

שותפות, כוח ותרבות: בעקבות עבודה בפורום בין-ארגוני

תמי רובל-ליפשיץ ודינה כשדן

האם יכולה להתקיים שותפות שוויונית והדדית בין כמה גורמים אשר שוררים ביניהם פערי כוחות? אילו משמעויות ניתן לייחס לחלוקה לצד 'חזק' ולצד 'חלש' בשותפות בין ארגונים? כיצד משפיעים פערי כוחות על עבודה בשותפות בהיבט החברתי, הארגוני והאישי? ואילו פרקטיקות יכולות לסייע לבנייה ולניהול מוצלח של שותפות שיש בה פערי כוחות?¹

שאלות אלו עמדו במרכז החשיבה והעשייה של פורום 'פעולה' – פורום עולים ותיקים לצמיחה הדדית.² הפורום הוקם בשנת 2004 ביזמת 'שתיל', ארגון למתן שירותי תמיכה וייעוץ מיסודה של הקרן החדשה לישראל. הפורום פעל במשך שלוש שנים. הוא שימש מסגרת להיכרות, ללמידה ולעשייה משותפת של שני סוגי ארגונים: ארגוני 'עולים', שעוסקים בסיוע לקהילת יוצאי חבר העמים בישראל, וארגוני 'ותיקים', העוסקים בזהות יהודית ובתרבות יהודית מתוך גישה פלורליסטית. בתחילת דרכו כלל הפורום מפגשי למידה ושיחה בקבוצה; לאחר זמן צמחו מתוכו שותפויות בין צמדי ארגונים, שמטרתן הייתה לקדם את המודעות ליהדות פלורליסטית בקרב יוצאי חבר העמים. אנו, יועצות ארגוניות בשתיל, שימשנו בתחילת הדרך רכזות ומנחות של פורום 'פעולה' ובהמשך יועצות לשותפויות שצמחו ממנו.

מטרת מאמר זה ללמוד מהמנהלים שהשתתפו בפורום 'פעולה' על ניסיונם בהקמתה ובניהולה של שותפות רב-תרבותית ושוויונית, בתוך מודעות לפערי הכוחות בין השותפים. המאמר מתבסס על שני מקורות מידע עיקריים: הראשון הוא סדרת ראיונות עומק מובנים למחצה שערכנו עם שישה-עשר המנהלים שהשתתפו בפורום 'פעולה'. בראיונות³ ביקשנו מהמנהלים והמנהלות לספר על השותפות שהקימו: כיצד הוקמה והתפתחה; אילו תהליכי עבודה נוצרו בה; מה היו האתגרים בדרך וכיצד התמודדו עמם. כמו כן, בדקנו כיצד השפיעו מפגשי הפורום על העבודה בשותפויות שצמחו מתוכו. מקור מידע נוסף היה רפלקציה שערכנו על ההתנסות שלנו במלאכת ריכוז הפורום והייעוץ בו, וכן על תהליך כתיבתו של מאמר זה.

בחלקו הראשון של המאמר נתאר את הרקע ואת המניעים להקמת הפורום וליצירת שותפויות בין ארגוני 'עולים' לבין ארגוני 'ותיקים' וכן את יחסי הכוחות ביניהם. בחלקו השני נסקור מושגים תאורטיים שעליהם מבוסס המהלך הפרשני שערכנו ובחלקו השלישי של המאמר נציג שלושה דימויים מרכזיים של שותפות וכוח שהופיעו בראיונות שערכנו. הדיון בכל אחת מהתפיסות יעסוק גם בפרקטיקות שהתפתחו לניהול יחסי הכוחות בשותפות רב-תרבותית. לבסוף, נעסוק במשמעות הדברים עבור המנהלים והיועצים העוסקים בשותפות, בכוח ובתרבות.

