

**פיתוח מרחב בין-קהילתי  
לקהילות המשימתיות  
בירושלים**

שותפויות מרחביות  
כמחוללות קהילתיות

**תשע"ד, 2013**

## תוכן עניינים

3	<b>תקציר</b>
7	<b>מבוא</b>
9	<b>רקע</b>
9	1) רקע מקומי – קהילות משימתיות בירושלים
12	2) רקע תיאורטי לפיתוח מרחב בין קהילתי של קהילות משימתיות
14	3) רקע ארגוני – "רוח חדשה"
17	<b>תאור פיתוח המרחב הבין קהילתי בקרב הקהילות המשימתיות</b>
17	1) רקע
19	2) שלבי הקמת מודל הפעולה של המרחב הבין קהילתי בירושלים – מקבוצות צעירים למרחב בין קהילתי
24	3) כיווני פעולה להצמחה ומיסוד מרחב בין קהילתי
24	(א) ייזום והצמחת קהילות משימתיות
25	(ב) ליווי קהילות משימתיות
29	(ג) יצירת חיבורים בין-קהילתיים שכונתיים ועירוניים
31	(ד) פיתוח תשתית במרחב העירוני
32	<b>אתגרים למרחב הבין קהילתי</b>
34	<b>תובנות והמלצות</b>
38	<b>סיכום</b>
39	מקורות
40	<b>נספחים</b>
41	נספח מספר 1: אסטרטגיה עירונית עבור השארת צעירים בירושלים
42	נספח מספר 2: הצעות והמלצות מתוך נייר עמדה בנושא: מדיניות עיריית ירושלים בנושא קהילות חיים בעיר
43	נספח מספר 3: המרחב הבין קהילתי בקרית יובל
46	נספח מספר 4: בסוד היחיד והיחד: קורס בנושא קהילה וקהילתיות לחניכי מכינות ושנות שירות
	<b>מודלים גרפיים</b>
4	שלבי הקמת מודל הפעולה של המרחב הבין קהילתי בירושלים
12	רצף מסגרות השתייכות
17	שותפות בין ארגונית ובין מגזרית המחוללת את המרחב הבין קהילתי

מטרת המסמך הינה לתאר ולהמשיג את התפתחות המרחב הבין קהילתי בירושלים כך שיאפשר לאלה המעוניינים להקים מרחבים בין קהילתיים של קהילות משימתיות לשאוב רעיונות והשראה מכך. הבקשה ללמוד את מודל הפעולה בירושלים, מעידה על ההכרה ביוזמה חברתית זו של רישות הקהילות, כמגמה ארצית שיש בה כדי ליצור יישובים ברי קיימא הנסמכים על הון חברתי מקומי המסור לעשייה קהילתית.

פיתוח המרחב הבין-קהילתי בירושלים הינו תהליך שהחל לצמוח מתוך **חברים מהקהילות המשימתיות** שראו ערך רב עבורם בחיזוק הקשרים ביניהם, ובהובלה של עמותת **"רוח חדשה"** שנתמה לסייע להם בכך. תהליך זה התחזק כאשר מגמה זו השתלבה כחלק **ממערך עירוני** כולל של חיזוק ורישות אוכלוסיית הצעירים בירושלים, וכחלק מהחזון העירוני הרואה בצעירים כוח מניע בחיי הכלכלה, החברה והתרבות של העיר. המדיניות שהותוותה בעיר מיועדת ליצור נרטיב של אופנתיות וצעירות המבטא מרחב עירוני רלוונטי למאפייני הצעירים. התהליך שיתואר להלן, נועד לרתום את **האוכלוסייה הצעירה** בירושלים לאקטיביזם ולתרומה משמעותית, ביחד עם **תושבי העיר**. המיזם פועל משנת 2007 במטרה להקים וללוות קהילות משימתיות אשר יתיישבו במגורי קבע בשכונות הפריפריה בעיר ויעסקו בעשייה חברתית, בדגש על פעילות חינוכית-קהילתית. המיזם פועל ב"שכונות הפוקוס" שהגדירה עיריית ירושלים.

עם היציאה לדרך אותרו **גופים מלווים, מגשרים ומממנים**. את פיתוח המרחב הבין קהילתי מלווה גוף מקצועי-אקדמי **"שדמות"**, המסייע לבנות אסטרטגיה עירונית המושתתת על יצירת מסגרות השתייכות קהילתיות שונות לצעירים, תוך תהליך של הדדיות מותאמת הקשובה לאופים של השותפים במרחב העירוני. במהלך השנים צורפו לתהליך **שותפים שונים** אשר גם תמכו בו מבחינת **מימון וסיפוק משאבים**. **קרן שח"ף** תמכה במרחב הבין קהילתי מבחינת מימון תהליכים ופרויקטים בקהילות מסוימות ומימון פעולות משותפת כמו הקורס לעסקים קהילתיים והמשגת מודל זה. לתהליך נרתמו גם **ארגונים חברתיים** מהעיר שחברו לרעיון ותרמו את חלקם מבחינת משאבים, תוכניות או בהיבטים רעיוניים או פוליטיים.

המסמך להלן נפתח בהצגת רקע מקומי, תיאורטי וארגוני בסיסי המתייחס לנושאים הבאים:

**1) רקע מקומי:** קהילות משימתיות בירושלים: סקירת התפתחות הקהילות המשימתיות בירושלים ומיקומן בהקשר העירוני, תוך התייחסות לאסטרטגיה העירונית להצעת ירושלים, הכוללת גם ראית הקהילות משימתיות כמנוף להצעת העיר, לחיזוק הקהילתיות ולהגדלת שביעות הרצון מהחיים בעיר. בהקשר של העבודה עם הקהילות המשימתיות הוחלט על מערך הכשרה והדרכה מקצועי שיטתי וליווי מוסדר לפיתוח הקהילות המשימתיות בירושלים והחיבור ביניהן. במבט כולל על התהליך שנעשה עד כה נמצא כי עולה קרנן של הקהילות המשימתיות כמקור משיכה לצעירים אקטיביסטים לירושלים, מתחזקת ההשפעה החברתית ושיתופי הפעולה במרחבים המקומיים, מצטמצמים מתחים מובנים, ומתרבים המגדילות משאבים לפעולה. עם זאת, קיים פתח נרחב להרחבת שיתופי הפעולה והרחבת ההשפעה על עוד אוכלוסיות, בתחומים נוספים ועם ארגונים נוספים במרחב הירושלמי, לרבות הצורך בקביעת מדיניות כוללת בנושא והקמת זרוע מתכללת ברמה עירונית שתאפשר להגדיל את ההשפעה של הקהילות בשכונות (צפוני, 2012).

**2) רקע תיאורטי לפיתוח מרחב בין קהילתי של קהילות משימתיות:** הליווי המקצועי לפיתוח המרחב הבין קהילתי הושתת על משנה שהתפתחה במכון **"שדמות"** בתחום העבודה עם צעירים בהקשר של בינוי קהילתי. על פי הגישה המובילה את האסטרטגיה שאימצה עיריית ירושלים, יצירת מסגרות השתייכות קהילתיות לצעירים באמצעות פיתוח קהילתיות, תייצר הון חברתי מגשר והון חברתי מקשר, שיתרום להחלטת צעירים לראות בשכונות הירושלמיות את ביתם. במסמך מוסברת ההתייחסות למושגים ולנושאים: מסגרות השתייכות קהילתיות; קהילה משימתית; קהילתיות; הון חברתי מגשר והון חברתי מקשר; שותפות, שותפות קהילתית; צעירים כעתודה חברתית-קהילתית.

**3) רקע ארגוני – "רוח חדשה":** עמותת "רוח חדשה" קמה ביוזמת קומץ סטודנטים ואנשי עסקים במטרה לחולל בעיר שינוי שישאיר בה את הצעירים בני העיר וסטודנטים שמגיעים ללמוד בה. על פי אתר האינטרנט של העמותה (<http://new-spirit.org.il/cs>) היא: "מהווה כיום את ארגון הצעירים הגדול בירושלים, המשפיע על חייהם של למעלה מ-10,000 איש בשנה. תפיסת עולמה של התנועה הוטמע בהדרגה בסדר היום של עיריית ירושלים וממשלת ישראל, בכל הנוגע לאסטרטגיה למלחמה בהגירה השלילית של צעירים בני מעמד הביניים מן העיר." "רוח חדשה", ביחד עם שותפים נוספים, מובילה את מיזם הקהילות המשימתיות. היא עוסקת בפיתוח התהליך עם חברי הקהילות ועם גורמים רלוונטיים בירושלים ובליווי הקהילות באמצעות מלווי קהילה המועסקים דרכה. במסמך קיימת התייחסות לדרכי פעולה של הצוות כמו: העסקת עובדים שהם חברי קהילות; חלוקת תפקידים ברורה עם גמישות בצידה; חיבורים לפרויקטים נוספים של העמותה והלימוד ככלי ליווי.

## תאור פיתוח המרחב הבין קהילתי בקרב הקהילות המשימתיות

### מטרות התהליך:

- יצירת מרחב רוחני אשר יאפשר לימוד ושיח משותף בין קהילות שונות ומגוונות בירושלים.
- יצירת שיתופי פעולה משימתיים ופרויקטים בין קהילתיים.
- חיבור והכרות בין קהילות ותיקות לקהילות חדשות על בסיס שותפות רעיונית, רוחנית ומשימתית.
- פיתוח אסטרטגיה עירונית חמש שנתית להקמה ולליווי קהילות בירושלים.
- יצירת רשת של חברי קהילות בעיר שתהווה כוח אזרחי ציבורי משמעותי לקידום אינטרסים עבור אוכלוסיית הצעירים בירושלים.

## 2) שלבי הקמת מודל הפעולה של המרחב הבין קהילתי בירושלים – מקבוצות צעירים למרחב בין קהילתי<sup>1</sup>

### שנה ראשונה – פיתוח הון חברתי מקשר והתחלה של רשת חברתית

- א. יצירת קשר ראשוני עם הקהילות
- ב. מיפוי קהילות
- ג. סבב ראיונות להכרות עם הקהילות ולפיתוח תודעה
- ד. כנס פתוח לפתיחת התהליך
- ה. ליווי מקצועי והקמת פורום מלווי קהילות
- ו. הקמת פורום קהילות
- ז. כנס קהילות לסיום השנה



### שנה שניה - חיזוק הון חברתי מקשר ומגשר

- א. הנחיית פורום קהילות משותף לקהילות חדשות וותיקות
- ב. ליווי קהילות
- ג. ליווי מלווי קהילות
- ד. סדר ט"ו בשבט
- ה. כנס סיכום שנה



### שנה שלישית – הידוק ההון המגשר כבסיס למרחב בין קהילתי

- א. חלוקת עבודה מחודשת בין מובילי התהליך
- ב. סבב התכווננות מחודש בין כל הקהילות בירושלים
- ג. הנחיית פורום קהילות ותכנון משימות משותפות
- ד. ליווי קהילות וליווי מלווי קהילות



### שנה רביעית ואילך – מיסוד המרחב הבין קהילתי תוך חיזוק הקהילתיות

- א. מפגשים לחברי קהילות
- ב. הקמת פורום עצמאי של נציגי קהילות משימתיות
- ג. הקמת עמותה למרחב בין קהילתי שכונתי
- ד. ביצוע משימות משותפות במרחב הבין קהילתי
- ה. הקמה והנחיה של פורום ארגונים ירושלמים המעוניינים בחיזוק קהילתיות

## 3) כיווני פעולה להצמחה ולמיסוד מרחב בין קהילתי

כדי להקים וללוות את המרחב הבין-קהילתי ננקטים ארבעה כיווני פעולה מרכזיים, המתואמים ביניהם.

**(א) ייזום והצמחת קהילות משימתיות:** שלב טרומי הנועד לאתר חברי קהילות פוטנציאליים, לחבר ביניהם ולתת להם את התמיכה הראשונית. ננקטו פעולות כמו: איתור, הצגת מידע, עידוד, יעוץ, תיווך. העבודה נעשית הן ברמה פרטנית והן ברמה קבוצתית. בנוסף, כחלק מהאסטרטגיה לפיתוח קהילות הוחלט להעלות את הנושא של קהילתיות בכלל בקרב ארגונים ובעלי תפקידים בעיר מתוך הנחה שעבודה על כך תקדם השארת צעירים. הצמחת הקהילות מתרכזת בחמישה קהלי יעד: בוגרים של תנועות נוער; בוגרי מכינות ושנות שירות, ארגונים חברתיים, סטודנטים; קבוצות עצמאיות שמבקשות עזרה בהתארגנות; ובפורום ארגונים חברתיים הקיים בעיר.

**(ב) ליווי קהילות:** הוקם מערך של מלווים המוכשר לליווי הקהילות עבור קהילות החיות בעיר ומעוניינות בקשר של הדרכה, מתן מידע, תיווך או תמיכה מכל סוג. המלווים מקבלים הדרכה ומתיעצים זה עם זה. תחומי ליווי הינם: ליווי התהליך הקהילתי-קבוצתי המתמקד בחיזוק הקהילתיות; ליווי המשימה המתמקד בהיבטים המשימתיים של ייזום פרויקט קהילתי; וליווי ירושלמי בהקשר המקומי כולל התייחסות ייחודית מתוקף היותן של הקהילות מתגוררות בירושלים.

בנוסף למלווי הקהילות המלווים באופן פרטני וייחודי כל קהילה מתקיים גם פורום קהילות: המזמן מפגש המונחה על ידי מלווי קהילות בין נציגי קהילות צעירות. המפגשים נערכים ברוח סדנאית ועוסקים בנושאים משותפים המאפשרים לכל נציגי קהילה להעמיק בקהילתם וכך ליצר חיבורים אלה עם אלה.

**(ג) יצירת חיבורים בין-קהילתיים שכונתיים ועירוניים:** החיבורים השונים הנרקמים בין הקהילות הם למעשה המרחב הבין קהילתי שנוצר בירושלים מתוקף הרעיון המשותף המאחד אותן מבחינת צורת החיים וההתכווננות למשימתיות. המרחבים השונים מבטאים חיבור רעיוני ומשימתי המצליח למרות השונות בין חלק מהקהילות. קיימות בעיר מספר התארגנויות בין קהילתיות שכוללות כל אחת הרכב שונה של קהילות: **ועדת היגוי של חברי קהילות;** **התארגנות נקודתית** המבטאת שיתוף פעולה קונקרטי תחום בזמן והיקף סביב מימוש מטרה מסוימת; **ומרחב בין קהילתי שכונתי של שני** מרחבים שכונתיים: 'טנא ירושלמי' והקהילות בקרית יובל.

**(ד) פיתוח תשתית במרחב העירוני:** אסטרטגיה המציגה פעילות מערכתית ופוליטית לשם חיזוק הרעיון וגיוס משאבים. פעילות זו כוללת פעולות המעלות מודעות לקהילות המשימתיות ומחזקות את התמיכה של ראשות העיר ושל מנהלי אגפים. בנוסף, התוויית תוכנית עבודה שמלווה בפעולות ברורות הנחלקות בין גורמים שונים

<sup>1</sup> פותח ויושם בהדרכת צוות "שדמות", מכללת אורנים.

בעירייה ומלווה במעקב ומדידה. כפי שנכתב ברקע למסמך זה, פעולות אלה מתחברות עם האסטרטגיה העירונית להשאר צעירים בעיר. דרכי הפעולה ליצירת תשתית זו כוללות: פיתוח תודעה ארגונית-מקומית לתופעת הקהילות המשימתיות; עבודת שדולה וגיוס משאבים; הטמעת יעדים של פיתוח קהילות וקהילתיות לתוכנית העבודה העירונית; עבודה עם פורום אסטרטגי בין ארגוני; ופיתוח תודעה מקומית לפעילות המשימתית של הקהילות.

#### 4) אתגרים למרחב הבין קהילתי: פיתוח המרחב הבין קהילתי מאתגר במספר היבטים:

- א. **אתגר יצירת שותפות בין ארגונים ובין מגזרים הפועלים ביישוב לבין הקהילות המשימתיות:** כיצד לרקום חיבורים משמעותיים, מעוררי אמון ומעצימים הן עבור הקהילות (עם כל אחת ועמן ביחד) והן עבור הארגונים הפועלים לקדם את הקהילות.
- ב. **אתגר ההתמודדות עם התהליכים העירוניים-חברתיים הנובעים מהתיישבות הקהילות המשימתיות בשכונות ומחזוק הקשרים בין הקהילות:** התמודדות עם ההשפעות של כניסת קהילה משימתית לשכונה כמו עלית ערך הדירות, פיתוח תשתיות חינוך ופנאי ומקומם של הצעירים בני המקום והקשר שלהם עם הצעירים מהקהילה המשימתית.
- ג. **אתגר תחזוק המעורבות של הקהילות הוותיקות למען הקהילות הצעירות:** לקהילות הוותיקות ניסיון רב ערך, אך בעוד אחרים מעוניינים לראות בהם שליחים של הרעיון ומצפים כי יתנדבו ללוות ולתמוך בעת הצורך, לא פעם חברי קהילות מבקשים לאפשר להם לחיות את חייהם הפרטיים ולהמשיך בפועלם המשימתי פנימה לקהילותם ללא פניות להתגייס למרחב הבין קהילתי הכולל את הקהילות הצעירות והשונות מהם.
- ד. **אתגר התאמת גישת הליווי הקהילתי:** פגישות המלווים המשותפות והתגובות מהקהילות חושפות תפיסות עולם אחרות ואף מנוגדות, לגבי משמעות הליווי ודרכי פעולתו. בעוד שיש מלווים המעצבים את תהליך הליווי באופן ריכוזי המוליך דרך, אחרים מאפשרים לקהילה יותר דרגות חופש, השתתפות ונתיבי החלטה משלה. אתגר נוסף בתחום הליווי הקהילות נוגע במידת שייכותו של המלווה לטריטוריה המקומית והרעיונית, מבחינת היתרונות והחסרונות בהיותו של מלווה חבר קהילה משימתית ו/או תושב המקום בו הוא מלווה קהילות.
- ה. **אתגר חוסר הזמן:** חברי הקהילות הינם אנשים צעירים שעל סדר יומם מטלות רבות, אישיות וקהילתיות ומתבקשת פניות ללימוד וביורר לשם רקמת חיבור מתאים בין אישי ובין קהילתי עם אנשים מקהילות אחרות.
- ו. **אתגר רלוונטיות המרחב הבין קהילתי לקהילות מגוונות:** השונות בין הקהילות מבחינת מטרות, מוקדי פעולה וסגנון אורחות החיים מציבות אתגר לא פשוט ליצירת השותפות ביניהן. תהליכי הביורר וההסכמות דורשים מוכנות לשיח עמוק, כנה ופתוח וליכולת ליצירת אופני פעולה מקוריים בעלי מכנה משותף רחב וערכי.
- ז. **אתגר אורך הרוח המתבקש מסביבת הצעירים להבשלת בניית קהילה משימתית:** חלק מחברי הקהילות נתונים בסביבה שאינה מודעת לטיב ולעומק התהליך הכרוך בהקמת קהילה משימתית ואף מבקרת אותם על בחירתם. לשם כך נחוצים עבורם מהלכים מתחזקים ותומכים ארוכי טווח.

#### 5) תובנות והמלצות

##### א) בהקשר למרחב העירוני הכולל

- איתור קבוצות ביישוב להצטרפות למרחב בין קהילתי.
- הקמת מערכת ש"תיילד" קהילות משימתיות.
- הקמת תשתית עירונית לתמיכה בתהליך, תוך ליווי, הדרכה והכשרה.
- הסתייעות בגורמים מתווכים בין המציאויות הארגוניות-קהילתיות השונות.
- חשיבות החיבור לרשות המקומית ולכוחות מקומיים, פיתוח שותפות בין מגזרית מקומית.
- בניית מודל מקומי הנסמך על תהליך למידה של הקהילות המשימתיות יחד עימן.
- למידת מאפייני שלב החיים של "צעירים".
- פיתוח תודעה לקהילות המשימתיות כתופעה חיובית עבור העיר.
- מוכנות להתפתחות משותפת.
- חשיבה יישובית משותפת על היבטים קהילתיים ותפקיד המרחב הבין קהילתי בהקשר זה.
- התמודדות עם יחסי עוצמה בין בעלי העניין.
- יצירת כלי ללמידת ההשפעה של המרחב הבין קהילתי.

##### ב) בהקשר למרחב בין הקהילות המשימתיות

- השתלבות של חברי הקהילות בחיי העיר כתושבים בה.
- מתן חשיבות וזמן לתהליכים רוחניים ונפשיים.
- ארגון מסגרת קבועה למפגשים בין קהילות.

- חיבור הקהילות סביב תכנים הרלוונטיים להן ופרויקט משמעותי לכולן.
- איתור חברי קהילות בעלי מכוונות תהליכית ושיתופית להובלת ההתחברות בין הקהילות.
- זימון הזדמנויות לפיתוח קשרים בין אישיים.
- סבלנות לפיתוח הדרגתי של הקשרים בין הקהילות, תודעה לשלבי פיתוח ההון המגשר.
- חיזוק כל קהילה פנימה.
- הסתייעות בליווי קהילתי מקצועי.
- זיהוי "נקודת התפר" המבטאות צורך במפנה תהליכי.

הלמידה על אודות המרחב הבין קהילתי בירושלים סיפקה בידינו עדות כיצד **נרקמת שותפות ועל כוחה של השותפות כמחוללת קהילתיות**. השותפות המרחבית שתוארה היא מורכבת בהיותה מחברת בין אנשים, ארגונים וקהילות; בין אמונות, רעיונות ומעשים; ובין מגזרים המייצגים אינטרסים והתנהגויות ארגוניות שונות. כיוון שהלמידה התבררה כחלק בלתי נפרד מעיצוב המודל, ברי לנו כי המודל בירושלים מתאים לירושלים, וכי ביישוב אחר יתפתח מודל אחר. עם זאת הסתמנו גם עקרונות פעולה, תהליכים ואתגרים אשר קרוב לוודאי הם משותפים ליישובים השונים ועל כן ראוי להיערך עליהם עם היציאה לדרך. ניתן לשער כי ככל שמרחבים כאלו יתפתחו בעוד ישובים ימצא באופן ברור ומתוקף יותר דמיון במטרות, בדרכי הפעולה, בהערכות הארגוניות ובאתגרים שיגיעו. הקהילות המשימתיות חלוציות בעשייתן, ועל כן חיבור ביניהן, ובינן עם סביבתן, הוא פוטנציאל להצמחת קהילתיות ולבינוי קהילה. ראוי יהיה להמשיך ללמוד, לחקור ולהמשיג כיווני פעולה אלה, ולבחון את השפעתם על חברי הקהילות המשימתיות ועל סביבתן.

בעוד תופעת הקהילות המשימתיות<sup>2</sup> מתרחבת ברחבי הארץ, בשכונות וביישובים שהינם חלק מהפריפריה הגיאוגרפית ו/או החברתית בישראל, מתרחשים בין קהילות אלה תהליכי שיתוף ארגוניים, חברתיים ורוחניים של התלכדות במרחבים רעיוניים, מקומיים וארציים.<sup>3</sup>

מטרת המסמך הינה לתאר ולהמשיג את התפתחות המרחב הבין-קהילתי בירושלים כך שיאפשר למעוניינים להקים מרחבים בין-קהילתיים של קהילות משימתיות לשאוב רעיונות והשראה מכך. המסמך משרטט בתיאורים, ציטוטים והמשגות כיצד מתהווה שותפות שבה החזון והמעשה, האדם והכלל, הרוח והחומר – מוצאים נתיבים זה אל זה.

כיום אין עדיין ידע-מכוון-פעולה שיטתי ואמפירי בנושא פיתוח מרחבים בין-קהילתיים. הידע המוצג במסמך זה נוסמך על ידע התנסותי שחולץ מהחלוצים בתחום העוסקים בהמצאת התהליך הלכה למעשה. בנוסף, ידע אקלקטי זה מושתת גם על רקע תיאורטי מתחומי-דעת כמו עבודה קהילתית, סוציולוגיה וחינוך.

התהליך המתואר מובל על ידי "רוח חדשה", עמותה אשר מתמקדת בהצמחה ובייזום של קהילות צעירות בירושלים, בשותפות עם הנהגה מהקהילות המשימתיות. היות תהליך פיתוח זה מלווה על ידי אגף צעירים מ"שדמות", גוף אקדמי-מקצועי בתחום בינוי הקהילה אשר במכללת אורנים, עיצב משנה תיאורטית ומעשית, המשגה ומערך הדרכה המשלב בין התיאוריות למעשים.

ההתארגנות במרחב בין-קהילתי בירושלים, אשר תתואר במסמך זה, הינה סנונית ראשונה, המבשרת צורת התארגנות של קשר לוקאלי רב-ממדי בין קהילות משימתיות. התארגנות זו מלווה מקצועית, מתפתחת מתוך תוכנית עבודה רב-שנתית ונתמכת במדיניות עירונית. בירושלים, פיתוח המרחב השתלב עם תהליך עירוני מקיף לקידום ומיצוב של מגוון מסגרות השתייכות עבור צעירים, למען יחליטו לנטוע את חיייהם בשכונות העיר.

התהליך התמוצג כאן הינו מקומי ומותאם לאופי הקהילות הירושלמיות והמרחב המקומי הייחודי שלהן. עם זאת, עקרונות התהליך, ההנחות המנחות אותו, שלביו ופרקטיקות שמבוצעות בו, יכולות להתאים, או להוות מקור השראה, ליישובים נוספים בהם חיות באותו מרחב יישובי מספר קהילות משימתיות. מומלץ כי המעוניינים לפתח מרחבים בין-קהילתיים בעתיד יסתמכו על תהליכים המשלבים למידה, דיאלוג עם שותפים מתאימים ועל עשייה, וחוזר חלילה – תהליך הבודק בעקביות את המודל המתפתח ביישובם.

היוזמה ללמידת תהליך זה הינה **מקרה שח"ף** התומכת במימון פעילות זו. בקרן שותפים תורמים מהארץ ומהעולם, שחזנם הינו הובלת שינוי חברתי בר-קיימא באמצעות הקהילות המשימתיות. לשם כך הקרן פועלת להצמחת קהילות משימתיות ברחבי הארץ, לתמיכה בהן ולקידום תנועה ארצית שלהן. מתוך ראייתם את מגמות ההתפתחות של הקהילות, ביקשו מטעם הקרן לתאר ולהמשיג את פיתוח המרחב הבין-קהילתי, בכדי שישמש דוגמה ונקודת התייחסות ליישובים נוספים בהן חיות מספר קהילות. באופן זה, מהתארגנות ייחודית הקיימת בירושלים, יצמחו בשנים הבאות מרחבים בין-קהילתיים ביישובים נוספים, אשר ילמדו זה מניסיונו של זה.

הבקשה ללמוד את מודל הפעולה בירושלים, מעידה על ההכרה ביוזמה חברתית זו של רישות הקהילות, כמגמה ארצית שיש בה כדי ליצור יישובים ברי-קיימא הנסמכים על הון חברתי מקומי המסור לעשייה קהילתית. ביישובים בהם חיות קהילות משימתיות, בחלקם קיים קשר פורה בין הקהילות שמנותב לשיתופי פעולה ובחלקם עדין קיים קשר אקראי או שלא קיים קשר וכל קהילה מתנהלת בלעדית ואוטונומית. ירושלים היא העיר הראשונה שהעלתה על סדר היום באופן פורמלי ומתוכנן את סוגיית הרישות בין הקהילות, תוך הקצאת משאבים לנושא ופעולה על פי תוכנית עבודה ונראה כי ביישובים נוספים צומחים תהליכי חיבור ורישות נוספים.

