

## ייעוץ בזירת קונפליקט: תובנות מליווי מאבקים למען שינוי חברתי

תמי רובל-ליפשיץ ויעל בן דוד

קונפליקטים הם חלק בלתי נפרד מהחיים האישיים ומחיי הארגון, וכמעט כל תהליך של שינוי כרוך בקונפליקט מתעצם. עבור ארגוני השינוי החברתי, אשר מעוניינים לשנות את הסדר החברתי הקיים, קונפליקט הוא מוטיב מרכזי. במאמר זה נציג ארבעה עקרונות ייעוץ שגיבשנו מתוך ניסיונו כיועצות לארגונים לשינוי חברתי בישראל, המבוססים על תאוריות העוסקות בטרנספורמציה של קונפליקטים ובמאבק בונה.



אמיר (שם בדוי), מנהל של מלכ"ר בתחום איכות הסביבה בדרום הארץ, הגיע לפגישת הייעוץ השבועית שלנו נסער:

אני חייב לקבל החלטה איך להמשיך, וכמה שיותר מהר. מנכ"ל המפעל פנה לתקשורת והצהיר שהמפעל בסכנת סגירה. הוא טוען שהכול באשמתנו – שדרישותינו להתקין מערכות סינון מייקרות עלויות ויגרמו לסגירת המפעל. אחרי הפרסום בתקשורת פנה אליי בכעס ראש ועד העובדים במפעל ואמר שבגללנו הפרנסה של העובדים בסכנה, ושהם לא ישתפו אתנו פעולה יותר. חודשים של מאמצים ירדו לטמיון. העובדים ומשפחותיהם נפגעים מהזיהום, גוברת השכיחות של מחלות ריאה ואפילו של סרטן ביישובים שליד המפעל, אבל הם פשוט מסרבים 'לצאת מהארון' ולתמוך במאבק שלנו. ראש הוועד ניסה להסביר לי שהם אינם מסוגלים לסכן את מקום העבודה שלהם, שאם המפעל ייסגר לא יהיה להם מקום אחר לעבוד בו. איזו חוצפה יש למנכ"ל הזה! נוסע לו הביתה לאזור המרכז ומשאיר את העובדים שלו לגור בתוך הזיהום, ועוד משכנע אותם שאין בררה אחרת! הרי באירופה אותה חברה יודעת יפה מאוד להתקין מסננים, רק בארץ הכול פרוץ, הכול מותר... הם פשוט חסרי מצפון אני אומר לך, עם פרוטקציה בכל החלונות הגבוהים. איזה סיכוי כבר יש לנו נגדם? אני כבר לא יודע מה לעשות. להילחם בכל הכוח כדי לסגור את המפעל המסריח הזה וזהו, בלי להתחשב במה שיקרה לעובדים, או פשוט להרים ידיים ולתת להם לחיות בתוך ענן הזיהום והשקרים שלהם.

כיצד יכול מרחב הייעוץ לסייע בעין הסערה של הקונפליקט? כיצד ניתן לתעל את האנרגיה הסוערת המאפיינת את הקונפליקט כדי לקדם שינוי, מבלי להיסחף למערבולות של הסלמה, של דמוניזציה ושל הרס?

קונפליקטים הם חלק בלתי נפרד מהחיים האישיים והארגוניים, וכמעט כל שינוי ארגוני כרוך באופן אינהרנטי בקונפליקט ובהעצמתו (ואצלוויק, ויקלנד ופיט, 1979). עבור ארגוני השינוי החברתי, אשר מעוניינים לשנות את הסדר החברתי הקיים, קונפליקט הוא מוטיב מרכזי, שכן לרוב הניסיון להציע מציאות חדשה מתנגש במציאות הקיימת ובמערך הכוחות התומך בה והמרוויח ממנה. פנייה לייעוץ תוך כדי מאבק קורית לעתים קרובות דווקא כשנוצרים משבר או מצב חירום. אולם במצבים אלה כל צעד נחוה דחוף ובווער ומלווה בתחושות עמוקות של איום, של כעס, של פחד, של תסכול ושל חוסר אונים; החשיבה נוטה להישרדות ולהגנה ומקשה על הנועצים להתבונן בדברים לעומק ולרוחב. כיועצות לארגונים העוסקים במאבקים חברתיים, האתגר שעומד בפנינו הוא לסייע לנועצים לפעול בצורה נחושה לקידום מטרותיהם, מבלי להיגרר אל תוך מעגלים של דמוניזציה ושל אלימות בשל סערת הרגשות המאפיינת מצב של קונפליקט ומאבק.

כיועצות לארגונים הנאבקים למען שינוי חברתי עבודתנו מתבססת במידה ניכרת על הגישה של 'טרנספורמציה של קונפליקט' (למשל: Gahlung, 2001; Gahlung, 1990), וכן על גישה 'המאבק הבונה' (אלון ועומר, 2005). גישות אלו מציעות להתייחס אל הקונפליקט כמאגר עוצמתי של אנרגיה שבכוחו להוביל לאלימות ולהרס אך גם לצמיחה ולהתחדשות. שתי הגישות עוסקות באופן שבו ניתן לתעל את האנרגיה הטמונה בקונפליקט לתהליך של שינוי בצורה בונה ולא הרסנית.

המפגש הראשוני עם עולם תאורטי זה היה מעורר השראה עבורנו. הוקסמנו מהאפשרות להתמודד עם קונפליקט באופן חדש ואחר, באופן שיכול להיות נחוש ויעיל מצד אחד, וגם מתחשב, פתוח ומורכב מן הצד האחר. עם זאת, כאשר הצגנו גישות אלו לנועצים שלנו, נתקלנו בקושי רב ליישמן הלכה למעשה. תגובה ראשונית שכיחה מצד הנועצים הייתה שהרעיונות הללו "יפים" אך "תאורטיים מדי" או לחלופין "לא ישימים במציאות שלנו". לעתים קרובות חשנו שסערת הרגשות שבה היו הנועצים שלנו נתונים לא אפשרה להם להתפנות לדרכי מחשבה ופעולה חדשות. בשלב מסוים ניסינו להבין מה יאפשר לפשט את תפיסת העולם ולהפכה לפרקטיקה, ויחד עם הפסיכולוג נחי אלון פיתחנו עקרונות פעולה שיכולים לסייע לנועצים להתגבר על ההצפה ולהתעורר מן השיתוק לעשייה מקדמת. עם הזמן בנינו מסגרת מארגנת לחשיבה אסטרטגית על מאבקים, אשר מתרגמת את תפיסת המאבק הבונה להתנהלות מעשית.

במאמר זה מטרתנו היא לחלוק את התובנות, את המושגים ואת הכלים שסייעו לנו בעבודתנו כיועצות לארגונים לשינוי חברתי במשך שש שנים.<sup>1</sup> הידע המוצג כאן נשען על עקרונות של מחקר פעולה (Reason & Bradbury, 2008): תיעוד ורפלקציה של חוויית הייעוץ בזירות קונפליקט שונות, ניסיון לחבר בין תצפיות וחוויית אלו למושגים תאורטיים, חזרה עם התובנות אל שדה הפעולה וחוזר חלילה. אמנם שילבנו במאמר דוגמאות מעבודתנו, אך בחרנו שלא להתמקד בתכנם של המאבקים לשינוי חברתי אלא בתהליך הייעוץ ובתוצריו.

## רקע תאורטי ורעיוני

קונפליקט הוא חלק מכל מערכת יחסים אנושית, ומבטא תחושה או תפיסה כי מטרותיהם של שני צדדים או יותר אינן הולמות זו את זו (Miall, Ramsbotham, & Woodhouse, 2008). מטבעו, כרוך הקונפליקט בחוויה של עומס ושל הצפה, הן במישור הרגש (לחץ, פחד, כעס, תסכול, אשמה) הן במישור המחשבה (ריבוי שחקנים, אינטרסים וכוחות). במצבי קונפליקט מתפתחת לעתים קרובות 'ראיית מנהרה' (Miall et al., 2008) – מצב תודעה הזדומה לשהייה בתוך מנהרה חשוכה שבה ניתן לראות רק פתח צר אחד ליציאה. בתוך 'מנהרת המחשבה' של הקונפליקט התחושה היא של לחץ, של מחנק ושל 'חוסר בררה'. במצב זה מוגבלת היכולת להבין את מורכבות הקונפליקט.

בעולם השינוי החברתי, לא פעם מתעוררים קונפליקטים במסגרת מאבקים. מאבק הוא תהליך אשר מטרתו שינוי הסדר החברתי הקיים בדרך של בניית כוח למען השינוי.<sup>2</sup> תהליכי מאבק מוצלחים מאופיינים בפעולה נחושה ובלתי מתפשרת, המגדירה חלופה ברורה למציאות הקיימת ומפגינה התנגדות נחרצת לכוחות, למוסדות ולגורמים אשר פועלים לשימור המצב הקיים. מעצם טבעו זה, גורם מאבק חברתי להעוצמה של קונפליקט קיים: בנייה וגיוס של כוחות תומכים ויצירה של כוחות מתנגדים המתעוררים ופועלים נגד הנאבקים. עם זאת, 'ראיית המנהרה' מובילה לכך שמאבקים רבים מאופיינים בחשיבה של הישרדות: היריב נתפס כאויב מושבע שיש להביסו, כמי שמסכן אותנו או עלול להרוס אותנו. לכן, מניעת ניצחונו הופכת למטרה בפני עצמה במאבק, ומובילה לעתים קרובות לטשטוש של מטרות המאבק המקוריות. נוסף לכך, נפגעת יכולתם של הנאבקים לחשוב בצורה יצירתית, ותחושות האיום, החרדה וחוסר הבררה עלולות להתיש ולייאש את הכוחות הנאבקים. כל אלו פוגמים בסיכוי לגייס את הכוחות הנחוצים כדי לחולל שינוי חברתי.

הגישה שעניינה 'טרנספורמציה של קונפליקט' (Conflict Transformation) היא דרך חדשה יחסית להבין מצבי קונפליקט ומאבק ולפעול בתוכם (Gahlung, 1990; Gahlung, 2001; Miall, 2004; Francis, 2004). המחזיקים בגישה זו מציעים להכיר באנרגיה של הקונפליקט, לא להתכחש אליה או לשכחה אלא להשתמש בה כדי לשנות את המצב הקיים. אבי הגישה, הסוציולוג יוהאן גאלטונג (Gahlung, 1990; Gahlung & Webel, 2007) סבור כי המפתח לשינוי הוא במעבר מתחושת חוסר הבררה המאפיינת את 'ראיית המנהרה' – להילחם עד הסוף או לוותר – להתבוננות רחבה ככל האפשר על סביבת הקונפליקט: על השחקנים, על האינטרסים ועל אפשרויות התגובה. נוסף להרחבת נקודת המבט, תאורטיקנים רבים הנוקטים גישה זו מעודדים להרחיב את אפשרויות הפעולה להתמודדות עם הקונפליקט. על כן, הם מעודדים מאבק לא אלים כההליך שיכול להרחיב את אפשרויות הפעולה ולאפשר לנוע ממעגלים הרסניים של קונפליקט אל עבר שינוי חברתי (Lederach, 1997; Francis, 2004).

ראיית המנהרה עלולה להוביל להתפתחותם של מאבקים הרסניים. נחי אלון וחיים עומר (2005) הציגו תפיסה של 'מאבק בונה' – דרך חדשה לאתגר את הנחות היסוד הפסיכולוגיות המזינות מאבקים מעין אלה ולנסח להן חלופה בונה. תפיסה זו מציעה ליטול אחריות על תרומה לתהליכי הסלמה, כדי לצמצם את הפגיעה בכל הצדדים המעורבים וכדי לשמור על החלקים הטובים בקשר. תפיסת המאבק הבונה מתייחסת למאבק ולהתנהלות בזירת קונפליקט

בשני מישורים: מישור התודעה ומישור ההתנהגות. במישור התודעה, היא דנה באופן שבו אנו תופסים את עצמנו ואת האחר בזמן קונפליקט ומאבק; במישור ההתנהגות היא מסייעת לזהות פרקטיקות התנהלות שיקדמו את מטרות המאבק בצורה בונה ולא הרסנית. במונחי הגישה של 'טרנספורמציה של קונפליקט', תפיסת המאבק הבונה מאפשרת לעורר שיח, לאתגר תפיסות המזינות מצב קונפליקטואלי קיים ולהניעו לשינוי.