פורום 'פעולה' והאתגר של כוח ושותפות

בפורום 'פעולה' השתתפו שמונה־עשר מנהלים ומנהלות בארגונים לשינוי חברתי, מקצתם מנכ"לים ואחרים בדרגת ניהול פרויקט בתוך ארגון גדול. את שם הפורום בחרו המשתתפים כדי לבטא את המחויבות שלהם לפעולה משותפת, הנסמכת על ערכים של הדדיות ושל שוויון. הפורום נועד ליצור מסגרת של היכרות מעמיקה בין נציגי הארגונים באווירה פתוחה, חיובית ותומכת. רבים מהמפגשים עסקו ביהדות ובתרבות, בחוויית העלייה לארץ וביחסה של החברה הישראלית למהגרים. רכיב מרכזי במפגשי הפורום היה הקניית ידע וכלים בנושא שיתופי פעולה והבדלים בין התרבויות. בד בבד נעשה ניסיון לעודד התחלות של שיתופי פעולה בין מנהלים משני סוגי הארגונים.

מגוון מוטיבציות הניעו את נציגי הארגונים האלה להשקיע זמן ואנרגיה בהשתתפות בפורום 'פעולה' ולנסות לבנות שיתופי פעולה אלה עם אלה. מניע מרכזי להשתתפותם של ארגוני ה'עולים' בפורום היה זיהוי של צורך בקרב קהל היעד שלהם; בקרב קהילת ה'עולים' מחבר העמים ניכר רצון להעמיק את הלימוד על היהדות ועל ישראל כדי להרגיש שייכות לחברה הישראלית. עם זאת, במקרים רבים הגישה האורתודוקסית שהציעו להם מוסדות מדינה לא התאימה לתפיסה התרבותית שהביאו עמם מארץ מוצאם. כך ניסחה זאת אחת המשתתפות בפורום: "אנחנו רוצים יהדות – אבל כתרבות ולא כדת". שיתוף פעולה עם ארגון פלורליזם יהודי נתפס כמאפשר לארגוני ה'עולים' ליצור תכניות בנושא זהות יהודית המכירות בזהות הרוסית־יהודית שלהם ומותאמות לקהל היעד שלהם. נוסף על כך, לתפיסתם של ארגוני ה'עולים', ארגוני הפלורליזם היהודי המייצגים אוכלוסייה 'ותיקה' קשורים היטב למקורות מימון והשפעה בחברה הישראלית, ושותפות עמם תוכל אולי לקרבם לרשת קשרים זו. ולבסוף, ארגוני ה'ותיקים' נתפסו כבעלי פרקטיקות ארגוניות אפקטיביות, והיה רצון ללמוד מהם כיצד לנהל בהצלחה ארגון לשינוי חברתי בהקשר הישראלי.

ארגוני הפלורליזם ה'ותיקים' הביעו נכונות להשתתף בפורום מכמה סיבות: מניע מרכזי היה שהעלייה מחבר העמים, על אהבתה לתרבות גבוהה והתנגדותה לכפייה דתית, הייתה קהל יעד אטרקטיבי בעבורם. כדי לקרב את העולים מחבר העמים אל התפיסה הפלורליסטית, הרגישו ארגונים אלו צורך להבין לעומק כיצד לפתח התאמה מוצלחת של תכניות קיימות לצרכים ולשפה של קהל יעד זה. בעבר ניסו ארגונים אלו לגייס משתתפים יוצאי חבר העמים לסדנאות ולקבוצות לימוד שהצליחו מאוד בקרב אוכלוסיות אחרות, אולם רבים מה'עולים' לא התמידו לאורך זמן. המנהלים רצו להבין אילו שינויים נדרשים להתאמת תכניותיהם לקהל יעד זה. סיבה נוספת לנכונותם של ארגוני הפלורליזם להשתתף בפורום הייתה משאב התרבות הרוסית של ארגוני ה'עולים'; משאב זה נתפס כמסקרן ובעל ערך, והארגונים שמחו על ההזדמנות להכירו ולשלב בתכניותיהם. מרבית המנהלים ה'ותיקים' ששוחחנו עמם הציגו תפיסה רחבה של אחריות חברתית, ולפיה עבודה עם 'עולים' היא חלק משאיפה כללית יותר להשפיע על דמותה ועל אופייה של החברה הישראלית. בשל גודלה של אוכלוסייה זו, הכוללת כמיליון אזרחים (אמיר והורוביץ, 2003), סברו ארגוני פלורליזם יהודי כי ביכולתה להוביל לשינוי חברתי בישראל כולה וכי הפנייה אליה יכולה לשכנע תורמים להשקיע בפעילות מוגברת של ארגוני פלורליזם יהודי. ולבסוף, ארגונים אלו מתבססים על התפיסה העמוקה של 'תיקון עולם' הקיימת בתרבות היהודית, ועל התפיסה של 'כל ישראל ערבים זה לזה'. בעיניהם, הכרה ביהדות הרוסית היא הגשמה של ערכי

הפלורליזם הדוגלים בפתיחות, והסיוע לאוכלוסייה של מהגרים 'חלשים', ממעמד סוציו-אקונומי נמוך, היה מעשה ערכי של 'תיקון'.