הכתוב מושתת על ראיונות שנערכו עם בעלי תפקיד וחברי קהילות שלקחו חלק בהתווית המודל וביישומו<sup>4</sup>. עם חלקם נערך יותר מראיון אחד, לרבות קריאתם טיטוט של המסמך. ידע נוסף מושתת על עיבוד עשרות מסמכים הקשורים לתהליך כמו דוחות משיבות, סיכומי הכשרות, מצגות ופרסומים עיוניים ואמפיריים בנושא. על מנת לשמור על פרטיות הדמויות הרבות שקשורות לתהליכים המתוארים, רוב הדוגמאות המופיעות במסמך לגבי קהילות ובעלי תפקידים מוצגות בעילום שם.

<sup>2</sup> הקהילות שבמרכז מסמך זה יכונן "קהילות משימתיות". בירושלים בפרט נהוג הכינוי קהילות/קבוצות צעירים. כינויים שכיוונים נוספים הקיימים ברחבי הארץ הינם: קהילות/קבוצות שיתופיות, קהילות יעוד, קהילות יעוד משימתיות, קהילות צעירים, קהילות חיים. בתוך אלה נכללים ברחבי הארץ: קיבוצים עירוניים, גרעיני הגשמה (הכוללים למשל את גרעיני תנועות בוגרים של תנועות הנוער ואת הגרעינים התורניים של בני עקיבא), גרעיני מעורבות חברתית (כמו איילים, קבוצות סטודנטים), קהילות תרבותיות (כמו הנגי, חברים בטבע של בני הקהילה האתיאופית ומדור לדור של בני הקהילה הקווקזית), וקהילות של בני המקום (בני היישוב המעוניינים לחיות/ לחזור לחיות במקום בו גדלו). בין הקבוצות הללו יש שונות רבה מאוד באידיאולוגיה, במטרות, באורחות החיים ובמשימתיות.

<sup>3</sup> מגמת רישות כזו, היוצרת מרחב ייחודי למפגש ולפעולה הינה תופעה שנראית בזירות נוספות של הקהילות המשימתיות: רישות מקומי עם ארגונים מקומיים, רישות ארצי בין ארגונים התומכים בקהילות המשימתיות, רישות בין תנועות של קבוצות שיתופיות.

<sup>4</sup> למרות שרוב המסמך כתוב בלשון זכר הכוונה הינה לשני המינים.

## **מטרת המסמך:**

תיאור המרחב הבין קהילתי המתפתח של הקהילות המשימתיות בירושלים.

## **כיצד ערוך המסמך?**

המסמך מציג את הרקע המקומי להתפתחות המרחב הבין קהילתי בירושלים, רקע תיאורטי בו מוצגים מושגים מרכזיים ורקע ארגוני המתייחס לעמותת "רוח חדשה". בהמשכו מתואר תהליך יצירת החיבור בין הקהילות על פי ההתפתחות הכרונולוגית של תהליך העבודה, תוך פירוט התהליכים המקבילים שנעשו כדי לחבר בין חברי הקהילות בעיר. לאחר תאור התהליך מוסברים ארבעת מרחבי הפעולה שמקדמים את פיתוח המרחב בין הקהילות המשימתיות, תוך פירוט תהליכי העבודה בהם. המסמך מסתיים בהצבעה על מספר אתגרים שעליהם הצביעו המרואיינים בתהליך הלמידה ובהמלצות.

## **תודות**

ברצוני להודות מקרב לב על הסיוע בתהליך הלמידה ליפעת קורן מ"רוח חדשה" ולד"ר שרלה שדמי-וורטמן מ"שדמות" שבמכללת אורנים, אשר הובילו את המודל המתואר הלכה למעשה וסייעו רבות בלמידתו, תוך שיתוף נדיב בניסיון שצברו ובעיבוד ובהמשגת הנתונים. תודות לקרן שח"ף שתורמת לפיתוח המודל המתואר, על היוזמה והפניה לכתיבת המסמך ובפרט לאלון זיו על ההכוונה והליווי. תודה לדנה ברק שסייעה באיסוף הנתונים וכמובן לכל המרואיינים שתרמו מזמנם, חלקו מניסיונם וקראו את הטיטוט.

קריאה מהנה ומועילה,  
ד"ר ארנה שמר



## 1) רקע מקומי – קהילות משימתיות בירושלים

"הקהילות יכולות להביא לירושלים סיפור אחר של אהבה ונתינה. צריך מעט אנשים ש"שרופים" על הסיפור והם יעשו בירושלים סיפור אחר."  
(חבר קהילה משימתית, דוח ישיבה אסטרטגית; מאי, 2012)

לפני למעלה מ-30 שנה היתה ירושלים העיר הראשונה בה צמח קיבוץ עירוני. ראשיתה של תופעת הקהילות המשימתיות הינה כאשר התיישבו ב-1979 בשכונת הבוכרים בירושלים קבוצה של בני הקיבוץ הדתי והקימו את **קיבוץ ראשית**, ולאחר מספר שנים חבורה מתוכם הקימה את **קיבוץ בית ישראל**, זאת במקביל לצמיחת קיבוצים עירוניים חילוניים: **מגוון** בשדרות **ותמוז** בבית שמש. משנים אלה ואילך קמו עוד עשרות קהילות שיתופיות-משימתיות ברחבי הארץ. חבורות צעירים אלה, המבקשים לקיים ביניהם אורחות חיים של מעורבות חברתית וצביון רוחני כלשהו, מתאגדים לקהילות חיים ומפתחים מיזמים חברתיים מקומיים. בירושלים חיות כיום כעשרים קהילות צעירים וותיקות וצעירות בדגמים שונים של אורחות חיים, וקיימות עוד מספר יוזמות חדשות של קהילות בהתהוות. נכון לכתיבת שורות אלה זהו הפירוט העדכני:

- 6 גרעינים בוגרים של תנועות נוער (אחרי צבא)
- 2 קיבוצים עירוניים
- 1 גרעין תורני
- 10 קהילות צעירים (כמו אלומה)
- 4 קהילות סטודנטים (שנים ב' וג' בעושים שכונה)

בירושלים, במהלך כל השנים הללו, הרעיון המשימתי-שיתופי מתרחב ומתבסס הדרגתית, דרך קבוצות של בוגרי מכינות צבאיות, בוגרי שירות אזרחי וצבאי וסטודנטים. התפתחות זו מואצת לאחרונה הודות לקשרים שנרקמים באופן טבעי ובאופן יזום על ידי חברי הקהילות עצמם וכן בזכות אסטרטגיה עירונית "להצעיר" את ירושלים באמצעות משיכת צעירים חדשים והשאת אלה המתגוררים בה.

הרקע לרצון להצעיר את ירושלים נובע ממצבה הדמוגרפי של העיר כיום ומהתחזיות לעתיד. למרות מעמדה של ירושלים כבירת ישראל והיותה העיר הגדולה במדינה, היא סובלת מהגירה שלילית, בעיקר של אוכלוסיה צעירה בעלת פוטנציאל כלכלי-חברתי גבוה<sup>5</sup>, ומשסעים מתוחים בין תושביה על רקע דתי ולאומי. שכונתיה של ירושלים מנוהלות על ידי מינהלים קהילתיים המרכזים את תחומי הרווחה, התרבות והחינוך, וכך יוצא כי כל שכונה מתפקדת בעצמאות רבה. על רקע מצב זה ועל בסיס הצפי כי מצבה הדמוגרפי, החברתי והכלכלי של העיר לא יקדם התחדשות, בחירה של צעירים להקים קהילות משימתיות בעיר הינה נקודת אור. צפוני, (2012), אשר ביצע מחקר שנועד לסייע בהכוונת האסטרטגיה העירונית בהקשר של הקהילות המשימתיות בירושלים, מצא כי קהילות הצעירים מהוות מקור משיכה והשראה לצעירים פרו-אקטיביים לירושלים והן ממצבות את ירושלים כעדכנית ומתאימה למשפחות צעירות. המרחב הבין קהילתי, נשוא מסמך זה, מגדיל את ההשפעה של הקהילות וממנף את משיכת הצעירים לעיר. מערך הארגון והתמיכה להצמחה וליווי של קהילות מקדם את ההתארגנות במרחב העירוני ויוצר השפעה על השותפויות עם קובעי מדיניות ובעלי תפקידים בעיר. במקביל, מבשילות בעיר גם קהילות חדשות הקמות באופן עצמאי. במחקר מצוינים מאפיינים ייחודיים לחברי הקהילות ולהתארגנות הקהילתית-משימתית בירושלים בפרט:

- בקהילות חברים צעירים בעלי רקע תרבותי דומה שהתקבצו לרוב ממקומות ומסלולים שונים, רובם במקור מחוץ לירושלים.
- רבים מצטרפים מתוך רצון להשתייכות ולפעילות אלטרואיסטית אקטיביסטית.
- רבים נמצאים בתקופה מתקדמת של התבגרות ושל עצמאות (חיים סטודנטיאליים, עזיבת בית ההורים, עיצוב זהות וחיפוש מסגרות השתייכות).
- התארגנות ספונטנית שאינה נובעת משליחות והגשמה של תנועה חינוכית ורעיונית/ארגון גג.
- בעלי מאפיינים של קהילתיות פתוחה, פלורליסטית ומגוונת.
- הקהילתיות הינה מטרה ואורח חיים ונוגעת במגוון תחומי חיים ואינה אמצעי להשגת מטרות אחרות.
- ללא שותפות כלכלית ומעמד כלכלי של אגודה שיתופית.

<sup>5</sup> ניתן לחלק את אוכלוסיית היוצאים מירושלים ל-3 קבוצות: צעירים שלמדו בעיר ועוזבים אותה עם סיום לימודיהם, צעירים שעבדו בירושלים, וצעירים שהתגוררו בה בלבד (עבדו או למדו במקום אחר). בין העוזבים יש קבוצה גדולה של צעירים שגדלו בירושלים ויוצאים ממנה בבגרותם לטובת לימודים או מגורים. (מצגת: צעירים בירושלים – 2011)

חוזקה מרכזית של קהילות אלה הינה הקבלה ההדדית והליכודות שנרקמת בין חברי הקהילות בתוכם ובניהם, המיוחסת למאפיינים הדומים של הצעירים, יחד עם היותם מקובצים ממקומות גיאוגרפיים ומסלולי חיים שונים. לאור זאת מציין צפוני מאפיין מרכזי של חברי הקהילות:

"הלכידות החברתית קהילתית בקהילות הירושלמיות היא לכידות פלורליסטית אשר דוחה את האחידות האמונית, תנועתית, פוליטית ורואה בשוני חוזקה ויתרון. זו היא לכידות הניזונה מהגיוון ומבחינה בין היחיד ועולמו הייחודי לבין המרחב המשותף... במושגי ההון החברתי הרקע הדומה מאפשר לחברי הקהילה לקיים את ה"דבק" הראשון, את ה"הון המקשר" בין דומים. הגיוון והשוני שבין חברי הקהילה מאפשר להם ליצור תשתית של "הון מגשר" בין שונים... איפיון ייחודי זה של הקהילות הירושלמיות (קשר וגשר) פוטר אותן מדפוסים מאוד שכיחים ובעייתיים של קהילות יעוד משימתיות אחרות כמו ניסיון ל"גיוס" אמוני, פולחני, פוליטי וכדומה ומאפשר להם להיות מחוללי קהילתיות פתוחה המושתתת על אמון והדדיות בינם ובין התושבים והממסד". (צפוני, 35)

עם השנים התפתחה בקרב חברי הקהילות המשימתיות ההבנה לגבי הפוטנציאל הגלום בחיבורים ושינופי פעולה ביניהם ולכן 2 חברים מתוכם יזמו פניה לעמותת "רוח חדשה" למען סיוע בתרגום תובנה זו לפעולה. החיבור עם "רוח חדשה" הניב פעולות שמינפו את הקהילות המשימתיות, וכך מתופעה שולית וייחודית הן הפכו לתופעה חברתית משמעותית בשכונות העיר. תופעה המשולבת במדיניות העירונית ופניה להתרחבות ולהתבססות.

בירושלים נוצרה קרקע מתאימה לפיתוח חיבורים אלה שיצרו את המרחב בין קהילתי, לדוגמה:

- מוסדות לימוד אקדמיים: יש בעיר הרבה צעירים סטודנטים המחפשים מסגרות השתייכות קהילתיות.
- המבנה השכונתי: מרבית השכונות הירושלמיות מתפקדות באופן אוטונומי עם מנהלים קהילתיים ושירותים מקומיים: בתי קפה שכונתיים, חדר כושר, מתנס' וכו'. אופי שכונתי זה מאפשר חיבורים טובים בין התושבים.
- פעילות חברתית מטעם ארגונים חברתיים: בעיר פועלים מספר ארגונים חברתיים אליהן ניתן להתחבר לייזום והרחבת פעילות.

עם העלאת ההתייחסות לנושא הצעירים בכלל ובפרט לקהילות המשימתיות ניתן היה למצוא בירושלים:

- ריבוי ארגונים וגופים התומכים בקהילות הצעירים בירושלים: רשות הצעירים בעירית ירושלים; המינהלים הקהילתיים בירושלים, "צעירים במרכז"; "רוח חדשה"; התעוררות; תנועת ירושלים.
- פעילות של מיזמים עירוניים בתחום הצעירים: פורום צעירים ירושלים; פרויקט שכונה צעירה; עיר אקדמיה; עושים שכונה.

### קהילות משימתיות כמנוף להצעת העיר

החיבור בין חברים מהקהילות המשימתיות לבין עמותת "רוח חדשה" ושותפיה הארגוניים לפעילות, יצר לגיטימציה וכך נרחב לעבודה משותפת שתתואר בהמשך מסמך זה. התועלות מחיבור זה, כפי שמסתמנות ממחקרו של צפוני (2012) עולות בקנה אחד עם המגמה לשיפור מאזן ההגירה של צעירים לעיר, לחיזוק הקהילתיות ולהגדלת שביעות הרצון מהחיים בעיר.

בחזון, שנוסח בעיריית ירושלים נכתב בין השאר:

"צעירים ומשפחות צעירות הינם קהל היעד המרכזי של עיריית ירושלים, ויצירת עיר אטרקטיבית אשר תשכיל למשוך צעירים אלה ולהשאיר אותם בעיר היא אחת משלושת היעדים העירוניים המרכזיים בחזון ראש העיר. צעירים ומשפחות צעירות מחדשים את העיר ומהווים ערובה לעתידה, מחזקים את המרקם העירוני, ויוצרים מקור לצמיחה וליצירה. בשל כך הגדילה העירייה בשלוש השנים האחרונות משמעותית את התקציבים המוקדשים לנושא זה."

(מתוך המצגת: צעירים בירושלים – 2011, תקציר דוח שנתי, דפוסים מגמות ומדיניות עירונית; האגף למדיניות ותכנון אסטרטגי בשיתוף עם רשות הצעירים העירונית)

כדי לממש חזון זה תוכננה אסטרטגיה עירונית שנועדה למתג את ירושלים כעיר הרלוונטית לצעירים. האסטרטגיה מבוססת על השקעה בתחומים בעלי השפעה מיידי ומשמעותית עבור צעירים הנמצאים בשלבי חיים שונים - חייל משוחרר, סטודנט, בוגר אוניברסיטה ובעל משפחה. השהות בשלבים אלה משפיעה על הכרעות של הצעיר באשר לעתידו – במה יתמקצע? עם מי יקים משפחה? והיכן יגור? על בסיס ההבנה כי הצעירים נמצאים ב"צמתי הכרעה" עם מאפיינים ייחודיים, פותחו מספר זירות פעולה וגויסו שותפים עירוניים רבים. אסטרטגיה זו מבקשת להתייחס לצורכי כל פרשת דרכים כזו במתן מענים באמצעות תכניות ופרויקטים מותאמים. האסטרטגיה מתרכזת בתחומים "קשים" של תעסוקה ודיור ובתחומים "רכים" יותר של הגברת קהילתיות ותחושת שייכות, פיתוח מנהיגות צעירה, חינוך, תרבות ורווחה. גיבוש האסטרטגיה העירונית מתבססת על הממצאים כי גורמים מרכזיים שעשויים להשפיע על הישגות משפחות צעירות בעיר ככלל

ובשכונות הפוקוס<sup>6</sup> בפרט הינם רמת החינוך (בעיקר היסודי והקדם יסודי), היצע ואיכות המרחבים הציבוריים (גני משחקים, גינות), והמרקם הקהילתי ונגזרותיו (תחושת השייכות לשכונה ולעיר, קשרי השכנות, השירותים השכונתיים והקהילתיים וכו').

מבחינה ארגונית את האסטרטגיה העירונית מובילה "רשות הצעירים", אשר תחתיה פועל "מרכז הצעירים" העירוני. יחד עימם פועלים בעיר עוד גורמים המייצרים מענים בתחומים אלה, תוך הבנה כי מדובר בהשקעה לטווח ארוך (ראו נספח מספר 1). התהליך, שמערב שותפים רבים, מלווה בתהליכי מעקב ומדידה ובלמידה מתמדת המאפשרת להתאים את דרכי הפעולה.

דוגמאות לפרויקטים עבור צעירים בירושלים הם:

- מיזם עיר.אקדמיה (הרשות לפיתוח ירושלים) שמשרת את קהל הסטודנטים והסטודנטים לעתיד.
- "פרויקט המתמחים" (עמותת "רוח חדשה") שנועד לסייע לסטודנטים להשתלב בשוק העבודה בעיר לאחר הלימודים.
- "שכונות צעירות" ופרויקט "עושים שכונה" שנועדו למשוך סטודנטים וצעירים לחיים קהילתיים של מעורבות ואחריות לשכונות העיר השונות.

כחלק מהאסטרטגיה העירונית הכוללת המעמידה את נושא הקהילתיות במרכז, ניתן להבחין בהכנסת מוטיבים של קהילתיות בפעולות שונות בעיר למשל בכפרי הסטודנטים ובצוותי עבודה.

מסמך זה כאמור מתרכז בתהליך אחד מתוך מכלול התהליכים הנעשים למען צעירים בכלל בירושלים והקהילות המשימתיות בפרט.

בהקשר הספציפי של העבודה עם הקהילות המשימתיות הוחלט על מערך הכשרה והדרכה מקצועי שיטתי וליווי מוסדר לפיתוח הקהילות המשימתיות בירושלים והחיבור ביניהן. בתחילת דרכו של התהליך הוא כונה "המיזם", או "מיזם הקהילות הירושלמי", ומטרתו הראשונית הוגדרו כפעילות להקמת קהילות חדשות לצד ליווי קהילות קיימות, תוך הקניית כלים ושירותים העוזרים לקהילות להתבסס ולפעול. עם השנים מטרותיו התרחבו והעמיקו באמצעות תהליכי הרישות בין הקהילות ויצירת התודעה העירונית לפיתוח קהילתי בשכונות ותכנון אסטרטגי בהתאם לכך.

צפוני (2012) מתאר ארבעה יעדים לתהליך הייעוץ, הליווי וההנחיה לחיזוק תופעת קהילות הצעירים<sup>7</sup> בעיר:

- א. ביסוסן של הקהילות הקיימות במסגרת חיים בר-קיימא.
- ב. בניית מערך ייזום וליווי קהילות חדשות
- ג. בניית מערך שותפויות בין הקהילות
- ד. פיתוח מערך שותפויות בין עירוניות, ארציות ועולמיות למיזם.

לדוגמה, ליווי כזה יכול לסייע בביסוס הקהילה בשכונה כיוון שהשתלבות והתבססות של קהילה משימתית יכולה לעורר בשכונה רגשות מעורבים, המהולים בתקווה ושמחה על הגעתה של קבוצה חזקה, אידיאלוגית ופעילה לשכונה, ובתחושת איום והסתייגות מעצמאותם וחזקם. השתלבות קבוצה במרקם השכונתי הינה תהליך עדין שצריך להיעשות מתוך מחשבה, התחשבות והתאמה עם תושבי השכונה ועם הארגונים הפעילים במקום. בנוסף לכך, פיתוח המרחב הבין קהילתי נתמך במערך ארגוני המבוסס על שותפות בין נציגי קהילות, "רוח חדשה" וגורמים עירוניים ומקצועיים. שותפות זו מאפשרת:

- גיוס משאבים
- ליווי מקצועי
- השגת מטרות משותפות

מערך מקצועי וארגוני זה מאפשר כיום שיתופי פעולה פוריים בין הקהילות, לרבות הקמת מיזם משותף. שיתוף פעולה המבוסס על דיאלוג על תפיסות, מטרות, רעיונות, התמודדות עם קונפליקטים ופיתוח ידע בנושא קהילות משימתיות. כוח משותף זה איפשר לחזק את ההבנה של גורמים עירוניים ומקומיים אחרים (אנשי עירייה, מנהלים קהילתיים, קרנות פילנתרופיות, עמותות מקומיות), באשר לעוצמתן וייחודיותן של הקהילות המשימתיות, להגביר את האמון ההדדי ואת העשייה המשותפת.

במבט כולל על התהליך שנעשה עד כה נמצא כי חוזקות אלה מעלות את קרנן של הקהילות המשימתיות כמקור משיכה לצעירים אקטיביסטים לירושלים, מחזקות את ההשפעה החברתית ואת שיתופי הפעולה במרחבים

<sup>6</sup> שכונות הפוקוס הן שכונות בהן משקיעה העירייה משאבים בתשתיות שונות לטובת אוכלוסיית הצעירים: קרית היובל, גוננים, הגבעה הצרפתית ותלפיות מזרח.

<sup>7</sup> קהילות הצעירים הקיימות בירושלים הנכללות בתהליך הליווי כוללות מגוון קהילות צעירים בעלי צביון שונה. הקהילות המשימתיות העומדות במרכז מסמך זה, הינן חלק מרצף של סוגים שונים של קהילות שהתפתחו בעיר, ואינן מענייניו של מסמך זה. עם זאת חשוב לציין כי מערך ההתארגנות העירוני הכולל להשאת והבאת צעירים לעיר מהווה מחולל משמעותי בפיתוח המרחב הבין קהילתי המתואר במסמך זה.

המקומיים, מצמצמות מתחים מובנים, מגדילות משאבים לפעולה ומקצעות ומארגנות את התהליכים. עם זאת, קיים פתח נרחב להרחבת שיתופי הפעולה והרחבת ההשפעה על עוד אוכלוסיות, בתחומים נוספים ועם ארגונים נוספים במרחב הירושלמי, לרבות הצורך בקביעת מדיניות כוללת בנושא והקמת זרוע מתכללת ברמה עירונית שתאפשר להגדיל את ההשפעה של הקהילות בשכונות (צפוני, 2012).

## 2) רקע תיאורטי לפיתוח מרחב בין קהילתי של קהילות משימתיות

הליווי המקצועי לפיתוח המרחב הבין קהילתי הושגת על משנה שהתפתחה ב"שדמות" בתחום העבודה עם צעירים בהקשר של בינוי קהילתי. על פי הגישה המובילה את האסטרטגיה שאימצה עיריית ירושלים, יצירת **מסגרות השתייכות קהילתיות לצעירים באמצעות פיתוח קהילתיות**, תיצר **הון חברתי מגשר והון חברתי מקשר**, שיתרום להחלטת צעירים לראות בשכונות הירושלמיות את ביתם.

בהתאם לרצף המאוויים השונים שיש לצעירים, האסטרטגיה פועלת לפיתוחן של מגוון מסגרות השתייכות קהילתיות, הממוקמות על פני רצף המציע רמות שונות של השתייכות ומעורבות קהילתית. הקהילות המשימתיות ממוקמות **בקצה רצף מסגרות ההשתייכות** הקהילתיות, ומאופיינות באינטנסיביות והידוק המימדים של חברתיות ומשימתיות. דהיינו, סוגי הקהילות השונות מציגות ממדים שונים של צפיפות ואיכות הרשת הרב-ממדית הנרקמת בהן. בנוכחותן בעיר מסייעות הקהילות בהפצת הבשורה של הקהילתיות להתארגנות חברתית בעידן זה וכמסד ליצירת חוסן חברתי.

### רצף מסגרות השתייכות:



בהקשר למסגרת תיאורית זו, קהילות אלה מכונות "קהילות חיים" משום שבהשוואה לדגמי קהילות אחרות, הן לרוב מקיפות את הצעיר בתחומי חיים רבים ומיועדות להיות קהילות לאורך חיו. ההמשגה הבאה משתנת על מצגות ודוחות שהוצגו בתהליך שיתואר בהמשך המסמך ועל שדמי-וורטמן, (2010א; 2010ב). ותתייחס למושגים: מסגרת השתייכות קהילתית, קהילה משימתית, קהילתיות, הון חברתי מגשר והון חברתי מקשר, שותפות וצעירים כעתודה חברתית-קהילתית.

**א. מסגרות השתייכות קהילתיות:** התארגנויות, התכנסויות ומבנים חברתיים מחוללי הון חברתי. מסגרות אלה מיישמות עקרונות פעולה קהילתיים: רב ממדיות, רב תחומיות, מגע פנים אל פנים, משניות וראשוניות כאמצעי ומטרה. בכך מסגרות ההשתייכות הקהילתיות יוצרות ומקדמות קהילתיות עבור משתתפיהן ומייצרות בעבורן: משמעותיות, שייכות, מחויבות, אימון והדדיות מוכללים (שדמי-וורטמן מצגת כנס הקהילות בירושלים, 2013).

### ב. קהילה משימתית

הקהילה המשימתית מבטאת מחויבות לדרך חיים של מעורבות ותרומה לחברה, תוך התיישבות קבע בפריפריה החברתית. חבריהן מקיימים ביניהם אורח חיים פנים-קהילתי משמעותי מבחינה חברתית ורוחנית, המשלב לרוב לימוד וברור ערכי משותף ואקטיביזם. דרך החיים בקהילות אלה מהווה כלי פעולה לקהילתיות משמעותית בשילוב עם משימתיות. עם התרחבות התופעה והעמקת הגיוון בתוכה גובר הקושי להגדיר אותה באופן שיהא מוסכם על כלל הלוקחים בה חלק (דרור, 2008; רייכנר, 2013).

על פי שדמי-וורטמן (2010ב) המודל התיאורטי שמיטיב לתאר את הקהילה המשימתית הוא מושג **חברות המשימה**, המתייחס ליצירת קבוצה ייחודית המאופיינת בהזנה מתמדת שבין יחסים ומשימה כמטרות קיומה ומבוססת על לשלושה עקרונות פעולה (למעט תנאי ראשון מרכיב גיאוגרפי):

1. **תורה – אידיאלים, פיתוח חזון ותחום משותף, לימוד מתוך דיאלוג ערכי פנימי ומשימתי משותף.** יצירת מסגרות זמן קבועות לשיחות קהילה, לסמינרים משותפים ולבירור מתמיד על המשותף הערכי.
2. **עבודה – עיצוב נורמות ומנגנוני חיים משותפים המבטאים את היחד הערכי.** יצירת מרחב זמן קבוע לדיאלוג על אורחות חיים למימוש הערכים המשותפים. עיצוב דרכים המבטאות רמות שונות של שיתוף במגורים, במערכות של תמיכה הדדית, בטכסים ועוד.
3. **גמילות חסדים – בהתאם לתורה ולעבודה פיתוח משימה משותפת התורמת לסביבה.** תכנון מסגרות פעולה ותוכנית עבודה למימוש המשימה באחריות הקהילה.

בקהילה המשימה והיחסים הם גם האמצעי וגם המטרה. אבחנה זו מתאימה גם לשני כיווני ההתפתחות הקיימים בקהילות: צעירים המצטרפים מתוך "מוטיבציית למען", דהיינו מבקשים להתגבש משום הרעיון המשימתי המשותף, לעומת צעירים המונעים מ"מוטיבציית עם", כלומר מתוך היכרותם הקודמת ורצונם להיות יחדיו.

