מצב על המרכז עם הליקויים הבולטים. < פעילות מנהיגים מקרב הסוחרים - החתמת מעל 80 סוחרים, מתוך 130 חנויות שחלקן לא מאוישות, על הדוח והתיקונים הנדרשים. < פגישה עם מקבלי ההחלטות. **ניצחון ראשון** - טבלת ניתוח כוח כיוונה לכך שהדמות הראשונה הייתה ראש מנהלת הרובע, הצגנו בפניו את דו"ח המצב של המרכז ואת חתימות הסוחרים. ראש המנהלת אמר שישנן בעיות שאין באפשרותו לפתור מכיוון שהשטח הוא בבעלות פרטית. אבל בעיות של בטיחות ינסה לפתור בהקדם. לאחר כחודש אחרי הפגישה הוקמו מחסומים, אשר חוסמים כניסה של משאיות לרחבת המרכז. זה בעצם היה הניצחון הראשון של הקבוצה לקידום המרכז.

ניצחון עיקרי - תשובות נוספות לגבי שאר הבעיות שעלו לא התקבלו מצד המנהלת ולכן החלטנו להעלות הילוך ולפנות לגורמים בכירים יותר בעירייה. לאחר מספר ימים נקבעה פגישה לסחורי מרכז ד' עם מנכ"ל העירייה וראש מחלקת תפעול. לפני הפגישה התקיימה פגישת הכנה, בה כל סוחר קיבל תפקיד למהלך הפגישה. אחד אחראי לספר את סיפורו האישי סביב המרכז, ואחר להעלות את הליקויים המרכזיים, שלישי לוודא שאנחנו מצליחים להגיע להסכמה כלשהי ולקדם את פתרון הליקויים במרכז. הפגישה הייתה מאוד חיובית, הגיעו 8 סוחרים מהמרכז המסחרי, מנכ"ל העירייה וראש מנהל תפעול. הגענו להבנות סביב נושא הניקיון, שיפוץ המדרכות שמהוות סכנה להולכי הרגל, הוספת תאורה, מעקות בטיחות, ספסלים, פחי אשפה ומתקני אופניים. לגבי שיפוץ מסיבי יותר, פתיחה של שירותים ציבוריים והוספת חנויות במרכז המסחרי, תשובת המנכ"ל הייתה שיש צורך בהקמת וועד מאורגן ומוסכם למרכז, שמולו העירייה תוכל להתנהל ולקדם את שיפור המרכז המסחרי. העירייה מבחינתה מוכנה להשקיע שני שלישי משווי השיפוץ, במידה ויקום וועד.

מספר שבועות לאחר הפגישה, נקבע סיור עם בעלי תפקידים מטעם העירייה יחד עם הסוחרים במרכז, בכדי לסמן נקודתית את הליקויים ולהחליט על דרך פעולה. הוחלט על שיפוץ המדרכות, תגבור הניקיון במרכז, תגבור הפיקוח, הוספה של תשתיות חיוניות כגון: מעקות, ספסלים וכו'. ולאחר מספר חודשים העבודות במרכז המסחרי הושלמו לרווחת הציבור.

04

קמפיין גיוון בפרסום ברחובות

ניתוחי מקרה - ארגון קהילתי בישראל

רקע - רחובות עיר מגוונת מבחינה עדתית. לפני כשנתיים בשיחת 1:1 עלה עניין הפרסום. בתה של אחת המנהיגות בהתארגנות הקהילתית ברחובות, הבחינה שהילדים בפרסומים בבית הספר, לא דומים לה. הנושא הציק לבת וגם כמוכן לאמה. כחלק מהעשייה החברתית בעיר, החלטנו לבדוק את נושא הפרסומים השיווקיים של עיריית רחובות ולהבין לעומק את הנושא. המחקר עקב אחר פרסומי העירייה וארגוני בת של העירייה במשך שנה. לאחר שנה הכנו מצגת של כל הפרסומים.

שחקנים רלוונטיים לסוגיה - ראש העיר, רל"ש ראש העיר וחמישה מנהיגים בולטים של שותפות בקהילה, שהיא ההתארגנות הקהילתית ברחובות.

ציר הזמן - עבודה על הנושא בקבוצת עבודה מקומית שעוסקת בחיבור בין קהילות ברחובות. בקבוצה פעלו חמישה מתנדבים שהיו אחראים לאיסוף חומרי הפרסום ועריכת המצגת. < מעקב מעל לשנה אחרי פרסומי העירייה. < איסוף המידע בדוח מסודר, שכלל פרסומים של העירייה וחברות הבת השונות כולל בית ספר < מפגשים בין קהילתיים בעיר בהובלת קבוצת העבודה כולל מפגש רחב וממוקד לנושא הפרסומים. < מכתב מסודר ארוך ומקיף על נושא חוסר הגיוון בפרסומים העירוניים לראש העיר. < ראש העיר, מתייחס למכתב ומבקש מראש לשכתו לטפל בנושא בצורה יסודית. < פגישה עם מנהל הלשכה ודוברת העירייה שבה נאמר שהם מודים לנו על עבודתנו והמצב יטופל בצורה יסודית עם תוצאות מיידיות < שינוי פרסומי העירייה לפרסום שמייצג את אוכלוסיית רחובות.