פורום 'פעולה' התכנס אחת לחודש ושימש מרחב ללמידה ולדיאלוג בין תרבויות. סוגיית יחסי הכוחות עלתה לא פעם בדיוני הפורום: ארגוני ה'עולים' היו הצד ה'חלש' וארגוני הפלורליזם היהודי – הצד ה'חזק'. חלוקה זו התבססה הן על היבטים חברתיים רחבים הן על מאפיינים ארגוניים. מבחינה חברתית, מעמדם הסוציו-אקונומי של העולים מחבר העמים נמוך יותר, בין השאר בשל תהליך ההגירה שעברו (סיקרן ולשם, 1998). לעומת זאת, מרבית העובדים והמשתתפים בפעילויות של ארגוני הפלורליזם היהודי משתייכים לשכבות מבוססות בחברה הישראלית. במפגשי הפורום נחשפו פערים בין-אישיים אשר שיקפו מציאות חברתית זו והפכו אותה לנושא שיש להתמודדעמו. בראיונות עם 'ותיקים' הופיעו סיפורים רבים שעניינם הרגע שבו גילו כי כדי לפרנס את משפחותיהם, שותפיהם לדרך עובדים בעבודות נוספות שאינן משקפות את יכולתם האינטלקטואלית והמקצועית: "התברר לי שהשותפות שלי עובדות כמנקות בשעות הבוקר... זה היה אחד הדברים שהפתיעו והביכו אותי. לא ידעתי איך להתייחס לזה".

בהיבט הארגוני, רוב ארגוני ה'עולים' נאבקים עדיין על קיומם, והשותפות הייתה עבורם אמצעי ליצור בארגון תשתית כלכלית יציבה יותר. לעומת זאת, בעבור מרבית ארגוני הפלורליזם היהודי שימשה השותפות אמצעי להרחיב את פעילותם, והם יכולים היו להתקיים אף בלעדיה. כאמור, אחת המטרות שהניעו את ארגוני ה'עולים' לקחת חלק בשותפות הייתה הרצון ללמוד כיצד מתנהלים ארגוני 'ותיקים' בהקשר הישראלי:

אני הרגשתי שעמותות 'עולים' לא יודעות כיצד ארגוני הפלורליזם עובדים, אבל כל הזמן שומעים שיש להם יותר כסף, ושהמשכורות יותר גבוהות משלנו. המשכורות שלנו נמוכות מאוד: אהנו עובדים כמעט בהתנדבות. חיפשנו שותף גם כדי לראות איך הם עובדים ומה שונה מעבודתנו.

מתוך הפורום צמחו שותפויות במגוון פרויקטים שעניינם טקסי מעגל החיים היהודי: בר מצווה ובת מצווה, נישואים ולוויות, קידום זכויות חברתיות בראי היהדות ותכניות חינוך בלתי פורמלי בנושאי יהדות פלורליסטית ותרבות ישראלית.

אתגר מרכזי שהעסיק את המשתתפים בפורום 'פעולה' היה כיצד לנהל שותפות הדדית ושוויונית אך בתוך כך להכיר בפערי הכוחות שבין הצדדים. הסוגיות המרכזיות שהעסיקו את ה'עולים' היו שימור עצמם בתוך שותפות עם גורם חזק יותר ומאבק לשוויון בתוך השותפות, בזיקה לפערים ביחסי הכוחות בחברה ובין הארגונים. הם שאפו לשוויון בתוך השותפות בכל הנוגע לקבלת החלטות, להשפעה ולקבלת הכרה. הם שאפו גם להכרה בחוסר הצדק ובחוסר השוויון החברתי והארגוני בכל הנוגע לנגישות למשאבים, אך חששו כי הכרה כזו ב'חולשתם' תוביל לחוסר שוויון גם בתוך השותפות. ארגוני ה'ותיקים' היו מודעים לפערי הכוחות החברתיים וכן ליתרון היחסי שלהם מבחינת קשרים לתורמים, תשתית ארגונית ואפילו ידע בשפות, יתרון שאפשר להם להצליח יותר בתחום פיתוח המשאבים. כמו כן, הייתה להם מחויבות ערכית לחזק את ארגוני ה'עולים' ולקדם שינוי ביחסי כוחות אלו. אולם בד בבד הם חשו מחויבות להפוך את ההשקעה בשותפות לכדאית עבורם. עקב כך, הסוגיות המרכזיות שהעסיקו אותם היו הכרה באי-השוויון החברתי, הימנעות מדינמיקה של צדקה ופטרונות, שימוש בכוחם לטובה והימנעות מדינמיקה של יחסי כוחות.