בקהילות המשימתיות יש יסודות ראשוניים ומשניים וראשוניים המשפיעים על המעבר מהיותם קבוצות לקהילות חיים. מעבר זה הוא ממושך ולא תמיד מצליח. משניות יתר או ראשוניות יתר עלולים לפגוע בקהילה המשימתית, שכן היא לא יכולה להיות דומה מידי לקבוצת חברים קרובה או מנגד לארגון משימתי. הקהילות המשימתיות שונות זו מזו בממדים שונים שמרכיבים את הקהילתיות כמו צפיפות יתר של היחסים, מידת האמון בין החברים, האיזון בין אינדיבידואליזם לקולקטיביזם או אופי תחושת השייכות. בקהילות אלה מתבטאים שלושה ממדי פעולה המבוססים על שלושת מדדי הזהות ומרכיבי הלמידה של היחיד: השכלי, הרגשי וההתנהגותי (שדמי-וורטמן, 2010ב). בהתאם, השלבים בהפיכתה של קבוצת חברים לקהילה משימתית הם:

1. פיתוח חזון – תחום משותף, לימוד בירור ערכי ומשימתי משותפים – ממד שכלי.
2. פיתוח נורמות קבוצתיות משותפות – ממד רגשי.
3. משימה משותפת – ממד התנהגותי.

כפי שניתן יהיה לראות בהמשך, תהליך פיתוח המרחב הבין קהילתי מבטא את המדדים הללו.

### ג. קהילתיות

המרחב הבין-קהילתי מושתת על פיתוח תחושת קהילתיות בין כלל חברי הקהילות, ועל מטרה של פיתוח קהילתיות במשימות השונות שהם מפתחים, דהיינו היא גם שיטת פעולה וגם מטרה. פיתוח הקשרים בין חברי הקהילות נסמך על ההבנה מהי קהילה, מהי קהילתיות וכיצד מעצימים אותה. עבודה על פיתוח שייכות, משמעותיות ומחויבות, ומיתון המתחים בין הקהילתיות למשימתיות יעלה את הסולידאריות וההדדיות בין החברים. למעשה, קהילתיות היא שיטת פעולה ליצירת המרחב הקהילתי.

"קהילתיות מתייחסת למהותה של הקהילה, לתכונה המאפיינת אותה. היא עוסקת בזהות המשותפת, בייחודיות הקשרים המאפיינים את החברים בקהילה." (שדמי-וורטמן, 2010א; 24).

"קהילתיות הינה מידת הרצון והיכולת של השחקנים בקהילה ליצור הסכמה סביב אמנה חברתית נורמטיבית, שמתבטאת ביצירה ובמימוש של רשתות חברתיות ומסגרות וולונטריות המבוססות על אמון ועל הדדיות מוכללים. הפעולה הקהילתית מאפשרת למרכיביה לבטא ולחוש משמעותיות, שייכות ומחויבות בינם ולבין עצמם ובין מוסדותיה. המושג קהילתיות כפי שהוגדר לעיל, שם את הדגש בקשרים שבין חברי הקהילה כמגדירים את ייחודיותה של הקהילה." (שדמי-וורטמן, 2010א; 31).

ההנחה היא שקנה המידה לקהילתיות גבוהה זהה בכל הרמות, אך הדרכים להשיגה שונה ממקום למקום, לאור השוני בזהות המקומית. לכן למשל בקהילה אחת קהילתיות תגבר אם יצופפו בה את הרשת החברתית בעוד באחרת תושג תוצאה זו דווקא אם ירווחו את הרשת החברתית.

### ד. הון חברתי מגשר והון חברתי מקשר

הון חברתי (social capital) מתייחס למערך הקשרים של יחידים וקבוצות בקהילה, תוך התבוננות על כמות הקשרים, איכותם ומידת השימוש בהם. ההון החברתי הינו משאב של יחסים המתבטאים למשל באמון, אהדה, ואיכפתיות. הוא מכוון רשתות חברתיות ומשפיע על חוסנה של הקהילה. באמצעות ההון החברתי מעצבים חברי הקהילה את סדר היום ומשפיעים עם הנעשה בסביבתם (Neperstak, 1990 בתוך שדמי-וורטמן, 2010ב; Putnum, 2000).

- הון חברתי מקשר (bonding) מתייחס לקשרים בתוך הקהילה בה אנשים הם בעלי מאפיינים דומים.
- הון חברתי מגשר (bridging) מתייחס לקשרים הנרקמים בין אנשים מקהילות שונות, אשר לרוב הם עם מאפיינים שאינם דומים זה לזה.

### ה. שותפות, שותפות קהילתית

קיימות אין ספור הגדרות למושג השכיח **שותפות**. רוב ההגדרות ממקמות את השותפות כדרגה גבוהה של מערכות יחסים שיתופיות, מעל יחסי שיתוף ומתחת לעצמאות ואוטונומיה של הפרט או הקהילה. ההגדרות מדגישות לרוב היבטים של הדדיות וחלוקה מחודשת של עוצמה בין השותפים. שותפות נדרשת למבנה ארגוני, משאבים ומיומנויות המאפשרות לחולקים אותה לתרום לה ולהיתרם ממנה באופן פרודוקטיבי.

**שותפות קהילתית** יכולה להיות מוגדרת כמערכת יחסים הדדית, רצונית ומוסכמת המתקיימת בין חברי קהילה למען קידום נושא משותף. בכל קהילה היא תאופיין בדרך ייחודית, כתוצר של השותפים בה, של יחסי הגומלין ביניהם וההקשר בו היא מתקיימת. עשויים לקחת בה חלק הקהילה בשלמותה או חלקים ממנה. בשותפות יכולים להיכלל גורמים פנים-קהילתיים כמו: חברי קהילה מן-השורה, נציגי הקהילה, מנהיגים בלתי פורמאליים, קבוצות מיעוט ואנשי מקצוע מהקהילה. יכולים גם להיכלל בה גורמים חוץ-קהילתיים כגון: אנשי מקצוע, מתנדבים ונציגי ארגונים. ממד הזמן בהתקשרות בין השותפים אינו קבוע ואחיד, כיוון שיש אשר יתמידו ויש

שיצטרפו לפעילות אד-הוק. בנוסף, כוללת השותפות רמות מעורבות שונות, מהשתתפות ישירה עד השתתפות נציגותית (שמר ושמיד, 2006).

### 1. צעירים כעתודה חברתית-קהילתית

צעירים נמצאים בשלב חיים בו הם מעצבים את עתידם ובוחנים את החברה לתוכה יבנו את חייהם. משום שלב התפתחות קריטי זה בו הם נדרשים להכרעות חשובות (תעסוקה, משפחה, מקום מגורים, אורח חיים) הם מהווים את התקווה של החברה להתחדשות, כמו גם לשמירה על הקיים, לרלוונטיות ולהישרדות. צעירים המרגישים שייכות ואמון בסביבתם וחווים כי הם בעלי השפעה, יהיו בעלי יכולת להוביל בדרכים יצירתיות ונמרצות תהליכים חברתיים וכלכליים. כאשר הם מתלכדים יחדיו לפעולה, עוצמתם יכולה להיות משמעותית עוד יותר. מתוך כך עשויה להיות להם תרומה משמעותית בתהליכי בינוי קהילה. לצעירים מקום ייחודי עבור היישובים בהם הם גרים, כיוון שהישארותם מעידה על הצלחה, חוסן ושגשוג של היישוב. על כן נעשים לרוב מאמצים ניכרים להשארת בנים ולקליטת צעירים. בקהילות בהן הצעירים חשים ניכור והחמצה, בדידות, חוסר משמעות וחוסר תקווה תהיה פחות התפתחות והשגיות.

מגוון סוגי הקהילות שהתפתחו בחברה המודרנית והפוסט-מודרנית אינם מפצים על הבדידות ואף על העמימות והתלישות החברתית שמאפיינת תקופה זו. תקופה בה האינדיבידואליזם מכתוב אורחות חיים, מוסד המשפחה הגרעינית והמורחבת נחלש, הצרכנות החומרית גוברת, ומסגרות ארגוניות ושלטוניות הופכות לברוקרטיזטיות, טכנולוגיות וטכנוקרטיות. משום כך קהילות צעירים המצהירות על רצון לחיות אחרת ולתרום לסביבתן מהוות נקודות אור כמטמון של הון חברתי (שדמי-וורטמן, 2009). על כן העבודה עם צעירים אלה, בהקשר לכתוב כאן, מתמקדת ביצירת מסגרות קהילתיות כגורמי משיכה, השתייכות, משמעותיות ומחויבות, מתוך הבנה כי הם צריכים וראויים לליווי של הכשרה, תמיכה והדרכה, ההנחה היא כי דיור ופרנסה יהוו תנאי הכרחי אך לא מספיק ולכן הערובה להישארותם כגורם מוביל משפיע ומחויב היא היותם חלק ממסגרות השייכות קהילתיות (שדמי-וורטמן, 2011).

החזון המוביל עשוי זה שואף להפוך את קבוצות הצעירים לקהילות חיים:

"יותר צעירים אשר יחוו שייכות לקהילות שלהם, תחושות אלו יבואו לידי ביטוי במחשבות, ברגשות והחשוב מכל בהתנהגות אשר יש בה מעורבות וגילויי אחריות כלפי העבר ההווה ובעיקר העתיד של הקהילה. יהיו תחומים בהם הם יובילו את הקהילה ולא רק בתחומי ספורט אלא למשל גם בתחומים מוסריים. צעירים אלו יוכלו לפעול במסגרות פורמאליות ובלתי פורמאליות ולקיים יחסי גומלין משמעותיים עם ילדי הקהילה ובוגרי הקהילה. צעירים אלו יחוו שהם יכולים לבטוח בכוננות הטובות של אנשי הקהילה שלהם החפצים בבריאותם ובהתפתחותם גם כאשר אלו עוצרים אותם בעת איום על הסובב אותם ועל עצמם. יועברו אליהם תפקידים אשר יש בהם השפעה, חשיבות ויוקרה. צעירים אלו יחוו שהם חלק חיוני, רצוי והכרחי ממרקם קהילתי רחב. עשייתם החברתית תתקיים לאורך זמן וכחלק מדרך חייהם. הם יראו את קהילתם כנמל מבטחים ממנו הם יוצאים אל העולם לתרום ולהתנסות ואלו הם שבים לעת מצוקה ולצורך הפריה ויצירת המשכיות."  
(מתוך: הגשת בקשה לפיתוח מודל עיוני-חינוכי ומעשי לייזום, הצמחה ותמיכה חינוכית קהילתית בנושא קהילות צעירים - ראייה מערכתית כלל עירונית, 2009)

### 3) רקע ארגוני – "רוח חדשה"

עמותת "רוח חדשה" קמה בשנת 2003 ביוזמת קומץ סטודנטים ואנשי עסקים במטרה לחולל בעיר שינוי שישאיר בה את הצעירים בני העיר וסטודנטים שמגיעים ללמוד בה. במהלך עשר שנות פעילותה יזמו אנשי העמותה מיזמים בתחומי הקהילה, הדיור, התרבות והתעסוקה, בשיתוף עם קבוצות תושבים מקומיות וגורמים עירוניים שונים והשפיעו על חייהם של צעירים רבים.

על פי אתר האינטרנט של העמותה (<http://new-spirit.org.il/cs>) היא: "מהווה כיום את ארגון הצעירים הגדול בירושלים, המשפיע על חייהם של למעלה מ-10,000 איש בשנה. תפיסת עולמה של התנועה הוטמע בהדרגה בסדר היום של עיריית ירושלים וממשלת ישראל, בכל הנוגע לאסטרטגיה למלחמה בהגירה השלילית של צעירים בני מעמד הביניים מן העיר."  
ערכי העמותה הם:

- **אהבת העיר:** חיזוק העיר ירושלים כביטוי להגשמה ציונית וכבירת העם היהודי ומדינת ישראל.
- **עשייה:** השאיפה לעיצוב המציאות וביצוע פעולות אקטיביות לשינוי פני העיר בפועל.
- **חדשנות והובלה:** זיהוי הזדמנויות, יזמה.
- **ליברליות:** חופש מחשבה ועשייה, קידום תרבות יהודית-חילונית בעיר, מאבק על צביון העיר ירושלים.
- **קהילתיות:** תחושת שייכות למקום ולחברה בהם אנו חיים, לקיחת אחריות, חיזוק הקולקטיב היהודי-ציוני הצעיר בעיר.

## מיזם הקהילות המשימתיות ב"רוח חדשה"

אנו מגדירים כיום את רוח חדשה כ"בית" לקהילות ומזמינים את הקהילות להיות בזיקות שונות איתנו. אני לא אוהבת להגיד שאנו נותנים שירותים לקהילות, אלא שותפים לחזון על ירושלים, לערכים מסוימים, לתפיסה איך העיר צריכה להראות... (מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")

### מבנה ארגוני

2 צוותים:

- (א) צוות "עושים שכונה": המונה 5 רכזים בחצי משרה כל אחד.
- (ב) צוות קהילות המונה: 2 רכזים (במשרה מלאה) ו 5 מלווי קהילות המועסקים כעצמאיים כ – 8 שעות שבועיות כל אחד (לעיתים גם הרכזים עוסקים בליווי קהילות).

בעמותה צוותים נוספים שאינם מעניינם של תדריך זה. קיימת מגמה כי אנשים העובדים במיזם הנידון במסמך זה יהיו **חברי קהילות**. הניסיון הראה כי שייכות זו מחד גיסא מצמצמת את רמת החשדנות מצד חברי הקהילות ומאידך גיסא מגבירה את היכולת של אנשי הצוות להתחבר ממקום פנימי ומבין לצרכים של חברי קהילות.

### עבודה פנים ארגונית

1. **תכנון תוכנית עבודה שנתית:** תכנונה והוצאתה לפועל על ידי גנט, ישיבות צוות שבועיות.
2. **פיתוח מקצועי ורעיוני לצוות:** פגישות ההנחיה קבועות לצוות. הפגישות לרוב מתחילות בסבב "מה נשמע?", ממשיכות בלימוד דיאלוגי משותף לשם העשרה והעמקה בסוגיות שונות (לדוגמה לימוד מודלים כמו מודל אדיג'ס, SWAT, מדדים לקהילתיות), ולאחר מכן מתמקדות או בהיבטים פנימיים של הצוות (למשל חלוקת עבודה) או בסוגיות של ליווי הקהילות (לדוגמה כיצד לפתח קשר עם קהילה שהפסיקה מצידה את הקשר, האם וכיצד להתערב במתחים בין קהילות).
3. **התייעצות וחשיבה עם חברי קהילות:** פיתוח תהליכי עבודה הניזונים מתקשורת ישירה עם חברי הקהילות. בעבר היתה ועדת היגוי של חברי קהילות למיזם, ולאחרונה מתקיימות יותר התייעצויות אד הוק עם מעגל רחב של חברי קהילות.

### דרכי פעולה של הצוות

- **העסקת עובדים שהם חברי קהילות:** חברי קהילות שעובדים כרכזים ומלווים נוטים להבין מאוד טוב את התהליכים שעוברים על חיי חברי הקהילה המשימתית, ומהווים דוגמה בפני עצמם.
  - **"להמציא את עצמנו מחדש":** מתוכננת תוכנית עבודה ברורה ומדידה על פי לוחות זמנים, מטרות ודרכי פעולה, המושפעת במהלך השנה מההתרחשויות בשטח. חשיבות להתחדשות ולשימור רלוונטיות של העמותה לקהלי היעד שלה בעיקר דרך סיעור מוחות, התייעצות עם חברי קהילות, התייעצות עם ארגונים אחרים ותגובות למציאות. לדוגמה: ארגון כנס על הבחירות המוניציפאליות בירושלים לחברי הקהילות, או התכוננות מחודשת לשיח מתאים לקהל יעד של צעירים הנמצאים במכינות.
  - **חלוקת תפקידים ברורה עם גמישות בצידה:** כל בעל תפקיד מתמקד בביצוע תוכנית עבודתו, אך קיימת מעורבות גבוהה של כולם בכל התהליכים וסיוע הדדי.
  - **חיבורים לפרויקטים נוספים של העמותה:** חיבור בין תהליכים שהעמותה קשורה אליהם, למשל בתחומי הדיור והתעסוקה.
  - **אווירת שותפות:** הקשרים נסמכים על אמון הדדי וקיימת חלוקת משימות באופן משותף ושיווני ככל ניתן. בונים יחדיו את תוכניות העבודה, מתקיימות התייעצויות רבות, ישיבות נפתחות לרוב בסבב "מה נשמע?" בו העובדים משתפים מעולמם האישי ועוד.
  - **הלימוד ככלי ליווי:** הן בתהליכים הפנימיים בעמותה והן בתהליכי הליווי לקהילות נהוג לימוד מתוך טקסטים. הטקסטים שנבחרים מאפשרים לדון בסוגיות שעל סדר היום ולהגיב אליהם ממקום אישי. קיימת ספרית הדרכה מתוכה ניתן לאתר על פי תיקיות טקסטים מתאימים ללימוד בנושאים שקשורים לחיי קהילה.
- "לוקחים סוגיה מתנתקים ומדברים עליה תיאורטית או יותר חיצוני ואז מחברים זאת לחיים. אנו עושים זאת הרבה. לפתח את הראוי, לצמצם את הפער בין המצוי לראוי. אנו משכללים את מה שאנו חושבים שהוא ראוי." (מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")
- **"עשה לך רב" – התאמה לקהילות:** קהילה רשאית לבחור את המלווה קהילה שמתאים לה לעניות דעתה (על תפקיד מלווה קהילה ראו בהמשך המסמך). כך למשל המלווה יכול להיות רכז או מלווה שאינו ירושלמי. לקהילות שונות יש שיקולים שונים לבחירת דמות המלווה וקיים ניסיון להתאים ככל האפשר בין הרצונות של הקהילות למשאבי העמותה.

- **למידת הנרטיב המעצב של כל קהילה:** תהליך ההכרות עם כל קהילה מתייחס להיבטים של הקמה (מאיפה הגיעו? איך נוסדו?), ללמידת החלומות, הצרכים והמורכבות בה פועלת הקהילה, להכרות אישית עם חלק מחבריה ועוד.

"כן נכון שצוות כזה ומיזם כזה ישב בתוך ארגון נוסף. שלא יקים עמותה בעצמו. אני מאוד אוהבת שאנו בתוך ארגון שעושה עוד דברים שקשורים לצעירים בעיר כי כך יש לנו את כל החיבור לעולם התעסוקה, כל תחום הדיור וכו' – וכך הדברים נרא מתחברים."  
(מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")



## תאור פיתוח המרחב הבין קהילתי בקרב הקהילות המשימתיות

- פרק זה כולל שלושה חלקים המתארים וממשיגים את פיתוח המרחב הבין קהילתי:
- 1) רקע.
  - 2) שלבי הקמת מודל הפעולה של המרחב הבין קהילתי בירושלים – מקבוצות צעירים למרחב בין קהילתי.
  - 3) כיווני פעולה להצמחה ומיסוד מרחב בין קהילתי.

### 1) רקע

פיתוח המרחב הבין-קהילתי בירושלים הינו תהליך שהחל לצמוח מתוך **חברים מהקהילות המשימתיות** שראו ערך רב עבורם בחיזוק הקשרים ביניהם, ובהובלה של עמותת "**רוח חדשה**" שנרתמה לסייע להם בכך. תהליך זה התחזק כאשר מגמה זו השתלבה כחלק **ממערך עירוני** כולל של חיזוק ורישות אוכלוסיית הצעירים בירושלים, וכחלק מהחזון העירוני הרואה בצעירים כוח מניע בחיי הכלכלה, החברה והתרבות של העיר. המדיניות שהתוותה מיועדת ליצור נרטיב של אופנתיות וצעירות המבטא מרחב עירוני רלוונטי למאפייני הצעירים בתקופה זו (ראו נספח 2).

במסמך המתאר את מדיניות עיריית ירושלים כלפי הקהילות הצעירות בכלל (לא המשימתיות בלבד) נכתב: "קיומה של קהילת צעירים בשכונה, שתהפוך בהמשך לקהילה של משפחות אשר קבעו את מגורי הקבע שלהן בשכונה, עשויה להוות גורם מכריע בשגשוג השכונה ובצמצום פערים חברתיים. השתלבות צעירים משכילים בפעילות השכונה ובהנהגתה, יחד עם תושביה הוותיקים, יכולה לחולל שינוי חברתי אמיתי." (2008)

התהליך שיתואר להלן, נועד לרתום את האוכלוסייה הצעירה בירושלים לאקטיביזם ולתרומה משמעותית, ביחד עם **תושבי העיר**. המיזם פועל משנת 2007 במטרה להקים וללוות קהילות משימתיות אשר יתיישבו במגורי קבע בשכונות הפריפריה בעיר ויעסקו בעשייה חברתית, בדגש על פעילות חינוכית-קהילתית. המיזם פועל ב"שכונות הפוקוס" שהגדירה עיריית ירושלים.

עם היציאה לדרך אתרו **גופים מלווים, מגשרים ומממנים**. כיוון שקיימת ניגודיות מובנית בין הרוח האידיאולוגית, הוולונטרית ושאינה ממסדית של הקבוצות המשימתיות, לבין השיח הפורמאלי בירוקראטי ומדיד של הארגונים התומכים, את פיתוח המרחב הבין קהילתי ליווה גוף ממתן שסייע בחיבור הארגוני. תיווך על ידי גוף רעיוני-חברתי באופיו בדמות "רוח חדשה", וגוף מקצועי-אקדמי "**שדמות**", ממתנים יחדיו את המתח המובנה בין הצדדים השותפים ומאפשרים ביכולותיהם המקצועיות לבנות הדדיות מותאמת הקשובה לאופיו של כל צד.

במהלך השנים צורפו לתהליך **שותפים שונים** אשר גם תמכו בו מבחינת **מימון וסיפוק משאבים**. **קרן שח"ף** תמכה במרחב הבין קהילתי מבחינת מימון תהליכים ופרייקטים בקהילות מסוימות ומימון פעולות משותפת כמו הקורס לעסקים קהילתיים והמשגת מודל זה. לתהליך נרתמו גם **ארגונים חברתיים** מהעיר שחברו לרעיון ותרמו את חלקם מבחינת משאבים, תוכניות או בהיבטים רעיוניים או פוליטיים. הצלחת התהליך שיתואר הוגדרה כך על ידי עמותת "רוח חדשה":

"במהלך תקופה זו הצליחה "רוח חדשה" להטמיע את התפיסה הרואה בקהילות כמחוללות שינוי בשכונות וכמנוף משמעותי להתמודדות עם אתגריה השונים של העיר – עמוק בתוך המערכת העירונית, דבר אשר בא לידי ביטוי בין היתר בהקצאת משאבים. כיום עוסקת רוח חדשה במסגרת המיזם העירוני הן בליווי קהילות צעירות קיימות והן (ובעיקר) בהקמת קהילות חדשות דרך פלטפורמות שונות שייסדה העמותה, **במטרה לייצר ב 5 השנים הקרובות מענה רחב היקף לאתגרי השכונות והעיר ירושלים דרך ביסוס "שכבה חלוצית" משמעותית של כ 1,000 חברי קהילות צעירות ברחבי העיר.**"

## שותפות בין ארגונית ובין מגזרית המחוללת את המרחב הבין קהילתי



### מטרות התהליך

- יצירת מרחב רוחני אשר יאפשר לימוד ושיח משותף בין קהילות שונות ומגוונות בירושלים.
  - יצירת שיתופי פעולה משימתיים ופרויקטים בין קהילתיים (למשל הקמה משותפת של פרויקט או המשך פרויקט שהחל מתוך קהילה אחת ועבר לקהילה אחרת).
  - חיבור והכרות בין קהילות ותיקות לקהילות חדשות על בסיס שותפות רעיונית, רוחנית ומשימתית.
  - פיתוח אסטרטגיה עירונית חמש שנתית להקמה ולליווי קהילות בירושלים.
  - יצירת רשת של חברי קהילות בעיר שתהווה כוח אזרחי ציבורי משמעותי לקידום אינטרסים עבור אוכלוסיית הצעירים בירושלים.
- (מתוך מסמך של "רוח חדשה": מודל עירוני – קהילות צעירים בירושלים- בקשה לשנת תשע"ג)

### תנאים המאפשרים חיבורים מפרים בין קהילות מזרמים שונים

- (סיכום עיקרי הדברים מקבוצת דיון בכנס "קהילה וקהילתיות", ירושלים, 2012):
1. הגדרה של נושא/ צורך משותף משמעותי (ערכי) הנקבע בתהליך משותף.
  2. ביטחון בזהות העצמית על ידי הצדדים האחרים.
  3. יתרונות משלימים: הבנה שלכל אחד יש תפקיד בשלם המשותף.
  4. ביטחון בזהות העצמית הקבוצתית.
  5. הכרה בשונות של האחר כערך וכמקור לחידוד הזהות העצמית של כל צד.
  6. יכולת להסכמה על אי הסכמה, תוך מודעות לגבולות של כל צד.
  7. רצון לפעול יחד או תפיסה שאין ברירה אלא לפעול יחד.
  8. עיסוק בלימוד משותף של האפשרויות לפעולה ולחיים משותפים.

## 2) שלבי הקמת מודל הפעולה של המרחב הבין קהילתי בירושלים – מקבוצות צעירים למרחב בין קהילתי

### תנאי פתיחה מצד חלק מהקהילות:

- חלק מהקהילות לא הגדירו עצמן כקהילות משימתיות.
- לא היתה פניות מצד חברי הקהילות ליצירת קשר בין קהילות.
- חשדנות כלפי הארגונים המלווים, חשש לפגיעה באוטנטיות ולשימוש פוליטי או ארגוני בקהילה.

### שנה ראשונה (תשס"ח, 8-2007) – פיתוח הון חברתי מקשר והתחלה של רשת חברתית

"בשנה הראשונה המרחב בין הקהילות נולד במקומות בו נציגי הקהילות התנסו בחוויה משותפת שהמטרה שלה היא לקדם כל אחת מהקהילות. זה היה להם מאוד רלוונטי... היה גם סדר ט"ו בשבט, שבו רצו שכל קהילה תשב לחוד ותספר מי היא ומה היא. היתה שם תחרות מי מכיר את עצמו הכי טוב – כי זה עיסוק בזהות שלהם" (שרלה שדמי-וורטמן, מנחה בתהליך).

**א. יצירת קשר ראשוני עם הקהילות:** הנחת המוצא של מובילי התהליך היתה כי נכון יהיה להוביל הקמת רשת בין קהילתית, אך מתוך חשש שאמירה ישירה זו תאיים על זהותן של הקהילות נעשה תהליך של יצירת קשר, של לימוד ושל תכנון מתאים לפיתוח רשת זו. ההתחלה אופיינה בעבודה בלתי פורמלית של הכרות הדדית, מתן מידע, תמיכה, יצירת אמון. חלק מהמפגשים נערכו באוניברסיטה מעצם היות רוב חברי הקהילות סטודנטים. תהליך זה נעשה על ידי אחד ממובילי התהליך והיזם שלו שהינו חבר קהילה אשר הכיר חלק גדול מהאנשים עימם הוא נפגש. היבט זה חשוב מפאת החשדנות שהתעוררה בקרב חלק מחברי הקהילות שמא מדובר בהצטרפות לתהליך מוסדי מטעם ארגון כלשהו.

**ב. מיפוי קהילות:** איתור קהילות קיימות, יצירת קשר ראשוני עימן והצעה ישירה ללוותן בתהליך.

**ג. סבב ראיונות להכרות עם הקהילות ולפיתוח תודעה:** ראינו חברים מכל הקהילות המשימתיות שהיו מוכרות דאז. בריאיון נשאלו השאלות הבאות: (1) בעוד חמש שנים מהיום מה הייתם רוצים שיקרה ביניכם? (2) למה אני רוצה להיות בקבוצה הזו? השיחה שהתפתחה סביב שאלות אלה סייעה לחדד את ההבנה מדוע צעירים בוחרים בדרך חיים זו. למרות שהובעו מוטיבציות שונות ניתן היה לזהות שתיים מרכזיות שמניעות הקמת קבוצה משימתית: "עם" (יחסים) ו"למען" (משימה), כלומר, מחד גיסא, רצון לחיות עם קבוצת אנשים מסוימים, ומאידך גיסא להט לקחת חלק בעשיית שינוי חברתי. בסבב הראיונות התגלו רצונות שונים למסגרות השתייכות עם מינונים שונים של משימה ויחסים. היתה גם התלבטות האם כל הקהילות מתאימות להכלל כקהילות משימתיות.