כאשר אנשים נתונים ב'ראיית מנהרה', הם נוטים לחלק את זירת הקונפליקט לשני מחנות – 'אנחנו' ו'הם', 'צודקים' ו'טועים', 'טובים' ו'רעים'. ככל שקונפליקט מסלים, מתעצמת הנטייה לתפוס את הצד האחר כישות הומוגנית ושלילית מיסודה. מחקרים רבים שעסקו ביחסים בין קבוצות תומכים בהבחנה זו. נראה כי נטייתם הראשונית של פרטים ושל קבוצות היא לתפוס קבוצות אחרות באור שלילי והומוגני יותר מאשר קבוצתם שלהם (Doosje, Spears, Ellemers & Kooman, 1999). נוסף לכך, נמצא כי בין היתר במצבי קונפליקט, לנוכח איום על זהות הקבוצה, מתגברת נטייה זו כתגובת הגנה (Doosje & Ellemers, 1997). אלון ועומר (2005) מכנים זאת תהליך של דמוניזציה – מצב שבו הצד האחר בקונפליקט נתפס כשלילי כל כך עד שמדמים אותו לשטן בכבודו ובעצמו. גם אם בתחילת הדרך היו לקשר גם צדדים חיוביים לצד המחלוקת, בהמשך מיוחסים הפערים בין המטרות לצדדים אפלים באישיות הצד האחר, וגם אמירות או מחוות חיוביות נתפסות כמניפולציה. בד בבד גוברת התביעה מאחרים לתפוס צד במחלוקת, ומי ששומר על קשר עם הצד האחר מואשם בבגידה ובאבדן הדרך.

מצב תודעה זה, שבו מרבית האנרגיה מופנית לעיסוק בצד האחר ובאפשרויות להתגונן מפניו, משפיע על האופן שבו אנו מגדירים את עצמנו ואת מטרותינו. במצב זה מטרות המאבק הופכות במהרה לתלויות באחר ובתחושה כי יש לנצח אותו בכל מחיר. במאבקים רבים שאותם ליוונו, נתקלנו בנטייה חזקה של הקבוצה הנאבקת להגדיר אדם, קבוצה או מוסד כאויב מר שאותו יש חובה להביס באופן מוחלט: "חייבים לנצח אותם"; "עוד נגרום להם לשלם על כל הסבל שגרמו לנו"; "יום אחד הם עוד יתחרטו". במאבק הרסני, **החובה לנצח** את היריב היא ה'דבק' שמחזיק את הפעולה המשותפת, וכוח הגיוס שלה למאבק הוא רב עוצמה. מציאת 'האיש הרע' בסיפור מאפשרת פורקן לתחושות של עוול, ולרגע יוצרת תחושה של כוח שבהתארגנות נגד הרוע. אך הקסם שבהתגייסות זו עלול לתעתע: עם הזמן עלולים הצדדים לשלם מחיר כבד ביותר עבור הניצחון על האחר. אם הניצחון הופך למטרה בפני עצמה, הסיבה שלשמה יצאה הקבוצה למאבק מטשטשת, ולעתים אפילו נשכחת.

החלופה שמציעים אלון ועומר (2005) היא הנחה של **ריבוי קולות**, שלפיה כל הצדדים בקונפליקט מפגינים ריבוי של צרכים, של אינטרסים ושל עמדות. גם לפי גישת המאבק הבונה יש להבחין בין צדדים תומכים למתנגדים, אך הצדדים אינם נתפסים כהומוגניים. ההנחה ביסוד גישה זו היא שכל אחד מהצדדים הוא הטרוגני, וקיימים בו קולות חיוביים ושליליים, מתונים וקיצוניים. החלוקה ל'צודקים' ו'טועים', 'טובים' ו'רעים' אינה מהותנית, קבועה ומוחלטת, אלא חלקית וניתנת לשינוי. עקב כך, מאבק בונה אינו שואף להכניע את הצד האחר אלא להשפיע עליו באמצעות שינוי במערך הכוחות הכולל. שינויים בזירת הקונפליקט – בהרכב של השחקנים, של האינטרסים ושל הכוחות הפועלים, ישפיעו בהכרח על הצדדים ועל תוצאות המאבק. אולם האתגר המרכזי אינו לנצח את הצד האחר, אלא דווקא לגייס שחקנים חדשים

שאינם מעורבים במאבק, לעודדם ולהזמין להצטרף למאבק ולפעול למען מטרותיו. באותה רוח, טוענים אלון ועומר (2005) שאין זה אפשרי לשלוט באחר, וכי ניסיון לעשות זאת הוא אשליה שמוטב להתפכח ממנה. במקום להתמקד בחובה לנצח את הצד האחר ולשלוט בו, הם מציעים להתמקד בשליטה בעצמנו ובסיבה שלשמה יצאנו למאבק.

מישור נוסף של האתגרים לניהול מאבק על פי תפיסת המאבק הבונה עניינו בפרקטיקות ההתנהלות שייסיעו לקדם את המאבק באופן בונה לאורך זמן. ספרות ענפה עוסקת בשאלות של ניהול נכון של מאבק הנוגעות בריבוי של אסטרטגיות לשינוי חברתי ובשילוב ביניהן (Rothman, 1996; Rothman, 2007; Jeffries, 1996), בעבודה עם קהילה ובבניית התודעה (Chekowsky, 2001; וינטר, 2003; סדן וצ'רצ'מן, 2003), ובניהול נכון של צעדי מאבק לצד שימור הכוחות (Sharp, 1973). על פי אלון ועומר (2005), אחד האתגרים שמציבה פרקטיקה של מאבק מתמשך מתבטא בדחפים המנחים את צעדי המאבק ואת התגובה שלנו לנוכח עוולות, לנוכח פרובוקציות ולנוכח התנהלותו של הצד היריב. אחד הדחפים המגייסים והחזקים בעת מאבק הוא 'עקרון התגמול' (אלון ועומר, 2005), שלפיו על עוול שנגרם לקבוצה הנאבקת יש להגיב בתגובה נוסח 'עין תחת עין'. פעולות תגמול ונקמה נחווות כמתגמלות משום שהן משמשות נתיב לפורקן של רגשות כגון עלבון, זעם ותסכול.

אך תגובה לעוול בעשיית עוול נגדי עלולה לפעול ישירות לרעת המגיב, שכן הוא משחזר דווקא את אופני הפעולה שהוא מעוניין לשנות אצל הצד האחר. במהלך הפגנות, למשל, תגובה אלימה של מפגינים לאלימות מצד המתנגדים לאירוע עשויה לגרום לא רק להסלמה אלא גם לסיום מהיר של ההפגנה ולהחלשת האמפטיה למצב המפגינים. יתרה מזו, מפגינים היוצאים נגד אלימות או דיכוי אך הופכים אלימים בעצמם מאבדים מכוחם המוסרי ומהלגיטימציה הציבורית למאבקם.

לעומת עקרון התגמול, מציעה תפיסת המאבק הבונה את 'הפעולה הא־סימטרית' – תגובה שאינה עושה שימוש בהכרח במטבע שבו נוקט הצד האחר. פעולה זו ממוקדת בבניית כוחו של המחנה הנאבק ולא בנקמה באחר. דרך אפשרית להיערך מראש לאלימות מצד מתנגדים להפגנה, למשל, היא לשפר את הסיכוי שהאירוע יתועד ויצולם. נוכחות המצלמות עשויה להרתיע את המתנגדים ולמנוע את האלימות מלכתחילה; אך אם ינקטו באלימות, זו תסוקר ותגיע לקהל הצופים בבית. בעת הצפייה באירוע שבו אחד הצדדים אלים ואילו האחר מתנגד מבלי להשתמש באלימות – גוברת בדרך כלל האהדה לצד שאינו אלים. סיקור של אירוע מסוג זה יכול להוביל להגברת התמיכה במאבק ולהעצמת הלגיטימציה הציבורית שלו. ג'ין שארפ (Sharp, 1973) כינה צעדים מסוג זה 'ג'ויג'יטסו פוליטי': כפי שלוחם ג'ויג'יטסו משתמש בכוחו של היריב נגדו, כך משמשת אלימות המתנגדים להחלשת מעמדם בקרב הציבור הצופה במתרחש. כדי לייצר צעדים א־סימטריים בוני כוח יש לחשוב בצורה שקולה, מתוכננת ויצירתית. אתגר מרכזי הוא יצירת צעדים אסטרטגיים הקוראים תיגר על הקיים ואשר בעצם קיומם מייצרים חלופה למציאות הקיימת.

אתגר נוסף הנוגע באופן ישיר בפרקטיקה של המחנה הנאבק עניינו בהתנהלות הפנימית ובאופן שבו בונים הכוחות הנאבקים את כוחם האנושי – דרך בניית שותפויות וקשרים ודרך עבודה עם מתנדבים. כמו האתגרים הנוגעים בהתנהלות כלפי חוץ, התפיסה של 'אנחנו' ו'הם' יכולה לחלחל פנימה ולהשפיע גם על אופן ההתנהלות בתוך המחנה הנאבק. אם כל אירוע וכל

התרחשות נתפסים כהרי גורל, מתעורר דחף גדול להכריע בכל סוגיה ואף להשיג תמימות דעים ואחדות בתוך המחנה הנאבק. לעתים קרובות קיים קושי רב להכיל אי-הסכמות וריבוי קולות בתוך המחנה, הן ברמה האידאולוגית הן ברמה הפרגמטית. קושי זה עלול להיות כה רב עד שהוא מאיים על המאבק עצמו ומחליש אותו. האתגר המרכזי העומד בפני המייעץ לארגונים במאבק הוא לסייע לכוחות השונים לפעול יחד למרות השונות שביניהם ולנהל את הקונפליקט הפנימי בצורה בונה ולא הרסנית.

בשנים האחרונות מצאנו שניתן לזקק את האתגרים המתעוררים בעת ייעוץ המבוסס על תפיסת המאבק הבונה לארבע שאלות מרכזיות. שתיים מן השאלות נוגעות באתגרי תפיסה הכרוכים באימוץ נקודת המבט של המאבק הבונה. בהקשר זה נשאל שתי שאלות:

- כיצד זונחים את 'ראיית המנהרה', המאפיינת מצבי קונפליקט, ועוברים לראייה רחבה ואסטרטגית של שדה הכוחות, של השחקנים ושל האינטרסים?
  - כיצד מסייעים לנועצים לדבוק במטרות שלשמן יצאו להיאבק מבלי להיסחף אחר הרצון לנצח את היריב בכל מחיר?
  - שתי שאלות נוספות נוגעות בפרקטיקה ובאופן שבו ניתן לשמור על מצב תודעה של מאבק בונה בתוך ההתנהלות השוטפת:
  - כיצד רותמים תחושות של עוול ושל תסכול לפעולה יעילה ומגייסת?
  - כיצד שומרים על אש המאבק דולקת לאורך זמן, מבלי שזו תשרוף את המחנה הנאבק?
- בהמשך נציג ארבעה עקרונות פעולה מעשיים המשקפים ארבע דרכים שבאמצעותן ניתן לסייע לנועצים הפועלים בזירת קונפליקט לאתגר את הנחות היסוד ההרסניות המזינות את פעולתם. קראנו להם עקרון המפה, עקרון המצפן, עקרון הלחם ועקרון המלח, וניתן לראות בהם מעין צידה לדרך הארוכה, הפתלתלה והבלתי צפויה של מאבק לשינוי חברתי.