הרצון לבנות שותפות שוויונית והדדית בתוך סיטואציה של מודעות ליחסי הכוחות הוביל להיווצרותם של מנגנוני עבודה חדשים ויצירתיים. מנגנונים אלו אתגרו את התפיסה הטבועה

שלפיה 'בעל המאה הוא גם בעל הדעה', והובילו לבנייה של קשרים שבהם חשו שני הצדדים בעלי יכולת לתרום לאחר ולהשפיע על הפרויקט המשותף. הלן נציג את התפיסות ואת תהליכי העבודה שפיתחו משתתפי פורום 'פעולה'. תחילה נסקור כמה מושגים תאורטיים העוסקים בכוח, בשותפות ובשינוי, ובהמשך נייער בהם כדי לבחון כיצד יכולות תרבויות שיש ביניהן פערי כוחות לנהל שותפות.

כוח ושותפות: שתי גישות תאורטיות

בחרנו לנתח את הראיונות עם משתתפי פורום 'פעולה' לאורך של שתי גישות תאורטיות: האחת היא הגישה הפסיכואנליטית, המתמקדת בתהליכי שינוי ברמה התוך־אישית והבין־אישית; הגישה השנייה היא טרנספורמציה של קונפליקט (Conflict Transformation) – גישה המתמקדת בכוח, בשותפות ובשינוי ברמה החברתית והפוליטית.

הגישה הפסיכואנליטית התפתחה על יסוד עבודתו של זיגמונד פרויד (Freud) ומתמקדת בחקר נפש האדם ובאפשרות לכוון עוצמה פנימית. פרויד טען כי את האדם מפעילים שני דחפים מרכזיים: דחף החיים ודחף המוות. מלאני קליין (Klein) פיתחה רעיון זה וטענה כי יש שתי עמדות נפשיות המאפשרות הכלה של שני הדחפים: האחת היא עמדה סכיזו־פרנואידית (Schizoid-Paranoid position), המפצלת את העולם לאובייקטים חלקיים הנחווים כטובים או רעים; השנייה היא עמדה דפרסיבית (Depressive position), התופסת הן את המציאות הפנימית הן את המציאות החיצונית כמורכבות. כך, בעוד העמדה הראשונה מפצלת את המציאות ל'שחור' ו'לבן', 'רע' ו'טוב', 'חזק' ו'חלש', השנייה רואה במציאות צבעים וגוונים – בכל צד יש 'טוב' ו'רע', 'חזק' ו'חולשה' (Segal, 1988).

דולנד ויניקוט (Winnicott), תאורטיקן מרכזי אחר, עסק רבות בגורמים המאפשרים לאדם לעבור לעמדה פנימית מפוצלת פחות ויצירתית יותר. ויניקוט התייחס ל'התהוות של מרחב מעבר' (transitional space) שבו יכול אדם לחקור, להתנסות וליצור בתנאים מוגנים ובטוחים. 'החזקה' (holding) של דמות בעלת משמעות תורמת לחוויה של מרחב מעבר בטוח, שבו אפשר לשחק, לחקור ולהשתנות – וכך לפתח עמדה פנימית עמידה יותר, גמישה ואינטגרטיבית (Winnicott, 1971).