ניצחון - איסוף חומרים בצורה יסודית ומקיפה, יחד עם שותפות בין קהילות לאורך כל הפעילות, יצרו חזית חזקה וברורה עם בסיס תמיכה רחב, שלפקידי העירייה והעומד בראשה נותר רק להסכים ולפעול. הפרסומים מיום הפגישה כללו ילדים חובשי כיפה מעדות המזרח, יוצאי אתיופיה ובעלי מוגבלויות.

ניקיון רחובות ופינוי אשפה בגילה ירושלים

תברואה הדורש לדעת מה הן תכניות העבודה לשכונת גילה. העדר מענה המהיר, נתן תחושה שעד כה, לא היו כלל תכניות עבודה מסודרות לשכונה. < לאחר שבועיים הגיעו תכניות העבודה המסודרות והללו מהוות מנוף מול מוקד 106 בנוגע לכל בעיה בתברואה.

ניצחון - נחישות של תושבים מעורבים שמגיעה מתוך צורך בסיסי לניקיון, חושפת חוסר תכנון, ביצוע ומעקב של פעילות העירייה. העירייה מעולם לא תכננה ולכן גם לא ביצעה תכנית פעולה תברואתית בשכונת גילה. הפעילות של ארגון הקהילתי שינתה זאת, והשכונה מקבלת שירותי ניקיון סדירים.

*המינהלים הקהילתיים הם זרוע של העירייה. בהם פועלות ועדות התנדבותיות של תושבים: חינוך, פיזי (תשתיות), תחבורה, איכות הסביבה ועוד. הן פועלות כמעין שיתוף ציבור אך ללא סמכות בפועל, העירייה משתמשת לעיתים בוועדות כדי לחסום פניות מתושבים.

רקע - אחד הנושאים המרכזיים שעלו במאות שיחות 1:1 שביצע המארגן הקהילתי בגילה, היה נושא הניקיון בשכונה. בניסיון להגיע לשורש הבעיה, התברר למארגן שתושבים פונים למוקד ונענים בתירוצים שונים כמו: "ניקו אתמול", "מנקים רק פעמיים בשבוע", וכדומה. הבעיה התחדדה כאשר התגלה כי אף אדם אינו יודע מתי מגיעים צוותי הניקיון לשכונה ומה תכנית העבודה שלהם מבחינת הרחובות.

שחקנים רלוונטיים לסוגיה - מנהלת המינהל הקהילתי בגילה, מחזיק תיק תברואה, מנהל מחלקת תברואה, קבוצת העבודה שהתארגנה בנושא.

על ציר הזמן - שיחות 1:1 של המארגן הקהילתי. < איתור תושבים מעורבים (מנהיגים) שיפנו ישירות לעירייה. < פניות חוזרות ונשנות למוקד 106 של העירייה. < הקמת קבוצת עבודה ראשונה של 15 אנשים. < חידוד הסוגיה ומה דרוש תיקון. < העדר נגישות לתכניות העבודה של העירייה ולמידע בנושא. < לאור ספקנות הקבוצה באשר לקבלת התכניות החליטו חברי הקבוצה להתמקד בנושא ספציפי כמו פחי אשפה במרכז המסחרי, כאשר קבלת תכניות מהעירייה יישארו כנושא הגג של הקבוצה. בפגישת העבודה הראשונה התברר להם כי ועדת איכות הסביבה של המינהל הקהילתי* מבקשת כבר שנתיים מעיריית ירושלים תכניות עבודה של טאטוא ופינוי אשפה בשכונת גילה. < בפגישת העבודה הבאה שורטטה מפת ניתוח כוח, שהובילה למנהל מח' תברואה כמקבל החלטות המרכזי. שהוא למעשה הדרג הרלוונטי ביותר, עם כוח ויכולת לפעול ולקדם את הפתרון. האג'נדה המתחרה סומנה "כמניעת ביקורת מצד התושבים, כתוצאה מחוסר שקיפות התהליך". < תמיכת המינהל הקהילתי לא הספיקה לקידום פגישה עם מחזיק תיק תברואה והוחלט על פעילות ציבורית. < בשישי בבוקר יצאו לסיור 20 תושבים בכדי לתעד את כל האזורים המלוכלכים בשכונה. במקביל פורסמה כתבה בעיתונות המקומית ונשלח מכתב חתום על ידי 25 תושבים למנהל מח' תברואה. הכתבה בעיתונות המקומית, כמו גם תמונות מצב הניקיון בשכונה לפני כניסת שבת עשו את שלהם. כמו כן, דרישת התושבים הייתה ברורה- קבלת מידע מדויק מתי מנקים ואיפה. < לאחר הכתבה בעיתון, התקבלה תשובה ממינהל מח' תברואה, שהפנה למנהל הקהילתי תחת האמירה שהנושא מטופל מול המינהל. < סוכם עם מנהלת המינהל הקהילתי שישלח בכל יום במשך שבועיים מייל למחלקת

04

קמפיין צהרונים מיל"ת רחובות

ניתוחי מקרה - ארגון קהילתי בישראל

רקע - בעיר רחובות פועלים שני סוגי צהרונים לילדים בגילאים 3-6: צהרונים שמפעילה רשת חויות, זכיינית של עיריית רחובות וצהרונים שמפעילה עיריית רחובות - צהרונים מיל"ת לשכונות מוחלשות. צהרונים מיל"ת מסתיימים שעה קודם וביום חמישי אינם מתקיימים כלל, כך שנוצר מצב שאחד מההורים, בד"כ האם, לא יכול לעבוד במשרה מלאה, דווקא בקרב תושבי השכונות המוחלשות בעיר.