## עקרון המפה

אחד האתגרים המרכזיים של ייעוץ בזירת קונפליקט הוא לסייע לנועצים להרחיב את הראייה, ולאפשר להם התבוננות מורכבת במציאות. כפי שצינו, קונפליקטים מאופיינים ב'**ראיית מנהרה**', והנטייה היא לראות את המציאות בצבעים של שחור ולבן, 'אנחנו' ו'הם', 'צודקים' ו'טועים', 'טובים' ו'רעים'. בשל כך, מרבית האנרגיה של הנועץ מופנית לעיסוק בצד האחר ובאפשרויות להתגונן מפניו, ורק מעט משאבים מופנים להבנה רחבה של זירת הקונפליקט ולבניית כוח לשינוי. לשם המחשה נחזור לדוגמת המפעל המזהם שהופיעה בתחילת המאמר. ההתנגדות של מנהלי המפעל להתקין מסננים עשויה להתפרש בתחילת הדרך כביטוי לפרגמטיזם כלכלי. אך ככל שהקונפליקט מסלים, סירוב זה עשוי להתפרש כביטוי של רוע, של מניפולטיביות, של חוסר מצפון ושל חוסר אנושיות. מתפתחת תפיסה שלפיה אין בררה אלא להילחם בהנהלה בכל הכוח, והמאבק למען התקנת מסננים והפחתת זיהום עלול להפוך בקלות למאבק למען סגירת המפעל. במאבק זה יש נכונות לגרום לקרבנות בצד האחר, כמו גם בקרב צדדים שאינם מעורבים: המאבק לסגירת המפעל יפגע לא רק במנהלים, שנתפסים כצדו האחר של המתרס – הוא יגרום לפגיעה גם בעובדים חפים מפשע שיאבדו את מקור פרנסתם. התפיסה במאבק הרסני מסוג זה היא שאין בררה אחרת – כדי להפסיק את ההרס צריך לפעמים

שלם את המחיר, ויפה שעה אחת קודם, שהרי כל דקה שהמפעל עומד על תלו היא דקה שבה הוא ממשיך לזהם ולגרום למחלות.

בעבודתנו התרשמנו כי אחד מתהליכי העבודה המועילים ביותר לפירוק התפיסה הדמונית והחד־ממדית, ולמעבר לתפיסה מורכבת של זירת הקונפליקט, הוא יצירת מפה של זירת הקונפליקט. בתהליכי ייעוץ רבים אנו מבקשות מהנועצים לצייר עבורנו את מפת הכוחות והשחקנים, כדי שנוכל להבין טוב יותר את המצב שעמו הם מתמודדים. מצאנו שמיפוי טוב אפשר לנועצים (וגם לנו) התבוננות רחבה בזירת המאבק ופתח אפשרויות חדשות לפעולה. המיפוי אפשר לגלות שחקנים שלא זיהינו בעבר וכוחות שלא ידענו שקיימים, ועל כן גם דרכי פעולה שלא חשבנו עליהן. אלה יכולים לגרום לשינוי משמעותי במאזן הכוחות בקונפליקט. להפתעתנו, בכוחו של תהליך המיפוי לא רק להרחיב את החשיבה, אלא גם לצנן את סערת הרגשות. העבודה ה'קרה' והטכנית כמעט סייעה למקד את המבט במציאות החיצונית ולא רק במציאות הפנימית, ויצרה עבור הנועצים תנאים טובים להשתחרר מהתקיעות במחשבה וברגש, המאפיינת מצבי קונפליקט.

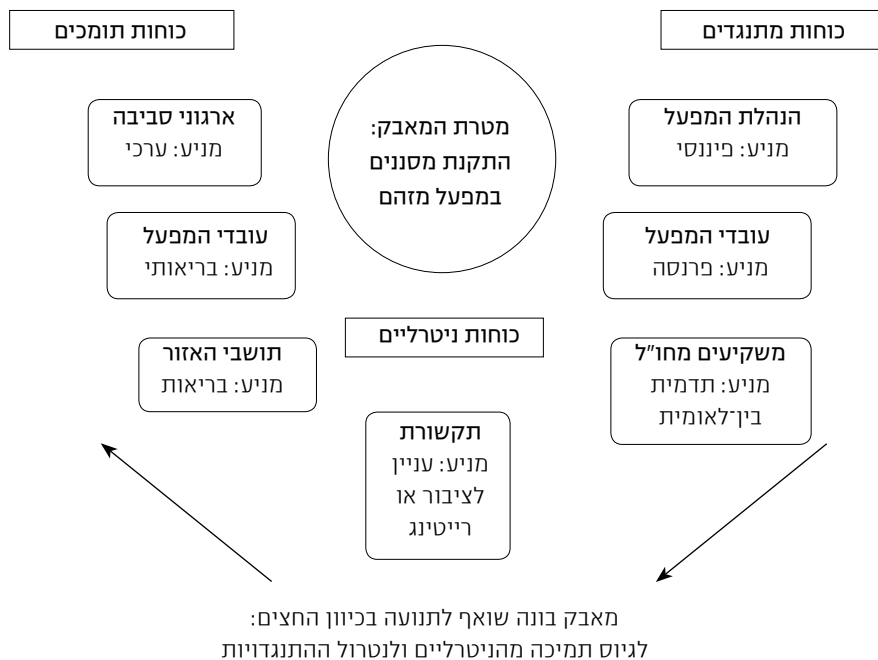
מצאנו שבשלב מוקדם של עבודתנו יש ערך רב למיפוי זירת השחקנים במאבק ולמיפוי האינטרסים של הצדדים השונים להשיג את מטרת המאבק. במסגרת מיפוי זה מזהה הנועץ תחילה את המטרה המרכזית שלמענה נאבקת הקבוצה. בשלב שני הוא מתבקש לסמן 'שחקנים', היינו אנשים, קבוצות, מוסדות וארגונים, משלושה סוגים: 'כוחות תומכים' הפועלים למען המטרה שלו; 'כוחות מתנגדים' הפועלים נגד המטרה שלו; ו'כוחות ניטרליים' שאינם מעורבים במאבק, אך ייתכן שניתן לגייסם לטובת המטרה שלו. הנועץ יכול לציין מהם האינטרסים או המניעים המרכזיים של כל 'שחקן'.

חלוקה זו עשויה להישמע פשטנית אך היא טומנת בחובה מורכבות הנגלית תוך כדי עריכת המיפוי: בשלב ראשון מתגלים כמה כוחות בכל צד, כך ש'אנחנו' וה'אחר' הופכים במהלך העבודה לישויות רב־ממדיות. לעתים קרובות מתברר כי התומכים הפוטנציאליים יכולים להגיע ממגוון רחב של קבוצות, ואפילו מקבוצה הנדמית במבט ראשון כמי שממוקמת בצד האחר של המתרס. יתרה מזו, התפיסה המורכבת עשויה לגרום לכך שאותו שחקן יופיע בו־בזמן בשני צדי המפה, שכן בתוך ארגון או אצל אדם ספציפי מתגלים צדדים של תמיכה במאבק לצד צדדים של התנגדות למטרתו. ולבסוף, מיפוי הכוחות הניטרליים מכניס לתמונה ארגונים ואנשים שעד כה לא לקחו חלק בקונפליקט, ושניתן לפנות אליהם ובעזרתם לשנות לחלוטין את התמונה. הכנסת שחקנים, אינטרסים וכוחות חדשים לזירה עשויה להשפיע הן על התומכים הן על המתנגדים, וליצור טרנספורמציה של הקונפליקט. חשוב לציין כי לארגון המיפוי כולו ביחס למטרה מרכזית אחת חשיבות רבה: הגדרת המטרה מאפשרת לקדם חשיבה מורכבת ולהימנע מתחושות של כאוס ושל הצפה המאפיינות מיפוי שחקנים שנעשה ללא מטרה מארגנת.

לשם המחשה, נחזור לדוגמת המפעל המזהם (ראו להלן בתרשים). אם המטרה היא להתקין מסננים, למשל, אזי ארגוני הסביבה הם כוח חיובי משיקולים אידאולוגיים; הנהלת המפעל היא כוח שלילי, משיקולים פיננסיים; והתקשורת היא כוח לא מעורב שאפשר לגייסו. אולם הניסיון למקם את ועד העובדים עשוי לעורר שאלות: מצד אחד, הוא תומך בהתקנה כדי להגן על בריאות העובדים ובני משפחותיהם; מן הצד האחר, הוא מתנגד לפגיעה ברווחיות מחשש

לאבד מקור פרנסה יקר ערך. לשאלות אלו ערך רב, שכן הן הופכות את הנחת 'ריבוי הקולות' ממושג תאורטי למציאות קונקרטית. כאשר אנו מזהים אבל אותו 'שחקן' אינטרסים שונים, אנו מגלים הלכה למעשה את ריבוי הקולות. ככל שתהליך המיפוי מתקדם מתרבות תגליות מסוג זה, וההפרדה בין 'טובים' ל'רעים' הופכת חדה פחות. עקב כך, נגלים יותר ויותר 'שחקנים' שאפשר לגייס למאמץ: לעתים מקרב המחנה האחר (אולי יש חבר הנהלה מסוים שכדאי לפנות אליו?) ולעתים מקרב הצדדים שאינם מעורבים (לקוחות המפעל, גורמים בין-לאומיים, בני זוג או בנות זוג של עובדי המפעל, תושבים החיים באזור ואינם עובדים במפעל זה ועוד). היכולת להבין לעומק צרכים ואינטרסים של גורמים שונים מאפשרת לשפר את היכולת לצפות מהלכים שלהם בעתיד וכן להציע לגורמים משמעותיים שותפויות שיהיו כדאיות להם.

### תרשים: מיפוי שחקנים ואינטרסים בדוגמת המפעל המזהם



אחד ההבדלים המהותיים במאבק בין גישה בונה לגישה הרסנית הוא האופן שבו אנו משתמשים במיפוי מסוג זה כדי לפעול בתוך זירת הקונפליקט. במאבק הרסני הנשען על חשיבה של הישרדות, שהיא פשוטה יחסית, המטרה תהיה להביס את הצד האחר לפני שהוא יביס אותנו. לעומת זאת, למאבק בונה, הנשען על חשיבה מורכבת יותר, יש כמה מטרות: ראשית, יש לחזק את הכוחות התומכים באמצעות חיזוק הקשרים, הדגשת נקודות ההסכמה, פרגון הדדי והגברת שיתוף הפעולה. שנית, יש לגייס את הכוחות שאינם מעורבים: לפנות אליהם בפנייה יזומה,



לזהות את מוקדי העניין שלהם ולרתום אותם לטובת המאבק. וחשוב מכול: במאבק בונה אין שאיפה להביס או לנצח את הצד האחר – אלא לנטרל את התנגדותו כך שלא ימנע את מימושה של מטרת המאבק. כך, השאיפה היא להעביר את המתנגדים למחנה הניטרליים ואת הניטרליים למחנה התומכים. באופן זה משלב המאבק הבונה בין ההתבוננות המורכבת על הקונפליקט לבין נקיטת עמדה ברורה אשר למטרת המאבק, המגדירה יעדים קונקרטיים ומכוונת להשגתם. בשלב מתקדם יותר, ניתן להוסיף למיפוי השחקנים ולזיהוי האינטרסים גם מיפוי של מערכת הבריתות והקשרים שבין שחקנים שונים בזירת הקונפליקט. מיפוי מסוג זה מאפשר להבין טוב יותר את נקודות התורפה של מובילי המאבק (אילו קשרים כדאי לחזק? מי אמור לתמוך במטרת המאבק אך כרגע אינו עומד לצדו? אילו מתחים פנימיים מתעוררים אצל הצד הנאבק?). מיפוי בריתות וקשרים עשוי גם לספק הזדמנויות לצמצום כוחו של הצד האחר, שכן הוא מאפשר לזהות למי יש פוטנציאל להשפיע עליו ולרכך את התנגדותו. בדוגמת המפעל שלנו, למשל, החליט אמיר להסתייע בפעילים מארגוני הסביבה בארץ ובעולם כדי להעשיר את מיפוי זירת השחקנים שערך ולחפש שחקנים חדשים. לאחר התייעצויות למד אמיר כי אחד מהמשקיעים במפעל, שמודעותו לסביבה מפותחת, מתגורר באירופה. מידע זה אפשר לו לפתוח ערוץ חדש לפעולה, ערוץ שלא היה ידוע קודם לכן. כאשר פנה אמיר ישירות למשקיע השתכנע המשקיע בצורך בשינוי, ופעל כדי להשפיע על מנהלי המפעל.