"בקבוצת ה... אמרו: גמרנו ללמוד וחיפשנו מקום שנוכל ליצור ביחד. ...אמרנו ניתן לכם מקום שתוכלו ליצור ביחד בתנאי שתעשו משהו למען השכונה. התלבטנו אם להכניס אותם. אמרתי שכן, בואו נקרב אותם, זו מסגרת השתייכות, אנשים רוצים מינונים שונים. הקהילות האינדיבידואליסטיות הן לא פחות קהילתיות מהאחרות." (שרלה שדמי-וורטמן, מנחה בתהליך)

**ד. כנס פתוח לפתיחת התהליך:** עריכת כנס לפתיחת התהליך אליו הוזמנו כל חברי הקהילות המשימתיות בעיר. אל הכנס הגיעו גם קבוצות צעירים שהיו בשלבי התלהבות וגיבוש רעיון ועדין לא הוגדרו כקהילות. בכנס הוצע לכל קהילה אפשרות להשתתף בפורום קהילות שעתידי היה לקום, וקבלת ליווי מקצועי.

**ה. ליווי מקצועי והקמת פורום מלווי קהילות:** רוב הקהילות היו חשדניות כלפי ליווי מקצועי מחשש לניסיונות השפעה על דרכן וחדירה לפרטיותן לכן היה מעט ליווי מקצועי מטעם המלווים. למלווי הקהילות נערכה הדרכה מטעם "שדמות" במתכונת של מפגש פעם בשבועיים. במידת הצורך גם התאפשרו פגישות אישיות בין מלווים למנחה. הועלו נושאים באופן פתוח או יזום על ידי המנחה, אשר בדרך עבודתה היוותה דוגמה כיצד ללוות פיתוח קהילות.

ו. **הקמת פורום קהילות**<sup>8</sup>: "בפורום קהילות נולד המרחב הבין קהילתי".

"בפורום לא היה פשוט להתחלה כי בשלבים האלה הקהילות רק קמו והיה הרבה מתח בין כמה אנרגיה משקיעים החוצה וכמה פנימה... הרגשתי שלא תמיד היתה לקהילה שלי הפניות לדברים הקהילתיים. כבר אז היתה הרבה משמעות לכך שידענו שיש הרבה קהילות בירושלים... אפילו שלא ידעתי איפה הן זה נתן הרבה כוח לדעת שיש עוד קהילות שיש להן רוח אלטרנטיבית... זה נותן כוח לך כפרט, לקהילה שלך ולתופעה". (חברת קהילה משימתית)

פורום קהילות נפתח מיד אחרי הכנס (אוקטובר, 2007) והמשיך במהלך כל השנה.

<sup>8</sup> הרחבה על פורום קהילות ניתן למצוא גם בהמשך המסמך.

הפורום הונחה על ידי עקרון פעולה כי מפגש בין הקבוצות הינו מסד לחיזוק הון מקשר, כיוון שהמחיש לכל קבוצה את שונותה ואת ייחודיותה, ויחד עם זאת יצר בסיס ראשוני למשותף ביניהן. דהיינו, המפגש קידם בניית זהות קהילתית מובחנת של כל קבוצה, שהבנתה בטחון עצמי קולקטיבי פנים-קבוצתי וחיידה את ייחודיותה. הפורום נפתח בתאום ציפיות ומהתשובות שהתקבלו ניתן ללמוד לא מעט על האיום שהיה טמון בו. יחד עם ציפיה ללמידה הדדית, קבלת כלים, שיתוף ושיקוף תהליכים, ו"יצירת רשת קהילות ירושלמית לעשייה משותפת", הובעו חששות מהפורום כמו: כפיה, אחידות אידיאולוגית, ביקורתיות, דינמיקה קבוצתית ו"מריחת" זמן.

"...הם אמרו: אנו לא חיילים של אף אחד, לא מעניין אותנו הקהילות האחרות, את לא תגיד לנו מה לעשות. מה בעצם הם אמרו? אנחנו לא פרויקט! זה החיים שלנו! אנו בוגרי שנות שירות ומכינות – גמרנו להיות חיילים של אחרים! הם צעירים בשלב של עיצוב זהות, אותנטיות של נאמנות למקור, הם במאבק, לכן דבר ראשון סגרתי את הפורום ולא נתתי לאף גורם להגיע לפורום כדי ליצור להם אמון והדדיות מוכללים. ידעתי שאם אעבוד נכון שם הם יישארו. אני צריכה להוכיח להם שהם יצרו את הקהילה. אני כמו מחנך שכל הזמן רואה את הפאזה הבאה. לקחתי את העקרונות של תורה, עבודה וגמילות חסדים... כאן זרענו את הזרעים הראשונים למרחב הבין קהילתי. היעד שלי היה ליצור הון חברתי מגשר ומקשר. אנשים לא יוצאים מהבית בשביל אנשים לא דומים להם. בשלבים ראשונים הם לא פנויים בכלל ליצירת קשר בין קהילות. התחלנו להיפגש ולי היה חשוב לתת להם חוויה של משמעותיות ומחויבות." (שרלה שדמי-וורטמן, מנחת הפורום, מ"שדמות")

לאחר שיח עם המשתתפים לפורום הוגדרו שתי מטרות: ליצור רשת קהילות ולהעניק כלים לפיתוח ולחיזוק ממדי הקהילה.

חברי הפורום נפגשו אחת לשבועיים אחר-הצהריים. הלמידה בפורום התבססה על למידה תיאורטית, מפגש עם אנשי שטח ולמידת עמיתים המבוססת על התנסויות שטח. מבנה המפגשים כלל לרוב פעילות פתיחה קצרה, סבב "מה נשמע קהילתי?" (לדוגמה: לתאר רגע בו הרגשתם שאתם עושים משהו יחד כקהילה; לציין משהו שקרה לי כחבר קהילה בשבועיים האחרונים שעשה לי טוב; לספר מה קורה עם הקהילה לקראת פסח?) ושתי יחידות זמן שכל אחת מהן עסקה בסוגיות הקשורות לחיי הקהילות המשימתיות. נושאים שנידונו הם למשל: מודלים של קהילה, דפוסי פעולה והכרעה, קבלת החלטות, שיתוף ושותפות, הקשר בין קהילה לפרויקט. אל ה"פורום קהילות" הגיעו חברי קהילות שהתעניינו בכך, שלא דווקא היו מנהיגים בקהילותיהם. המטרה היתה שחברותם בפורום הקהילות תאפשר להם להראות ולשקף לקהילה את הדרכים העומדות בפניה.

באמצע השנה נערך משוב שאיפשר להעריך את התהליך וכן התקיים סדר ט"ו בשבט אליו היו מוזמנים כל חברי הקהילות בירושלים. באירוע זה כל קהילה ישבה סביב שולחן משלה, מה שאיפשר להרגיש בו זמנית את היחד הקהילתי והייחודיות ואת היחד המשותף לכל הקהילות. היה זה עוד מהלך לחיזוק ההון המגשר וההון המקשר של חברי הקהילות, בדרך ליצירת רשת אחת.

ז. **כנס קהילות לסיום השנה:** כנס של יממה לכל חברי הקהילות שדן בנושאי קהילה. הכנס איפשר לצעירים לחזק את הקהילתיות שלהם, מבחינת הזהות הקהילתית והמשימתית, וגם איפשר לחזק את הרשת הקהילתית שהחלה להיטוות ביניהם. אנשים נוכחו בדילמות וחוויות דומות וגם הבינו מה ייחודיותם. "העיקרון היה להיות נאמן לאותנטיות שלהם. הושבנו אותם לפי הקהילות. עבדנו לפי תורה, עבודה וגמילות חסדים. תורה זה שהקהילה היא מסגרת בה אנשים לאורך כל חייהם מבררים את היחד ומה ייחודי להם... זה ברור אידיא אינטימי... אנו היינו עסוקים באיך לקדם את הקהילתיות שלהם, לכן שיטת העבודה היא אחרת. הם תרבות נגד ולכן צריך מסת זמן כדי לייצר תהליך" (שרלה שדמי-וורטמן, מנחה בתהליך)

## שנה שניה – תשס"ט (2008-9) – חיזוק הון חברתי מקשר ומגשר

"את השנה הזו איפיון שהיו לנו את הנציגים של הקהילות עצמן וזה יותר הקרין פנימה. וכך גם נושא הליווי יותר התקדם וגם המשימות המשותפות שלהם." (מלוות הפורום)

א. **הנחיית פורום קהילות משותף לקהילות חדשות וותיקות:** המשך הנחיית התהליך על ידי אותו הצוות (מנחה מרכזית מטעם "שדמות" ושלושה מלווים שהם גם חברי קהילות). לאור סיכום השנה הראשונה התגבשה הבנה שנוצר פער בין משתתפי הפורום לקבוצות שלהם כי לא היה להם את המנדט, הסמכות והאחריות לפעול מתוך הפורום. לפיכך בשנה השניה שאפו המלווים כי משתתפי הפורום יהיו דמויות מנהיגותיות ועל כן חלק מהמשתתפים שהיו בשנה הקודמת התחלפו. הרציונל לכך היה הרצון לחבר באופן משמעותי יותר בין התהליכים בפורום לבין חברי הקהילות שאינם לוקחים חלק בפורום. לשם כך הגיעו מלווי הקהילות לכל הקהילות ונפגשו עימן בדירותיהן. בשיחות שנערכו הם חשבו יחדיו מהו הפרופיל המתאים לאדם שישתתף בפורום מטעם הקהילה וכיצד עליו לעבוד במהלך השנה עם הקהילה. במקביל, הוצע כי מכל קהילה יגיעו 2-3 נציגים וכן חוזק גם נושא הליווי הקהילתי שחייזק את הקשר בין חברי הקהילות לתהליכים המשותפים. במהלך השנה קיבלו הנציגים משימות שקשורות לקשר בין הקהילה למתרחש בפורום (למשל להציג את תגובת הקהילה לתכנון השנתי של נושאי הפורום, הכנת משימה קהילתית לסדר ט"ו בשבט).

לאחר מחשבה רבה הוחלט להמשיך במתכונת משותפת לחברי קהילות צעירות וחדשות מתוך מחשבה כי מפגש זה יאפשר הפריה הדדית. עם זאת, בפעילויות מסוימות ניתנה האפשרות למפגשים בין קהילות הנמצאות בשלבים דומים.

המטרות שהוגדרו לשנה זו היו: לימוד מושגים וכלים מקצועיים להקמת וביסוס קהילה; מפגש עם תחומי פעולה של קהילה - אורחות חיים, משימה קהילתית ולימוד משותף; והפריה הדדית דרך עיסוק בדילמות בנושא קהילות. בשעה שעל פני השטח, מירב התכנים עסקו בצמיחה הפנימית של כל קהילה, נוצרה הלגיטימציה לדבר על הקשר בין הקהילות. כך המשיכה לאט להיטוות הרשת הבלתי פורמלית בין הקהילות.

גם בשנה זו הפורום הונחה להתחיל בסבב "מה נשמע קהילתי?" ולהמשיך במתן מידע, הפעלות ודיונים בנושאים רלוונטיים כמו: מה הופך אותנו לקהילה, תכנון המפגש הקהילתי, להיות בעל תפקיד בקהילה ופיתוח המשימה הקהילתית. הדיונים יצרו את הקרקע לגיבוש המרחב הבין קהילתי כיוון שברובם התבקשו חברי הקהילות לספר היכן התכנים שהוצגו פוגשים את הקהילה שלהם.

"אנחנו רואים שהתהליכים שאנו עוברים – כבר עברו אותם. רואים מה קורה שכולם גומרים תואר ראשון, כשמתחננים, כשילדים. זה שיש רשת – זה עוזר לעשות רפלקציה על עצמך. זה נכנס לשיח הקהילתי ומאוד מחזק אותו. גם יש ענין של גאווה יחידה. חשוב לנו להיות קהילה מוצלחת, לא בהשוואה לאחרים, אלא כדי לעשות טוב, ונראה לי שגם אנחנו מרגישים שאנו לא ה"משוגעים" היחידים." (חברת קהילה)

בסיום השנה תוכנן סמינר קהילות (של מספר ימים), אך הוא לא יצא לפועל במתכונת המתוכננת אלא ככנס של יממה. תהליך התכנון הראשוני העיד על השאיפה לפעול יחד בקרב משתתפי הסמינר והרצון להעביר מסר זה ליתר חברי הקהילות.

מתוך האמירות של חברי הפורום ניתן להסיק כיצד התגבש המרחב הבין קהילתי במהלך הלמידה המשותפת. ניתן לראות כי אמירות שונות מלמדות כי החלפת המידע בין הקהילות היוותה נקודת התייחסות משמעותית עבור משתתפי הפורום:

- "המפגש הזה היה קשה לי, כי הוא עימת אותי עם דברים שקשים לי בקהילה. היה לי קשה להתחבר לדעות אחרות ולהיפתח.  
- המפגש התלבש לנו "בול" על המקום בו הקהילה נמצאת. יצאתי מכאן עם מחשבות, ומאד חשוב לי להעביר את זה הלאה לקהילה.  
- בהמשך לנאמר, יש לנו בקרוב ערב קהילה של חשיבה על הנושא, ואני מקווה שנשתמש במה שעברנו כאן." (דוגמאות מסיכום מפגש 7, פורום קהילות)

ב. **ליווי קהילות:** בשנה השנייה הביקוש לליווי קהילתי גבר והתעצב יותר. ליווי הקהילות התמקד בשני ערוצים: האחד הוא ליווי נציג הקהילה בפעילותו פנימה בקהילתו והשני הוא ליווי כלל הקהילה בנושאים שהיא מבקשת. במחצית השנייה של השנה התאפשרה גם לכל קהילה פגישה עם מנחת הפורום.

"ליווי הנציגים שבפורום חשוב מאד כשלב ממשיך לשלב שקורה בפורום. שלב שאמור לעזור ליישם בקהילה את הכלים שנרכשו כאן בפורום." (סיכום מפגש שביעי של הפורום)

ג. **ליווי מלווי קהילות:** המשך מתכונת ההדרכה למלווי קהילות. הליווי המקצועי איפשר פיתוח שפה אחידה בין המלווים, שיתוף באתגרים ופתרון בעיות.

ד. **סדר ט"ו בשבט:** האירוע נערך בדומה למתכונת בשנה הקודמת והפך למסורת. האירוע אורגן על ידי פורום הקהילות, ומהדיונים עליו ניתן ללמוד על הדילמות בהקשר הבין קהילתי. כך למשל נושא הישיבה סביב השולחנות – הדיון האם להמשיך לשבת כל קהילה בנפרד או לשלב בין חברי קהילות העיד על ההתלבטות לגבי המוכנות והבשלות לפעול ביחד באופן זה.

"החלטה - הפורום מארגן שלד תוכני של הערב. כל קהילה אחראית על חלק מהתוכן. הישיבה בטקס עצמו תהיה מעורבת, כאשר בכל הפעלה או קטע של הערב, האנשים מקהילה מסוימת יהיו האחראים בכל שולחן (עניין הישיבה המעורבת עדיין לא בטוח. יקבע לאחר שיישמעו קולות מהקהילות)." (סיכום מפגש רביעי, פורום קהילות)

ה. **כנס סיכום שנה:** כנס בן יממה (חמישי אחר הצהריים עד שישי צהריים) לסיכום התהליך שהיה ותכנון המשך. הכנס אורגן על ידי צוותי עבודה שנבחרו בתחילת השנה לכך.

## שנה שלישית (תש"ע) – הידוק ההון המגשר כבסיס למרחב בין קהילתי

א. **חלוקת עבודה מחודשת בין מובילי התהליך:** נעשתה חשיבה מחודשת על כיווני הובלת התהליך והדרכים לעשות זאת. קבלת החלטה על צירוף מלווה קהילות נוסף (מלווה קהילות שהוא חבר קהילה משימתית ותיקה שאינו מירושלים), השקעה באסטרטגיה עירונית לחיזוק הקהילתיות ורתימת ארגונים נוספים לתהליך וחלוקה לשני פורומים: ותיקים וחדשים.

ב. **סבב התכוננות מחודש בין כל הקהילות בירושלים.** מטרת הסבב היתה הכרות בין המלווים לקהילות והזמנה לפורום הקהילות. התקיימו שיחות עם קהילות שלמות או עם קבוצת חברים מהקהילה. השיחות אפשרו

ללמוד על התהליך שהיה ולפתח שיחה על המטרות לקראת השנה הקרובה. הוצגו שתי מטרות מרכזיות למפגשים: מטרה עיקרית: ללמוד ביחד עקרונות וכלים ליצירת קהילה ומטרה משנית: לפתח מרחב בין קהילתי. מלווי הקהילות ראו חשיבות רבה בפיתוח המרחב הבין קהילתי, אך הכירו בצורך של הקהילות להשקיע "פנימה" בפיתוח הקהילתי והמשימתיות שלהן. המלווים עודדו לבחור לפורום 2-3 נציגים שיאופיינו ביכולות בין אישיות של שיתוף, עבודת צוות ופיתוח תהליכים, בעלי יכולת לתכלול ולהעביר באופן מותאם ורגיש את שיתרשח בפורום לקהילותיהם.

ג. הנחיית פורום קהילות ותכנון משימות משותפות: המשך מסגרת המפגשים לליווי חברי הקהילות בהנחה של מלווי קהילות אחרים, תוך דגש על עשייה משותפת לקהילות. התחברות לקהילות משימתיות נוספות החיות בעיר.

הפורום כלל 2-3 נציגים משש קהילות אשר נפגשו כל שבועיים. הלימוד בפורום התרכז בשני נושאים מרכזיים: (1) בין היחיד ליחד ו (2) התפר שבין אידיאליזם לפרקטיקה. הלימוד המשותף נערך בעיקר מתוך למידת סקטים ודין אודותם.

"היה שיח מעניין ועמוק ונוצרו קשרים שלימים הולידו, לדברי המשתתפים, את המכינה הירושלמית ואת המעבר לקרית יובל ואת העמותה "טנא ירושלמי"... זו ההבנה שהמרחב (הבין קהילתי) הוא אחוז בחיים ויש בו פעולה משותפת. בעקבות השיח והלמידה נוצרה בין המשתתפים שפה משותפת וגם נוצרו חיבורים בין-אישיים." (מלווה פורום הקהילות)

המרחב הבין קהילתי נוצר באופן טבעי באמצעות הקשרים בין המשתתפים, אך החל ממחציתה השנייה של שנת העבודה הנושא עלה לדיון וללמידה. דוגמה לכך הוא הדיון בנושא בחירת השכונה בה יתיישבו חברי הקהילות: בפורום השתתפו חברי קהילות קטנות יחסית שהעתיקו מספר פעמים את מקום מגוריהן בין שכונות שונות. נעשתה חשיבה משותפת שחיים של קהילות שונות באותה שכונה יאפשרו יציבות ועשייה משמעותית. עם השנים חשיבה זו התבטאה במעבר של חלקן לשכונת קרית יובל ובהמשך להקמת עמותת "טנא ירושלמי". בשנה זו גם הבשיל רעיון המשימה המשותפת בדמות "המכינה הירושלמית" (ראו פרוט בספח 3).

"התחלנו להקים את המכינה שהיא מוסד בין קהילתי מאוד חשוב והיא לחלוטין תוצר של כל מה שקרה בין הקהילות." (מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")

"המכינה הירושלמית הינה מכינה קדם-צבאית פלורליסטית, אזרחית וקהילתית, שהוקמה בשותפות של מספר קהילות משימתיות. היא נותנת דגש לימודי על החברה הישראלית, עשייה קהילתית ועל ירושלים ומעודדת חשיבה ביקורתית. המכינה מעודדת את חניכיה לשירות צבאי משמעותי ולחיים אזרחיים פעילים." (לפרוט ראו: <http://hayerushalmit.co.il/preview7.logate.co.il/index.php>).

משימה משותפת נוספת שהבשילה בתקופה זו היא תוכנית ההכשרה לצעירים "זרעי קיץ".

"זרעי קיץ" הינה תוכנית בת חמישה שבועות לצעירים בגילאי 22-30. התוכנית נולדה מתוך השאיפה ליצור חלל בזמן ובמרחב בו קיימת הזדמנות לחברה צעירים לעצור כדי לחשוב וליצור אורח חיים ומסגרת אישית וקבוצתית בעלי מעורבות במרקם החברתי סביבנו. (להרחבה ראו: <http://www.hayerushalmit.co.il/Zraim/?q=he/node/21>)

ד. ליווי קהילות וליווי מלווי קהילות: הרחבת תהליכי הליווי והתמקצעות בהם בשלושה ערוצים מרכזיים: (1) מיקוד בליווי כל הקהילה בתהליכי פיתוח מבחינת היבטים הקשורים לחיים המשותפים, (2) ליווי בעלי תפקידים בקהילה מבחינת פיתוח מקצועי של המשימות הקהילתיות, (3) ליווי נציגי הקהילה המשתתפים בפורום הקהילות תוך סיוע לחבר בין התהליכים הבין קהילתיים לפנים קהילתיים. בנוסף לכל אלה המשיכה בשנה זו מתכונת ההדרכה למלווי קהילות.

בדוח הסיכום לסיום שנת פעילות זו מתאר רכז תחום קהילות בעמותת "רוח חדשה" את התפתחות המרחב הבין קהילתי (תחת הכינוי: מודל עירוני):

### "המודל העירוני"

במסגרת פעילות מיזם קהילות נפגשים חברי הקהילות השונות בפורומים שונים (חגים ואירועים משותפים, פורום חברי קהילות, צוותי משימה וכדומה). לאחר שלוש שנים של מפגשים שכאלו החלה להיבנות רקמה חיה של קהילות. חברי הקהילות מקימים פרויקטים משותפים, מקיימים פעילות ועשייה בין-קהילתית והחל שיח משותף בסוגיות שונות. כאמור, ברקמה הירושלמית קיימות קהילות ותיקות לצד קהילות חדשות. הקהילות לומדות אחת מניסיון השונה (הן בעשייה והן בפן קהילתי), והשיח מפרה אותן ומפתח כל קהילה וקהילה. ריבוי הקהילות, שיתוף הפעולה בניהן והפיכתן ל"תופעה ירושלמית" מוכרת היטב, מהווים אבן שואבת והשראה לקבוצות ויחידים להקים ולהצטרף לקהילות. בספטמבר השנה תפתח (בעזרת השם) מכינה קדם צבאית קהילתית ראשונה מסוגה בארץ, המכינה הירושלמית. המכינה היא פרי ראשון של עבודה רשתית-משותפת של שש קהילות ירושלמיות. לצד המכינה מתעדים חברי הקהילות להקים בית מדרש ומרכז תרבות שיהיה בית לחברי הקהילות לצעירים אחרים.

על אף שמדובר בתופעה משפיעה ומוכרת בעיר, הרקמה העירונית נמצאת בתחילת דרכה וממשיכה לצמוח ולהתפתח. בשנה הקרובה ימשיך כיוון זה לתפוס תאוצה, שיתופי הפעולה בין הקהילות השונות ירחבו והתרומה לשכונות, לתושבים ולעיר תגדל. (דוח סיכום תש"ע)

## שנה רביעית (תשע"א) ואילך – מיסוד המרחב הבין קהילתי תוך חיזוק הקהילתיות

א. **מפגשים לחברי קהילות:** מפאת הקושי של חברי קהילות להתמיד במפגש מידי שבועיים הוחלט על קיום חמישה מפגשים שנתיים בלבד, שתוכנם עוסק בעיקר בהיבטים משימתיים. נכון לכתיבת שורות אלה, חזר מחדש הפורום למפגשים סדירים בהנחיה של מלווי קהילות שהינם חברי קהילות משימתיות מירושלים, אשר היו בעבר חברים בפורום כמשתתפים בו. מנחי הפורום מלווים של ידי אחד ממנחי הפורום לשעבר, שהינו חבר קהילה ותיקה שאינה מירושלים.

בהמשך, בשנת תשע"ב, נפתח פורום קבוצות חדש לקבוצות צעירות (בנות שנה-שנתיים) שהונחה על ידי מלווי קהילות שאחד מהם הנחה בעבר והאחרת הינה חברת קהילה מירושלים. הפורום נפגש במשך חצי שנה אחת לשבועיים.

ב. **הקמת פורום עצמאי של נציגי קהילות משימתיות:** חברי הקהילות המשימתיות הקימו פורום עצמאי להנהגת עניינים משותפים לחברי קהילות. הפורום נוהל עצמאית, כאשר לפגישותיו הראשונות הסתייע בליווי של אחד ממנחי קהילות.

ג. **הקמת עמותה למרחב בין קהילתי שכונתי, "טנא ירושלמי":** הקמת עמותה הפועלת לחיבורים בין הקהילות בקרית יובל ובינן לבין תושבי השכונה (ראו הרחבה בנספח 3).

"טנא ירושלמי" הינה עמותה המאגדת 6 קהילות צעירות הפועלות בשכונת קרית יובל במשך 8 השנים האחרונות. חזון הקהילות הוא בניית מודל למשיכה של צעירים למגורים בירושלים בטווח הרחוק תוך כדי יצירת מרקם חיים משותף למגוון האוכלוסיות של ירושלים. זאת מתוך הבנה כי השכונה מהווה מיקרוקוסמוס לירושלים ולאתגרים הניצבים בפני כלל החברה הישראלית. ברקמה הירושלמית קיימות קהילות ותיקות לצד קהילות חדשות. הקהילות לומדות אחת מניסיון השנייה (הן בעשייה והן בפן הקהילתי), והשיח מפרה אותן ומפתח כל קהילה וקהילה. ריבוי הקהילות, שיתוף הפעולה בניהן והפיכתן ל"תופעה ירושלמית" מוכרת היטב, מהווים אבן שואבת והשראה לקבוצות ויחידים להקים ולהצטרף לקהילות. על אף שמדובר בתופעה משפיעה ומוכרת בעיר, הרקמה העירונית נמצאת בתחילת דרכה וממשיכה לצמוח ולהתפתח. בשנה הקרובה ימשיך כיוון זה לתפוס תאוצה, שיתופי הפעולה בין הקהילות השונות ירחבו והתרומה לשכונות, לתושבים ולעיר תגדל. (להרחבה ראו באתר "טנא ירושלמי", <http://www.hayerushalmit.co.il/Zraim/?q=he/node/16>)

ד. **ביצוע משימות משותפות למרחב הבין קהילתי:** המכינה הירושלמית יוצאת לדרך ולאחריה תוכנית "זרעי קיץ". המכינה מתועדת באתר הבית שלה כתולדה של עבודה בין-קהילתית משותפת. השנים שלאחר מכן מאופיינות בעבודה משותפת על פיתוח פרויקטים אלה:

"בספטמבר תשע"א נפתחה מכינה קדם צבאית קהילתית ראשונה מסוגה בארץ, 'המכינה הירושלמית'. המכינה היא פרי ראשון של עבודה רשתית-משותפת של שש קהילות ירושלמיות." (אתר "טנא ירושלמי",

<http://www.hayerushalmit.co.il/Zraim/?q=he/node/16>)

ה. **הקמה והנחיה של פורום ארגונים ירושלמים המעוניינים בחיזוק קהילתיות:** מתוך עקרון פעולה שיש להכין תשתיות עירוניות לפיתוח המרחב הבין קהילתי ולקידום השפעתו, נעשו גם פעולות בהקשר העירוני. מנהלת מיזם קהילות צעירים מעמותת "רוח חדשה" ואחד ממנחי פורום קהילות הנחו במשך שנה חמישה מפגשים עם נציגי ארגונים חברתיים שהתענינו בפיתוח תהליכי קהילתיות. מעבר לחיזוק הקהילתיות, אפשר הפורום לארגונים אלה, אשר לא פעם מתחרים ביניהם על אותם קהלי יעד ורעיונות, לשתף פעולה זה עם זה. חיזוק הקשר עם ארגונים אלה היה בו כדי לחזק את השותפות בינם לבין הקהילות המשימתיות ולהכיר בהן כתופעה חשובה בעיר וכן להגיע לקהלי היעד שלהם שהיו תשתית להקמת קהילות צעירים נוספות.