שחקנים רלוונטיים לסוגיה - ועדי הורים בגנים של ארבעת השכונות (21 גנים, 650 ילדים). סגן ראש העיר, מחזיק תיק חינוך, חברי מועצה תומכי אנ"דה, ראש העיר, יו"ר ועד העובדים עיריית רחובות, סיעות בגנים ומנכ"לית משרד החינוך.

על ציר הזמן - שיחות 1:1 בהן עולה הסוגיה של תעסוקת אימהות במשרה מלאה < זיהוי של מקור הבעיה בקבוצת מחקר < איתור מנהיגים בשכונות- פגישות עם ועדי שכונות, ועדי גנים; עידוד מעורבות תושבים < בירור עמדות של הגננות והסייעות והבנה שרוב הסייעות הן תושבות השכונה בעצמן < עירוב נשות המקצוע בתהליך העבודה. < ריכוך ועד העובדים והסכמה שהארכת שעות תלווה בתוספת שכר < הכנת פגישה עם סגן ראש העיר. הכנת התושבים שמובילים את הפגישה: מי מספר סיפור אישי, מי מתאר את הבעיה, מי אחראי לוודא שיש התקדמות וכדומה. < פגישה עם סגן ראש העיר שהיה מודע לבעיה אבל נפגש בפעם ראשונה עם יוזמה מאורגנות מארבע שכונות יחד, המגובה בעבודת מחקר יסודית, תוך רתימת העובדים לפתרון. < בשלב אחרון אורגן כנס של שותפות בקהילה ליצירת תחושת אחדות וכח מצד הקהילה. לکنס הוזמנו, סגן ראש העיר, כל חברי המועצה של עיריית רחובות (הגיעו 4 חברי מועצה לکنס). הסיפור המרכזי של הכנס היה סיפור הצהרונים וחיבור בין קהילות ושכונות שונות בעיר. בערב הכנס, סגן ראש העיר שלח הודעה למארגן הקהילתי, כי התוכנית לצהרונים אושרה. התחושה הייתה שמחה אדירה. לאחר אישור התכנית, היה ניסיון לטרפד את פתיחת הצהרונים באמצעות בירוקרטיה מסובכת. מהלך זה מטעם העירייה הצריך מעורבות גדולה יותר של שאול צנהון בתור מארגן קהילתי. היה צורך לפקח על רישום של מעל 450 ילדים לצהרונים, ברגע שעברנו את ה- 350 ילדים הצלחנו לשמור על העסקה והתוכנית יצאה לפועל ב-4 השכונות.

ניצחון עם טוויסט - רגע אחרי ההכרזה והניצחון נתקל המהלך באיום בירוקרטי-מנהלי. השינוי בתכנית היה תלוי

בשלוש שנים האחרונות היו לא מעט הישגים של תושבים בעיר דרך הארגון הקהילתי: צהרונים ברי השגה, קידום מאבק למען נגישות, מחאה על מצב הצומת הדרומי עד הצבת רמזור, הקמת קבוצת אימהות צעירות, ומאבק על מתן מענה ושירותים להם זכאים משפחות לילדים עם צרכים מיוחדים. הצלחת מאבק הצהרונים היה חשוב כדי לרתום אנשים לתחושת התקווה והייתכנות לניצחון מאבק אזרחי.

קמפיין הצהרונים טירת כרמל

רקע - בטירת כרמל עלה צורך מהורים לפתרון איכותי ולא יקר לצהרונים לילדים בגילאי 3-6. כל הורה היה צריך למצוא פתרון אישי, או לרשום את הילד לצהרון פרטי. נוצר מצב שאמהות העדיפו לעבוד בחצי משרה, או לא לעבוד בכלל, על מנת שיוכלו לטפל בילדיהם. לעירייה לא היה פתרון עירוני לנושא. הורים אשר ניגשו לעירייה באופן פרטני, קיבלו תשובה שאין צורך למערך צהרונים. כל הורה שניגש באופן פרטני לא ידע על שאר ההורים וכך הרשות יכלה לתת תשובות מתחמקות. בתגובה לשאלתה שהוגשה על ידי חברת המועצה, גב' אפרת דוד ששון, השיב ראש העיר כי אין צורך בצהרונים מכיוון שאימהות בעיר לא עובדות. בנוסף להתחמקות העירייה מהכרה בבעיה הקיימת כבר שנים, בשנים האחרונות טירת כרמל התפתחה והתרחבה לשכונות חדשות ורוב התושבים החדשים הם משפחות צעירות, לרוב עם ילדים בגילאי גן. פגישות של המארגן הקהילתי עם תושבים, הובילו במהרה לצורך בפתרון עירוני שייתן מענה למסגרת חינוכית איכותית לילדים בגילאי הגן.

שחקנים - ראש העיר, מנהל המתנ"ס, מנהל מחלקת חינוך וקבוצת תושבים ותיקים וחדשים.