הגישה המכונה 'טרנספורמציה של קונפליקט' עוסקת בבניית כוח ועוצמה כחלק מתהליכים של קונפליקט ושל שינוי המתרחשים ברמה החברתית והפוליטית. להבדיל מגישות של 'יישוב סכסוכים' (conflict resolution), גישה זו אינה רואה בקונפליקט עניין שלילי שיש ליישב, אלא מקור עוצמתי של אנרגיה שיכול להוביל לשינוי. לעומת גישות של ניהול קונפליקטים (conflict management), גישה זו אינה מניחה שאפשר לנהל את הקונפליקט כולו – אלא רק את עצמנו בתוכו (Miall, Ramsbotham, and Woodhouse, 2000). אחד התאורטיקנים המרכזיים בתחום זה הוא יוהן גלטונג (Galtung), אשר חקר כיצד אפשר לשנות מבנים חברתיים ופוליטיים המבוססים על דיכוי (כלומר על פיצול בין קבוצות חזקות לחלשות) ולהפכם למבנים המבוססים על שיתוף בכוח (Galtung, 1996). לטענתו, שינוי יכול להתרחש בשלושה ממדים, אותם תיאר בעזרת 'משולש ה־ABC': הקדקוד הראשון של המשולש (A – Attitudes) מייצג את הממד הקוגניטיבי של עמדות, תפיסות ואמונות. הקדקוד השני (B – Behaviors) מייצג את הממד ההתנהגותי של פרקטיקות עבודה ואסטרטגיות פעולה. ולבסוף, הקדקוד השלישי (C – Context) מייצג את ההקשר

המבני של יחסי הכוחות. שלושת הממדים משפיעים זה על זה, אך השינוי המהותי ביותר מתרחש ב-C, כלומר במבנה הכוחות החברתי. תאורטיקנית אחרת שתפיסה זו מנחה אותה היא דיאנה פרנסיס (Francis). פרנסיס מתארת שלוש גישות לכוח חברתי: 'כוח על' (power over) מבטא שאיפה לשלוט על האחר כדי לשמר את כוחו; 'כוח למען' (power for) מבטא שאיפה להשתמש בכוח למען האחר; ו'כוח עם' (power with) מבטא שאיפה לאחד כוחות למען מטרה משותפת (Francis, 2004).

נחי אלון וחיים עומר הם פסיכולוגים קליניים שעסקו בהנחות יסוד בקונפליקט, הן ברובד האישי הן ברובד החברתי (אלון ועומר, 2005). לטענתם קונפליקטים רבים מבוססים על הנחות יסוד 'הרסניות', שלפיהן הצד האחר הוא ישות מסוכנת השואפת להרוס 'אותנו' או דבר-מה היקר לנו. הסלמה בקונפליקט נתפסת 'אשמה' של הצד האחר, ולכן היא מעבר לשליטתנו: אין לנו ברירה אלא להגיב לאלימות של האחר באלימות נגדית. ככל שהסלמה מתעצמת, כך המעורב בה רואה את עצמו ואת האחר באופן מקוטב: אנחנו 'טובים' והם 'רעים', אנחנו 'צודקים' והם 'טועים' – בדומה לעמדה הסכיזו-פרנואידית אצל קליין (Segal, 1988). נוסף על כך, האדם המעורב בקונפליקט אדיש יותר לקורבנות שבצד האחר, ומוכן להשלים גם עם קורבנות אצלו ואצל זולתו. יתרה מזו, אם בתחילת הקונפליקט היו רכיבים חיוביים בקשר בין הצדדים – רכיבים אלה הולכים ונהרסים ככל שהקונפליקט מסלים. במונחים של פרנסיס (Francis, 2004), אדם הפועל על-פי הנחות יסוד הרסניות שואף להגיע למצב של 'כוח על' – לשלוט באחר כדי להבטיח שהאחר לא יצליח להרוס אותו. לפי אלון ועומר, תיתכן התנהלות חלופית במצבי קונפליקט המושתת על הנחות יסוד 'בונות' (אלון ועומר, 2005). אדם המאמץ הנחות יסוד אלו בוחר להתייחס לעצמו ולאחר כאל ישויות מורכבות, בעלות צדדים חיוביים ושלייליים – בדומה לעמדה הדפרסיבית אצל קליין (Segal, 1988). גם מערכת היחסים בין הצדדים נתפסת כאן באופן מורכב – כמכילה הן צדדים שלייליים הן חיוביים. אדם בקונפליקט המאמץ הנחות יסוד 'בונות' נאבק בנחישות למען ערכיו ומטרותיו – בלי לוותר או להיכנע. אך לצד המאבק הוא גם מכיר בתרומתו לתהליכי הסלמה, נוטל אחריות על כך ומנסה בלא הרף לצמצם את הפגיעה בצדדים המעורבים ולשמר את החלקים הטובים בקשר בין הצדדים המעורבים בקונפליקט.