### 3) כיווני פעולה להצמחה ומיסוד מרחב בין קהילתי

כדי להקים וללוות את המרחב הבין-קהילתי ננקטים ארבעה כיווני פעולה מרכזיים, המתואמים ביניהם כאסטרטגיה מתוכננת שתכליתה בניית תשתיות לכך. כיווני פעולה אלה התבטאו בתיאור הכרונולוגי לעיל של הקמת המרחב הבין קהילתי, ואילו כאן הם ממושגים באופן מכוון-פעולה:

- (א) ייזום והצמחת קהילות משימיות.
- (ב) ליווי קהילות משימיות.
- (ג) יצירת חיבורים בין קהילתיים שכונתיים ועירוניים.
- (ד) פיתוח תשתית במרחב העירוני.

#### (א). ייזום והצמחת קהילות משימיות

שלב טרומי הנועד לאתר חברי קהילות פוטנציאליים, לחבר ביניהם ולתת להם את התמיכה הראשונית. נקטות פעולות כמו: איתור, הצגת מידע, עידוד, יעוץ, תיווך.

העבודה נעשית הן **ברמה פרטנית והן ברמה קבוצתית**. ברמה הפרטנית, מתוכנן תהליך ליווי ומעקב בהתאם ל"מקום" האישי של הצעיר שנראה כי הנושא יכול "לגעת" בו. נעשה מאמץ לקיים כנסים "בכל מקום אפשרי בו יש צעירים" וליצור מסגרות המשך אפשריות כמו קבוצות לימוד למתעניינים. לשם כך נעשה מיפוי של מסגרות ארגוניות שעמן ניתן יהיה לקיים כנסים ומתוכן לאתר צעירים.

ברמה קבוצתית נעשת פעילות עם קבוצות שהתגבשו עצמאית או עם יחידים שבאים למפגשים קבוצתיים. חלק מהצעירים אותרו משום היותם שייכים לקהלי יעד שיפורטו להן, רובם במקורם אינם ירושלמים, וחלק הינם צעירים ירושלמים המעוניינים להצטרף לקהילות. עם כל קהל יעד העבודה היתה שונה והתפתחה התמקצעות בהתאמת דרכי העבודה הייחודיות לכל קהל. לדוגמה, נבנתה "חבילת הטבות ירושלמיות" לקבוצות וגרעינים המצויים כיום מחוץ לעיר במטרה להעבירם לירושלים (קבוצה אחת כזו כבר עברה בחודשים האחרונים במסגרת זו). כמו כן נעשתה פניה לכל מיני מוסדות וארגונים והוצע להם להקים מסגרות בהקשר זה. למשל פניה למכללות לחינוך הניבה מהלך מול אולפן הצעירים של עולים חדשים צעירים בתלפיות מזרח ואף נוסדה קבוצה של עולים חדשים. בנוסף פותח מיזם של הקמת קבוצת צעירים עולים ותיקים.

כחלק מהאסטרטגיה לפיתוח **קהילות** הוחלט להעלות את הנושא של **קהילות** בכלל בקרב ארגונים ובעלי תפקידים בעיר, מתוך הנחה שעבודה על כך תקדם השארת צעירים. גם בתוך "רוח חדשה" הוחלט להעלות את הנושא על סדר היום. לשם כך הורחבה כמות העובדים העוסקים בתחום של קהילתיות (הצוות הורחב במשרה אחת שאוישה בשני אנשים). העמותה גם מייצרת קהילתיות באמצעות אירועי תרבות, לימוד ושיח, סיורים ומפגשים המחזקים את היחד ואת המשותף.

הצמחת הקהילות מתרכזת בקהלי היעד הבאים:

#### א. **בוגרים של תנועות נוער:** עבודה עם גרעינים שהשתחררו מהצבא ופועלים בעיר, בעיקר באמצעות

בניית סל הטבות הכולל: סיור בשכונות ירושלים, עזרה במציאת עבודה, עזרה בסבסוד שכר דירה, תקצוב ראשוני של פרויקטים וליווי על ידי צוות קהילות מרוח חדשה. הרעיון הוא לחבר את הגרעינים הבוגרים של התנועות למרחב הבין קהילתי בירושלים ולהפוך אותם לחלק ממנו.

- קיום פגישת עם תנועות הבוגרים של כל תנועות הנוער בארץ;
- **סמינר הגשמה של גרעינים** שהתקיים בירושלים (השתלבות בהנחיית סדנה אחת בסמינר).
- כדי להטמיע את רעיון הקהילתיות נערכים **סיורים**. קימות מספר חלופות לסיורים המאפשרים חשיפה ומפגש ישיר עם אנשי הקהילות ופועלים. לרוב הסיור מתקיים בקרית יובל ומשלב בין לימוד קצר על נושא הקהילתיות לבין סיור בשכונה בין פרויקטים של קהילות. הסיור מסתיים בשיחה עם חברי קהילות על החיים שלהם.

#### ב. **בוגרי מכינות ושנות שירות:**

- בתקופת המכינה ושנת השירות מתקיימת **עבודה עם ראשי מכינות ובעלי תפקידים** בשנת שירות בכדי שיאפשרו מפגשים עם הצעירים על אודות קהילתיות וחשיפת האפשרות להקמת קהילת צעירים בחיים הבוגרים, (מאפשרים פגישות ישירות עם גרעינים, הנחיית שיחה בכנס בוגרי מכינות); נערך כנס לראשי מכינות ולבוגרי מכינות על הנושא של חיי קהילה בירושלים כצורת הגשמה לערכים עליהם התחנכו במכינה, הכנס נערך בהשתתפות ראש העיר.

- הנחיית **קורס בנושא קהילתיות וליווי לצוות הבוגר של המכינה** (בתכנון): מועבר קורס המשלב בין העיוני לחווייתי-אישי בנושא קהילה וקהילתיות. בקרוב מתוכנן תהליך ליווי לצוותי מכינות שיעסוק בהטמעת נושא הקהילתיות באלמנטים השונים של המכינות: עשייה קהילתית, חיי קבוצה, אורחות חיים, לימוד.

- לאחר סיום המכינה או שנת השירות הבוגרים מוזמנים כפרטים **למפגשי התנעה** להקמת קהילות. תוכנית המפגש כוללת לימוד קצר בנושא קהילתיות, שיתוף אישי במניע להצטרף למפגש, חלוקה לחברותות הדנות בנושאים שונים בחיי קהילה, דיון בשאלה איך הם היו רוצים לעצב את הקהילה העתידית שלהם וסיכום שנועד להבין כיצד הם רוצים להמשיך. (ראו נספח 4 להדגמת מערך מפגש).



ג. **ארגונים חברתיים:** פיתוח גישה המאפשרת לארגוני צעירים לפעול באופן קהילתי כשיטת עבודה פנים ארגונית ובמקרים מסוימים הוצע להם לבנות ארגון בוגרים מבוסס על תשתיות קהילתיות. גישה זו עוודת התנהלות ארגונית אפקטיבית המתאימה לרוח הצעירים במובן השתייכות, וגם שרתה את מטרת הארגון, כמו קהילה שתפעל בנושא איכות הסביבה, או קהילה שתפעל בתחום החינוך.

#### ד. **סטודנטים:**

- דרך פרויקט "עושים שכונה": הפרויקט, אשר עוסק בהקמת קהילות סטודנטים באופן מובנה, פותח במשותף עם הרשות לפיתוח ירושלים. הוא מאפשר מעין "חממה" להתנסות במסגרת השתייכות קהילתית צעירה במשך שלוש שנים. בתמורה למלגה מתנסים הסטודנטים באורחות חיים של קהילה משימתית באחת משכונות היעד של הפרויקט ומבצעים פעילות חברתית במסגרת הקהילה. קהילות הסטודנטים מלווה באופן צמוד לאורך 3 שנים (על ידי רכז של העמותה), לטובת הפיכתה לקהילה עצמאית ופעילה בשכונה בסיום תקופה זו.
- פעולה סביב מוסדות להשכלה גבוהה דרך מפגש עם מנהלי מוסדות.
- כנסי חשיפה.
- ליווי פרטני של מתעניינים.

#### ה. **קבוצות עצמאיות שמבקשות עזרה בהתארגנות:**

- קבוצות שמתהוות באופן אורגני וריבוני והקשר עימן הוא **בתגובה לפניות שלהן** ליעוץ או לסייע נקודתי.
- **יצירת מסגרות ביניים** לצעירים המתעניינים בנושא הקהילתי על ידי ליווי אישי או מפגשים קבוצתיים. לדוגמה: באחד הכנסים פנה זוג ששיתף ביזמיהם להקים קהילה והתייעץ כיצד לפעול. "רוח חדשה" סייעה בהכנת מפגש מתעניינים, הציעו טקסטים ללימוד משותף, שאלו שאלות מנחות ונתנו טיפים בקשר לאורחות חיים ולמפגשים ביניהם. עם הזמן הקבוצה התגבשה באופן עצמאי וניהלה עימם תקשורת יזומה רק בעת הצורך.

ו. **פורום ארגונים חברתיים:** שימוש בפלטפורמות החברתיות הקיימות בעיר להצמחה של קהילות. בשנתיים האחרונות התכנס פורום של ארגונים שונים בעיר שדן בפיתוח קהילות צעירים והגברת מימד הקהילתיות בארגון. בשנה החולפת החלה עבודה עם עשרה ארגונים כאלו בירושלים, מתוכם כבר כמה קהילה אחת הנמצאת בתחילת דרכה. הארגונים עוברים במהלך חצי שנה סדנה לבינוי קהילה, המונחת על ידי גורמים מקצועיים מ"שדמות", המקנה להם כלים בתחום.

## **(ב) ליווי קהילות משימתיות**

"המסר שעובר לקהילות הוא ש"רוח חדשה" היא בית לקהילות בירושלים. אנו תמיד קיימים".

הוקם **מערך של מלווים** המוכשר לליווי הקהילות. המלווים מקבלים הדרכה ומתייעצים זה עם זה. הליווי הנו עבור קהילות החיות בעיר ומעוניינות בקשר של הדרכה, מתן מידע, תיווך או תמיכה מכל סוג. הליווי ניתן לקהילות שקמו בסיוע "רוח חדשה" וקהילות שקמו באופן וולונטרי ועצמאי ויצרו קשר בכדי לקבל ליווי. קיים רצף לפיו, על פי בקשת הקהילה, יכול להינתן ליווי קבוע וצמוד עד למתן סיוע נקודתי ומועט. באופן כללי הגישה הינה למתן ליווי אד-הוק (למפגש אחד או מספר מפגשים של אותו התהליך) על פי המטרה שהוצגה. הליווי מקיף מספר תחומים, אשר לעיתים חופפים זה את זה.

המטרה בליווי המלווים הינה לעצב את תפיסת התפקיד של מלווה קהילה, ליצור תורת פעולה, לעורר השראה הדדית ולהתמודד עם אתגרים שעולים בתהליכי הליווי. בפגישות הקבוצתיות של המלווים הם לומדים זה מניסיונו של זה תוך שהם שומעים על סיפורי הצלחה, דנים בדילמות ומציעים דרכי התמודדות. באופן זה מתרחבת ההכרות עם מגוון רחב של קהילות ועם צורות ליווי שונות ומתקיימת עזרה הדדית בין המלווים ומלווה-המלווים המוביל את הקבוצה.

תפקיד מלווה הקהילות מתעצב בשנים האחרונות לתורת פעולה, הן מתוך הניסיון האישי של המלווים והן מתוך בקיאותם בתחומי ידע כמו: עבודה במרחב היישובי, מיומנויות להנחיית קבוצה באופנים המתאימים לקבוצות אלה, ליווי אישי, תכנון פרויקט, פיתוח קהילתי. מלווי הקהילות נדרשים למעשה לתכלל תכנים אלה תוך התאמה רגישה לקהילה עימה הם עובדים ולסביבה הייחודית לה. העצמאות המאפיינת את רוב הקהילות וכמיהתן לאוטונומיה מעמידה בפני המלווה אתגר לגבי אופי הליווי, המינון והמעורבות שלו בנעשה בקהילה. הלן המשגת דפוסי ליווי שונים המתבקשים ממלווה קהילות בהתאם להקשר בו הוא פועל.

### **הגדרת תפקיד המלווה: מעבר בין דפוסים**

דר' שרלה שדמי-וורטמן

**כמראה משקפת- מהווה סמנת בין הראוי והמצוי.**

**תמיכה וחיוזוק- לבצע פעולת הכלה, להתבונן ולתת כוח, לחזק.**

**מאמנת- שימוש בהתרחשויות בזירת למידה לצמיחה עצמית.**

**מנהלת/מפקחת- להוציא לפועל, שמירה על קווי פעולה(על פי סטנדרטים חיצוניים לקבוצה).**

**יועצת- לימוד תחום דעת ארגוני, תרבותי, קבוצתי, לימודי. מתן עצות מנוטרלות ערך ויעוד ולימוד ארגז כלים.**

### תחומי ליווי:

- 1) **ליווי התהליך הקהילתי-קבוצתי:** ליווי ההיבטים הקהילתיים מתמקד בחיזוק הקהילתיות והינו המרכזי בעבודת הליווי. הוא מתייחס למשל לגיבוש התכלית הרעיונית של הקהילה (למה אנו רוצים להיות קהילה?), איפה אנו רוצים להיות עוד 10 שנים?), עיצוב אורחות החיים הקהילתיים, בניית התרבות של הקהילה, היערכות להקמת פרויקטים קהילתיים, התארגנות קהילתית, התמודדות עם מתחים וסוגיות לא פתורות. בהקשר לנאמר בתחילת המסמך, קהילות שפותחו בעיקר מתוך "מוטיבציית עם" יבקשו קרוב לוודאי דגשים שונים בהקשר זה מאשר קהילות שפותחו בעיקר מתוך "מוטיבציית למען" – אבחנה שעל מלווה הקהילות להיות מודע אליה ולהתכוון בהתאם.
- 2) **ליווי המשימה:** ליווי ההיבטים המשימתיים של ייזום פרויקט קהילתי המתייחסים לתהליך שחברי הקהילה עוברים בהקמת והפעלת הפרויקטים שלהם. קיימת התייחסות להיבטים אידיאולוגיים באשר לתכלית הפרויקט, מטרתיו והאמצעים המתאימים להעברת יעדיו, וכן התייחסות להיבטים ארגוניים. ליווי הפן הארגוני מספק ידע על הקמת פרויקט, כמו ניסוח מטרת ויעדים, למידה על נושא הפרויקט, תכנון תוכנית עבודה, תכנון תקציב וניהולו, גיוס כספים, יצירת שיתופי פעולה, ניהול צוות, יחסי עבודה, בקרה ועוד.

"יש קהילות שיותר קל להן להתחבר לקטע המקצועי מאשר הרגשה שיש להן פיסכולוג – שזה מעצור שמישהו יגיד לי איך לחיות את החיים שלי."

- 3) **ליווי ירושלמי:** ליווי קהילות בהקשר המקומי כולל התייחסות ייחודית מתוקף היותן של הקהילות מתגוררות בירושלים. ליווי זה כולל מתן מידע הקשור בירושלים, רישות עם ארגונים מקומיים, סיוע במציאת פרויקטים לקהילות חדשות וסיוע תקציבי. קיימת מגמה להכשיר מלווי קהילות ירושלמים מתוך קהילות אשר בעתיד יקחו על עצמם עצמאית את נושא הליווי. את הליווי הירושלמי לא מקיימים המלווים הרגילים, אלא צוות קהילות ב"רוח חדשה". התנאים הנדרשים כדי ללוות בהקשר הירושלמי הם: לעבוד ב"רוח חדשה", להיות חבר קהילה ולהבין טוב את המפה הירושלמית ואיך הדברים עובדים.
- א. **מתן מידע:** "רוח חדשה" הינה ארגון מקומי המעודכן בתהליכים המתרחשים בעיר ומהווה חלק מהם. על כן יש בידי המלווים יכולת לספק מידע בנוגע לסוגיות משמעותיות שחברי הקהילה נדרשים אליהן (שאלות כמו: איך לבחור שכונה?, איך למצוא דירות?, מה זה המרחב הבין קהילתי בירושלים?).
- ב. **רישות ארגוני:** הרישות של הארגון מאפשר בידו לחבר קהילות פעילות או קהילות שבשלב התהוות לפעילויות שקיימות בעיר כמו: יוזמות נוספות, ימי עיון, משאבים (תקצוב עירוני, ארגונים מקומיים, קרנות וכו'), מקומות תעסוקה, מציאת דירות, ארגונים בעלי מטרות דומות. לדוגמה, ניתן סיוע לקהילה שחיפשה שותפים להקמת קואופרטיב מזון. בליווי זה נעשה לעיתים חיבור לפעילויות נוספות של "רוח חדשה" כמו ל"פרויקט המתמחים" שעוסק בתעסוקה.
- ג. **סיוע תקציבי:** העמותה מהווה צינור להזרמת כספים מקרנות שקהילות מגייסות דרכן כסף, וכן ניתן סיוע לקהילות בגילאי 0-4 באמצעות תקציב ייעודי של עד 50,000 ₪ הניתן כסכום ראשוני להתנעת תהליך.

"הליווי הוא מאוד אקלקטי. לדוגמה קהילת XXX מנסים למצוא דירות בעיר וזה כמעט התקשורת היחידה עם הקהילה כי זה מה שהם צריכים. לנו ("רוח חדשה") מאוד חשוב כל הזמן להמציא את עצמנו מחדש מול הקהילות, שהן יאתגרו אותנו... אנו מאמינים שקהילה צריכה להיות מלווה לאורך השנים ומבט של גוף חיצוני יכול מאוד לתרום."

### פרקטיקות ליווי:

- 1) **מלווי קהילות:** מלווה מקצועי לנציגי הקהילה. כפי שתואר, המלווים מטעם "רוח חדשה" מלווים צוות מתוך הקהילה שאמונים על הפרויקט הקהילתי. הליווי נעשה עם זוג או צוות קטן ואינו ישיר עם כלל חברי הקהילה. עם זאת, יש מקרים שמזמינים את הקהילה לשיחה בהתאם לנושא שעל הפרק. בדרך כלל מפגשי הליווי נערכים בתדירות של אחת לשבועיים או פעם בחודש.

"...צריך לשאול לא רק על הקהילות שהולכות לקום אלא כמה הקהילות שקיימות עמידות ומשפיעות על העיר. אם לא תהיה התייחסות אישית לכל קבוצה, המודל לא יצלח." (דוח ישיבה אסטרטגית; מאי, 2012)

לעתים יש קהילות צעירות שמרגישות חוסר יציבות וזקוקות להנחיה, ולעתים אלו הן דווקא קהילות וותיקות שמרגישות תקיעות. הליווי יכול להתבטא בשיחת טלפון, מפגש חד פעמי, מפגשים קבועים עם נציג, מפגשים של המלווים עם כל הקהילה ועוד - המלווים מנסים 'לתפור חליפה' שמתאימה בדיוק לכל קהילה.

דוגמאות לסוגיות של ליווי:

### 1. האם אפשר לפרק קהילה באופן זמני?

מדובר בקהילה צעירה שחבריה השתחררו לא מזמן. חלק ניכר חבריה חשו צורך לעשות הפסקה של שנה מהקהילה כדי לעשות דברים אחרים, אם כי באופן כללי יש שאיפה של כולם לחזור למסגרת הקהילתית בירושלים בתום השנה. "רוח חדשה" שמעו על הדילמות של הקהילה, ופנו בהצעה לליווי וייעוץ. הליווי של הקהילה נמשך כארבעה חודשים, ועסק בשאלות כמו האם השאיפה לחזור היא מציאותית? איזה מנגנונים מקימים כדי להישאר בקשר? מה יגרום להם לחזור שוב עוד שנה? במסגרת הליווי התקיימו שתי שיחות משמעותיות עם מלווים שונים שהציגו שתי דעות מנוגדות זו לזו בכדי שחברי הקהילה יבחנו את הסוגיה מכיוונים שונים. בשיחה הראשונה מלוות הקהילות שיתפה בחוויה אישית של חברות בקהילה, עזיבה וחזרה לאחר מכן למסגרת הקהילתית. היא העבירה את המסר שהיא מאמינה שניתן לשמור על הרצון להשתייך לקהילה ולממש אותו, גם אם יש תקופות בהן זה פחות מתאים. בשיחה השנייה שהתקיימה עם מלווי קהילה אחרים, הוצגה דעה הפוכה שטענה כי אין סיבה להתפזר. לבסוף הקהילה החליטה על פיזור, אך מתוך כוונה לשוב לחיים הקהילתיים בתום השנה.

### 2. ריכוזיות יתר בקהילה

במהלך ליווי שנמשך כחצי שנה לשתי רכזות מאותה קהילה הן סיפרו על דילמות בקהילה וחשבו יחד עם המלוות מה אפשר לעשות כדי להתקדם. הן דנו בשאלות כמו: איך מציבים יעדים שרוצים להגיע אליהם? מהם הצעדים הנדרשים לעשות כדי להתקדם לעבר אותם יעדים? סוגיה מעניינת שעלתה: לחברות היתה תפיסה שבגלל שהן רכזות ומקבלות כסף מהארגון עבור פעילותן, הן צריכות לעשות הכל בעצמן. מלוות הקהילה עבדו עימן על שחרור אחריות ושליטה, תוך הסבר שהן מקבלות כסף בדיוק בשביל לבנות קהילה ויוזמות, ולא בשביל ליצור צרכנים.

### 3. איך מקימים קהילה?

זוג בוגרי מכינה פנו ל"רוח חדשה" עם היוזמה להקים קהילה. הם "שודכו" עם אנשים נוספים שפנו לעמותה וביחד החלו לקיים מפגשי חשיבה בנוגע למטרותיהם ולדרכים להרחבת מעגל המתעניינים. הגרעין הראשוני נחל הצלחה והרחיב את שורותיו למתעניינים נוספים. במטרה לחזק את המרחב הבין-קהילתי, אחד מהם אף נבחר להיות מדריך במכינה הירושלמית המופעלת על-ידי הקהילות בקריית יובל. מקימי הקהילה המשיכו לקיים מפעם לפעם פגישות אישיות עם המלווים של "רוח חדשה" בנוגע לסוגיות שעלו. אחת הדוגמאות היא שמתעניינים רבים הגיעו לקהילה וחבריה לא ידעו כיצד להתמודד עם הכמות המבורכת שעמדה לפיתחם. בפגישות הליווי נידונו שאלות כמו: את מי מתאים לצרף? איזה תהליך בדקיה מתאים לבחון זאת? המלווים הציעו להזמין את כל החברים לאותן פעילויות, כדי שלחברים הקבועים עדיין ישאר מרחב קבוע ללא מועמדים. כמו כן הם הציעו להזמין את המועמדים להגיע לכל מיני פעילויות באופן הדרגתי: בהתחלה לערב קהילה, אחר-כך לפעילות יותר משמעותית, אחר-כך לשבת משותפת וכדומה, מתוך אמונה שחלק גדול מהסינון יעשה באופן טבעי. בסוף באמת רק בודדים החליטו להצטרף. נציגי קהילה גם צורפו למפגשי פורום קהילות, ולאחר שהסתיימה פעילות הפורום, הוצע להם להמשיך את הליווי וכך אכן היה.

בעקבות חשש מפירוק הקהילה בגלל העומס בתקופת מבחנים, המלוות הגיעו לערב קהילה, והשיחה איתן עזרה לחברים לראות דברים מנקודות מבט נוספות.

לאחר תקופה התעורר בקהילה דיון לגבי מהות הקשר עם "רוח חדשה" – בהתחלה הקהילה נסמכה מאוד על הקשר והתמסרה לארגון, אך בשלב מסוים החברים החליטו בדיון פנימי שהם רוצים להתנתק ולחשוב בעצמם מה מתאים להם. המלווים שמחו על ההחלטה הזו, כיוון שהעידה לדעתם על בגרות של קהילה. כיום מתקיים קשר בין מלוות הקהילה לאחת החברות הדומיננטיות בקבוצה, שלעתים מרגישה שהיא מעוניינת בייעוץ וליווי.

2) **פורום קהילות:** הפורום, אשר מופעל משנת 2007, מזמן מפגש המונחה על ידי מלווי קהילות בין נציגי קהילות צעירות (4-0 שנים) בכדי שכל קהילה תעבוד עם עצמה. את הפורום מנחים 3 מלווים מקצועיים – שילוב בין מלווי קהילה מעמותת רוח חדשה ומלווים שאינם מזוהים עם העמותה. "כך קל יותר לקהילות לראות אותם כמלווים ניטראליים, ולא כדמויות המנסות להשפיע על הקהילות מטעם ארגון כלשהו."

רוב הקהילות שמוזמנות לפורום הקהילות מגיבות בהתלהבות גדולה, כנראה בשל השמחה לגלות שיש עוד "משוגעים לדבר" (לדבריהם) ובשל רצון לפתח את המרחב הבין קהילתי. פעילות הפורום חיזקה את ההכרות והאמון בין חברי הקהילות והתוותה חזון משותף שאפשרו בהמשך הדרך את ההקמה של המכינה הקדם-צבאית.

• **גיוס משתתפים לפורום** - היוזמה לצרף קהילות לפורום נעשית לרוב באחת משתי דרכים:

1. פניה של הארגון: "רוח חדשה" נעזרים בקשרים עם ארגונים כמו "אחרי", "חברים בטבע", תנועות נוער שונות, הקהילה של בית ישראל בגילה כדי להתעדכן על קהילות חדשות שקמו, ומזמינים אותן להגיע לפורום הקהילות.

2. פניה של הקהילה: קהילות שפונות לרוח חדשה בעצמן בכדי לקבל יעוץ וליווי, וכחלק מכך גם מוזמנות לפורום.

לפורום מגיעים לרוב 2 נציגים מכל קהילה, שלומדים תכנים ולאחר מכן מעבירים אותם לקהילה. על כן חשוב כי הנציגים יהיו בעלי מיומנויות הנחיה, הכללה והנהגה. על פי רוב הקהילה בוחרת את נציגיה לפורום, לאחר שאנשי "רוח חדשה" מייעצים להם איך לבחור את הנציגים. הנציגים בשנה הראשונה לאחר הקמת קהילה הם לרוב חברים דומיננטיים בקהילה, כי הם בדרך כלל יותר מחויבים לנושא והיו בעלי נכונות להשקיע כדי לפתח ולקדם את הקהילה. בשנה השנייה להקמת הקהילה, הנציגים יהיו לאו דווקא החברים הדומיננטיים, לרוב אלו הם חברים ששמים דגש על ההיבט של הקבוצה והלימוד, ולא דווקא על ההיבט המשימתי.

- **תכני המפגשים –** נערך מפגש ברוח סדנאית אשר עוסקים בו נושאים כמו: הפרויקט המשותף, המפגש הקהילתי, אורחות החיים, היחסים הבין-אישיים, הקשר עם השכונה ועוד. המפגשים נערכים כמפגשי למידה, בדרך כלל סביב טקסטים מהתחום, וכן מוקדש זמן סדנאי לשיח משתף בדוגמאות, בדילמות ובתובנות הקשורות לנושא. למשל נלמד המודל הניהולי של אדיג'ס ובהתאם כל נציג מקהילה יישם את הנלמד על קהילתו ושיתף בכך את הקבוצה. מנחי הפורום הינם חברי קהילות וותיקים אשר משתפים גם מדוגמאות מניסיונם בקהילותיהם. לאחר מפגש הפורום הנציגים מוזמנים לשתף את חברי קהילתם בנושא שנלמד.