על ציר הזמן - התגבשה קבוצת עבודה ביוזמת מנהיגים מקומיים. < ניסיון ראשון באמצעות חברת מועצה ופגישה עקרה עם ראש העיר. < מפגשי תושבים להגברת המודעות < הכנה והפצה של עצומה שעליה חתמו מעל ל- 300 תושבים בעיר והקבוצה כל הזמן הלכה וגדלה. < ראש העיר התחיל להבין את היקף הבעיה והחל מו"מ סביב הקמת מערך צהרונים. < לאחר מחקר מעמיק של עלויות המערך, מובילי הקבוצה הגיעו עם תוכנית מסודרת של עלות לילד המסתכמת ב 600 ש"ח לילד. המשא ומתן נמשך כחודשיים, שבמהלכם התושבים התאגדו סביב נושאים בוערים נוספים בעיר, אבל המשיכו ברתימת התושבים, בין היתר באמצעות עצומה של מעל 1200 תושבים, פגישות עם ראש העיר, מנהל מחלקת חינוך, מנהל מתנ"ס ובעלי עסקים שנתנו מרחב לפגישות על מנת למצוא דרכים יצירתיות להקמת מערך צהרונים בטירת כרמל. < ראש העיר ניסה בתחילה לתת פתרון רק לשכונה החדשה - דבר אשר היה "מרגיע" את רוב חברי קבוצת הלחץ - ניסיון של "הפרד ומשול" קלאסי. אך בשל מערכות היחסים שנוצרו, בעקבות העבודה המשותפת והבנה שלכלל תושבי העיר מגיע מערך צהרונים

בכמות הנרשמים והרישום הוגבל רק לאתר, כך שהדבר הקשה מאוד על המהלך.

שמירה על העסקה - אחרי קבלת האישור מסגן ראש העיר, היה צורך לטפל בחלק האדמיניסטרטיבי של הקמפיין, רישום בפועל של הילדים לצהרון במתכונת החדשה. היו לקבוצה 3 שבועות לסיים רישום של מעל ל 350 ילדים בארבע השכונות כדי שהפרויקט ייצא לדרך. הפעילים עבדו בצורה מרוכזת ונדרשה נוכחות הילדים בסיום שעות הצהרון ורישום פיזי של הילדים. בבקרים הועברו הטפסים החתומים לעירייה.

04

קמפיין הצהרונים טירת כרמל / המשך

עירוני מטובסד, חברי הקבוצה לא היו מוכנים לשמוע על מהלך כזה. < דרישות ברורות להצלחה: פתרון עירוני לכל ילדי העיר בגילאי 3-6; מערך איכותי ולא שמרטפות (עם חוגים וצוות חינוכי בעל הכשרה); ימי פעילות מלאים (כולל חופשות/ שביתות) ושעות פעילות עד שעה 17:00; המחיר לילד לא יעלה על 700 ש.

ניצחון - כל דרישות הקבוצה התקבלו! בשנה הראשונה נרשמו מעל 500 ילדים למערך הצהרונים העירוני שהפך להיות קבוע וממשיך לפעול בעיר. הוקם מערך צהרונים עירוני ע"י העירייה. המחיר לילד - 650 ש.

ניתוחי מקרה - ארגון קהילתי בישראל

בשלוש שנים האחרונות היו לא מעט הישגים של תושבים בעיר דרך הארגון הקהילתי: צהרונים ברי השגה, קידום מאבק למען נגישות, מחאה על מצב הצומת הדרומי עד הצבת רמזור, הקמת קבוצת אימהות צעירות, ומאבק על מתן מענה ושירותים להם זכאים משפחות לילדים עם צרכים מיוחדים. הצלחת מאבק הצהרונים היה חשוב כדי לרתום אנשים לתחושת התקווה והייתכנות לניצחון מאבק אזרחי.

חינוך אחר בעיר / בית אקשטיין באשדוד

בסיפורים האישיים ומטרות הפגישה. בפגישה הוצגו הבעיות במערכת החינוך כיום, סיפורים אישיים של ילדי החינוך המיוחד והקשיים איתם הם וההורים מתמודדים והפתרון המוצע להבאת המודל החינוכי של בית אקשטיין לעיר. < לאחר הפגישה נקבע סיור בבית ספר ברמת גן בכדי שמחלקת החינוך העירונית תוכל להתרשם מהמודל החינוכי והחברתי של בית הספר. < המתנה לסיור המשך.

מאבק מתמשך - ביציאה לדרך ניצבה אם אחת שהייתה מאוד מודאגת מהשירות החינוכי שילדתה מקבלת. באמצעות התארגנות קהילתית הצליחה האם הזו לחבור להורים אחרים במצבה ולקבל כלים לשינוי המצב. כיום הורים לילדים עם צרכים מיוחדים באשדוד הם אבן יסוד בהתארגנות הקהילתית גם במאבקים וסוגיות נוספות. היחסים שנבנים במסגרת המאבק המתמשך, מהווים תשתית להתארגנות קהילתית ברת קיימא.