שלוש תפיסות של כוח ושותפות

בחלק זה נעשה שימוש במושגים מהגישה הפסיכואנליטית ומן הגישה המכונה טרנספורמציה של קונפליקט כדי לחקור את מושג הכוח כפי שהוא בא לידי ביטוי בשותפות בין-תרבותית בין 'עולים' ל'ותיקים'. נעסוק בשאלות כגון אילו משמעויות יש ליחסי הכוחות ברובד האישי וברובד החברתי? אילו פרקטיקות של ניהול ושל עבודה משותפת יכולות לסייע בהתמודדות עם יחסי הכוחות? באיזה הקשר עולות התפיסות והפרקטיקות האלה?

בחרנו לארגן דיון זה סביב שלושה דימויים שעלו מתוך הראיונות שערכנו, ואשר להערכתנו מייצגים כמה תפיסות של כוח ושותפות: הדימוי הראשון הוא של שותפות כ'נדנדה', שבה צדדים נעים 'למעלה' ו'למטה'; הדימוי השני הוא של שותפות כ'מקפצה', שבה כל צד שואף להעצים את כוחו; והדימוי השלישי הוא של שותפות כ'הפריה', שבו המפגש בין הצדדים משמש ליצירה של דבר-מה חדש.

שותפות כ'נדנדת הכוח'

"מה היה אילו הייתי עולה לארץ בלי לדעת את השפה, עם עבודה קשה, עם התמודדות יום־יומית כזאת? השותף שלי הוא מי שהייתי יכול להיות אילו הייתי היום בסנט פטרסבורג".

אחד הדימויים שעלו בראיונות שערכנו התבסס על ההנחה שיש 'חזק' ו'חלש' הן בחברה הן בשותפות. מתקיים אפקט 'נדנדה': היכולת לעבור מעמדה של כוח לעמדה של חולשה ולהפך. 'כוח' ו'חולשה' נתפסים כאן כעמדות קוטביות: 'חזק' מנוגד ל'חלש'. המיקום ב'נדנדה' תלוי בעיקר בנסיבות חיצוניות: השותפים ציינו שברובד האנושי והמקצועי הם דומים לצד האחר, אולם נסיבות החיים שלהם הובילו אותם לכיוונים שונים. במונחים של קליין (Segal, 1988) נראה כי תפיסה זו מייצגת נקודת מבט סכיזו־פרנואידיית שבה 'חולשה' ו'כוח' מופצלים – שכן ב'נדנדה' אפשר להיות או 'למעלה' או 'למטה'.

בדימוי 'נדנדת הכוח' יש רכיבים של ארעיות ושל חוסר יציבות. ייתכן שחויית ההגירה – ובתוכה מעבר חד בין 'כוח' ל'חולשה', בין 'מרכזיות' ל'שוליות' ובין 'עושר' ל'עוני' – מגבירה את הרלוונטיות של דימוי ה'נדנדה' בקרב ארגוני העולים' (Gomel, 2009). ואולם, חויית הכוח הארעי אינה זרה גם לארגוני הפלורליזם הותיקים: אף שבמפגש עם העולים' הם ה'חזקים', הרי בחברה הישראלית בכללותה, בניסיונם להציע חלופה לאורתודוקסיה, הם דווקא 'חלשים'. אם כן, גם הם מכירים את חויית היעדר הכוח בתוך הזירה החברתית ואת הארעיות של תחושת ההצלחה. בדימוי ה'נדנדה' בולטת גם התלות בין הצדדים: כדי להיות 'למעלה' ולהצליח, כל צד נתמך בכוחו של הצד האחר או נשען על חולשתו היחסית.

שתי הפרקטיקות המרכזיות שהתפתחו בשותפויות שאימצו את דימוי 'נדנדת הכוח' היו הצבת גבולות וחלוקה א־סימטרית של תפקידים ושל תחומי אחריות. בחלק הבא נרחיב את הדיבור על פרקטיקות העבודה שהתפתחו בשותפויות אלה ועל זיקתן לתפיסה של 'נדנדת הכוח' מצד אחד ולהקשר הרחב של יחסי הכוחות החברתיים מן הצד האחר.