כחלק מתהליך המיפוי בשלב מתקדם ניתן לבחון אילו מנגנונים קשורים לתופעה שבה נאבקים וכיצד ניתן להשפיע עליהם. מפעלו של אמיר, למשל, עובד בתוך הקשר עסקי, אך יש לבחון זאת גם בהקשר משפטי, חוקי וציבורי. כיצד פועלים המנגנונים וכיצד ניתן להשפיע עליהם? מיהם שחקני המפתח בתחום, והאם יש גישה אליהם? האם נדרשת לכך עבודה מקצועית, כגון ניהול קמפיין, עבודת לובי או עבודה משפטית? עבודת מיפוי זו יכולה לסייע למצוא שותפים למאבק, החולקים חזון ערכי דומה אך בעלי מומחיות בתחום פעולה שונה. מיפויים נוספים שניתן לערוך בשלב מתקדם עניינם בהתפתחות הקונפליקט לאורך זמן, באופן שבו צדדים שונים תופסים את הקונפליקט ובהתפתחותו לרובדים מבניים וחברתיים (תיאור מפורט שלהם ניתן למצוא אצל פישר, עבדי, לודין, סמית' וויליאמס, 2000). חשוב לציין כי יש חשיבות רבה להתקדמות הדרגתית ממיפוי למיפוי, שכן התקדמות מהירה ולא מאורגנת עלולה להוביל לתחושה של עומס ושל הצפה לנוכח המידע הרב שעולה במהלך העבודה.

לעתים עריכת המיפוי מסייעת לא רק לארגן את הידע הקיים, אלא גם לחשוף מהו הידע החסר. האם אנחנו יודעים מי הכוחות שפועלים בצד האחר? האם אנחנו מבינים אילו שחקנים ואינטרסים משפיעים על זירת הקונפליקט? מצאנו שדרך טובה להרחיב את הידע מתוך קידום תפיסות של מאבק בונה הייתה להזמין בעלי תפקידים שונים לשיחה עם קבוצת המאבק. מועילים במיוחד היו מפגשים עם אנשי ממסד בכירים שיצאו לפנסיה, וכיהנו בעבר בעמדות מפתח רלוונטיות – לעתים קרובות מצדו האחר של המתרס. המפגש עמם היה פורה בשני מובנים: ראשית, הוא חשף ידע עשיר שלא היה נגיש לקבוצת הנאבקות, ואפילו עצות קונקרטיות לפעולה, בנוסח: 'לו הייתם עושים כך וכך, זה היה משפיע עלינו או מכריח אותנו לפעול אחרת'. שנית, המפגש היה לעתים קרובות אנושי וחם, ללא המתח והעוינות שאפיינו את המגע עם אנשים אלו כאשר פעלו במסגרת תפקידם ובהקשר של קונפליקט ספציפי. מפגש זה סייע להפחית את הדמוניזציה כלפי הממסד ואנשיו, וקידם תפיסה מורכבת שלהם והבנה של ריבוי הקולות.

תהליכי מיפוי אפשר לקיים בעבודה אישית עם מנהיג המאבק או עם מנהיגתו, או בעבודה קבוצתית משותפת. להערכתנו יש ערך רב למיפוי הנערך בקבוצה, כיוון שהוא מאפשר לארגן את הידע הקיים אצל אנשים שונים לכדי מפה אחת, ובכך תורם ליצירת שפה ותפיסה משותפות. מיפוי יחד מדגים הלכה למעשה את היתרון של ריבוי קולות ונקודות מבט המאפשרים ליצור מפה מעודכנת ועשירה יותר. אם ברור כיצד אסטרטגיות פעולה שונות משרתות את ההתקדמות במפה, קל יותר ליצור מצב שבו פעולות של קבוצות במחנה משמשות 'נחלים הזורמים לאותו ים' – ומשרתות את אותה מטרה.

המפה הנבנית משקפת הערכת מצב הנכונה לרגע מסוים. כיועצות, מצאנו שיעיל ליצור את המפה באופן שיאפשר לשנותה (למשל: על לוח מחיק), כך שתהליך המיפוי יוכל להיות דינמי ומשתנה. ההנחה היא שהצלחתו של מאבק בונה תלויה בשרשרת של התרחשויות, חלק מהן תלויות בנו: אנו עושים צעד אחד שבונה כוח ומאפשר את הצעד הבא. לצד צעדים אלה קורות מאליהן התרחשויות כחלק מהסביבה המשתנה: קבוצות חדשות שמתארגנות, או חקיקה שמחוללת שינוי בכללי המשחק. חשוב להיות ערים גם לשינויים אלה ולהבין את המשמעויות שלהם לבניית הכוח במאבק. לעתים שינויים בזירת הקונפליקט מעצימים ומעוררים סערות רגשות. במצבים אלה מצאנו שיש משהו מרגיע ומנחם בלחזור למיפוי המוכר ולנסות לעדכן אותו בהתאם לשינויים. מה בעצם קרה? מי נכנס לזירה ומדוע? אילו שחקנים נוספים מעורבים ומי מהם יכול לעזור?

## עקרון המצפן

מאבקים לשינוי חברתי מתחילים בדרך כלל ברצון להתנגד לעוול או לאי־צדק ולקדם שינוי במציאות. במרכז המאבק עומדת אמונה במטרה רחבה שלה בסיס ערכי ומוסרי, ותומכי המאבק הם כל מי שמעוניינים לקדם מטרה זו. עם זאת, במאבקים רבים נתקלנו בנטייה להגדיר אדם, קבוצה או מוסד כאויב מר האשם במצב הקיים. מציאת 'האיש הרע' בסיפור מאפשרת פורקן לתחושות של עוול, ולרגע יוצרת תחושה של כוח שבהתארגנות נגד הרוע. כיועצות לארגונים העוסקים במאבקים, האתגר שלנו היה לא להיסחף ל'חגיגה' של שנאת היריב, אלא לעזור לנועצים לברר מהי המטרה המרכזית שלשמה יצאו למאבק, ולסייע להם להתארגן סביבה. לעתים קרובות הדבר כרוך בבירור של 'מה כן', ולא רק של 'מה לא': מהי החלופה למציאות הקיימת? למען איזו מציאות עתידית הם נאבקים? על אף החשיבות שבכך, לא פעם חוו מנהיגי המאבק קושי להשתחרר מכבלי המציאות הקיימת ולדמיין מציאות חלופית. לעתים תפקיד מרכזי של מרחב הייעוץ היה לאפשר לקבוצה הנאבקת להעזי ולחלום.

לאחר שהתגבשה הגדרה של מציאות חלופית שאותה מעוניינת הקבוצה לקדם, שימשה הגדרה זו מקור כוח עוצמתי עבור הקבוצה. הגדרה מעין זו משמשת 'מצפן פנימי', כלומר עוגן ערכי ומוסרי שסביבו מתלכדים חברי הקבוצה, ואשר יאפשר להם להבחין בין עיקר לטפל. המצפן משמש גם בסיס להגדרת מטרות שיקדמו את השינוי הרצוי הלכה למעשה. ברגעים קשים הוא יכול לסייע לחברי הקבוצה לזכור 'מה חשוב באמת' – מה משמעותו של המאבק עבורם ומה עומד ביסודו. נוסף לכך, המצפן יוצר חלופה משכנעת למצב הקיים, כך שזה לא נחוה עוד כמצב היחיד ההגיוני או האפשרי. לאחר שנוסח 'המצפן הפנימי' של הקבוצה הנאבקת,

יכול היועץ לסייע לה לבחון ולעדכן אותו לאור המציאות המשתנה. כמו הצפון, המצפן מסמן כיוון ערכי כללי שיש לשאוף אליו. כפי שמחוג המצפן מתכוונן מחדש אל עבר הצפון בהתאם לתנועה במרחב – כך על הקבוצה הנאבקת לנסח בכל פעם מחדש את המצפן הפנימי באופן שיתאים לסביבת המאבק.

ניקח לדוגמה את מצעד הגאווה שנערך בירושלים בשנת 2004. ההחלטה הראשונית לצעוד בירושלים הגיעה מתוך הרצון לקדם חופש ביטוי ולגיטימציה עבור קהילת הלהט"ב. לארגון 'הבית הפתוח', שארגן את המצעד בירושלים, חשוב היה להביע את זכותם של חברי הקהילה הגאה בעיר לצעוד באופן חופשי במרחב הציבורי שבו הם מתגוררים, ללא בושה ופחד. נוסף לכך, ירושלים שימשה עבורם סמל: כבירת ישראל, היא ייצגה עבורם את המדינה ואת הדמוקרטיה הישראלית, את חופש הביטוי והבחירה. אך כאשר הכוונה לצעוד בירושלים הפכה ממשית, עורר הדבר התנגדות עזה מצד הציבור הדתי בעיר, שעבורו ירושלים היא עיר קדושה. הכנסת מצעד חושפני ובעל תכנים מיניים לעיר נתפסה כחילול הקודש; באופן חסר תקדים התאחדו נציגים משלוש הדתות נגד המצעד, וכינו אותו 'מצעד התועבה'.

מצב עניינים כזה עשוי להוביל בקלות לאימוץ הנחות יסוד של 'מאבק הרסני', שבו כל צד משוכנע שהאחר מעוניין להרוס אותו או להרוס דבר מה היקר לו מאוד. מבחינת הציבור הדתי, קיום המצעד יחלל את קדושתה של ירושלים. מבחינת חברי הקהילה הגאה, ביטול המצעד יפגע בחופש הביטוי שלהם ובעצם זכותם להיות מי שהם במרחב הציבורי. לכאורה, מדובר כאן ב'משחק סכום אפס' שבו הישג של אחד הצדדים הוא בהכרח הפסדו של האחר. אולם, בקרב שני הצדדים נמצאו מנהיגים אשר בחרו לקדם גישה בונה ולא הרסנית אפילו בתנאים מורכבים אלו. כיוון שאנו ליווינו את 'הבית הפתוח' נתייחס בעיקר לנקודת מבטו של ציבור זה, אך חשוב לנו לציין כי היו גם רבנים ומנהיגים דתיים שניסו לקדם דיאלוג והבנה בין הצדדים ולמנוע אלימות והסלמה, וכי לפעולתם הייתה חשיבות רבה.

לאור ההתנגדות העזה של גורמי הדת בירושלים, נאלצו אנשי 'הבית הפתוח' לשקול מחדש את המצפן הפנימי שלהם: האם המצעד הוא מטרה או אמצעי? פעולה מהותית או פרובוקציה מיותרת? שאלות אלו הפכו בווערות במיוחד כאשר הציעו לחברי 'הבית הפתוח' להמיר את המצעד בהישגים אחרים, כגון קידום חקיקה למען זכויות הקהילה הגאה. תפקידנו כיועצות בנקודה זו היה לאתגר את מנהיגי המאבק בשאלות 'קשות', כדי לסייע להם לסמן מה עיקר ומה טפל עבורם, מה עקרוני ועל מה ניתן להתפשר. בנקודת זמן זו שימש מרחב הייעוץ מקום לדיונים פנימיים רבים; אלה אפשרו למנהיגי המאבק להחליט מה באמת חשוב להם ומדוע. בסופו של דבר החליטו חברי 'הבית הפתוח' כי המצעד מסמל עבורם משהו עמוק הקשור לזהותם, וכי הם אינם יכולים לוותר על הזכות לצעוד ברחובות עירם בראש מורם. לכן הוחלט לקיים את המצעד, אך גם ליטול אחריות על התרומה האפשרית של החלטה זו לתהליכי הסלמה, ולנסות להתחשב ככל האפשר בקהילות הדתיות והחרדיות בעיר בעת קיום המצעד.

בשלב זה הפך מרחב הייעוץ מקום לחשיבה יצירתית אשר לאופן שבו אפשר לקיים את המצעד, מתוך ניסיון לצמצם ככל האפשר תופעות של אלימות ושל הסלמה. אחת ההחלטות המשמעותיות בהקשר זה הייתה לשנות את נתיבו של המצעד. בניגוד לשנים קודמות, ומתוך כוונה למזער את הפגיעה בגורמים דתיים, עבר המצעד בשנה זו דרך משרדי הממשלה והכנסת, המסמלים את ערכי הדמוקרטיה וחופש הביטוי, ולא במרכז העיר, שבו שוהים צעירים חרדים

רבים. כך לא נאלצו גורמים דתיים להיחשף למצעד במסגרת פעילותם היום-יומית. נוסף לכך ביקשו מארגני המצעד מן הצועדים לבוא בלבוש שאינו פרובוקטיבי וחשוף, בניגוד למצעדי גאווה בערים אחרות, המאופיינים בביטוי ובהחצנה של מיניות. כך, הגדרה לא דמונית של מטרות אפשרה לנטרל חלק מגורמי ההתנגדות למצעד בקרב הציבור החרדי. חידוד מחודש של המצפן הפנימי סייע למארגני המצעד להבין מצד אחד מהי הליבה הערכית שעליה לא מוותרים (המצעד), ומן הצד האחר – על מה אפשר להתפשר (מיקום, סגנון לבוש). התבטאויותיהם בתקשורת של אנשי 'הבית הפתוח', ובראשם נועה סתת, התייחסו בגלוי הן לחובה שחשים אנשי הקהילה לקיים את המצעד הן למחויבות שלהם לצמצם את הפגיעה בקהילות אחרות בעיר. התנהלות זו של אנשי 'הבית הפתוח' אפשרה לקולות בתקשורת ובמשטרה להתגייס למען שיתוף פעולה עם קהילת הלהט"ב ולרכך את התנגדותו של חלק מן הציבור הדתי, וכך קידמה את האפשרות לקיים את המצעד בירושלים.