רקע - אחת המנהיגות המובילות באשדוד היא אמא לילדה בעלת צרכים מיוחדים. היא ספרה שבמספר בתי ספר מוקצות כיתות ייעודיות לילדים עם צרכים מיוחדים, כאשר שאר הכיתות הינן כיתות חינוך רגיל. עם הרחבת המעגל לשיחות עם עשרות הורים נוספים, עלה כי בתי הספר אינם מכילים ואינם נותנים מענה ראוי לתלמידי החינוך המיוחד, הן ברמת הקידום הלימודי/ השגי והן ברמה החברתית. בנוסף רבות מפעילויות בית הספר כלל אינן מונגשות לילדים אלו כמו השתתפות בטקסים, טיולים שנתיים וכו'. והכי מתסכל היה לשמוע שהצוות המקצועי בבית הספר לא ערוך לטפל בילדים עם צרכים מיוחדים.

שחקנים רלוונטיים לסוגיה - קבוצת הורים פעילה, סמנכ"ל חטיבת החינוך בית אקשטיין, אחראית חינוך מיוחד במחלקת חינוך אשדוד, ראש מנהל חינוך, מנהלת מקיף ד' באשדוד, מפקחת חינוך מיוחד משרד החינוך.

על ציר הזמן - שיחות 1:1 עם הורים לילדים עם צרכים מיוחדים < מפגשי תושבים לביור הצורך המדויק בתחום הצרכים המיוחדים ויצירת חיבורים בין ההורים < גיבוש קבוצת עבודה, הורים ואנשי מקצוע שחברו יחד על מנת לקדם מענה אחר - מודל חינוכי של בית אקשטיין. < רתימת סמנכ"ל חינוך בית אקשטיין לקבוצות. < פגישת קבוצת העבודה, חיבור לאנשים וטבלת ניתוח כוח < מפגש הורים מורחב עם סמנכ"ל בית אקשטיין ומנהל מחלקת חינוך. < מפגש הורים להסבר על בית אקשטיין ואיסוף חתימות תמיכה להבאת המודל לעיר. < פגישה עם מנהלת מקיף ד' באשדוד לרתימה לטובת הפרויקט. < סיור משותף בבית ספר בגבעתיים של בית אקשטיין, עם מובילי קבוצת ההורים ומנהלת המקיף להתרשמות. < ניסיון לרתום את אחראית החינוך מיוחד בעיר לנושא באמצעות מנהלת המקיף. המהמלך לא צלח לבסוף בגלל נסיבות פוליטיות < המשך מפגשי תושבים - מפגשים עם הורים חדשים וותיקים לעדכוניים ורתימה לנושא ואיסוף חתימות < מכתב למנהל מחלקת חינוך באשדוד, ונציגים נוספים מטעם העירייה, לפגישה עם הנהגת ההורים - הנהגת ההורים לא קיבלה מענה מעל לחצי שנה לבקשה לפגישה. < יציאה לקמפיין ציבורי בשותפות עם ארגון ארצי שכלל עשרות מיילים לאנשי מחלקת החינוך וראש העיר. < לאחר יומיים של קמפיין, נקבעה פגישה עם אחראית החינוך המיוחד. לפני הפגישה התבצע מפגש הכנה בכדי לדייק את הדוברים

04

קמפיין "מהיר" / קייטנה בשכונת מרמורק רחובות

ניתוחי מקרה - ארגון קהילתי בישראל

רקע - בשכונת מרמורק ברחובות, בשיכון הרוסים, יש 2 גנים (60 ילדים), שבחופש הגדול אין להם קייטנה בגלל שהגנים הם של תכנית מיל"ת (תכנית ארצית). להורים אין פתרון לילדים והמענה של העירייה הוא לרשום את הילדים לקייטנה בשכונת אושיות הרחוקה שני קווי אוטובוס משם. אחת האמהות כתבה פוסט מתסכל על המצב בשיכון, שהעירייה לא מוכנה להפעיל קייטנה, ואחד המנהיגים של שותפות בקהילה, יצר עימה קשר והציג לה את הארגון הקהילתי והטיפול בנושא.

שחקנים - רשת חוויות (עמותת בת של עיריית רחובות) עיריית רחובות אגף החינוך/ סגן ראש העיר, הורים מובילים, הנהגת שותפות בקהילה.

על ציר הזמן - שיחה ראשונית לבירור הכוח שעומד עבור האימהות. לפגישת ערב נדרשו לפחות 17 הורים משני הגנים ביחד. האימהות דאגו לנוכחות של למעלה מ-25 הורים. גם ברמה הארגונית, האימהות דאגו תוך יום לספק נתונים אודות ילדים עולים, מטופלים ברווחה וכו'. < גיוס חברת מועצה ראשונה כדי לגייס כוח פוליטי. < פגישה עם סגן ראש העיר שראה רשימה מסודרת, חלוקה של ילדי רווחה, ילדי עולים ושאר הילדים. הייתה הבנה שהוא לא יכול להתעלם מהנושא בתור מחזיק תיק החינוך. < כבר יומיים לאחר הפגישה נעשתה בדיקה יחד עם הורי הילדים לגבי פתרון. הייתה הסכמה בין הצדדים על גבולות התקציב שהורה יכול לשלם לקייטנה. נעשתה בדיקה מול כל ההורים בשני הגנים. < בשלב זה, סגן ראש העיר נתן הנחייה לפתוח את הקייטנה, תוך יום כל ההורים העבירו למובילת הקמפיין ולצוות את כל הכסף, כדי לסגור את עניין הרישום ולוודא שהעסקה תצא לפועל. < ביום ראשון, שבוע מתחילת הקמפיין, שולם כל הכסף עבור הקייטנה והקייטנה יצאה לדרך!