הצבת גבולות

פרקטיקת העבודה המרכזית בדימוי זה הייתה יצירת גבולות והסדרים בין־ארגוניים ברורים. בשותפויות מסוג זה באים לידי ביטוי גבולות ממגוון סוגים, ובהם גבולות תפקיד (צד אחד עוסק בתוכן והאחר בהפקה ובשיווק), גבולות תוכן (צד אחד עוסק בזהות יהודית והאחר בזכויות העולה) גבולות גאוגרפיים (שני הצדדים שוקדים על פרויקט דומה, אך צד אחד עובד בצפון הארץ והאחר בדרום) וגבולות בנגישות לקהל יעד (צד אחד עובד עם 'עולים' והאחר עם 'ותיקים').

לסימון הגבולות היו יתרונות רבים: הוא אפשר עבודה נפרדת של כל צד בתוך מרחב מוסכם וצמצם את הסיכון הכרוך בשיתוף של משאבים ייחודיים. חלוקת אחריות ברורה אפשרה בדרך כלל התקדמות יעילה ומהירה יותר במשימות. ככל שכל צד היה חופשי לעבוד בעצמאות בתחום אחריותו, כך התבסס הקשר בין הצדדים על תיאום יותר מאשר על קבלת החלטות משותפת. התנהלות מסוג זה צמצמה את הצורך להתמודד עם שוני ערכי ואידאולוגי שעלול היה לעורר קונפליקטים ופערים. נוסף על כך, הצבת הגבולות סייעה לארגוני העולים להתמודד עם החשש הגדול שלהם מפני ניצול – חשש שנבע הן מחולשתם היחסית הן מחוויות שליליות בעבר. החשש המרכזי שהציגו המראיינים בראיונות שערכנו היה שהשותף שלהם ילמד כיצד לעבוד עם יוצאי

חבר העמים ויגייס אותם באופן עצמאי לפעילות, ועקב כך יתבטל הערך המוסף הייחודי שלהם, דהיינו הקשר לקהל היעד. כך, אם הצד האחר ילמד לתפעל את הצד 'שלהם' ב'נדנדה', הם עלולים לאבד את מקומם בה:

הוא רוצה את השטח שלי; זה המינוס. אנשים רבים רוצים את השטח שלי, אבל אני לא מקבל כסף למימון השטח שלי ואיני יודע איך להצליח, לאילו קרנות לפנות וכיצד. יש לי משאב שהוא זהב – וכולם יודעים זאת. לי יש זהב – והצד האחר יודע כיצד למכור אותו.

סימון הגבולות היה כרוך גם בהתמודדות עצמאית עם קשיים שהתעוררו בתוך תחום האחריות של אחד הצדדים: "אם המנחה לא הגיעה, אם אין חדר או אם לא הבינו משהו – לא הצד האחר מטפל בכך אלא אנחנו. קהל היעד הוא שלי ואני אחראי לכל תקלה. כך הלחץ גדול יותר". אתגר אחר היה ההתמודדות עם חציית גבול שסומן. כך תיאר זאת אחד ממנהלי ארגוני ה'עולים':

שמעתי שהשותף שלי פנה לקהל היעד במישרין, בלי ידיעתי. התקשרתי אליו מיד ואמרתי לו שאני מעדיף לארגן את הקשר עם המשתתפים. די היה ברמז, לא היה צריך לפתוח את העניין ממש. לכן נוח לי לעבוד אתו – כי די ברמז. אפשר לסמן בעדינות לצד האחר שלא יחצה את הגבול – והוא יבין.

ייתכן שהפרקטיקה של הצבת גבולות ברורים, ולעתים גם נוקשים, התפתחה בתגובה לחלוקה הנוקשה והדיכוטומית בין 'חזק' ל'חלש' במונחים של קליין (Segal, 1988). חלוקה מפוצלת מסוג זה עשויה ליצור פער גדול בין הצדדים, המתבטא בפנטזיות של הרס: או שהאחר יהרוס אותי או שאני אהרוס אותו. במציאות זו יש לגבולות השפעה מרסנת ומרגיעה, המאפשרת לבסס תחושת ביטחון. הקול הבולט ששיקף חרדות אלו היה קולם של ה'עולים'; ייתכן שהדבר נבע לא רק מהיותם הצד ה'חלש', אלא גם מעצם עריכת הפעילות בקרב קהל היעד שלהם. לכן הם חשו חשופים יותר לפגיעה במוניטין ובנכסי הליבה של הארגון.