אמנם, ניסוח המצפן ותרגומו למעשים אפשר למצעד להתקיים ולגייס תמיכה של ממש. אולם הוא עורר התנגדות הן מצד גורמים ארציים שהעדיפו לבטל את המצעד לחלוטין, להסתפק במקבילו בתל-אביב ולהמירו בהישגים בחקיקה, הן מצד גורמים מקומיים שחשבו שהפשרות היו מרחיקות לכת, וכי יש להתעקש לצעוד במרכז העיר ובלבוש חופשי. אם כן, הגדרת מצפן פנימי מאפשרת להתמודד עם חצי הביקורת מתוך החלטה מגובשת ושלמה יותר, אך היא אינה מבטיחה קונצנזוס או תמיכה מקיר לקיר. יתרה מזו, פעולה על פי עקרונות המאבק הבונה מלווה לעתים קרובות בביקורת על כך שהיא רכה ומתחשבת מדי בצד האחר, ולא 'הולכת עד הסוף' להשגת האידיאל שלשמו נאבקים.

השמירה על המצפן הפנימי קשה במיוחד לנוכח איומים או גילויים של אלימות פיזית. האיום הנפשי הנוצר בעת אלימות מוביל מטבעו לראייה הישרדותית צרה, ולכניסה של הגוף והמחשבה למצב של 'Fight or flight', מתוך הגנה עצמית. תהליכים אלה מחזקים את הראייה הדמונית המחפשת את הגורם הרע שבו יש להילחם, ומאיימים על המצפן ועל הערכים המקוריים שלשמן נהגה המאבק. בשבועות שקדמו למצעד הגאווה בירושלים, למשל, נתלו ברחבי העיר פשקווילים ורוססו כתובות גרפיטי שכינו אותו "מצעד התועבה" או "מצעד הבהמות". נוסף לכך, זמן קצר לפני קיומו של המצעד הובילו בנתיבו חמורים, ואלה השאירו בו את גלליהם. אירועים אלו התרחשו בצל אירועי מצעד הגאווה בשנה הקודמת, מצעד שבמהלכו נדקר אחד הצועדים והובהל לבית חולים.

במקרים מסוג זה אין דבר קל יותר מלתלות את האחריות לאלימות בצד האחר, שהרי 'הוא התחיל'. מבחינת המתנגדים למצעד, עצם קיומו הוא אקט אלים כלפי קדושת העיר, ואילו מבחינת התומכים במצעד, מעשה הדקירה היה יריית הפתיחה של האלימות הממשית נגד הצועדים. וכך, אף שהמארגנים שאפו לקיים את המצעד, הם חשו אחראים לשלומם ולביטחונם של הצועדים. נוסף לחשש מאירועים אלימים אשר יסכנו את שלומם של הצועדים, התעורר חשש כי מצעד שיהפוך לאלים יסיט את המאבק ממימוש מטרותיו המקוריות ויחריף את הדה-לגיטימציה של קהילת הלהט"ב. חשש זה התגבר בעקבות מכתב ששלחה בדואר אלקטרוני קבוצת פעילים בקהילת הלהט"ב, לפני המצעד, ובו עודדה את הצועדים לבוא למצעד בנעליים גבוהות ולהביא עמם אולרים וחפצים חדים להגנה עצמית. 'התחמשות' מסוג זה יכולה הייתה

לתרום להפיכת המצעד לאירוע אלים שיסכן הן את הצועדים הן את מטרת המצעד. מה יכולים היו המארגנים לעשות כדי לצמצם תהליכים של הסלמה ושל אלימות? אחד הגורמים שאפשרו לשמור על המצפן הפנימי של אנשי 'הבית הפתוח' במאבק זה, הייתה תפיסתם את היעדר האלימות כמטרה. הקביעה כי היעדר האלימות הוא מהות ולא אמצעי טקטי בלבד הגדירה דרך התנהלות שהלמה את ערכי המאבק, ובכך חיזקה את כוחם ואת חוסנם המוסרי של הנאבקים. הגדרת היעדר האלימות כמטרה עודדה את הנאבקים ליטול אחריות על אלימות שנוצרה במאבק, והקלה עליהם להציב קווים אדומים לפעולה. המשפט "לא ניכנע ולא ניגרר לאלימות", שטבע המנכ"ל היוצא חגי אלעד, הפך באותה תקופה לחלק מהותי מהמצפן הפנימי של מארגני המצעד.

בשלב הבא נדרש היה לתרגם את המצפן הפנימי לפעולות בונות אך גם מגייסות. במסגרת מרחב הייעוץ הוקדש זמן רב להכנה מוקדמת של מגוון תגובות לא אלימות לאלימות ולחשיבה על דרכים אפשריות למיתון גורמים אלימים בתוך מחנה הצועדים. בין היתר נשלח בדואר אלקטרוני מכתב המבהיר את המחויבות למצעד לא אלים ומבקש מהצועדים להימנע מלהביא עמם כלים חדים כדי לא לתרום לתהליך ההסלמה. צעד נוסף היה להכשיר קבוצה של סדרנים מתנדבים שיסתובבו בין הצועדים וינסו לאתר מוקדי חיכוך ביניהם לבין מפגינים שהתנגדו למצעד. במקרה של עימות הוכשרו סדרנים אלו לפנות לצועד (ולא למתנגד) כדי להרגיע את הרוחות. המנהיגות חיזקה את הקשר עם המשטרה, שאבטחה את האירוע, ודאגה שלכל סדרן תהיה אפשרות להזעיק שוטר למקום החיכוך באמצעות הטלפון הנייד. התבטאויותיהם של המארגנים בתקשורת הדגישו את המחויבות להימנע מאלימות ואת הרצון למזער את הפגיעה בצד האחר. כמו כן, התקיימו תהליכי דיאלוג עם גורמים דתיים מתונים שהיו שותפים לרצון למזער את האלימות – על אף התנגדותם למצעד. באופן זה, הצבת אי אלימות כמטרה אפשרה למנהיגות 'הבית הפתוח' להקטין את הסיכוי להתלקחות אלימה, לקיים את המצעד ולקדם בעזרתו את העיקרון של כבוד האדם.

בהמשך נרחיב עוד על תרגום המצפן הפנימי לפעולות בונות ומגייסות.

## עקרון המלח

מאבק בונה הוא מסע ארוך ומתמשך שיש בו עליות ומורדות ושיכול לקחת חודשים ארוכים ואף שנים רבות. היותו של מאבק תהליך ארוך טווח מציבה לא אחת אתגר של ממש בדמות הצורך לשמור על חשיבה בונה לאורך זמן. כוח האינרציה, ההתרחשויות שקורות לאורך הדרך, ובמיוחד הסלמה של הצד האחר ופרובוקציות מצדו מביאות לא אחת להשכחה ולטשטוש של תפיסת המאבק הבונה ולהתדרדרות לאלימות והסלמה, או לחלופין לייאוש ולרפיון ידיים. אחת הדרכים שבהן יכול מרחב הייעוץ לסייע להתנהלות בונה לאורך זמן היא בהגדרת יעדים צנועים, בני השגה ומעצימים. צעדים אלה אינם מונעים מרצון 'להחזיר' ליריב כגמולו, אלא משאיפה לבנות את כוחה של הקבוצה הנאבקת. ברמה המעשית, הגדרתם של יעדים צנועים הניתנים להשגה מאפשרת לקבוצה הנאבקת לשמור על כוחה מבלי להישחק, ולהיבנות מהצלחות קטנות. ברמה הקוגניטיבית, הצבת יעדים בני השגה מאפשרת לשמור על הנאבקים מפני חשיבה הרסנית של 'הכול או כלום' המאפיינת יעדים שאפתניים ומוחלטים. פעולות צנועות

הניתנות להשגה, אך גם מגייסות ומחזקות, כונו על ידינו 'מלח', שכן כפי שהמלח מוסיף טעם לתבשיל וחשק לאכלו, כך מנסות פעולות אלו להוסיף טעם למאבק ולעורר באנשים חשק וכוח להצטרף לפעולה משותפת לשינוי.

סיבה נוספת היא ההשראה הרבה ששאבנו ממסע המלח הידוע של המהאטמה גנדי (ראו למשל: Sharp, 2005). למרות העוולות הגדולות שגרם הקולוניאליזם הבריטי להודים, בחר גנדי לפתוח את המאבק בקולוניאליזם דווקא בהתנגדות למס קטן ושולי שאותו נדרשו ההודים לשלם על ייצור המלח. היעד שהציב גנדי לעצמו היה צנוע: הוא יצא למסע לעבר מכרות המלח והצהיר שייקח בידו חופן מלח מבלי לשלם עליו מס. בכל יום שעבר הצטרפו למסעו עוד ועוד הודים, והמסע הפך לאירוע מתקשר שיצר ציפייה אדירה. למלח במקרה זה היה לא רק ערך מעשי (תשלום המס) אלא גם ערך סמלי: המלח הוא משאב השייך להודו והמופק מאדמתה ומאוצרותיה; חוסר הצדק וחוסר ההיגיון בכך שההודים ישלמו מס לבריטים על משאב טבעי המופק בהודו סימל את חוסר הצדק וחוסר ההיגיון שבקולוניאליזם הבריטי כולו. צעד זה, שנגע למצוקתם היום-יומית של ההודים ובה בעת סימל גם את המציאות הרחבה יותר, גרם להתגייסותם של אלפי הודים למאבק. המסע לכריית מלח, שהחל בליווי של כמה עשרות אנשים, הסתיים בחוף הים בתמיכה ובהצטרפות של כמה עשרות אלפים. גורם חשוב בהצלחתו של 'מסע המלח' היה ההליכה מהקל אל הכבד: גנדי לא נזקק לאלפי תומכים כדי לאסוף בידיו חופן מלח, הוא יכול היה לעשות זאת גם לבדו. אך משצבר תמיכה של מאות ואלפים – היה בכוחו לסמן מטרת שאפתנית יותר.

מסע זה מדגים הלכה למעשה כיצד ניתן להתחיל מאבק שאפתני ביעד צנוע, יעיל ומגייס. הצלחתו נשענה גם על יכולתו להעמיד את הצד האחר במצב שבו כל תגובה תוכל לתרום לחיזוק המאבק. מכיוון שאי-תשלום מס על המלח הוא הפרה של החוק, הכרזתו של גנדי על כוונתו לכרות מלח העמידה את הבריטים בפני דילמה קשה: לו היו מעלימים עין – כוחו של גנדי כמנהיג היה מתחזק, החוק הבריטי היה הופך לשרירותי והייתה ניתנת לגיטימציה לפעולות נוספות. אך לו היו אוסרים את גנדי – היו תורמים לחיזוק מעמדו כגיבור לאומי, מה שאכן קרה בסופו של דבר. האסטרטג הצבאי באזיל ה' לידל-הארט (Liddell Hart, 1954) כינה מהלך מסוג זה 'לשפד את היריב על קרני הדילמה'.