ניצחון מהיר - ההצלחה המהירה הייתה מסחררת. היכולת להראות מחויבות גבוהה, יציבה ומהירה הניבה תוצאות מהירות אבל הציפה קושי במישור בניית היחסים.

"דרושה הבנה לעומק של האחר, של הצרכים והמקום ממנו הוא מגיע. פשרה תמיד תישאר בנוסח "אני מוותר לך אז תוותר לי." טוב משותף מבוסס על הבנה עמוקה יותר אחד את השני [...]"
"לא משנה כמה שוני פוליטי, תרבותי ודתי יהיה בין תושבים בשכונה, בסוף היחסים האישיים מנצחים". ניר זוארץ, מארגן קהילתי בירושלים.

תחבורה ציבורית בירושלים

הכנס התגלה שיש בי"ס דתי לבנות, שיש אליו הסעה במימון עירוני, הציבור החילוני התרעם על זה. אימא שביתה לומדת בבית ספר זה, שיתפה שההסעה הזו בסופו של דבר לוקחת שעתיים, והיא הגיעה לכנס כי הבינה שעדיף לייעל תחבורה ציבורית ולחזק את הקבוצה למען כולם. כך עוד מחסום בין דתיים לחילונים נפל. < מניית הכוח עלה שמקבל ההחלטה הרלוונטי הוא מנהל אגף תכנון ורישוי תחבורה ציבורית ממשרד התחבורה. הקבוצה ניסחה מספר פתרונות אפשריים < הושגה פגישה עם מנהל האגף, אך כל ששת הפתרונות הריאליים נפסלו ע"י משרד התחבורה. < לאחר הכנס נשלחו מכתבים נוספים ונעשו ניסיונות לקבוע פגישות עם אנשי העירייה, שלא צלחו < בשלב הבא תוכננה מחאת אוטובוסים, בליווי התקשורת, הקבוצה עלתה לאוטובוסים עם שוקו ולחמניה וכריות לצוואר. התמונות הופצו בגופי התקשורת השונים בעיר. בעקבות המחאה בצהרי אותו היום התקשרה יועצת ראש העיר לענייני חינוך ונקבעה פגישה לשבוע לאחר מכן. הפגישה תוכננה היטב מבחינת זהות התושבים והכוח שעומד מאחוריהם. כמו כן, הכנו את נתוני המחקר והידע. מצד העירייה הגיעו שני יועצי ראש העיר ונציגי אגף תושי"ה (תחבורה בעירייה). הפגישה הייתה טובה ודחפה את היועצים ל"פינה" בעיקר בגלל הידע הנרחב שהתושבים באו איתו. הפגישה הובילה לשינויים קלים מול משרד התחבורה. ניצחון קטן הגיע בדמות הגברת תדירות הקווים, אך משרד התחבורה המשיך "להפיל" את כל האחריות על הרשות המקומית, בנימוק שהיא הגורם שצריך לתת מענה בהיעדר בי"ס במרחק 5 ק"מ כפי שמחייב חוזר מנכ"ל. < לאחר שנה ניצחון! פיתחת רישום לחטיבת ביניים צומחת ממלכתית וממלכתית דתית בשכונה.

בין הפטיש לסדן- מאבק מקומי מול משרדי ממשלה - כלים מקומיים שבמקומות אחרים מספיקים להפעלת כוח על רשויות מקומיות, אינם פועלים בהכרח על משרדי ממשלה. התפר של סמכויות חופפות או עמומות, מותירים לעיתים שדות ריקים בניתוחי כוח. המחויבות של העירייה מותנית במדיניות עירונית שכרגע אינה קיימת בנושא זה. לגבי שינוי קווים, יהיה רק שינוי אחד שיהנו ממנו 100 תלמידים בלבד. שינוי תוואי של מסלול עירוני כך שיעצור בסמיכות לבית ספר. הקבוצה עבדה על מסמך מדיניות בנושא בניסיון לקדם את הפתרון. לאחר שנה השג משמעותי - הקמת חטיבה צומחת בשכונה.

רקע - במאות שיחות 1:1 שנעשו בשכונות הדרומיות בירושלים, עלתה בעיית נגישות תחבורתית כללית, שהציפה בעיה ממוקדת שנפגעה העיקריים הם תלמידי התיכון. בשכונת הר חומה אין בית ספר על-יסודי וכ-3000 תלמידי תיכון (בהערכה שמרנית), יוצאים כל בוקר בתחבורה ציבורית לבית הספר ומבלים בין שעה לשעה וחצי בנסיעה בכל כיוון. בשיחות עם מורים ומנהלי בתי הספר עלה כי נסיעה כזו של 3 שעות ביום מפריעה מאוד למהלך הלימודים התקין. במסגרת החשיבה על פתרונות אפשריים לבעיה התחבורתית הכללית, הייתה מוטיבציה לתת מענה לבני הנוער הלומדים בתיכונים מחוץ לשכונה.

שחקנים רלוונטיים לסוגיה - משרד תחבורה, מנהל אגף תכנון ורישוי תחבורה ציבורית בישראל. ראש מינהל קהילתי, וועדי הורים של בתי הספר, מנהלי בתי ספר, בני הנוער עצמם, הורים, חברי מועצה.