#### דוגמאות לנושאים שנידונו:

- היחיד והיחד: עוסקים באיכויות שכל פרט מביא לקהילה. המלווים מציעים לנסות לזהות את הכישרונות שיש בכל חבר קהילה ולנצל אותם, ונותנים הצעות מעשיות, למשל: מציעים לארח את ערבי הקהילה בבתים של החברים על מנת להכיר את הבתים ודרכם גם צדדים נוספים בחייו של המארח. מציעים שכל אחד יביא עימו מאכל לארוחת הערב, מה שמאפשר לכל חבר להביא לידי ביטוי צדדים נוספים. אם למשל אחד החברים הוא בשלן מעולה, ערב כזה יכול לשים אותו במרכז תשומת הלב גם אם הוא לא התבלט עד עכשיו, וכמו כן לחשוף בפני הקהילה כשרון שיש לו שאולי יוכל לסייע במשימות שונות בעתיד.
- עשייה חברתית: דנים בחשיבות הפרויקט הקהילתי, כיצד לבחור פרויקט מתאים? כיצד לבצע אותו? איזה יכולות יש לכל אחד מהחברים, וכיצד נכון לחלק את התפקידים ביניהם?
- גבולות והגדרות לקהילה: דיון בשאלות כמו: עד כמה הקהילה היא אינטנסיבית ומחייבת? מהו אופי הקהילה שנגזר מההחלטות האלו?

למרות שהפורום קם מתוך מטרה מוצהרת לחזק כל קהילה-פנימה, בפועל, המטרה הראשית, גם אם לא תמיד היא הוצהרה, הייתה לחזק את המרחב הבין-קהילתי של הקהילות המשימתיות בירושלים, באמצעות הקשר הרעיוני והבין-אישי שנוצר בין הנציגים. מתקיימים בו 24 מפגשים שנתיים (אחת לשבועיים), כל מפגש נמשך 3 שעות אחר הצהריים, בהתאם למועד הנוח למרבית חברי הפורום. המפגשים מתקיימים במשרדי "רוח חדשה" במרכז העיר.

"הפורום מהווה מפגש משמעותי לקהילות אשר ממנו הן שואבות חיזוק אידיאולוגי ומוטיבציה להמשך העשייה בעיר, ובמסגרת זו הוביל למספר פרויקטים משותפים של קהילות הצעירים, ובראשם המכינה הקדם צבאית אשר הוקמה בקרית היובל לפני שנתיים והיוותה תוצר של עבודה משותפת של 5 קהילות צעירות ומנוהלת כיום על ידי מועצה משותפת של קהילות אלו, עם חניכים מידי שנה. תוצר נוסף של הפורום הינו פעוטון לילדים של חברי הקהילות ותושבים בשכונת קרית היובל, אשר הוקם אף הוא על ידי "רוח חדשה" על בסיס יוזמה של חברים מקהילות הצעירים השונות בפורום אשר העלו צורך זה."

אמירות המעידות שהדינאמיקה בין האנשים בפורום השפיעה גם על החלטות אישיות:

- לי הדיון ממש חיזק פרקטית את המסקנה שאני צריכה להיות בגרעין שיעבור לשכונה באופן קהילתי.
- לי באופן אישי זה העלה את השאלה איפה אני אישית נמצא היום ואיפה אני רוצה להיות על הציר מרכז-פריפריה בקהילה.

**שאלות ראשוניות לחשיבה משותפת על החיים בקהילה משימתית  
דוגמאות לשאלות לחשיבה ביחד**

- מה ההבדל בין קהילה משימתית לעמותה או לקבוצת חברים?
- אילו קהילות אני מכיר? מה בהן אני אוהב ומה פחות?
- מה חשוב לי בקהילה? מה הפנטזיה שלי?
- מה הייתי רוצה שיהיה בקהילה שלי ושהקהילה שלי תעשה? (עשייה חברתית, תרבות, אורחות חיים משותפים וכו')
- איך הקהילה נראית פיזית? איפה גרים?
- מה הקשר בין הקהילה לסביבת המגורים שלה?
- מה מידת המעורבות החברתית והפוליטית שהייתי רוצה שתהיה לקהילה שלי?
- מה מרתיע אותי בקהילה?
- איך הייתי רוצה שיראה המפגש הקהילתי?
- האם יש דגש מיוחד או נושא שחשוב לי שיהיה בקהילה?

"היום הליווי לא מפחיד אותי. זה נראה לי נכון. זה יכול להיות מישוהו בוגר עם ניסיון ויכול להיות דמות צעירה, עיקר העניין זה התאמה לקהילה. המלווה צריך להיות אבא ואמא, ולא להיעלב אם לא רוצים להיפגש איתו, אלא כל הזמן להציע ולהיות שם בשביל הקהילה." (חברת קהילה משימתית, פורום קהילות)

"אני לא מסכים עם האמירה שמלווה צריך כל הזמן לנדנד. קהילה צריכה להיות מספיק בוגרת כדי להחליט אם הם לוקחים את הכלי ברצינות או לא." (חברת קהילה משימתית, פורום קהילות)

**(ג) יצירת חיבורים בין-קהילתיים שכונתיים ועירוניים**

"זה נותן כוח לדעת שיש עוד אנשים שהם כמוך מבחינה תודעתית, שאני לא ה"חיה" היחידה באזור." (חברת קהילה)

החיבורים השונים הנרקמים בין הקהילות הם למעשה המרחב הבין קהילתי שנוצר בירושלים מתוקף הרעיון המשותף המאחד אותן מבחינת צורת החיים וההתכוונות למשימתיות. למרות השונות בין הקהילות, מרחב משותף זה יוצר מעין רשת בעלת עוצמה עבור חבריה וסביבתה. המרחבים השונים מבטאים חיבור רעיוני ומשימתי המצליח למרות השונות בין חלק מהקהילות. חיבורים אלה הינם חלק ממגמת התרשתות המאפיינת בשנים האחרונות מרחבים בין ובתוך קהילות ברחבי הארץ. ניתן לזהות מספר מגמות התרשתות: (א) קהילות המשתייכות לרשת-על (מבחינה רעיונית, רוחנית או מוצא כמו גרעין דרוז-ישראל, "חברים בטבע", גרעין תורני), (ב) קהילות המשתייכות לרשתות מקומיות (יישוביות או שכונתיות, כדוגמת המוצג במסמך זה) ו (ג) רשתות בין קבוצות המשתייכות לקהילת-אם על בסיס הסדרי שותפות שונים (כדוגמת המבנה של קהילת בית ישראל). מעבר למוזכר כאן גוברת גם ההתרשתות עם ארגונים הנכונים לקיים שיתופי פעולה.

קיימות בעיר מספר התארגנויות בין קהילתיות שכוללות כל אחת הרכב שונה של קהילות:

א. **ועדת היגוי של חברי קהילות:** פורום של 15 נציגי קהילות שהתכנס במשך שנה אחת, פעם בחודשיים בכדי לתכנן את חזון הקהילות לעיר ירושלים. הפורום דן בפיתוח אסטרטגיה לייזום קהילות נוספות, בצרכים של הקהילות הקיימות, ובדרכים לחיזוק המרחב הבין-קהילתי והשותפות בין הקהילות.

ב. **התארגנות נקודתית:** שיתוף פעולה קונקרטי תחום בזמן והיקף סביב מימוש מטרה מסוימת. למשל חיבור בין שתי קהילות שארגנו יחדיו אירוע התרמה.

ג. **מרחב בין קבוצתי/קהילתי בשכונה:** ראו הרחבה בנספח 3.

בירושלים התהוו שני מרחבים שכונתיים של קבוצות וקהילות שהן בתוך המרחב הבין קהילתי העירוני. עם הזמן התעצב סטטוס קוו של "חלוקת עבודה", לפיו 'רוח חדשה' עוסקים בעיקר בייזום קהילות חדשות בכל העיר, ואילו 'טנא ירושלמי' והקהילות בקרית יובל עוסקות בנעשה בתוך השכונה.

(1) **המרחב הבין קבוצתי של הקהילות בגילה:** מעגל שהתהווה סביב הקיבוץ העירוני "בית ישראל", הכולל שותפים פעילים, 2 כפרי סטודנטים וקהילת בוגרים של המכינה הקדם-צבאית. יש גם אירועי תרבות של "המרחב הבית ישראלי". במרחב זה התהוו פרויקטים משותפים כמו: שכונה מתגייסת, הזולה, פעילות בתחום חינוך הגיל הרך, גינה קהילתית. כל פרויקט מאויש ברכז ובצוות ויש תכלול של כל הפרויקטים על ידי העמותה של הקיבוץ.

(2) **המרחב הבין קהילתי של הקהילות בקרית יובל, "טנא ירושלמי":** מעגל תרבות, חברה ומשימתיות של קהילות מקרית יובל המשלב בתוכו הון מגשר והון מקשר. דוגמאות לפעילויות משותפות: סדר ט"ו בשבט, קבלות שבת, פורום בין קהילתי שעוסק בשני הפרויקטים שלהם: המכינה הירושלמית

ו"זרעי קיץ". בפרויקטים אלה מועסקים במשותף חברים מקהילות אלה ויש פעילויות שונות בהן מתבטאת מעורבות של שאר חברי הקהילות (כמו: השתתפות בצוותי אד-הוק, הנחיית סדנאות, הדרכת סיורים). לעיתים מתקיימות גם פעילויות ספונטניות וחד פעמיות המשלבות בין כוחות של חברים מקהילות שונות כמו ארגון סרט לתושבי השכונה.

יתרונות המרחב הבין קהילתי:

1. **הזדמנות להתבוננות פנימית עבור כל קהילה:** הקהילות מהוות זו עבור זו מעין "מראה" דרכה הן יכולות להתבונן בצמיחתן ובפעילותן.
2. **תשתית לפעילות משותפת:** פיתוח פעילות משותפת לכלל חברי הקהילות או לנציגים של הקהילות מתוך רעיונות וצרכים שעולים מתוכם כגון: בית מדרש לחברי קהילות, קורס עסקים חברתיים; פורום קהילות (הוזכר לעיל). לפעילויות אלה מגיעים חברי קהילות מכל הקבוצות שקיימות בעיר.

**בית מדרש חגים:** סדרת מפגשי לימוד המתקיימים אחת לחודש בתאריכים קבועים מראש סביב לוח השנה העברי. בית מדרש פועל בשיתוף בית המדרש של הקיבוץ העירוני בבית ישראל, כאשר להכנת כל מפגש לימוד מצטרפת קהילה אחרת לבניית המפגש. מפגשי בית המדרש משלבים לימוד מעמיק על משמעות מועדי ישראל ודיון על דרכים מסורתיות ואלטרנטיביות לחגוג ולציין את החג. ארגון בית המדרש משלב בין המטען הערכי שבית ישראל מביאים עמם לבין הידע הארגוני של "רוח חדשה".

**קורס עסקים חברתיים:** הקורס נועד ליצירת מצע רעיוני וחזון לפעולה בתחום העסקים החברתיים והקהילתיים, היכרות עם עולם העסקים החברתיים והקואופרטיביים על חזקותיו והאתגרים המלווים אותו, רכישת כלים לפיתוח עסקי וחברתי של עסקים חברתיים וקואופרטיבים, והגברת השותפות בין חברי הקהילות בירושלים.

3. **רשת הזרמת מידע:** בקרב הקהילות מועבר מידע המקדם את משימתן ואת חייהן בעיר, למשל בתחומי התעסוקה, הדיור והחינוך. באמצעות רשימת תפוצה מקוונת של כל חברי הקהילות וכן דרך אנשי קשר של הקהילות מופץ מידע רלוונטי בעת הצורך. קיים ניסיון להיטיב את שיתופי הפעולה סביב העשייה, למשל כאשר קהילה עוזבת מועדון נוער, מחפשים קהילה שתיכנס במקומה.
4. **יצירת בסיס השפעה רחב בשדה הציבורי:** כוחן של הקהילות יחדיו יכול להפעיל לחץ מקומי ועירוני. בקרב חברי הקהילות קיימת מודעות זהירה להגמוניה שעלולה להיווצר בשכונה, מעין קהילה בתוך קהילה (בלוט וגלץ-דודי, 2008). ההגמוניה עלולה להיווצר בגלל תפיסת עמדות כוח פוליטיות או מקצועיות שעלולות לגרום לסקטוריאליזם של הקהילות. קיים דיון מתמשך כיצד משתלבים בשכונה ומייצרים השפעה שאינה מתוקף שליטה או פטרונות, אלא מתוך שיתוף, חיבור והתאמה. כיוון שקיימת שונות רבה בין הקהילות ובין תפיסותיהן האידיאולוגיות לגבי קהילתיות והשתלבות הקהילה (מהיטמעות בקהילה הרחבה, דרך השתלבות שמשמרת את הייחודיות ועד נפרדות), סוגית ההשפעה במרחב הציבורי הינה מורכבת ביותר.

"אני חושבת שקהילת הלום מקימה גן כי יש לה כוח להקים גן כי מכירים אותה וזה עושה טוב לכל השכונה, או שחבר רץ לבחירות זה משרת את כל תושבי השכונה ולא רק את כל הקהילה."

5. **המרחב הינו עדות לכך שצמיחת קהילות היא מגמה בעיר:** הקהילות יחדיו מעבירות את המסר שכל קהילה אינה עומדת בפני עצמה, אלא כי מדובר בתופעה משמעותית בעיר וכי כל קהילה בפני עצמה אינה פעילות ייחודית. ככל שיש יותר תקשורת והתרשתות בין הקהילות הן יכולות להיות יותר ברות קיימא בטווח הארוך.

"מרחב בין קהילתי נותן כוח לקהילה שיש עוד קהילות כמוהו, לפרט זה חשוב לדעת זאת שיש עוד אנשים כמוהו. צורת החיים הזו כל כך שונה מצורת החיים הרווחת ומנוגד למה שהחברה משדרת ומתנגש עם האינדיבידואליזם. ככל שהתופעה יותר גדולה יותר קל לבחור בבחירה הזו כל יום מחדש. יותר קל לא לחיות בקהילה... המרחב הבין קהילתי הוא אחד הדברים החשובים. ב XXXX יש קהילה אחת – וחסרים להם שותפים. בירושלים יש הרבה זה משדרג את החוויה כי אתה לא עוף מוזר." (חבר קהילה)

בתקופה בה נכתב דוח זה ניתן לראות פעילות ענפה במרחבים הבין-קהילתיים השכונתיים. לא פעם קורה כי קמות יוזמות דומות של "רוח חדשה" ושל המרחבים הבין קהילתיים השכונתיים, מה שמייצר לא פעם מתח ותחושת רוויה עבור חברי הקהילות. מתוך תפיסה שהתפתחה ב"רוח חדשה" כי הפעילות המקומית הטבעית הנרקמת בין הקהילות היא החשובה, קיים ניסיון לא לייצר פעילויות דומות, אלא לעודד זאת ולתת קדימות לפעילות המקומית.

"יש כאן מתח שכרגע אנו בעיצומו –הקהילות הוותיקות הקימו לעצמן מוסדות ו"רוח חדשה" מבינה את זה לחלוטין. ל"רוח חדשה" חשוב מאוד המרחב של הקהילות בגילה. לפעמים יש חפיפה עם מה שאנו מציעים שגם הם מציעים כמו מפגש התנעה. זה ברוח טובה כיום. עם "טנא ירושלמי"

אותו דבר – יש להם את ההווי שלהם והתרבות שלהם. חבר קהילה מוזמן לקבלת שבת של "רוח חדשה" ופעילות אחרת של "טנא ירושלמי" ולמעשה יש תחושה של רוויה".  
"הדילמה שלנו היא כמה ליזום בעצמנו. אני מנסה שרק חברי קהילות יעבדו במיזם הקהילות. היום זה 70%. כך יש בזה משהו שהוא יותר טבעי, כי אז אתה מארגן עבור עצמך. זה לא מאולץ, פחות מתאים. אנו בדילמה כמה לעשות אנחנו וכמה לתת לדברים לצמוח מהשטח. לא נכון שאנו נעשה במקום חברי קהילות, אך אנו מקבלים את הכסף לכך".

#### (ד) פיתוח תשתית במרחב העירוני

קיימות מספר דרכי פעולה לביסוס ערוצים לפעולה מקומית בקרב גורמים רלוונטיים. אסטרטגיה זו מציגה פעילות מערכתית ופוליטית לשם חיזוק הרעיון וגיוס משאבים. פעילות זו כוללת פעולות המעלות מודעות לקהילות המשימתיות ומחזקות את התמיכה של ראשות העיר ושל מנהלי אגפים. בנוסף, התוויית תוכנית עבודה שמלווה בפעולות ברורות הנחלקות בין גורמים שונים בעירייה ומלווה במעקב ובמדידה. כפי שנכתב ברקע למסמך זה, פעולות אלה מתחברות עם האסטרטגיה העירונית להשאת צעירים בעיר.

#### דרכי פעולה:

(א) **פיתוח תודעה ארגונית-מקומית לתופעת הקהילות המשימתיות:** חשיפת עובדי העירייה וארגונים קהילתיים מקומיים (כמו: המנהלים הקהילתיים, מרכזי צעירים ומתנ"סים, לשכת לשירותים חברתיים) לתופעת הקהילות בעיר וליתרונות שלה עבור העיר. בנוסף לכך, העלאת שיח על קהילתיות (מתן מידע תיאורטי ודיונים בנושא), תוך חידוד כוחן של הקהילות המשימתיות בחיזוק הקהילתיות במרחב העירוני. הנחיית דיונים על חיבור בין הארגונים וכיצד הם מייצרים קהילתיות בירושלים. קיום פעולות דוברות ואתר אינטרנט.

(ב) **שדולה (לובי) וגיוס משאבים:** השפעה באשר למתן תמיכה כלכלית מהעירייה ומגורמים נוספים מחוץ לעיר, כמו קרנות שעניינן תמיכה בפעילות של קהילות משימתיות. הן הקהילות באופן עצמאי והן "רוח חדשה" פועלות לגיוס כספים עבור היוזמות הקהילתיות בשכונות, גם באופן נקודתי וגם מתוך התוכנית השנתית של העירייה. בהקשר זה תמיכתה של קרן שח"ף הינה גם בפעילות של קהילות רבות מהעיר וגם תמיכה בפעילות המשותפת שצמחה מתוך המרחב הבין קהילתי. תמיכה כספית ניתנת גם במשאבים שונים כמו: הקצאת מבני ציבור לטובת הפעילות של הקהילות, סיפוק מבני קבע למגורים, הקצאת מבני הגנים העירוניים שבית ישראל לקחה עליהן אחריות ועוד. "מועדון וולטא שמנהל הקהילתי לקח עליו אחריות והקצה רכז מהמשכורת שלו. במוסררה הקמנו גינה קהילתית ודאגנו ששפ"ע ידאגו לנו לפינוי גזם. זה שונה מאשר שאתה בא בתור מישהו פרטי".

(ג) **הטמעת יעדים של פיתוח קהילות וקהילתיות לתוכנית העבודה העירונית:** הוקם הפורום למסגרות השתייכות קהילתיות, מנציגי ארגוני מגזר שלישי ועירייה, הדואג לשמר נושא זה על סדר היום התקציבי והחברתי של העירייה. ביסוס התהליך נעשה גם באמצעות כתיבת תוכנית-אב עירונית וליווי מחקר. כאמור, הקהילות המשימתיות הינן סוג אחד של קהילות, מבין רצף של מסגרות השתייכות קהילתיות נוספות קיימות בעיר (ראו הסבר במבוא). בהקשר זה הליווי המקצועי שניתן על ידי "שדמות" היה תנאי הכרחי במודל על מנת לסייע בהגדרת המסגרות הקהילתיות השונות ובכדי למנוע השטחה והרחבה של הנושא למסגרות אחרות שאינן מתאימות לכך.

(ד) **פורום אסטרטגי בין ארגוני:** פורום הכולל את רשות הצעירים העירונית, המחלקה לעבודה קהילתית ואת ארגוני הצעירים בירושלים, המפתח תכנית חמש שנתית משותפת להקמה ופיתוח של קהילות צעירים בירושלים. הפורום נפגש אחת לשלושה חודשים ובין לבין הוא מציג את שלבי ההתקדמות התכנית לראש העיר. מטרה מרכזית הינה חשיפת חברי הפורום לשפה הקהילתית ועל כן גם כאן מודגש חשיבות הליווי המקצועי.

(ה) **תודעה מקומית לפעילות המשימתית של הקהילות:** הקהילות פועלות ברמה ארגונית ושכונתית עבור מטרות שונות שלשמן חברו חבריהן לפעול יחדיו. קיימות גישות שונות לגבי סוגית פיתוח התודעה לפעילות מטעם הקהילות. בעוד שיש פעילויות שמזוהות ישירות עם קהילות שונות, יש פעילויות אחרות שאין רצון כי יהיו מזוהות כך. קיים חשש כי שיוך פעילות לקהילה משימתית יצור ניכור וחשש, בעוד שהמטרה היא בניית חיים משותפים בשכונה. עם זאת, נראה כי יש ארגונים התופסים את חברי הקהילות המשימתיות כפונקציה משמעותית ומנסים לגייסם למאבקים, פעילות בוועדות והשתתפות חברתית בפעילויות שונות.

"לא חשוב לנו שהתושבים ידעו שאנו חברי קהילה. מבחינתנו חשוב לא ליצור את הניכור, חשוב הקשר עם התושבים אך כפעילים בשכונה. זה בסדר שלא ידעו בשכונה שהקהילה המשימתית מפעילה שרות." (חבר קהילה)

## 4) אתגרים למרחב הבין קהילתי

(א) **אתגר יצירת שותפות בין ארגונים ובין מגזרים הפועלים ביישוב לבין הקהילות המשימתיות:** אתגר מרכזי ויומיומי הנו כיצד לרקום חיבורים משמעותיים, מעוררי אמון ומעצימים הן עבור הקהילות (עם כל אחת ועמן ביחד) והן עבור הארגונים הפועלים לקדם את הקהילות. על שותפות כזו להתמודד עם אתגרים המובנים בה כמו: כיצד תשמר מידת העצמאות, הוולונטריות והאורגניות של הקהילות באופן שלא יעורר מתחים עם האינטרסים הארגוניים? כיצד ההזדמנויות שמביאים הארגונים (כספי תרומות, ליווי, הנהלת חשבונות, "צינור" להעברת כספים, חיבור בין קהילות, תיווך לתהליכים עירוניים), אינם פוגעים ברעיונות ובדרכי הפעולה של הקהילות? כיצד משאבים חיצוניים אלה אינם מאיימים עליהם? כיצד יוצרים שותפות אחת עם קהילות שונות זו מזו? כיצד הארגונים מתייחסים אל הקהילות כשותפות ולא כקהילות "שלהם" (כפי שנכתב באחד העיתונים: "הקהילות של רוח חדשה", התבטאות שגרמה למתח רב). אם בעבר אירעו מספר תקריות שלימדו על חוסר הבנה שנבעה משיתוף פעולה נמוך ומעט דיאלוג, בשנים האחרונות התחזקה התחושה כי יש הבנה ורגישות רבים יותר לצורך בהשקעה בשותפות עצמה. שותפות שמשמעה בירור, תכנון משותף והתגמשות. שותפות זו תקפה גם לגבי הקשר בין הארגונים השונים התומכים בקהילות, אשר עם השנים השכילו לחלק ביניהם תחומי אחריות ברורים להם ולקהילות ובכך להפחית חפיפות ומתחים.

"יש יותר הבנה של "רוח חדשה" לגבי העצמאות והמקום של הקהילה – שזה חיים ולא פרויקט. מצד שני הקהילות מאוד מבינות את היתרונות שיש ל"רוח חדשה". כדי שאוכל לשלם על ליווי צריך לגייס תורמים ולכן הם צריכים לבוא לדבר עם התורמים. הם הבינו שיש גם לתת... המקום הרצוי הוא נהיה שותפים... באתר שלנו (של "רוח חדשה") רשום מה אנו עושים – והקהילות כתובות כרשימה. הן לא "קהילות שלנו". (מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")

בהקשר לעיצוב השותפות עולה גם שאלה ארגונית-מקצועית: כמה ומה לעשות בשביל הקהילות ומה הן יעשו בעצמן? קיימת התלבטות מקצועית באשר למחויבות התפקיד של הארגונים אשר חשים כי מנקודת מבטם החיצונית הם מזהים ומבינים תהליכים מסוימים אשר מתאים כי הקהילות יהיו מעורבות בהם, בעוד חברי הקהילות אינם מבחינים בכך או אינם רואים זאת באותו האופן.

"יש כאן גם מתח תפיסתי בקשר לתפקיד שלנו. לדוגמה, כנס בבחירות – אם זה לא עלה מהשטח אז למה לארגן את זה? מצד שני אני רוצה ליצור מרחב בין קהילתי. אסטרטגית הפעולה היא לארגן כל דבר עם חברי הקהילות. ואז זה לא מנותק. כך זה גם מקום פחות צרכני של חברי קהילות. זה מקום שעלינו להיזהר – לא להיות נותני שירותים. לא רוצה שיסתכלו עלי כבנק ולא כספק תוכן אלא ליצור שותפות." (מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")

חפיפה בין פעילויות ועודף פעילויות: לא פעם מסתבר כי החיבורים שנוצרו בין הקהילות מייצרים פעילות נוספת אשר אליה מתבקשים חברי הקהילות להגיע. לעיתים אף הפעילויות חופפות זו את זו (ערבי שיש, פעילויות לחגים). כך יוצא שעם הרצון הטוב של הארגונים לארגן פעילויות, ושל המרחבים הבין קהילתיים השכונתיים, ושל הקהילות באופן פנימי עבור עצמן וסביבתן – נוצרת רוויה המעוררת מתח, אי נעימות ואף שחיקה. תיאום ותכנון מוקדם יכולים להחליש מתח זה ולאפשר לווסת את הפעילויות המוצעות.

(ב) **אתגר ההתמודדות עם התהליכים העירוניים-חברתיים הנובעים מהתיישבות הקהילות המשימתיות בשכונות ומחזוק הקשרים בין הקהילות:** התייחסות נבונה לאתגרי הג'נטריפיקציה, שמשמעם הוא השינוי המתהווה בעקבות כניסת אוכלוסיה ממעמד גבוה יותר של זה הקיים בשכונה. בהתאם לאידיאולוגיית ההשתלבות בסביבה של כל קהילה, כניסת קהילה משימתית עשויה לחולל שינוי בתחומים שיש בהם לשנות את פני השכונה (עלית ערך הדירות, תשתיות חינוך ופנאי, הקמת שירותים חדשים). חשוב גם להתייחס לאוכלוסיית הצעירים בני המקום ולהתמודד עם סוגיית הקשר שלהם עם הצעירים מהקהילה המשימתית, כך שלא ידירו אלה את אלה. המרחב הבין קהילתי חייב יותר את כוחן של הקהילות הן בעבודתן הפנימית והן בעוצמתן המשולבת. דווקא מתוך מקום עוצמתי זה ראוי שתהליך הכניסה לשכונה וההשתלבות בה יעשו ברגישות רבה ומתוך דיאלוג ולא יתפסו באופן פטרוני ומשתלט. כך למשל התמודדות עם שאלות כמו: כמה להיות נראים? כמה לשמור על הייחודיות? כמה להתערבב? כיצד ישמר מרקם החיים הטבעי של השכונה ובאיזה היבטים ניתן ליצור את החיבורים?