בהתאם לעיקרון של ריבוי הקולות, גנדי האמין שהציבור הבריטי מגוון: יש שתמכו בקולוניאליזם והרוויחו ממנו, אחרים התנגדו לו מסיבות אידאולוגיות, ורבים לא היו מעורבים בנעשה בהודו או לא הוטרדו מכך. גנדי סבר שמענה לא אלים של ההודים לניסיונות אלימים לדכא את מאבקם יוכל לרתום 'קולות צפים' אלו לטובת המאבק. בהתאם לכך, הוא השקיע אנרגיה ומאמץ רב בחיזוק הקשר עם התקשורת. אחד המלווים הצמודים של גנדי לאורך מסע המלח היה עיתונאי בריטי, וזה דיווח על התקדמות המסע לציבור בבריטניה. עיתונאי זה תיעד את הפעולה הבלתי אלימה של גנדי בכרייתו את המלח – לעומת התגובה הקשה של מאסרים ואלימות מצד השלטונות הבריטים. דיווחיו וצילומיו המחישו את מאזן הכוחות הלא-סימטרי וחשפו לעיני הציבור הבריטי את הקולוניאליזם במלוא כיעורו.

רבים מעקרונות הפעולה שטבע גנדי בזמנו ניתנים ליישום גם במרחב הייעוץ. בעת החיפוש אחר פעולות קונקרטיות, בונות כוח ומגייסות, ניתן להשתמש במרחב זה כדי לערוך מעין בוחן מציאות: האם אפשר להשיג את יעדי הקבוצה הנאבקת בכוחות העומדים לרשותה? האם ניתן

להעמיד את הצד האחר בפני דילמה, כלומר ליצור מצב שבו ניתן להפיק מכל תגובה שלו רווח לטובת הקבוצה הנאבקת? האם יש אפשרות לערב את אמצעי התקשורת או לתעד את האירועים כך שתגובה אלימה של הצד האחר תיחשף לציבור הרחב? בתחילת הדרך ניתן אפילו לעודד מטרות שהן בבחינת הצלחות מובטחות, ולו בשל האפקט הרגשי שמייצרת תחושת ההצלחה – היא מעוררת גאווה ורצון להמשיך ומאפשרת לגייס כוחות נוספים להמשך הדרך. ככל שכוחה של הקבוצה הנאבקת יתעצם, כך היא תוכל להציב מטרות שאפתניות יותר ויותר, גם כאלה שלא ניתנו להשגה בתחילתו של המאבק. כך, השגת המטרה משרתת הן את ההתקדמות במשימה הן את חיזוק הקבוצה.

דוגמה מקומית לשימוש ב'עקרון המלח' מצויה בפרויקט 'ערים מעורבות'<sup>3</sup>, פרויקט שהקים 'שתיל' כדי לקדם שוויון אזרחי וחיים של שיתוף וכבוד הדדי בערים כגון רמלה, לוד, עכו ויפו. פרויקט 'ערים מעורבות' פועל במגוון תחומים, ובהם דיור, חינוך, בריאות ותשתיות. אחת המטרות של הפרויקט היא להסדיר את מעמדן של שכונות לא מוכרות שבהן חיים תושבים בסכנת הריסה וללא שירותים בסיסיים בתחומי החינוך, הרווחה, התברואה, התחבורה ועוד. כיוון שהשכונות לא מופיעות במפות, לעתים תושביהן נקלעים לסכנות של ממש. בשכונת הרכבת ברמלה, למשל, מסכנות הרכבות אשר חוצות את השכונה את כל הנכנסים אליה והיוצאים ממנה.

במסגרת המאבק להכרה, אחת הפעולות שבהן נקטו התושבים הייתה להקים משחקיות לילדים. פעולה זו היא 'מלח' טוב; בסיוע של אנשים מעטים וציוד מינימלי אפשר לבנות משחקייה פשוטה, ולכן היא בגדר הצלחה ודאית. כמו כן, היא מספקת מענה אמתי לצורך של ילדי השכונה ושל הוריהם במקום משחק, וחושפת את תנאי החיים הקשים בשכונות אלו. עצם פעולת הבנייה המשותפת מחזקת את הסולידריות הקהילתית ותורמת לבניית כוחה של הקבוצה. כיוון שהמשחקייה שנבנתה היא בגדר מבנה לא חוקי, היא העמידה את אנשי המשטרה והעירייה **על קרני הדילמה**: אם יחליטו שלא להרוס את המשחקייה, יחזקו את מאבקם של התושבים – זו תהיה הוכחה שהם יכולים לשפר את חייהם במו ידיהם, ותחושת המסוגלות הקהילתית תתחזק. אך גם אם יהרסו את המשחקייה הם יחזקו את המאבק: התושבים יכעסו מאוד ויפנו את מאמציהם למאבק. נוסף לכך, אם ההריסה תתועד בתקשורת, אזי בעיית השכונות שאינן מוכרות תיחשף לקהל חדש, שעד היום לא היה מודע לה. פעולה זו ממחישה כיצד ניתן לפעול בצורה הבונה את כוחו של המחנה הנאבק.

יוזמה נוספת של התושבים בעיר רמלה הייתה לתת לרחובות שמות חדשים, שמות שיבטאו את המורשת ואת התרבות הערבית. קבוצת פעילים שלחה מכתב לעיריית רמלה, ובו ביקשה שבשכונות ערביות יינתנו לרחובות שמות של משוררים ושל אנשי רוח ערבים. הפעילים צירפו רשימה של כחמישים שמות, ובמכוון נמנעו מלהציע שמות שעשויים להיות טעונים פוליטית. בשיחה עם איש תקשורת הגיב ראש העיר יואל לביא ליוזמה בזעם, ואמר: "זה לא מוצא חן בעיניהם, שילכו לגור בג'וליה, שזה שם ערבי, מה קרה, מה? למה שאני אחליף את השם, בגלל שג'מאל אחד רוצה להחליף את השם או בגלל שאיזה מוחמד אחד רוצה להחליף את השם? שיחליף את אללה שלו". בניגוד לדחף להגיב באופן סימטרי, כלומר לתקוף את ראש העיר בדברי נאצה – נקטו הפעילים בכמה יוזמות אסימטריות כדי לגייס כוחות חדשים למאבקם למען שוויון בערים המעורבות. הפעילים כינסו הפגנה גדולה שכותרתה

הייתה "יהודים וערבים נגד גזענות"; הם נמנעו מלהפוך את הקונפליקט ל"יהודים נגד ערבים", והזמינו כל אדם שמתנגד להתבטאויות מסוג זה ליטול בה חלק. מאחר שידעו כי המשטרה מצפה להתלהמות מצדם הכריזו המארגנים דווקא על הפגנה שקטה, ובמרכזה דקת דומייה. להפגנה הגיעו למעלה מ-400 פעילים, ביניהם חברי כנסת ומנהיגים חברתיים שקודם לכן לא היו מחוברים לעשייה בערים המעורבות. זוהי דוגמה ליכולתה של תגובה א-סימטרית לנצל את המומנטום שנוצר לטובת גיוס של תמיכה רחבה.

ככל שכוחה של הקבוצה הנאבקת גדל, כך ניתן לסמן יעדים שאפתניים יותר ההולמים את הכוחות שנבנו. במסגרת המאבק לשוויון בערים המעורבות, למשל, הוקמו ועדי שכונות והתקיימו הכשרות לפעילים, ובשלב מתקדם יותר הוקמו עמותות. שיתוף פעולה עם אנשי מקצוע אפשר בנייה של תכניות מתאר חלופיות להכרה בשכונות, והצגת הנושא בתקשורת אפשרה לקדם סיורים בשכונות לאנשי מפתח, כגון עיתונאים וחברי כנסת. כאשר יעדים כאלו נקבעים באופן שהולם את הכוחות הנבנים בקבוצה, הם מאפשרים לא רק להצית את אש המאבק, אלא גם לשמור עליה לאורך זמן.

במאבק ארוך טווח, לצד תקופות סוערות יש גם תקופות מתונות יותר של השקעה בתשתיות ארגוניות ובאנשים. בתקופות אלו יכול היועץ לעודד את הנאבקים להתייחס לכל צעד כהתנסות מלמדת והזדמנות לתכנן טוב יותר את הצעד הבא. תפיסת המאבק הבונה נעה מהערכת מצב לפעולה אל הערכה מחודשת של המצב לאור הפעולה, וחוזר חלילה. כל פעולה מלמדת אותנו דבר נוסף על כוחנו, על כוחו של היריב ועל בריתות והזדמנויות אפשריות לעתיד. המאבק מתפתח בצעדים קטנים, ושום צעד אינו גורלי או מכריע בפני עצמו; כל הצעדים הם חלק מניסיון רחב יותר להניע תהליכים של הבשלה לקראת שינוי. לכן חשוב להימנע ככל הניתן מלשפוט את הצעדים במונחים של הצלחה או כישלון, שכן מונחים כאלה עלולים לעודד חשיבה הרסנית. לפי עקרון ההבשלה שמציעים אלון ועומר (2005), לא תמיד בשלים מספיק התנאים בסביבה כדי לאפשר לשינוי לקרות. מאבק בונה שואף להשפיע ככל הניתן על תנאי הסביבה כך שיתמכו בשינוי המיוחל, ובד בבד לבנות את התשתית האנושית, החומרית והרעיונית כך שכשהתנאים יבשילו – ניתן יהיה לנצל את ההזדמנות כדי להשפיע.

### **'עקרון הלחם' – התשתית האנושית במאבק בונה**

עד כה דנו באתגרים שמזמנות סיטואציות של קונפליקט ושל מאבק, ובאופן שבו ראוי להתמודד עם הסביבה החיצונית. בחלק זה נרצה לעסוק באתגר הגדול של ההתמודדות מבית – קונפליקטים בתוך המחנה הנאבק. בחרנו לקרוא לעיקרון זה 'לחם' שכן לחם הוא מזון בסיסי ומשביע המספק לגוף אנרגיה רבה. בדומה לכך, מצאנו שהתמודדות עם קונפליקטים פנימיים בצורה טובה מחזקת את הקבוצה הנאבקת ומספקת לה אנרגיה לפעולה.

הפעולה המשותפת של שחקנים שונים כרוכה גם בהתמודדות עם מחלוקות, אי-הסכמות, משברים וקונפליקטים בתוך המחנה. לא אחת מתרחשים גם תהליכים מקבילים, הגורמים למציאות הקונפליקטואלית החיצונית להשתחזר בתוך המחנה הנאבק (הד ורוזן, 2002). הדינמיקה של קונפליקט פנימי מתאפיינת לעתים קרובות בנוקשות מחשבה, בהשתקה של קולות שונים, בשיפוטים כלפי כל מי שאינו נתפס כ'נאמן' לעקרונות המאבק ובחשדנות כלפי



השותפים ה'לא־טבעיים'. כיועצות, היינו עדות לאופן שבו דינמיקה זו גרמה לבידוד של הכוחות הנאבקים, להתנהלות במעגל סגור של קולות דומים ומוכרים, ולקושי לפתוח את השורות ולאפשר כניסה של שחקנים חדשים למחנה הנאבק. במקרים אחרים ראינו כיצד חילוקי דעות בקרב הכוחות התומכים מובילים לוויכוחים מרים המפצלים את הכוחות לכדי מחנות שונים ולעתים גם לכדי מאבקים נפרדים. פיצולים פנימיים אלה גרמו לא אחת לעזיבה של כוחות תומכים ואף להתפרקות הקבוצה ולהתמססות מוחלטת של המאבק.

בבואנו לסייע לקבוצה להתמודד עם קונפליקטים פנימיים, הנטייה הראשונית שלנו הייתה לאמץ נקודת מבט של יישוב סכסוכים: קידום של דיאלוג פתוח ושל הקשבה מתוך שאיפה להגיע להסכמה רחבה ככל האפשר ואפילו לקונצנזוס אשר לתכנית הפעולה המשותפת. עם הזמן גילינו כי גישה זו לא תמיד הועילה ברמה המעשית. תהליכים אלו היו כרוכים לעתים קרובות בדיונים ארוכים ומתישים, ולא תמיד התאפשרה תמימות דעים. מבחינה מהותית, הבנו כי השאיפה למצוא דרך נכונה אחת ולהשיג לה הסכמה גורפת עשויה להוביל דווקא להישענות על הנחות יסוד הרסניות ולמחיקה של ריבוי ומגוון הקולות, וכך לפגוע בסיכוי ליצירת תנועה רחבה של התגייסות למאבק.