על ציר הזמן - עם מיקוד הבעיה, החלטנו לקיים מפגש תושבים כדי לבחון את הנושא לעומק. < מפגש הבית הראשון התקיים בחדר במינהל קהילתי, והוזמנו אנשים שהנושא בער בהם ובעיקר אנשים חזקים - לדוג' יושבי ראש הנהגות הורים בתיכונים ויסודי, שני מנהיגי קהילות, מורות ואנשי חינוך. כולם תושבי שכונת הר חומה. הדגש לא היה בדיוק הבעיה, אלא התמקדות בפתרונות מוצעים: הסעות למוסדות החינוך, או ייעול תחבורה ציבורית. < אחת הנקודות המעניינות שהתגלו בנקודה זו הייתה שהחילונים, ש"קינאו" כל העת בדתיים, שיש להם "הסעות", הבינו שהסעות אלו הן במימון פרטי של הורי התלמידים. כך קרה ה"קסם" של ההכרה בכך שכל תושבי השכונה בסירה אחת ואין בעצם ציבור פריבלגי (מלבד בעלי יכולת כלכלית). < התחיל מחקר לגילוי מידע לפתרונות אפשריים שונים, בין היתר התגלה סעיף בחוזר מנכ"ל הקובע, שאם אין מוסד חינוכי במרחק 5 ק"מ המצב מחייב את הרשות המקומית במימון הסעות למוסד הלימודים. התקציב למימוש חוזר מנכ"ל מגיע חצי ממשרד החינוך וחצי מהרשות המקומית. < הקבוצה הבינה שצריך בסיס אזרחי רחב יותר למהלך ובוצעו שני דברים (במקביל: 1) עצומה עליה חתמו מעל 300 תושבים ובניית מאגר תושבים תומכים (במהלך 2) כנס באחד מבתי הספר בשכונה שאליו הגיעו 50 הורים. הכנס הועבר על ידי מובילי הקבוצה וחברת מועצה מחזיקת תיק תחבורה נכחה ככנס בכדי לגבש רעיונות ולשמוע את התושבים. במהלך

05

כלים נוספים בארגון קהילתי



05

מתמטיקה של ארגון קהילתי

כלים נוספים בארגון קהילתי

דוגמה: עיר קטנה



בסוף, שינוי חברתי או פוליטי מתרגם למספרים. על מנת להניע 15,000 תושבים לאג'נדה שלכם חייבים לפרק את מעגלי ההשפעה ולסמן את גודלם של הקבוצות. ניתן לקרוא את הפירמידה הנ"ל מלמטה למעלה, או מלמעלה למטה. כך למשל, קבוצת הליבה בדוגמה לעיל, אינה יכולה לרדת מ-10 אנשים אבל אם מוטת ההשפעה הרצויה גדולה מ-15,000 איש, אז גם קבוצת הליבה תגדל, וכך גם קבוצת הפעילים ובסיס התמיכה. בגדול, ניתן לדבר על קפיצות של 10% בין קבוצה לקבוצה ככל שמתקרבים, או מתרחקים מקבוצת הליבה.

אסטרטגיה לניהול קמפיין

מטרות הקמפיין

מה הפתרון המוצע הספציפי אותו אנו מקווים לקדם? מה השינוי הקונקרטי שנשיג?		
טווח קצר	טווח בינוני	טווח ארוך

מה בין טקטיקה לאסטרטגיה?

אסטרטגיה	טקטיקה
איך נבנה ונפעיל מספיק כוח כדי לנצח?	מה הפעילויות העיקריות שנבצע? מדוע?

שיקולים ארגוניים - איך לצאת חזקים מקמפיין

איך נתמודד עם הדברים האחרים שיש לנו על סדר היום?	איך המאמץ ישפר את המוניטין שלנו?	מה התוכנית שלנו לטפח יותר מנהיגים מוכשרים באמצעות הקמפיין?
האם יש לנו גרעין של מנהיגים שרוצים להוביל את המאבק קדימה?	איזה מסר נרטיב נקדם?	מה הקמפיין יאפשר לנו לעשות אח"כ?

בעלי ברית ומתנגדים

--	--

מקבלי החלטות - מי האדם שיכול להעניק לנו את מבוקשנו?

מקבל החלטות עיקרי	מקבל החלטות משני
מה חשוב לו/לה?	מה חשוב לו/לה?