(ג) **אתגר תחזוק המעורבות של הקהילות הוותיקות למען הקהילות הצעירות:** לקהילות הוותיקות ניסיון רב ערך, יכולת לעורר השראה ודוגמה ולתמוך בשלבי ההתפתחות שעוברות הקהילות הצעירות. בעוד אחרים מעוניינים לראות בהם שליחים של הרעיון ומצפים כי יתנדבו ללוות ולתמוך בעת הצורך, לא פעם חברי קהילות מבקשים לאפשר להם לחיות את חייהם הפרטיים ולהמשיך בפועל המשימה פנימה לקהילתם ללא נכונות להתגייס למרחב הבין קהילתי הכולל את הקהילות הצעירות והשונות מהם.

(ד) **אתגר התאמת גישת הליווי הקהילתי:** בעת פיתוח המרחב הבין קהילתי התרחב עד מאוד נושא הליווי הקהילתי. מלווי קהילות עם גישות שונות, ניסיון חיים אחר ויכולות אישיות מגוונות, הרחיבו את היצע סגנונות ודרכי הליווי הקיימות. פגישות המלווים המשותפות והתגובות מהקהילות חושפות תפיסות עולם אחרות ואף



מנוגדות, לגבי משמעות הליווי ודרכי פעולתו. בעוד שיש מלווים המעצבים את תהליך הליווי באופן ריכוזי המוליך דרך, אחרים מאפשרים לקהילה יותר דרגות חופש, השתתפות ונתיבי החלטה משלה. כך למשל לגבי ההשפעה על הבניית תדירות הליווי, תכניו, החלטות המתקבלות בעטיו והתמודדות עם התנגדויות. דילמה זו מורגשת סביב אופי העבודה עם קהילות חדשות. מלווי הקהילות מתחבטים בשאלות לגבי מידת ההכוונה הנכונה בעבודה עם קבוצות צעירים אשר לא פעם מגיעים עם תפיסות, חלומות ורעיונות שונים לגבי חיי קהילה. בעוד שיש מלווים החשים כי יש בידם מנדט לשכנע ולהנהיג לכיוונים מסוימים של קהילה, קהילתיות ומשימתיות, אחרים מבטאים את התפיסה לפיה "חנוך לנער על פי דרכו", תוך הימנעות וזהירות מהכפפת דרך מסוימת.

אתגר נוסף בתחום ליווי הקהילות נוגע במידת שייכותו של המלווה לטריטוריה המקומית והרעיונית. קיימת דילמה לאורך השנים באשר ליתרונות והחסרונות בהיותו של מלווה חבר קהילה משימתית. בעוד שיש מי שרואים את הערך הטמון בניסיון ובדוגמה שהוא מביא עימו, בעיקר עבור קהילות צעירות, אחרים מצביעים על כך שניסיון הייחודי עלול להוות מכשול בהנחיה של קהילות, בפרט קהילות וותיקות. לעומת זאת, מנחה שאינו בעל ניסיון כחבר קהילות עלול להיות מוגבל ביכולתו האוטנטית להבין את החוויה הקהילתית ואת המשמעות של משימה לקהילת חיים, אך יכול להביא עימו נקודת מבט חיצונית עירונית, מקצועית ופוליטית שתפרה את הקהילה מכיוונים חדשים. השיח שמתנהל במרחב הירושלמי מלמד כי סוגיות אלו נידונו בישירות ונעשו שינויים באיש מלווי הקהילות בהתאם לשלבי ההתפתחות של הקהילות ושל המרחב הבין קהילתי.

(ה) **אתגר חוסר הזמן:** חברי הקהילות הינם אנשים צעירים שעל סדר יומם מטלות רבות, אישיות וקהילתיות. רובם לומדים או עובדים, מגדלים ילדים רכים ולוקחים חלק בביצוע המשימות הקהילתיות. הפניות המתבקשת ללימוד וביור לשם רקמת חיבור מתאים בין אישי ובין קהילתי עם אנשים מקהילות אחרות, נדרשת לזמן, רצון ונחת. נראה כי כאשר תהליך החיבור הינו פועל יוצא של עבודה תכליתית המקדמת קהילתיות ומשימות חברתיות נוצרת ההזדמנות לחיבורים ולמוכנות להשקעה בהם.

(ו) **אתגר רלוונטיות המרחב הבין קהילתי לקהילות מגוונות:** השונות בין הקהילות מבחינת מטרות, מוקדי פעולה וסגנון אורחות החיים מציבות אתגר לא פשוט ליצירת השותפות ביניהן. חיבור בין הקהילות משמעו חיבור בין האנשים השונים החיים בין הקהילות – חיבור שיגשר בין תפיסות, מטרות, דרכי פעולה ואורחות חיים, תוך מציאת מכנה משותף שיהא חשוב דיו לכולם. תהליכי הביור וההסכמות דורשים מוכנות לשיח עמוק, כנה ופתוח וליכולת ליצירת אופני פעולה מקוריים בעלי מכנה משותף רחב וערכי.

(ז) **אתגר אורך הרוח המתבקש מסביבת הצעירים להבשלת בניית קהילה משימתית:** חלק מחברי הקהילות נתונים לסביבה (משפחה, חברים) שאינה מודעת לטיב ולעומק התהליך הכרוך בהקמת קהילה משימתית. לשם כך נחוצים מהלכים מתחזקים לאורך זמן (מספר שנים) בכדי לתמוך בצעירים אשר לכאורה עלולים להתפס כ"לא עומדים בציפיות" המאפיינות את שלב החיים שלהם.

## 5 תובנות והמלצות

### בהקשר למרחב העירוני הכולל

**איחור קבוצות ביישוב להצטרפות למרחב בין קהילתי:** חשוב לאתר, ללמוד ולמפות את מסגרות ההשתייכות השונות שיש בעיר, ואם מתאים לזמן קבוצות שונות לבירור הדדי האם הן מתאימות ומתאים להן להצטרף למרחב זה. לא כל הקבוצות הפעילות בעיר מעוניינות או רואות לנכון להגדיר עצמן כקהילות משימתיות, אך עם זאת יתכן וימצאו עניין בחברה למרחב בין קהילתי.

**הקמת מערכת ש"תיילד" קהילות משימתיות:** נחוצה ביישוב מערכת ארגונית שתזהה את הפוטנציאל הטמון בקבוצות צעירים ותסייע בידם לממש את הפיכתם לקהילה משימתית. מערכת זו תכיר בייחודיותה של כל קבוצה, תוקיר את דרכיה, תלמד את חזונה ותטפח את דרכה לביצוע משימותיה.

**הקמת תשתית עירונית לתמיכה בתהליך, תוך ליווי, הדרכה והכשרה:** מערך הפעולה סביב הקמת המרחב הבין קהילתי התאפשר הודות לסינרגיה שנוצרה בין ארגונים ביישוב ולמדיניות שהתוותה. פיתוח שיח משותף ובניית האמון הינם פרי ההדרכה המקצועית הקבועה שהתוותה מתוך ראייה כוללת. בירושלים, מרחב זה הינו חלק מאסטרטגיה עירונית לה שותפים ארגונים רבים אשר פיתחו ביניהם שפה משותפת, התגבשו סביב מטרות ודרכי פעולה והגיעו להסכמות. חשוב מתחילת התהליך לעבוד על נושא זה.

**הסתייעות בגורמים מתווכים בין המציאויות הארגוניות-קהילתיות השונות:** השותפות שהוקמה לפיתוח המרחב הבין קהילתי כוללת תרבויות ארגוניות שאוצרות כל אחת בתוכה מטרות, שפה, כללי התנהגות וערכים משלה. לא פעם היכולת לגשר בין הארגונים והקהילות השונות הוא מורכב. לדוגמה, ארגון שמצפה לתוצאות מהירות ומדידות ומקבל תהליכים ריכוזיים לעומת הקהילות שלרוב מאפשרות צמיחה של תהליכים איטיים ושיתופיים, ממקומות בירור ערכיים שאינם מדידים כמותית. נחוצים ארגונים ואנשים שהינם חלק משפיע ומקובל בתהליך הצמחת המרחב הבין קהילתי שיהיו בעלי יכולת לתווך בסובלנות בין כל אלה. ארגונים אלה יכולים להיות עמותות, מוסדות מקצועיים או פעילים, שכושרם הינו להבין את השפות הארגוניות השונות ולפעול ממקום של חיבור והשלמה.

**חשיבות החיבור לרשות המקומית ולכוחות מקומיים, פיתוח שותפות בין מגזרית מקומית:** למידת המערך הארגוני הפורמלי והבלתי-פורמלי ברשות המקומית ובהתאם בניית שותפויות. השתלבות בתוכנית העבודה של ארגונים מקומיים, לרבות פעילים שפועלים מתוך ארגונים או קבוצות אזרחיות עצמאיות, אשר לרוב מרושטים עם ארגונים נוספים ומבינים היטב את ה"שטח" ויכולים לספק מידע רלוונטי שיתרום לקידום מטרות המשותפות. הנהגת פעילות משותפת של תכנון ועשייה מתוך ענווה, מוכנות ללמידה והימנעות ממצבי איום ושליטה על פרויקטים קיימים.

"צריך לבוא ולהקשיב, להכיר, ללמוד את הצרכים, למפות את השחקנים, מי נגד מי. ליצור דיאלוג – על מנת שיתקבלו החלטות משותפות או מוסכמות. לבוא עם ענווה. לדוגמה יש לנו אירועי תרבות שאנו עושים בשכונות – ועד התושבים התעצבן שאנו עושים זאת בשישי. נדברנו והראנו להם שאנו בעדם והם הציעו מודל אחר ביום אחר ועם עזרה שלהם. אם היינו לומדים את הסיפור של המקום – היה נמנע הבלגן של הפעם הראשונה. לא לעשות כלום לפני שמדברים עם העיריה." (מנהלת מיזם קהילות צעירים, "רוח חדשה")

**בניית מודל מקומי הנסמך על תהליך למידה של הקהילות המשימתיות יחד עימן:** המודל המוצע במסמך זה נבנה אינדוקטיבית מתוך ההקשר המקומי המורכב של ירושלים. בכל רשות מקומית יבנה מודל שישקף את הקרקע בו הוא צומח. לשם כך נדרש תהליך למידה של הקהילות המשימתיות ושל סביבתן הקהילתית מבחינה תרבותית, חברתית, רוחנית, כלכלית, ארגונית וכו'. יחד עם המאפיינים הייחודיים נראה כי קיימים גם מאפיינים משותפים בעבודה עם הקהילות המשימתיות במרחב היישובי כגון אלה המוזכרים בפרק זה. מבחינת העבודה עם הקהילות חשוב כי המרחב הבין קהילתי יבטא למידה וחשיבה עם חברי הקהילות המשימתיות. הלמידה תתמקד הן ברצונות של כל קהילה באופן ייחודי, בקשרים שלה עם קהילות אחרות, בעשייה הקיימת ועוד, והן בתכלול המשותף להן באמצעות פורום עשייה משותף. מומלץ להקים ועדת היגוי שתעצב את מיזם החיבור בין הקהילות, תוך חשיבה כיצד לעבוד עם מוביל התהליך ועם יתר חברי הקהילות שאינם לוקחים חלק פעיל בתהליך.

**למידת מאפייני שלב החיים של "צעירים":** פיתוח מרחב בין קהילתי נסמך על יזמות ואקטיביות של אנשים צעירים המגיעים ליישוב ממקומות גיאוגרפיים ואישיים שונים. עם זאת, המאחד אותם הינו שרובם נמצאים באותו שלב חיים של היותם בגילאים דומים ומתמודדים עם אתגרים דומים. האתגרים המרכזיים בתקופה זו סובבים סביב התעסוקה (הכשרה לימודית או התבססות בעבודה), הקמת משפחה (ייצוב זוגיות והקמת משפחה) ומגורים (חיפוש מקום מתאים למגורים שיהווה מסגרת השתייכות קהילתית). חשוב להבין את מאפייני הצעירים בתקופה זו, את הדרך בה הם חווים את סביבתם, את חלומותיהם ונכסיהם הייחודיים, כמובן

תוך הכרה בשונותם זה מזה. בהתאם לכך ניתן ליצור מסגרות ונתיבי פעולה שיתמכו בהם ויתרמו מתוך כך לסביבתם.

**פיתוח תודעה לקהילות המשימתיות כתופעה חיובית עבור העיר:** מיצוב הקהילות המשימתיות כחלק מעורב ותורם לחיים בעיר. פיתוח תודעה זו חיוני הן עבור חברי הקהילות שמבינים כי הם אינם יחידים ואינם נתפסים על ידי סביבתם כ"מוזרים"/"משוגעים" אלא כתורמים וחיוניים, והן עבור תושבי העיר שמבינים ומקבלים לתוכם אורחות חיים אחרים.

**מוכנות להתפתחות משותפת:** חברי הקהילות וחברי הארגונים הלוקחים חלק במרחב הבין קהילתי עוברים מסע של התפתחות הנשאב ממוכנותם האמיצה להתבונן על עצמם וסביבתם. שיח כנה, פתיחות לראות נכוחה, מוכנות להרהר במובן מאילוי, נדיבות לתרום לאחר מניסיון החיים הנרכש וזיקה להתחברות (engagement), הם חלק מהמאפיינים שיקדמו התהוות של מרחב משותף. מרחב שמבטא עבור השייכים לו את ההתפתחות שנחלו מעצם נכונותם לחבור זה לזה.

**חשיבה יישובית משותפת על היבטים קהילתיים ותפקיד המרחב הבין קהילתי בהקשר זה:** כיוון שהמרחב הבין קהילתי מתקיים בתוך הקשר יישובי, חשובה אמירה והכונה קהילתית אודות נושאים קהילתיים. רצוי כי חשיבה זו תנווט אסטרטגיה בנושאים כמו: פיתוח קהילה, קהילתיות, בין היחיד ליחד. חשוב לא לוותר על התושבים מהקהילה הרחבה בתהליכים השונים, לשתפם ככל האפשר ולהתחבר ליוזמות קהילתיות. ניתן לקיים תהליכי למידה המאפשרים לאנשים מהקהילה, בעלי תפקידים ותושבים, להתעמק בהיבטים האידיאולוגיים והנפשיים של הנושא ובכיוונים ביצועיים יותר. באופן זה מרחב בין קהילתי שפועל בהקשרים אלה יתפוך לרלוונטי.

**התמודדות עם יחסי עוצמה בין בעלי העניין:** חשיבה ביקורתית על הכוונות והמעשים של בעלי העניין השונים, תוך עימות על היבטים של שליטה וחד צדדיות. חשיבה לטווח רחוק ובאופן רב ממדי על התועלות והמחירים של חיזוק המרחב הבין קהילתי.

**יצירת כלי ללמידת ההשפעה של המרחב הבין קהילתי:** היערכות לבחינת התרומה של תוצרי החיבור בין הקהילות בירושלים. הלמידה תתרכז מחד בהשפעה על חברי הקהילות ומאידך בהשפעה על תושבי ירושלים שסביבתם פועל המרחב הבין קהילתי.

### בהקשר למרחב בין הקהילות המשימתיות

**השתלבות של חברי הקהילות בחיי העיר כתושבים בה:** המשימות הייחודיות של הקהילות המשימתיות ואלה המשותפות להן במרחב הבין קהילתי, נכון יהיה כי יסתמכו על קשרי שותפות עם האנשים שעבורם התוכניות יפעלו. האתגר ביצירת השותפות הוא לקיים אורח חיים מעורב בשכונת המגורים, לצרוך את שירותי העיר ולחוש ולתפקד כחלק ממנה.

"האתגר הוא החיבור לעיר... חיבור לעיר זה להכיר את השכונה, את המנהל הקהילתי, את אוכלוסיית השכונות, לצרוך תרבות בעיר, לצרוך השכלה גבוהה בעיר. שאתה רק על תקן "מושיע" זה משאיר אותך במקום מאוד מסוים. זה מאוד בשיח שלנו. אנו מנסים להקים פרויקט עם תושבים מהשכונה למען צעירים מהשכונה וזה לא פשוט אבל זה הדבר האמיתי. לא להישאר מנותקים ומסוייגים." (חברת קהילה)

חשובה המודעות להיבטים הבעייתיים העלולים להיווצר מיצירת מרחב בלעדי, אוטונומי ופטרוני הנותן תחושה של קהילה בתוך קהילה. חשובה נכונות של חברי הקהילות המשימתיות לטפח שכונת הדדית, להיתרם מתושבי העיר ולהשתנות בעקבות המפגש ועם זאת לשמור על זהותם הייחודית.

"עם הזמן ראיתי את הכוחות של השכונה כמו תפקוד בטיפול במשבר משפחתי, הסולידריות וההבנה הדדית. השקנות היא גם היטמעות במוחלשות לכן חשובה התארגנות משותפת ליציאה למאבקים, כתף אל כתף... איך אנו מייצרים יכולת להתחבר לקומות הטבעיות בשכונה? בכל קהילה יש רקמות והן באות לפני הרשתות." (חבר קהילה משימתית)

**מתן חשיבות וזמן לתהליכים רחניים ונפשיים:** פיתוח קהילתיות וייצוב מרחב בין קהילתי אינו תהליך טכני והוא אינו ניתן לכימות ומדידה במובן המקובל של פיתוח תוכניות חברתיות. זהו תהליך של בירור, יצירה, הבשלה ושילוב באורחות החיים, הנטוע בממדים אישיים נפשיים ומנטאליים. כדי שתוצריו יהיו יציבים, תואמים ושלמים מתבקש מרחב לעבודה פנימית על צמצום הפער בין המצוי לראוי.

"צריך להשאיר הרבה מקום ללימוד ובירור ולתהליכים נפשיים שמאפשרים לאותו לימוד ובירור לחלחל ולהיטמע במידות, בנפש, ומתוך כך זה ייתרגם גם למעשים... מדובר ב"שחקני נשמה" לכן מה שצריך זה בעיקר רשת או גורמים ארגוניים שמבינים את הפעולה הנפשית." (מלווה קהילות)

**ארגון מסגרת קבועה למפגשים בין קהילות:** תכנון זירה קבועה עם מנחים קבועים שתאפשר מפגשים מתמשכים בין חברי הקהילות. הקפדה שהמפגשים יענו על צרכים אמיתיים שחברי הקהילות הצביעו עליהם.

**חיבור הקהילות סביב תכנים הרלוונטיים להן ופרויקט משמעותי לכולן:** רתימת הקהילות למפגשים משותפים הצליחה בעקבות למידת הרצונות והצרכים של הקהילות ומתן מענים לכך באופן משותף. התכנים שנידונו בפורום הקהילות ותהליכי הליווי הפרטניים היו משמעותיים ומקדמים עבור הקהילות. בנוסף, לחיבור הכוחות השונים של הקהילות ערך רב הן עבור הקהילות שנוכחות בעוצמתן הקולקטיבית להעביר רעיונות אשר הם מאמינים בהם והן עבור קהלי יעד שזוכים לפרויקט ערכי ותורם המונע מתוך שילוב כוחות זה. חשוב כי הרשות המקומית תסייע גם היא בקידום פרויקט משותף מתוך הבנת הערך של החיבור בין הקהילות. לעיתים ניתן לתמוך גם בקיום אירוע חד פעמי ולא דווקא להתחיל במשימה מורכבת. החיבור בין הקהילות מתוך עבודה משותפת על משימות בעלות משמעות ערכית-נפשית-חברתית יצרה חוויה של "רגעי אמת" שהוגדרו כ"חוויה חיובית בפעולה חינוכית משמעותית שהוציאו לפועל קבוצה. פעולה הממחישה את יכולתם לממש הלכה למעשה את הערכים המרכזיים להם, המעמיקה את ההיכרות, השותפות, והאחריות המשותפת, המגבירה את תחושת ההדדיות והאמון ומעלה את רמת השייכות, המחויבות והמשמעותיות ביניהם." (שדמי)

**איחור חברי קהילות בעלי מכוונות תהליכית ושיתופית להובלת ההתחברות בין קהילות:** את המרחב המשותף מתאים כי יקימו ויובילו חברי קהילות המאופיינים ביכולות חיבור בין אנשים, מוכנות לשיתוף ולפשרה ומיומנויות תכלול בין משימות לאנשים (טיפוס I של מודל אדיג'ס<sup>9</sup>). אותם חברי קהילות הינם בעלי מוכנות ללמידה פנימית ול"תרגום" הלמידה לחיי הקהילה. התהליכים הפנימיים שהם חווים והתובנות שהם רוכשים מכך מצפים כאדוות בים את סביבתם הקהילתית. הניסיון בירושלים הראה כי חלקם הפכו עם הזמן להיות מלווי קהילות ואף להוביל כיום את המרחב הבין קהילתי.

**זימון הזדמנויות לפיתוח קשרים בין אישיים:** החיבור בין חברי קהילות נעשה מתוך קרבה בין-אישית לא פחות מאשר מתוך הקרבה הרעיונית. בתהליכי הלמידה והעשייה המשותפים התפתחו קשרים בין אישיים שהפכו ל"דבק" שחיבר בין החברים. אופיים של המפגשים שנתנו מקום אישי לכל אחד, בנו אמון, עוררו הזדהות, קידמו עזרה הדדית והשתתפות רעיונית ורגשית זה עם זה - זימנו קרקע מתאימה לחיבורים ממקום אישי. לעיתים קשרים כאלה גם נוצרו עם מלווי קהילות ועם שותפים ארגוניים אחרים שנמצאו שותפים לדרך.

**סבלנות לפיתוח הדרגתי של הקשרים בין הקהילות, תודעה לשלבי פיתוח ההון המגשר:** הקהילות ברחבי העיר נמצאות בשלבי חיים שונים, פועלות בזירות שונות ובעלות מאפיינים שונים מבחינה משימתית וערכית. החיבור ביניהן אינו טבעי ופשוט, אלא נסמך על תהליך של למידה וברור הדדי וטווייה מורכבת של החיבורים האפשריים. לעיתים קהילות מבטאות שלב שונה של בשלות ומוכנות לקשר מסוג זה. הבנת המקום של כל קהילה בהתפתחותה הפנימית והיצונית-משימתית וכיבוד שונות זה, תאפשר ללוות מסע זה שיתפתח באופן הדרגתי וזהיר.

עם הזמן נבנה האמון בין הקהילות אשר מצא ביטויו בחליפין של ידע ושיתוף במשימות. אמון זה הוא הבסיס ליצירה משותפת.

"ללא אמון במחויבות ובשיתוף הפעולה של הקהילות האחרות, אף אחד לא ירצה להתחייב למשהו גדול. האמון מתפתח במידה רבה באופן טבעי על-ידי שיתופי פעולה קטנים שהמפגשים הבין-קהילתיים מאפשרים. למשל: קהילה מפעילה פרויקט זקוקה לאנשים נוספים. אם אכן מצטרפים חברים מקהילה אחרת ורואים שאפשר לסמוך אחד על השני, זה יאפשר משהו גדול יותר בהמשך. ההקמה של המכינה, למשל, באה אחרי שנתיים של הכרות ומפגשים בין הקהילות במסגרת הפורום." (מלוות קהילות וחברת קהילה מירושלים)

**חיזוק כל קהילה פנימית:** כל שותפות מוצלחת נסמכת על הפרט (קבוצה או קהילה) שהוא חלק מהשותפות, אשר זהותו מעוגנת ובטוחה. באופן זה השותפות פחות מאיימת עליו ותרומתו אליה וממנה בהירה יותר. על כן עבודה פנימית עם כל קהילה, משמע חיזוק ההון המקשר בין חברי הקהילה, הינה תשתית קריטית לביסוס השותפות ממנה נוצר המרחב. דהיינו, כדי לעבוד על עקרונות הפעולה שהון מקשר הוא תנאי להון מגשר, יש להנחות תהליך שלכאורה נראה סותר את המטרה: לעבוד בתחילה עם כל קהילה על זהותה הייחודית ולא להתחיל דווקא ביצירת החיבור לאור המשותף בין הקהילות.

**הסתייעות בליווי קהילתי מקצועי:** העסקת מלווי קהילות מקצועיים הן לקהילות שמעוניינות בכך באופן פרטי ובאופן משותף (פורום קהילות) והן לצוות המוביל את התהליך. מלווי קהילות מסייעים בתמיכה, הכוונה, המשגה ומתן מידע, תוך שהם לומדים יחד את המצבים השונים וגם עושים שימוש בניסיונם האישי והמקצועי. תחום ליווי קהילות מושתת על לא מעט "תורה שבעל פה" הנסמכת על ידע התנסותי וידע מקצועי. חשוב

<sup>9</sup> מודל אדיג'ס הינו מודל ארגוני המציג ארבעה סגנונות של מנהלים. סגנון ניהול I לפי המודל קרא הטיפוס המתכלל (integrator) אשר יכולותיו המרכזיות הן לגשר ולשלב בין אנשים ותפיסות עולם, תוך הבנת התהליכים הבין אישיים המתרחשים סביבם, תוך שהוא יודע להתאים את עצמו לדעת הרוב (להרחבה ראו [http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%99%D7%A6%D7%97%D7%A7\\_%D7%90%D7%93%D7%99%D7%92%D7%A1](http://he.wikipedia.org/wiki/%D7%99%D7%A6%D7%97%D7%A7_%D7%90%D7%93%D7%99%D7%92%D7%A1)).

לתמוך במלווים ולראות בהם שותפים. ראוי להעלות על סדר היום את סוגית פיתוח הפרופסיה של ליווי קהילות כמקצוע ייחודי הנסמך על תחומי דעת כמו: הנחיית קבוצות, עבודה קהילתית, מנהיגות, חינוך, ייעוץ ארגוני, הדרכה ועוד.

בהקשר של ליווי הקהילות, קיימות דעות שונות לגבי השלב בו מתאים ליווי חיצוני (לא חבר קהילה משימתית מירושלים) או ליווי פנימי. בכל מקרה יש לבחון איזה מלווה מתאים לכל שלב התפתחות של הקשר ולשוחח על התפוקות המצופות מהליווי. בהמשך לכך, מתבקשת עירנות ורגישות להתאמת המלווה המתאים לשלב בו נמצאים חברי הקהילות, תוך התייחסות להיבטים של חשדנות, זרות, חוסר אמון וחששות שהליווי יכול לעורר.

"כדי להיות מלווה קהילות טוב אתה צריך שתהיה לך חוויה טובה של חבר קהילה, חוויה

טובה של מלֵוָה ואם אפשר שתהיה חלק מצוות ותיק של מלווים." (מלווה קהילות)

**זיהוי "נקודת התפר" המבטאות צורך במפנה תהליכי:** ערנות מתמשכת לתרומה של התהליך לקידום המטרות ונכונות לשנות את שתוכן. התהליך בירושלים מלמד על רגישות ונכונות להחליף מלווי קהילות, לשנות מתכונת קורסים, לצמצם או להתרחב בהתאם לצורך וכיוצא בכך. שינויים אלה מבטאים את השותפות שהתבססה על שיח מקצועי ואיכפתי שניטר כל העת את משמעות התהליך המתהווה. היתה חשיבות לנקודת המבט המקצועית-חיצונית שליוותה את התהליך מתוך פרספקטיבה ארוכת טווח והמשוחררת מדינמיקות פנימיות ומקומיות. באמצעות השיח שהתנהל מנקודות המבט השונות התאפשר התמרון בין ה"שחקנים" הלוקחים חלק בהובלת התהליך ובין דרכי הפעולה השונות.

## סיכום

הלמידה על אודות המרחב הבין קהילתי בירושלים סיפקה בידינו עדות כיצד **נרקמת שותפות**. השותפות המרחבית שתוארה היא מורכבת בהיותה מחברת בין אנשים, ארגונים וקהילות; בין אמונות, רעיונות ומעשים; ובין מגזרים המייצגים אינטרסים והתנהגויות ארגוניות שונות.

בעיקר לימד המסמך על כוחה של השותפות כמחוללת קהילתיות. היכולת לחבר בין אנשים כך שירגישו שייכות ואיכפתיות, יהיו מעורבים ומסורים למשימה המשותפת, יראו בכך דרך, ויגברו על השוני ביניהם.