גישת המאבק הבונה מציעה התבוננות שונה על חילוקי דעות ועל קונפליקטים בתוך הקבוצה הנאבקת. היא אינה שואפת ליישוב המחלוקות, אלא לתיעול של האנרגיה הטמונה בקונפליקטים ובאי־ההסכמות לכדי תהליכים של יצירה, של התחדשות ושל פעולה. לפי תפיסה זו דרכי הפעולה השונות הננקטות במאבק הן לגיטימיות, ואין כל צורך לבחור ביניהן. אסטרטגיות פעולה שונות יכולות לחזק זו את זו, ולפעול כנחלים שונים הזורמים אל הים. זוהי 'שותפות משוחררת' בין קבוצות שונות, שבה לכל קבוצה חופש פעולה רב במסגרת קווים אדומים מוסכמים. בגדרן של הסכמות רחבות אלו, יש לקבל בברכה יוזמות שונות של שחקנים שונים במאבק, מתוך ההנחה שאין פעולה אחת נכונה וכי רק הזמן יאפשר למאבק לצבור כיוון ברור יותר לאור ההצלחות בשטח. עקב כך, אפשרויות פעולה חלופיות ואפילו מנוגדות אינן נתפסות כחלופות שיש להכריע ביניהן, אלא כהזדמנויות שלא ניתן מראש להעריך את הפוטנציאל הטמון בהן. כך, ניתן להחליף את השאיפה לקונצנזוס בשאיפה **למגוון פעולות מתואמות**.

עקב כך משתנה לחלוטין אופי הדיון הקבוצתי: מטרתו אינה עוד להגיע להסכמה רחבה ולדרך פעולה אחת המקובלת על כולם, אלא לשמש במה להצגת מגוון רחב של יוזמות לשינוי. במה מסוג זה מאפשרת לכל יזם המציג רעיון או כיוון לפעולה לקבל מן הקבוצה משוב חשוב: כמה תמיכה מגייס הרעיון? אילו תגובות הוא מעורר? מי יכול להיות שותף לו? ואילו דרכים חלופיות קיימות? נוסף לכך, הדיון מאפשר ליוזמות שונות לפעול בצורה מתואמת ומונע כפילויות ואי־הבנות. תפקיד חשוב של היועץ הוא לסייע לנוכחים בדיון להשתחרר מהרצון הטבעי לשכנע, לתת להם לגיטימציה לא להסכים ולעודד את הכוחות הפועלים למען מטרה משותפת (כל אחד בדרכו) 'לפרגן' יותר ולבקר פחות.

המאבק בסחר בנשים ממחיש כיצד דווקא ריבוי של פעולות ושל אסטרטגיות יכול להוביל לבניית כוח משמעותי לשינוי. בשנת 2001 התפרסם דו"ח של משרד החוץ האמריקני בעניין הניסיון למגר סחר בנשים, ומדינת ישראל דורגה בו במקום נמוך מאוד. הצבתה של ישראל במשבצת של 'מדינות באזהרה' והאיום בסנקציות כלכליות שימש מעין 'מלח' עבור ארגונים שונים; הוא גרם להם להגביר את מאבקם למען שינוי החקיקה בנושא. סביב המאבק התארגנו

שחקנים שונים הפועלים בשדה של זכויות אדם בכלל ושל נשים בפרט, מתוך רצון לשתף פעולה במסגרת קואליציה נגד סחר בנשים. המאבק התקיים בכמה מישורים והכיל ריבוי של אסטרטגיות: שחקנים מסוימים, למשל, עסקו בעיקר בעבודה עם התקשורת, במסעות פרסום ובהשפעה על אנשי מפתח ועל מקבלי החלטות. שחקנים אחרים פעלו בזירה המשפטית-חוקתית, כדי ליצור מנגנון שיאפשר להגן על נשים זרות ולהעניק להן אשרות שהייה כדי שיעידו נגד הסרסורים. שחקנים נוספים פעלו בעיקר בעבודה פרטנית, שכללה מתן סיוע ותמיכה לנשים וכן עבודה עם משטרת ישראל בניסיון לגרום לשינוי בגישת המשטרה לנשים ולארגונים הפמיניסטיים. שילוב זה של אסטרטגיות הוביל להישגים משמעותיים, ואפשר בסופו של דבר לשנות את מדיניותה של ישראל בסוגיית הסחר בנשים.

במהלך המאבק התגלעו חילוקי דעות אשר לעילות ולחשיבות של אסטרטגיות הפעולה השונות. העבודה עם המשטרה, למשל, נתפסה אצל חלק מהשחקנים כחלק חשוב בשינוי כללי המשחק וכדרך לגייס שותפים חשובים לטובת המאבק בסחר בנשים. אולם שחקנים אחרים תפסו אסטרטגיה זו דווקא כ'התרפסות', ככניעה וכצעד שמשרת את מנגנון הכוח אשר מדכא את הנשים. בדיונים אחרים התעוררה מחלוקת אשר לעבודה הפרטנית עם הנשים. חלק מהארגונים ראו בה מרכיב מרכזי בתהליך השינוי וההעצמה של נשים אלו, ואילו אחרים התייחסו אליה כטיפול בתסמיני הבעיה במקום בבעיה עצמה. דילמות מסוג זה מאפיינות מאבקים רבים, ולעתים קרובות נוצר מתח בין גישות פרגמטיות לגישות אידאולוגיות ורדיקליות. הסכנה המרכזית היא שמצב של קונפליקט יגרור את הנאבקים לגישה חריפה ובלתי מתפשרת וכי זו תחליש ואף תפרק את השותפות ביניהם.

להשקפתנו, הישג מרכזי במאבקם של ארגוני הקואליציה נגד סחר בנשים היה יכולתם לפעול אלה לצד אלה, מבלי לחבל זה בעבודתו של זה. אימוץ תפיסה של 'שותפות משוחררת' אפשר לכל קבוצה במאבק להוביל מהלכים שהיא מאמינה בהם ולאחרות לבחור אם להצטרף למהלכים או לא. דווקא הוויתור על החתירה לקונצנזוס אפשר למנוע הסלמה של המחלוקות שהתגלעו בין קבוצות שונות בתוך הקואליציה. כל ארגון פעל בזירה שלו, ושמר על תיאום עם האחרים ועל עדכון הדדי; ניתנה לגיטימציה לפעול בחלק מהזירות יחד ובחלקן בנפרד. התנהלות מסוג זה אפשרה השתתפות רחבה של ארגונים שונים במאבק לצד שמירה על להט המאבק בקרב הפעילים, שכן כל אחד מהשותפים עסק במה שהיה חשוב לו או לה. ההתנהלות במסגרת שבה הכוח מבוזר, מסגרת של שותפות ערכית ותיאום פרגמטי ללא שליטה של ארגון אחד באחר, אפשרה למטרות של צדק חברתי ושל כבוד לאחר להתממש הלכה למעשה בדרך פעולה שיישמה אותן.

מתחים וקונפליקטים עשויים להופיע לא רק בעבודתה של קואליציית ארגונים, אלא גם בתוך ארגונים; ארגונים מורכבים מפעילים מסוגים שונים: בעלי אוריינטציה אידאולוגית ופרגמטית, כאלה המאמינים בשיתוף פעולה עם הממסד ובקידום שינוי מתוך המערכת וכאלה המאמינים בהפעלת לחץ חיצוני עליה. עבודתנו כיועצות במקרים אלו לא התמקדה בחתירה להסכמה מלאה או לקונצנזוס, אלא בניסיון להגיע לפתרונות שיאפשרו לקולות השונים לפעול זה לצד זה למען מטרת על משותפת. משימתנו המרכזית כיועצות הייתה לפעול להחלפת דיון הרסני, שבו הצדדים ינסו לשכנע זה את זה בקיומה של פעילות אופטימלית אחת, בדיון פתוח יותר, שבו יירשמו מגוון הצעות אפשריות לפעולה, ובסופו יבדקו מי מעוניין להשתלב במה ואם יש

פעילויות ש'אי אפשר לחיות אתן'. מצאנו שאם כל פעיל ופעילה משתלבים בפעילות אחת – זו המתאימה להם ביותר, גוברת הנכונות לאפשר לאחרים לקיים פעילויות נוספות שאינן מחבלות במטרת העל של המאבק אף מבלי להזדהות אתן באופן מוחלט. כך, המעבר למגוון פעולות מתאמות אפשר לעודד חשיבה בונה ולא הרסנית ולצמצם תהליכים של דמוניזציה והסלמה בתוך המחנה הנאבק.

## מחשבות על ייעוץ בזירת קונפליקט – To practice what we preach

מה מאפיין ומייחד עבודת ייעוץ על פי תפיסות המאבק הבונה? כיצד ניתן להגיב באופן בונה ולא הרסני לקונפליקטים המתרחשים במרחב הייעוץ עצמו, ובפרט לקונפליקטים שבין היועץ לנועץ?

אחד הקונפליקטים השכיחים בינינו לבין הנועצים שלנו נולד כבר בהצגה ראשונית של תפיסת המאבק הבונה וההתנגדות הלא־אלימה. תגובה שכיחה הייתה "זה תלוי בהגדרה של אלימות", וכן "זה יפה בתאוריה אך לא במעשה". הביקורת על הרעיונות התאורטיים והספק אשר ליכולת ליישם פיתו אותנו לפתוח בוויכוח אינטלקטואלי בשאלות כגון 'מהי אלימות', וכן לנסות להראות שהתאוריה שאנו מאמינות בה היא משמעותית, מועילה ובעלת ערך. אך במהרה מצאנו את עצמנו כלואות בדיון שיש בו הגדרה 'נכונה' ו'לא נכונה', 'צודקים' ו'טועים', ובו ניסינו להצדיק את החומרים שאנו נשענות עליהם. באופן פרדוקסלי, חשנו שדווקא בדיון על ריבוי קולות מתפתח מעין שיח של 'החזרה בתשובה', שבו אנו מנסות (לשווא כמובן) לסחוף אחרים לתחושות הגילוי וההיקסמות שחשנו במפגש עם התאוריות של מאבק בונה ושל טרנספורמציה של קונפליקט.

לאחר זמן מה גילינו שדיון זה לא רק מתסכל, אלא גם מסיח את הדעת מהמשימה המרכזית. מפגש הייעוץ לא נועד לחשיבה אקדמית או פילוסופית על אלימות – אלא להתמודדות עם האפשרות (המאיימת) של אלימות במאבק המסוים שהובילו הנועצים שלנו. חיבור למשימה זו, הנמצאת במרכז המצפן הפנימי שלנו כיועצות, אפשר לנו לוותר על הרצון להוכיח את צדקת דרכנו הרעיונית, ולתת את הדגש במקום שבו נפגשים המושגים התאורטיים עם הצרכים ועם החששות של הנועצים. כך הפך הדיון למשמעותי עבורם ולכזה העונה על הצרכים שלהם. במקום לספק הגדרות לאלימות, שאלנו מהי אלימות בשבילם. אם עלתה בחדר יותר מהגדרה אחת, בדקנו מה משמעותן של ההגדרות השונות עבורם. בקבלת האפשרות של הגדרות שונות, שכולן תורמות ומעניינות, יישמנו הלכה למעשה את העיקרון של ריבוי הקולות – מבלי לשוחח או לגונן עליו באופן מפורש. כך, דווקא ויתור על הצגה 'מדויקת', 'נכונה' ו'מלאה' של התאוריה אפשר להפעיל אותה הלכה למעשה ולהשתמש בה כבסיס לדיון משמעותי אשר עונה על צרכיהם של הנאבקים.

קונפליקט נוסף שנוצר לעתים קרובות היה במהלך חיפוש אחר 'מלח' – דרכי פעולה יצירתיות ומגייסות, המאפשרות בין היתר להגיב באופן א־סימטרי לאלימות של הצד האחר. כאשר הצגנו בפני הנועצים עיקרון זה, ביקשו אלה לא אחת דוגמאות לפעולות שיכולות לשמש 'מלח' במאבק שלהם. הפיתוי להיענות לבקשה זו היה רב: בדרך כלל היו לנו רעיון או שניים, וככל שחשבנו שהם מוצלחים יותר, כך רצינו יותר לראות אותם מתממשים. אך היענות לבקשה

זו הובילה בדרך כלל לתוצאה עגומה: לרוב הרעיון שלנו נתפס כלא־מעשי, מה שהוביל מהר מאוד לפקפוק בעיקרון כולו ובהיותו בר־מימוש. מאמץ מצדנו לשכנע כי ברעיון טמון פוטנציאל הוביל שוב לשיח של שכנוע, שנשען על הנחות יסוד הרסניות: 'צודק' ו'טועה', 'נכון' ו'לא נכון'. גם במקרים (הנדירים) שבהם נתפס הרעיון כמוצלח, היו לדינמיקה שנוצרה מחירים בטווח הארוך. העובדה שאומץ רעיון 'שלנו' גרמה לנועצים לעתים קרובות לפקפק ביכולתם להגות רעיונות מוצלחים משלהם ולתחושה של תלות במקום של עוצמה פנימית ושל מסוגלות.