05

הכשרה על קבוצה גרעינית מטעם ה - IAF

כלים נוספים בארגון קהילתי

1. מהי הקבוצה גרעינית?
15-5 מנהיגים הכי בולטים; מהתנועה המקומית; מוקד המרכזי של מנהיגים
2. אחריות הקבוצה
 - לבצע 5-8 שיחות אחד על אחד בחודש
 - לזהות ולהכשיר מנהיגים חדשים
 - לתכנן ולהוביל מפגשי תושבים
 - לפתח ולהוביל פעילויות מקומיות
 - להשתתף בהכשרות
3. מחויבות זמן
 - 2-4 שעות בשבוע בממוצע
 - 8-10 מפגשי פעילות (כל 8 שבועות)
 - 1-2 הכשרות סופי שבוע
 - מפגשים פרטניים, מפגשים מקומיים, מפגשי הכנה
4. את מי לגייס?
15-20 מנהיגים ש"מפתחים":
 - חשיבה אסטרטגית - זיהוי מוקדי הכוח
 - חברי קבוצה הגרעינית צריכים להציג כוח עם הרשויות, להיות מגוונים, ולרכוש בסיס רחב בקהילה
 - איתור של מנהיגים ממקומות מגוונים - הורים של ילדים בגן, מתנדבים, בני נוער, וכו'
 - אופי של המנהיג הפוטנציאלי:
 - אנשים הולכים אחריו
 - מבין מה קורה בקהילה שלו
 - מונע במעגל כעס-פעילות-תקווה
 - הקבוצה רלוונטית בשבילו
 - בעל היסטוריה עם הנושאים/פוליטיקה/אקטיביזם/וכו'
 - לא רק בעלי תפקידים
5. כיצד למצוא מנהיגים פוטנציאליים
 - דרך רשת הקשרים/ שמות ממנהיגים אחרים
 - פגישות אישיות - פנים מול פנים
 - שיחות בנות 30-40 דקות
 - סקירת הפגישה:
 - היכרות
 - הסבר על מטרת של הפגישה
 - מהי התנועה?
 - ההישגים של התנועה
 - ממה אתה מתרגש ולמה?
 - המשמעות של הדבר/של התנועה בשביל העיר/בשבילך
 - מה מניע אותם, מה מעניין אותם, מה הרקע שלהם
 - התנאים לפעילות
 - הזמנה להכשרה/מפגש

טופס לבחינת צבירה ושימוש של כוח

הוראות למילוי אפקטיבי: למלא את כל העמודות. את העמודות של "פעילות של צבירת/שימוש כוח" יש למלא עם פעילויות אפשריות - רוב הסיכויים שאלו לא פעילויות שאתם כבר עושים בעיר. יש לשים רק פעילות צבירת כוח אחת בכל שורה, למרות שייתכן שקיימת יותר מפעילות שימוש כוח אחת שקשורה עליה. במידה ויש לכם יותר מפעילות צבירת כוח אחת לנושא/פתרון מוצא (מצב מומלץ), יש לכתוב את נושא/פתרון עוד פעם בשורה חדשה. הגודל של המושג "קבוצה הגרעינית", קשורה לאנשים שאפשר לסמוך עליהם כשמזיזים את הנושא/הפתרון שלכם.

גודל של קבוצה הגרעינית לנושא הזה	פעילות לשימוש בכוח	פעילות על מנת לצבור כוח	נושא/פתרון מוצא
33	1. פגישות עם מעסיקים כדי לשתף את התוצאות של הסקר איתם - איך בני נוער חושבים עליהם. 2. פרסום התוצאות לכלי תקשורת.	סקר של 1,000 בני נוער כדי ללמוד מי הם לדעתם המעסיקים הטובים והלא טובים, איזה עובדות רצויות? אלו סוגים של הכשרה הם צריכים?	דוגמה: תעסוקה של בני נוער

אחד המבחנים המעניינים להתארגנות קהילתית הוא בתקופה הבחירות. אותם מסעות, קמפיינים והתאגדויות של תושבים נשקלים במאזניים פוליטיות ונכנסים, ביודעין או שלא ביודעין, ל"משחק" הפוליטי המקומי.

בבחירות 2018, לא ניתן היה להתעלם מהעוצמות של הכוחות האזרחיים שהתעצבו בהתארגנויות הקהילתיות; תחומי עניין שמעולם לא דובר עליהם במגרש הפוליטי, לפתע הפכו "שיחת הבחירות", כמו המרחב עבור א.נשים עם צרכים מיוחדים. מתמודדים ומתמודדות מצאו עניין רב בעשרות ומאות תושבים החותרים לתחבורה ציבורית טובה יותר עבורם בשכונות מרוחקות וחשקו בכוח האזרחי שנוצר שם; ראשי רשויות נזכרו במרכזים מסחריים ישנים שהוזנחו זמן רב, לאור התעוררות והתחברות של סוחרים קטנים ומקומיים; גיוון קהילתי בפרסום ובחינוך בערים, עורר עניין רב בכל הרשימות. כוח אזרחי תורגם לכוח פוליטי הלכה למעשה.

כשמסתכלים על בחירות 2018, עולה תהייה, האם לא כך צריכה להיראות פוליטיקה מקומית בהגדרתה? האם התארגנות קהילתית צריכה להיות חלק מאופן קבלת החלטות בכל השדה הפוליטי-מקומי בישראל? נבחרים ונבחרות ציבור, השואבים את כוחם מהציבור, חייבים לסייע לתושביהם להתארגן סביב נושאים החשובים ולהיות חלק ממנגנון קבלת ההחלטות.

המדריך לארגון קהילתי שנכתב כאן מתוך למידה של שנים וניסיון של מומחי הארגון הקהילתי בעולם, נותן כלים מעשיים כיצד לבנות כוח אזרחי, כיצד לחולל שינוי מקומי, וכיצד לרתום כוחות אזרחיים להיטיב עם כלל תושבי העיר. אנו מקווים שתושבים, ארגונים קהילתיים וקבוצות, יעשו שימוש בידע ובניסיון שצברנו, כדי לקדם את תפיסת ה"טוב המשותף" ולדאוג לעתיד בר קיימא לכולם.