הקהילות המשימתיות מלמדות כי השותפות אינה רק מערך ארגוני וטכניקה מתוכננת, היא גם יצירה הנוגעת בנפש וברוח, ובלבבות של אנשים המעוניינים לחבור זה לזה כדי לקדם את שחשוב להם. במהלך הלמידה נוכחנו בחשיבות הדיאלוג הכנה על הדרכים המתאימות ליצור את השותפות. ברור מתאים עם השותפים, איוש תפקידים בהתאם לצורך (כמו גם נכונות לפנות תפקיד לאדם אחר), גיוון בדרכי פעולה כך שיענו על השונות הפנימית בין השותפים, התכוונות רגישה ללוקחים חלק בתהליך, פעולות רעיוניות כמו גם ארגוניות, פוליטיות וגיוס משאבים. ראינו כי שותפות כה מורכבת, לרתימה לרעיון שהוא חדש יחסית, נסמכת על מוטיבציה גבוהה, ידע מקצועי ואנרגיות חיוביות בין האנשים.

כיוון שהלמידה התבררה כחלק בלתי נפרד מעיצוב המודל, ברי לנו כי המודל בירושלים מתאים לירושלים, וכי ביישוב אחר יתפתח מודל אחר. עם זאת הסתמנו גם עקרונות פעולה, תהליכים ואתגרים אשר קרוב לוודאי הם משותפים ליישובים השונים ועל כן ראוי להיערך אליהם עם היציאה לדרך. ניתן לשער כי ככל שמרחבים כאלו יתפתחו בעוד ישובים ימצא באופן ברור ומתוקף יותר דמיון במטרות, בדרכי הפעולה, בהערכות הארגונית ובאתגרים שיגיעו. היבטים שעלו במסמך, כמו יצירת מרחבי מפגש עירוניים לקהילות, עבודה פרטנית וקבוצתית עם מלווי קהילות, תמיכה עירונית, מיזמים משותפים – הם רעיונות שמסייעים לפיתוח מרחב משמעותי לסביבתו, אך תוך הבנה כי הם אינם הכרח וכי ניתן להמציא דרכים נוספות.

הקהילות המשימתיות חלוציות בעשייתן, ועל כן חיבור ביניהן, ובין עם סביבתן, הוא פוטנציאל להצמחת קהילתיות ולבינוי קהילה. ראוי יהיה להמשיך ללמוד, לחקור ולהמשיג כיווני פעולה אלה, ולבחון את השפעתם על חברי הקהילות המשימתיות ועל סביבתן.

## מקורות

- בלוט, ק. וגלץ-דודי, א. (2008). קהילה בתוך קהילה – בניית שותפות בין תושבי שכונת גילה בירושלים לאנשי הקיבוץ העירוני בית ישראל. בתוך: י. דרור (עורך). **הקבוצות השיתופיות בישראל**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- דרור, י. (עורך). (2008). **הקבוצות השיתופיות בישראל**. רמת אפעל: יד טבנקין.
- צפוני, ג. (2012). **קהילות צעירים כמשאב לאסטרטגיה עירונית**. מחקר שדה והמלצות לתוכנית **אסטרטגית לירושלים**. מכללת אורנים, שדמות – מרכז למנהיגות בקהילה.
- שדמי-וורטמן, ש. (2009, תש"ע). ביחד זה לגמרי לא לבד. קהילות צעירים כאלטרנטיבה של סולידריות חברתית. **דעות**, 45. 21-24.
- רייכנר, א. (2013). דווקא שם. סיפורם של אנשי ההתיישבות החברתית. תל אביב: ידיעות אחרונות, ספרי חמד.
- שדמי-וורטמן, ש. (2010א). תפיסת שדמות: קהילה, קהילתיות והון חברתי. בתוך: שדמות – מרכז למנהיגות בקהילה, המכללה האקדמית לחינוך אורנים. **לשם שינוי ביחד. בינוי קהילה – פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות מתחדשת**. תל אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, השרות לעבודה קהילתית.
- שדמי-וורטמן, ש. (2010ב). **חברותא, זהות וזיקתם להון חברתי בקהילה**. חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה". אוניברסיטת תל-אביב, בית הספר לחינוך ע"ש חיים וג'ואן קונסטנטינר.
- שמר, א. ושמיד, ה. (2006). לקראת הגדרה מחודשת של שותפות קהילתית: גישה תלת-ממדית. **חברה ורווחה**, כ"ז 3. 327-354.
- Putnum, R.D. (2000). **Bowling Alone. America's Declining Social Capital**. New York: Simon & Schuster, Touchstone.

# נספחים



## נספח מספר 1: אסטרטגיה עירונית עבור השארת צעירים בירושלים

### מטרות רב-שנתיות לאסטרטגיה העירונית הכוללת בנושא צעירים

1. גידול ההתיישבות הצעירה בשכונות דרום ומערב העיר והגבעה הצרפתית, סביב גרעיני התיישבות קהילתיים.
2. הרחבת השיח החברתי-קהילתי בזירה הציבורית, העירונית והסטודנטאלית בירושלים.
3. קיום של תשתית כלכלית, פיזית ורוחנית להצמחת וליווי של קהילות ירושלמיות ברחבי העיר.
4. השתכללות מתמדת של הקהילות בקבוצות הקיימות ובמרחב בו הן נמצאות.

### כיווני פעולה:

הדרך למימוש המטרה היא על ידי קיומם של מודלים התיישבותיים של קבוצות שייכות, וביסוסו של מודל עירוני יציב להקמתן של קהילות צעירות אשר יפעלו למען שכונת העיר ירושלים.

1. קהילתיות וקהילות צעירות - האופי הייחודי של ירושלים, המבנה השכונתי שלה, והתושבים החיים בעיר, יוצרים תחושה קהילתית-חברתית ייחודית, המבדילה אותה מערים גדולות אחרות, הנתפסות כמנוכרות יותר. במסגרת זו העירייה, יחד עם ארגון "רוח חדשה" וקבוצות שונות של צעירים יזמים ומקדמים קיומן של 'קהילות צעירים' החיות בשכונות העיר, פועלות בהן ומקדמות אותן. יצירת קבוצות מנהיגות ושיפור הקהילתיות בירושלים תהפוך אותה אטרקטיבית יותר.
2. שכונות בפוקוס - שילוב זרועות של כלל הארגונים העוסקים בצעירים בירושלים והשקעה ממוקדת במספר שכונות בעיר, אשר להן פוטנציאל להפוך אטרקטיביות לצעירים. מיתוג השכונות לאוכלוסייה צעירה חשוב במיוחד לנוכח היתרונות היחסיים הפוטנציאליים שלהן מול מרכז העיר המבוקש ממילא: היצע ומחירי הדיור, התשתית הקהילתית והחינוכית, והעובדה שהן פחות צפופות ממרכז העיר. הרשות העירונית מהווה הן גורם מתכלל ומתאם והן שחקן מרכזי בהובלת התהליך, הכולל שיתוף פעולה נרחב עם המנהל הקהילתי, ארגונים וולנטריים, והתושבים עצמם. השכונות המשתתפות בפרויקט נהנות מפיתוח אינטנסיבי של שירותים קהילתיים וחינוכיים לרווחת התושבים הצעירים.
3. חינוך - נעשה מהלך נרחב לשפר המענה החינוכי בעיר מבחינת איכות החינוך, מדידת ביצועי המערכת, הארכת יום הלימודים ושנת הלימודים.
4. השקעה מאסיבית בתרבות, פנאי ושינוי אוירה - ירושלים סבלה מדימוי שלילי בכל הקשור לאפשרויות הביילוי והתרבות בה. בשלוש השנים האחרונות הושקעו משאבים רבים בהפיכת ירושלים לבירת התרבות של ישראל, עם דגש על צעירים – מנויי סטודנטים למוסדות תרבות, מסיבות ואירועי שיא לצעירים, אירועי תרבות למשפחות צעירות, וכיוב'. השקעה זאת הוכחה כאפקטיבית ביותר, כאשר מחקרים וסקרים רבים מראים את השיפור בדימוי העיר ובשביעות הרצון של הצעירים בכל הגילאים.
5. שיתופי פעולה עם כלל הגורמים בעיר - מתוך הכרה בחשיבות של שחקנים רבים בתחום הצעירים בעיר, נוצר שיתוף פעולה הדוק ואינטנסיבי עם כלל הגורמים, ובראשם האוני' העברית ומוסדות ההשכלה, אגודות הסטודנטים, מינהלים קהילתיים, וארגוני צעירים.

(המטרות מצוטטות מתוך המסמך: קהילות צעירים – תוכנית עבודה תשע"ב)

## **נספח מספר 2: הצעות והמלצות מתוך נייר עמדה בנושא: מדיניות עיריית ירושלים בנושא קהילות חיים בעיר**

ראשית, יש לבחון את הסיכוי להמשכיותן של הקהילות באותו אופן בו בוחנים את סיכויים של צעירים אחרים להישאר בירושלים ולתרום לשגשוגה. לכן, **פתרון בעיית הדיור** הוא תנאי מפתח לקיומן של הקהילות. על העירייה לעודד וליזום בנייה בהיקפים רחבים, המתאימה למעמד הביניים, בדגש על סטודנטים (שכירות) ומשפחות צעירות (רכישה). על העירייה גם לפעול להנגשה של הדיור הקיים - השכרת "דירות הרפאים", התערבות נכונה בשוק הדיור, עידוד הממשלה להתערב על מנת להוריד את מחירי הדיור וכיו"ב.

כמו כן, בתחום **התכנון העירוני** על העירייה לעודד בנייה המאפשרת חיים קהילתיים - מבני מגורים עם מרחב ציבורי משותף (גינות, למשל), מבנים ושטחים ציבוריים רבים על חשבון השטח הפרטי, וכיו"ב. בהקשר זה יש לציין את פתיחת אזורי הרישום לבתי הספר כצעד שעלול להחליש את האופי הקהילתי של השכונה, המתגבש בעיקר סביב מוסדות ציבור כגון בתי הספר והמתנ"סים.

**חיזוק המנהלים הקהילתיים** הינו צעד חשוב בדרך להפיכת העיר ל"עיר קהילות". מנהל קהילתי חזק ועצמאי יכול לממש הלכה למעשה את השפעת תושבי השכונות על הנעשה בשכונתם. בהקשר זה, **קיום בחירות במנהלים הקהילתיים** הוא הכרח לביסוס שכבת מנהיגות מקומית ראויה.

על העירייה לקיים **תמיכה בפרויקטים שמפעילות הקהילות**, מתוך הכרה באפקטיביות הרבה של פרויקט חברתי המופעל ע"י קבוצה אידיאולוגית החיה בשכונה עצמה. התמיכה יכולה להתבצע הן ישירות והן דרך המנהלים הקהילתיים. העירייה יכולה לסייע במימון הפרויקטים, חיבור לתורמים, הסרת מכשולים בירוקראטיים וכיו"ב.

**תעדוף שכונות פריפריאליות** בעיר הינו צעד חברתי נכון, אשר בהקשר הקהילתי יכול לעודד צעירים משכילים לגור בשכונות אלה. התעדוף יכול לבוא לידי ביטוי בתחום הפיזי (תחבורה, בנייה, שיפוץ וכיו"ב), בתחום התעסוקתי (הטבות לבעלי מקצועות ציבוריים נצרכים כמו מורים, עובדים סוציאליים וכו' הגרים ועובדים בשכונה), ובתחומים נוספים.

חשוב שלאנשי הקהילות תהיה **דלת פתוחה לבעלי תפקידים בעירייה**. מומלץ לקיים מפגש של נציגי קהילות עם ראש העיר אחת לחודשיים.

לבסוף, עיריית ירושלים יכולה **לעודד צעירים להקים קהילות בירושלים** או להצטרף לקהילות קיימות. "קול קורא" של העירייה לצעירים ברחבי הארץ יכול לסייע לשנות את המפה הדמוגרפית ולהביא להגירה חיובית של צעירים משכילים ופעילים חברתית לשכונות מוחלשות בירושלים. בטווח הבינו-ארוך ניתן למתג את ירושלים כ"עיר הקהילות".

### נספח מספר 3: המרחב הבין קהילתי בקרית יובל

מעובד מתוך ראיון בנושא עם רחלי מברנדט חברת קהילת רימון ומנכ"לית עמותת 'טנא ירושלמי' המרכזת את פעילות המכינה, במסגרת התפקיד עוסקת בגיוס משאבים וקשרי חוץ, ובייצוג קהילות הצעירים בקריית יובל בפורומים ארציים.

#### הרכב הקהילות המשימתיות בקרית יובל

כיום פועלות בקריית יובל 5 קהילות משימתיות:

1. חורש – מבוססת על בוגרי גרעינים של הצופים ושל השומר הצעיר, פועלת כ-10 שנים.
  2. הלום – מבוססת על גרעין של בוגרי מכינת רבין, פועלת כ-8 שנים.
  3. אלומה – מבוססת על גרעין של בוגרי מכינת רבין, פועלת כ-7 שנים.
  4. קציר – אין רקע משותף מסוים לחברי הקהילה, פועלת כ-3 שנים.
  5. רימון – הוקמה לפני 7 שנים על-ידי חברים שרצו לחיות חיים משותפים ולפעול יחד למען הקהילה. כיום הקהילה מונה כ-30 חברים.
- כמו כן פעלה בשכונה קהילת שלווה שהתפרקה לפני כשנה, אך רוב חבריה עדיין פעילים בפעילויות המשותפות של הקהילות בקריית יובל. בסה"כ בכלל הקהילות יחד יש כ-120 חברים.

#### שליבים בהתפתחות המרחב הבין קהילתי בקריית יובל

"הכי מאחד זה פרויקט משותף – עד שלא עשינו יחד משהו גדול מאיתנו, היו מפגשים אבל זה נשאר תיאורטי. צריך גם את ההיבט של הכיף, אבל חייבים גם את ההיבט המעשי".

1. מפגש והקמת המכינה הירושלמית הקדם צבאית  
קהילות השונות פעלו כל אחת בפני עצמה, בשכונות שונות בעיר. המפגש הראשוני ביניהן התרחש בפורום הקהילות של 'רוח חדשה' לפני כ-5 שנים, אז החלו להיווצר קשרים בין הנציגים. הקשרים נוצרו דווקא בין נציגי הקהילות האלו בעיקר על רקע של הכרויות מוקדמות וחברים משותפים, וכן ועל רקע של תפיסת עולם דומה בדגש על אקטיביזם חברתי, שמאל פוליטי וחילוניות.  
בשיח שהתנהל בין נציגי הקהילות עלה רעיון של הקמת מכינה קדם צבאית, שהלהיב מאוד אותם ובעקבות זאת גם את שאר חברי הקהילות. תוך זמן קצר מאוד הוחלט על התגייסות של הקהילות לפרויקט, ונעשו מספר צעדים כדי לקדם זאת:

  - מעבר של כל הקהילות לקריית יובל (לפני כן רק קהילת הלום היתה בקרית יובל).
  - הקמת צוותי משימה רלוונטיים להקמת המכינה כמו למשל בחירת תכנים, גיוס כספים, גיוס חניכים, ארגון טיולים. כל צוות כלל חברים מקהילות שונות, בהתאם לתחומי הידע של חברי הקהילות. צוות הטיולים, למשל, הורכב בעיקר מבוגרי חוגי סיירות. הצוותים המשותפים היו השלב המשמעותי ביותר ביצירת המרחב הבין-קהילתי כיוון שאנשים עבדו יחד סביב מטרה משותפת.
  - בחירת בעלי תפקידים למכינה מקרב חברי הקהילות, כאשר לרוב הקהילות היתה נציגות בתפקידים המשמעותיים: ראש המכינה מקהילת אלומה, המדריכות - משלווה ומקציר, ובועד המנהל היו חברים מקהילת הלום.

**"ההבנה של התהליך היתה בדיעבד – זה לא שהיתה לנו מטרה ליצור מרחב בין-קהילתי, אלא רק במבט לאחור ראינו שזה בעצם מה שקורה".**

2. הקמת 'זרעי קיץ' – תוכנית לימוד מקוצרת לצעירים אחרי צבא  
כשנה לאחר הקמת המכינה, הוצע להקים תוכנית נוספת, במודל של תוכניות חודש 'אלול' המוצעות על-ידי מסגרות שונות - תוכנית בת 5 שבועות בה הדגש הוא לימודי, ומיועדת לבני 22-30. הצורך בהקמת התוכנית התעורר בעקבות הרצון 'לתפוס' אנשים בגיל מתאים להצטרפות, מה שלא קורה עם בוגרי המכינה לקהילות (לאו דווקא הצטרפות לקהילות בקריית יובל, אלא יותר במטרה להרחיב את תופעת הקהילות המשימתיות).  
הקמת התוכנית 'זרעי קיץ' הובילה להרחבת הפעילות המשותפת של חברי הקהילות אשר אחראים לבנות חלק מתכני הלימוד, כך שמידת שיתוף הפעולה ביניהם והמעורבות של כל אחד בפרויקטים המשותפים התרחבה במידה ניכרת.

3. הקמת 'טנא ירושלמי' - עמותה משותפת לחברי הקהילות לצורך ניהול המכינה ו'זרעי קיץ'  
בשנים הראשונות המכינה הירושלמית פעלה ללא תקצוב ממשרדי החינוך והביטחון, אך לאחר שלוש שנות פעילות היא הפכה למוכרת והחלה לקבל תקציבים. לצורך קבלת התקציב משרד החינוך והביטחון דרשו להקים עמותה, שכן הקהילות הן לא גוף משפטי שניתן להעביר לו כספים, ועל כן הוחלט על הקמת 'טנא ירושלמי'. השם נקבע כדי להדגיש שהעמותה מלקטת לתוכה את הפעילות המשותפת של הקהילות השונות.

הקמת העמותה העלתה הרבה חששות ושאלות: האם לא נכון יותר לעבוד ולקבל את התקציבים דרך רשות עירונית? האם עכשיו כל הפעילות הבין-קהילית חייבת לעבור דרך העמותה? הוחלט שפעילות העמותה תעסוק רק במיזמים המשותפים - המכינה הירושלמית ו"רעי קיץ", וכל שאר הפעילות הבין-קהילית תמשיך להתנהל באופן בלתי פורמלי.

#### 4. הרחבת הפעילויות המשותפות

לאחר הקמת העמותה, הצטרפה לקרית יובל גם קהילת חורש. בשלב זה התרחבה הפעילות המשותפת לתחומים נוספים מלבד המכינה:

\* סמינר ט"ו בשבט - עסק בנושא של המרחב הבין קהילתי. עד אז היה נהוג לקיים בט"ו בשבט פעילות משותפת קצרה, וכאן לראשונה הפעילות היתה בסדר גודל יותר נרחב של יומיים שלמים, בהם כל קהילה היתה אחראית על משהו אחר: לוח זמנים, אוכל, הכנת ציר זמן של ההיסטוריה של הקהילות (כל קהילה הוסיפה על הציר מתי הגיעה לשכונה, אנשים ציינו מתי התחתנו ומתי נולדו ילדים...).

\* פעילות למען החינוך בשכונה - היו בעיות בפעוטונים כי הרבה גננות התפטרו והרמה היתה נמוכה. היתה התלבטות אם לפעול למען מציאת פתרון רק לילדי הקהילות, אך תוך זמן קצר החליטו לפעול למען כל תושבי השכונה, והקימו פורום גיל רך שכלל בעיקר חברי קהילות אבל גם תושבים נוספים. כמו כן בעקבות לחץ של חברי קהילות נפתח סניף נוסף של בית הספר הניסויי ברחוב ארגנטינה, במטרה להעלות את רמת החינוך בשכונה.

\* פורום מועצת המכינה הירושלמית - פורום חודשי של נציגי הקהילות שהוקם בתחילה במטרה ליעץ לראש המכינה, והחל לעסוק בנושאים יותר רחבים: עידוד הצבעה בבחירות המוניציפליות, הקמת פעוטונים, פעילות כנגד תהליך ההתחרדות של השכונה.

"בגלל שהמקום שלנו בחיים השתנה, המגמה היום היא שהקהילה הפנימית היא מרחב תרבותי וחברתי, והמקום של הפרויקט הוא במרחב הבין קהילתי. היום אנחנו רוצים לעבוד על פרויקטים ארוכי טווח עם השפעה גדולה, בגלל זה יש חשיבות לשיתוף הפעולה בין הקהילות".

#### 5. רכישת דירות בקומפלקס משותף

חברי הקהילות הפועלות כיום בקריית יובל רואים את עצמם ממשיכים לחיות בשכונה גם בהמשך חייהם, ולכן החל תהליך של רכישת דירות. כיוון שהמחירים גבוהים, נקנו דירות 3 חדרים ישנות באותו מתחם, מתוך מחשבה ליצור לחץ שיוביל להפעלת תוכנית תמ"א 38 בקומפלקס, מה שיוביל לשיפוץ והגדלת הדירות. בעקבות פעילות חברי הקהילות, הושג אישור ממספר הדיירים הנחוץ כדי להשיג אישור לתוכנית. הדבר תורם להעלאת מחירי הדירות בשכונה, ובעצם מיטיב עם כל התושבים.

"היתה מסיבת פורים בבניין שגרים בו הרבה חברי קהילות, והחלפנו בינינו תפקידים – כל המבוגרים היו בדירה אחת במסיבה, וכל הילדים היו בדירה בקומה אחרת, וכל פעם מישהו אחר ירד לשמור על הילדים. אנחנו עכשיו בשלב תקיעת השורשים, והאירוע זה הדגיש עד כמה המרחב הבין קהילתי הוא טוב לכולם ונכון".

#### מניעים להתבססות בקרית יובל

- אוכלוסיה הטרוגנית: שיכונים, אקדמאים ומעמד גבוה, חרדים, צעירים. מאמינים שנכון לחיות במקום עם אוכלוסיה הטרוגנית.
- שכונה גדולה: פוטנציאל להתפתחות ולשירותים רבים ומגוונים, מעוניינים לגדל את הילדים במקום טוב, לא רואים את ההקרבה כערך.
- השכונה הפכה סמל למאבק נגד תופעת התבססות של קהילות חרדיות בשכונות חדשות: קרית יובל היתה השנה השכונה היחידה בירושלים עם הגירה חיובית של חברה פלורליסטית וחברי הקהילות מעריכים שלקהילות המשימתיות יש השפעה על כך.
- מינהל קהילתי דומיננטי: המינהל בשכונה לא רואה עצמו רק כמתנ"ס, אלא מאוד מעורב בחינוך, במכינה, ובתחומים נוספים בחיי התושבים. מעוניין בשיתוף פעולה עם הקהילות וכך מהווה פלטפורמה מאוד טובה לפעילותן. בבחירות האחרונות למינהלים הקהילתיים נבחר חבר של אחת הקהילות לראש המנהל – מבטא את הרצון של הקהילות להשפיע מבפנים ולקבל גושפנקא מהתושבים.

#### עקרונות פעולה

- התערות בשכונה ולא היבדלות - לעולם לא למתג את הקהילות ולהציג את החברים כחברי קהילות. התושבים מכירים את המכינה ויודעים שיש צעירים שפעילים בשכונה, אך כנראה לא מודעים לכך שיש קהילות באופן רשמי.
- שאיפה לפעול בשיתוף פעולה עם המגזר הציבורי ולנסות לשפר ולהעצים אותו, במקום ליצור פונקציות מקבילות במגזר השלישי.
- פרויקט משותף כגורם מחבר משמעותי – מאמינים שעשייה משותפת היא הדרך הכי טובה לתחזק ולקדם את המרחב הבין-קהילתי, ולכן חשוב להמשיך בכך.
- חופש פעולה לכל קהילה בפני עצמה, רצון לא להתערב בהחלטות פנים-קהילתיות ולא להשתמש בהגדרות כתנאי לשיתוף פעולה בין הקהילות.
- תחושת קהילתיות כמטרה מרכזית כאשר הקהילה היא כלי להשיג זאת ולא מטרה בפני עצמה.

1. **פיתוח קשרים עם תושבי השכונה:** הקשר נעשה בעיקר דרך המכינה. דוגמאות:

- לכל חניך במכינה יש משפחה מאמצת מהשכונה – משתדלים ככל האפשר שאלו לא יהיו משפחות מהקהילות.
- ההחלטה על מקום ההתנדבות של חניכי המכינה מגיעה מתוך שיח עם לשכת הרווחה ועם גורמים נוספים בשכונה.
- המכינה יוזמת פעילויות שכונתיות לכבוד החגים, גולת הכותרת היא קיטנה בפסח בה יכולים להשתתף כל ילדי השכונה.
- המכינה הפכה למקום מוכר בשכונה אליו מתאספים בני נוער משוטטים, כך שהיא הפכה למקום מפגש בלתי אמצעי עם נוער בסיכון.

"אחד החניכים מאוד התלהב מהאוכל שהאמא במשפחה המאמצת היתה מכינה. הוא סיפר על כך במכינה, והאישה הפכה להיות הטבחית של המכינה באופן רשמי, ובהמשך גם הקימה חברת קייטרינג. מדובר על אישה שקודם לכן היתה מובטלת! זוהי דוגמא יפה לאדוות שנוצרות בשכונה בעקבות פעילות הקהילות, מלבד למטרות הרשמיות."



## נספח מספר 4: בסוד היחיד והיחד: קורס בנושא קהילה וקהילתיות לחניכי מכינות ושנות שירות

### מטרות השיעור:

- להתחבר לשיח אידיאליסטי. ללמוד חכמה פועלת ומחיה, אידיאלים שמחיים ונותנים כוח.
- לברר את היחסים שבין היחיד והיחד, החיבור ביניהם, מה משפיע עליהם, ואיך רוצים לבנות אותם גם מבחינת תפיסת חיים וגם מבחינת כלים.
- להגיע לשיחה עם חניכי המכינה על הקבוצה שלהם, על החיים שלהם ועל איך הם מתחברים לקהילתיות במקום בו הם נמצאים בחיים.
- להצמיח שותפים לתפיסת העולם הקהילתית.

### יחידות מרכזיות שהקורס יתעסק בהם:

- **אידיאליזם** – חברות מעלה, חברת מופת, מצוי וראוי. חיבור לדרך החיים הזו ופגישה עם הקשיים הכרוכים ביישומה.
- **מושגים וטקסטים מרכזיים:** קהילתיות - חברותא - בובר, חבית הדגים - גורדון, תורה עבודה גמילות חסדים, מדרגות החברות - רמב"ם.
- **סוגיות חברתיות** – תהליכים מרכזיים שהאדם עובר בחברה המודרנית והקשר שלהם לקהילתיות. **מושגים וטקסטים מרכזיים:** ניכור, תהליכים אורבניים, קפיטליזם, העבודה בעידן המודרני, קרייריזם, ביקורת החברה המערבית- זימל, אריך פרום.
- **כלים וסוגיות יותר ממשיים וקונקרטיים למימוש היחיד והיחד** - חיבור לתהליכים שהחניכים עוברים במסגרת המכינה. **מושגים וטקסטים מרכזיים:** שני כתובים, הפרט והכלל בישראל- הרב טאו, אין הקב"ה משרה שכינתו על, חדלו להתנדב - צבי צמרת, נגה לו, לאמונת עיתנו-סבלנות שטחית- הרב טאו, חינוך, מנהיגות – יהושע- להלך נגד רוחו של כל אדם, שליחות- חנה סנש, יצחק אדיג'ס, הלל ושמאי.

### תכנים נוספים שישולבו במהלך יחידות הקורס:

- ראוי ומצוי, שליחות, אידיאליזם
- מימוש עצמי
- קהילה בתוך שכונה, מעורבות ויחסים בשכונה
- מנהיגות
- בין היחיד ליחד - מחלוקת
- עשייה קהילתית במעגלים מתרחבים
- יחסים בתוך הקבוצה, יחסים בינאישיים
- אורחות חיים, תרבות משותפת