עם הזמן גילינו שמוטב לנו לסרב להתמקם בעמדה של מומחיות למאבק בונה, ולהסתפק בעמדה של מאמנות או של מנחות. גם אם חשבנו על כיווני פעולה אפשריים, ניסינו להתאפק ולא להציע אותם (לפחות לא בהתחלה). אף שאנו מאמינות מאוד ב'עקרון המלח', ניסינו להימנע מלשכנע את הנועצים בחשיבותו וברלוונטיות שלו למאבקם. לחלופין, הצענו להם להתנסות באופן פתוח בתהליך משותף של חיפוש. אם נמצא 'מלח' – נהדר, ואם לא – אולי נמצא מחר, ואולי נמצא משהו אחר. כדי לעודד את הנועצים לחשוב על רעיונות משלהם נעזרנו בכלים מגוונים: לעתים המיפוי הוא שהציף שחקנים וכיווני פעולה יצירתיים. במקרים אחרים השימוש בכלים דרמטיים והומוריסטיים כגון משחקי תפקידים סייע להבין מה יעמיד את היריב על קרני הדילמה ומה יגייס את הכוחות שאינם מעורבים. לעתים ערכנו רשימת הצלחות כדי לבדוק מה הצליח בעבר. גם כאן, לא הייתה דרך נכונה להפיק את ה'מלח', ולעתים קרובות ניסינו יותר משיטה אחת. אך בכל המקרים היה עלינו לוותר על עמדת המומחה ועל 'פתרונות קסם' כדי לצאת למסע יצירתי של חיפוש וחקירה.

סוג נוסף של קונפליקטים בינינו לבין הנועצים נוצר כאשר הנועצים תיגו אותנו על סמך השתייכות או אי־השתייכות לקבוצת המאבק. באחד המקרים נועצים מארגון העוסק בזכויות תבעו מאתנו לשלם דמי חבר ולהצטרף לארגון המוביל את המאבק כדי להוכיח שאנו אכן מסורות לעניין; במקרה אחר מובילים של מאבק לזכויות של קבוצת מיעוט הסבירו לנו שבהיותנו "יהודיות מצפון תל אביב" לא נוכל להבין באמת את השיקולים שלהם. כך או כך, ניסו הנועצים לאלץ אותנו לבחור צד – אתנו או נגדנו, משלנו או משלהם. קונפליקט זה אתגר אותנו להגיב באופן א־סימטרי, שאינו נשאב לשיח של 'אנחנו' ו'הם'. במקרים אלו הזמנו את הנועצים להתייחס לאחרות שלנו כאל משאב במקום כאל איום. הצענו להם לבדוק אם ניתן להשתמש במי שאנחנו וברקע שלנו כמנוף להשגת יעדיהם. "כמי שאינה חברה בארגון אך משמשת קהל יעד פוטנציאלי, אני יכולה לומר לכם מה יגייס ומה ירתיע אותי. האם זה מעניין אתכם?" "כיהודייה מצפון תל אביב אני יכולה לספר לכם מה נחשוב אני, חבריי ובני משפחתי על צעדים שונים שתעשו במסגרת המאבק. האם זה יכול להועיל לכם?" באופן זה, התגובה הא־סימטרית אפשרה לנו לנטרל את העוקץ מהדיאלוג המעמית ולקדם את המטרה שלנו כיועצות – לסייע לנועץ להרחיב את החשיבה, לגייס כוחות חדשים למאבק ולהשתחרר מ'ראיית המנהרה' הצרה.

ה'לחם' המשמעותי שלנו היה העבודה בקו – במרבית מפגשי היעוץ עבדנו שני יועצים יחד. נוכחותן של שתי יועצות בחדר אפשרה לריבוי הקולות להתקיים גם בפן היעוץ לאורך התהליך כולו, ולהתמקם לעתים בהובלת תהליך היעוץ ולעתים בצפייה במתרחש. אם הדבר לא התאפשר הקפדנו לייצר מסגרות להתייעצות ולשיתוף גורמים חיצוניים בנעשה בקבוצה ובדילמות שלנו כיועצים. הרחבה זו של נקודות המבט הייעוציות על המאבק סייעה לנו מאוד להימנע מלהיתקע

ומלצלול אל מערבולת המאבק, התמיכה של שותפינו לדרך סייעה לנו להתחבר למצפן הפנימי אם זה התרופף, ולחשוב על חלופות נוספות לפעולה אם הרגשנו שאין התקדמות.

## סיכום

במאמר זה הצגנו ארבעה עקרונות מנחים המאפשרים להפוך את הגישות התאורטיות של מאבק בונה ושל טרנספורמציה של קונפליקט לכלים בעבודת הייעוץ. עקרונות אלו שימשו אותנו לא רק כדי להפגיש את הנועץ עם המציאות החיצונית, אלא סייעו גם להתמודד עם קונפליקטים בתוך הקבוצה הנאבקת, וכן במפגש בין יועץ לנועץ. התמודדות עם תהליכי שינוי היא המשימה המרכזית בתהליכי ייעוץ רבים. כיוון ששינוי כרוך מטבעו בקונפליקט, יש ערך רב לגישות המעשירות את יכולתם של יועצים להתמודד עם קונפליקט. גישות של יישוב סכסוכים מאפשרות לטפח יחסי אמון, לייצר תקשורת ולהגיע להסכמות. עם זאת, הן כרוכות לעתים קרובות בפשרה, ולא תמיד מתאימות למצב שבו שואפים לחולל שינוי מערכתי רחב. גישות הטרנספורמציה של הקונפליקט והמאבק הבונה מיוסדות על גישות אחרות לניהול וליישוב סכסוכים, ומספקות ליועצים כלים לחשיבה המקדמת שינוי. במקום לנסות להתגבר על קונפליקט, לפותרו או לסיימו הן שואפות להשתמש באנרגיה שלו ולתעלה אל עבר השינוי הרצוי. התרומה של מאמר זה היא בחשיבה על האופן שבו ניתן לתרגם תפיסות אלה לכלי ייעוץ מעשיים. אנו מקוות שעקרונות הייעוץ שפיתחנו בהקשר של ייעוץ לארגונים העוסקים בשינוי חברתי יוכלו לשמש גם בזירות קונפליקט אחרות. בעתיד, יהיה זה מסקרן לבחון את ישימותם של עקרונות אלו בארגונים נוספים, המתמודדים עם אתגר השינוי ועם הקונפליקטים הכרוכים בו.

## מקורות

- אלון, נ' ועומר, ח' (2005). **השטן שבינינו – מדמוניזציה להידברות**. צפת: ספרים.
- הד, ר' ורוזן, ר' (2002). תבניות חוזרות: תהליכים לא־מודעים בארגונים לשינוי חברתי. **שתיל שבכתב** 12, 3-5.
- ואצלאוויק, פ', ויקלנד, ג' ופיט, ר' (1979). **שינוי – עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן**. בני ברק: ספריית פועלים.
- וינטר, מ' (2003). הזכות להשתתף והמאבק על ההשתתפות. בתוך א' צ'רצ'מן וא' סדן (עורכות), **השתתפות: הדרך שלך להשפיע** (עמ' 247-272). בני ברק: הקיבוץ המאוחד, קו אדום.
- סדן, א' (2009). **עבודה קהילתית – שיטות לשינוי חברתי**. בני ברק: הקיבוץ המאוחד, קו אדום.
- פישר, ס', עבדי, ד"ק, לודין, ג', סמית, ר' וויליאמס, ס' (2000). **עובדים עם קונפליקטים – מיומנויות ואסטרטגיות לפעולה**. ירושלים: שתיל.
- צ'רצ'מן, א' וסדן, א' (2003). **השתתפות: הדרך שלך להשפיע**. בני ברק: הקיבוץ המאוחד, קו אדום.
- שתיל (2011). מדריך לאקטיביזם: כלים לקידום שינוי חברתי. **שתיל**. נדלה מתוך: <http://www.shatil.org.il/files/Activism2011.pdf>
- Checkoway, B. (2001). Core concepts for community practice. In J. E. Tropman, J. L. Elrich & J. Rothman (Eds.), **Tactics and techniques for community intervention** (pp. 345-365). Itasca, Ill.: F. E. Peacock.

- Doosje, B., & Ellemers, N. (1997). Stereotyping under threat: The role of group identification. In R. Spears, P. J. Oaks, N. Ellemers & A. Haslam (Eds.), **The social psychology of stereotyping and group life** (pp. 257–273). USA: Blackwell.
- Doosje, B., Spears, R., Ellemers, N. & Koomen, W. (1999). Perceived group variability in intergroup relations: The distinctive role of social identity. **European Review of Social Psychology**, 10, 41–73.
- Francis, D. (2004). Culture, power transformation. In: A. Austin, M. Fischer, & N. Ropers (Eds.), **Transforming ethno-political conflict – The Berghof handbook**. Wiesbaden: Budrich.
- Galtung, J., & Webel, C. (2007). **Handbook of peace and conflict studies**. USA & Canada: Routledge Publishers.
- Galtung, J. (2001). After violence, reconstruction, reconciliation and resolution: Coping with visible and invisible effects of war and violence. In M. Abu-Nimer (Ed.), **Reconciliation, justice and coexistence** (pp. 3–24). New York: Lexington Books.
- Galtung, J. (1990). Cultural violence. **Journal of Peace Research**, 27(3), 291–305.
- Jeffries, A. (1996). Modeling community work: An analytic framework for practice. In M. Weil (Ed.), **Community practice: Conceptual models** (pp. 101–125). NY: The Haworth Press.
- Lederach, J. P. (1997). **Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies**. Washington DC: USIP Press.
- Liddell Hart, Sir Basil, (1954). **Strategy: The indirect approach**. New York: Frederick A. Praeger. London: Faber & Faber [Copyrighted; Permission courtesy of Lady Katherine Liddell Hart].
- Miall, H. (2004). Conflict transformation: A multi-dimensional task. In: B. Austin, M., Fischer, & N. Ropers (Eds.). **Transforming ethno-political conflict – The Berghof handbook**. Wiesbaden: Budrich.
- Miall, H., Ramsbotham, O., & Woodhouse, T. (2008). **Contemporary conflict resolution**. Cambridge: Polity Press.
- Reason, P., & Bradbury, H. (2008). **Action research: Participative inquiry and practice**. London: Sage publishers.
- Rothman, J. (1996). The interweaving of community intervention approaches with personal preface by the author. In: M. Weil. (Ed), **Community practice: Conceptual models** (pp. 69–99). NY: The Haworth Press.
- Rothman, J. (2007). Multi modes of intervention at the macro level. **Journal of Community Practice**, 15(4), 11–40.
- Sharp, G. (1973). **The politics of non-violent action**. Boston, Mass.: Extending Horizons.
- Sharp, G. (2005). **Waging nonviolent struggle: 20th Century practice and 21st century potential**. Manchester: NH Extending Horizons Books, Porter Sargent Publishers Inc.

## הערות

1. הייעוץ התקיים במרכז לתהליכי שינוי וקונפליקט של שתיל, מיסודה של הקרן החדשה לישראל. אנו מודות למיכאל שטרנברג, נחמי אלון, לקרלוס שטיגליץ ולצוות המרכז: רולי רוזן, שהירה שלבי, יוסי גולדמן, בותיינה דביט, ג'אבר עסקאלה ותמר גבעתי על שסייעו לנו ללמוד, לחשוב ולהבין את המורכבות שבייעוץ בזירת קונפליקט.
2. לפירוט ראו שתיל, 2011.
3. מידע על הפרויקט מצוי באתר שתיל: <http://www.shatil.org.il/activity/palestinian/mixed-cities>