מהראיונות שערכנו עולה כי הדיון בסוגיית הגבולות וההסדרים הבין-ארגוניים לא הסתיים בניסוח של חוזה או של מערכת הסכמות בתחילת השותפות. 'הפתעות לא נעימות' היו לאורך הדרך, וחציית הגבול נעשתה בתחומים שלא סומנו מראש בבירור. היכולת של הצד ה'נפגע' לדון בבעיה שנוצרה, כמו גם נכונותו של הצד ה'פוגע' להקשיב ולשנות את התנהלותו בעתיד, השפיעו מאוד על בניית אמון בין השותפים ועל יצירת תחושה של ביטחון בקשר. מרגע שהתפתחו אמון וביטחון באחר – נפתחו גם אפשרויות להגמשה ולשינוי של הגבולות שסומנו בשלב הכניסה לשותפות.

חלוקה א-סימטרית של תפקידים ושל תחומי אחריות בהתאם להקשר החברתי הרחב

במסגרת הדימוי של 'נדנדת הכוח' השותפות של הצדדים היא חלק מיחסי הכוחות החברתיים – context במונחי של גלטונג (Galtung, 1996). הדבר בא לידי ביטוי למשל ביחסם של שני הצדדים למשימת פיתוח המשאבים לפרויקט. מקצת המנהלים של ארגוני ה'עולים' דיברו על כך במישרין:

הוא שם למעלה. הוא צריך לברר מתי אפשר להשיג כסף לפרויקט ויכול לכתוב את הבקשה לפרויקט. לו היה אדם בעמותה שלי שיכול היה להדפיס ולשלוח בקשות... אבל אין לי אדם כזה.

לכן השתמשתי בניסיון שלו, בקשרים שלו, ביכולות שלו. הוא פוגש את התורמת באקראי ברחוב – לי דבר כזה לא קורה.

כך, התפיסה היא כי היכולת לגייס משאבים היא נגזרת של הטבות הנובעות מיתרון בכוח חברתי, דהיינו משאבים וקשרים שלצד האחר יש נגישות אליהם ואילו לצד שלי אין אפשרות להשיג. הצד ה'עולה' רואה בצד ה'ותיק' אמצעי להגיע למרחבים שאין לו אפשרות להגיע אליהם עקב תהליך ההגירה שהיה כרוך באבדן סטטוס ומעמד. כך, האחר הוא כתובת למילוי צרכים ולא ישות נפרדת – עצמאית ובעלת צרכים, רצונות ומגבלות משלה.

גם המנהלים של ארגוני 'ותיקים' התייחסו בדבריהם להשפעה של ההקשר החברתי על פרקטיקות העבודה. לדברי אחדים מהם, משימת פיתוח המשאבים הייתה נטל שקיבלו עליהם בניסיון אישי לתקן את המצב החברתי הכללי:

הרגשתי שעל הארגון שלנו רובץ רוב העבודה מבחינת כתיבה, מעקב, פנייה אל קרנות. ידעתי שהידע, הקשרים והכישורים שלנו מאפשרים לעשות דברים שהשותף שלי אינו יכול לעשות, אבל הרגשתי כמהמר; לא ידעתי אם כל המאמץ הזה ישתלם בסופו של דבר.

בד בבד עם רצונם של מנהלים אלו לפצות על היעדר השוויון החברתי, הם חששו שמאמצייהם לא יניבו פירות ולכן יצרו הגנות פנימיות והציבו גבול להשקעה שלהם: "בשלב כלשהו החלטתי שאני לא משקיע יותר בגיוס. הרגשתי שעליי להתאים את המאמץ שלי לאפשרויות ולהגביל את עצמי". כך, בעוד ה'עולים' הציבו גבולות לשותף שלהם, ה'ותיקים' הציבו גבולות בעיקר לעצמם. נראה שהשקעה יתרה בפרויקט המשותף הפכה קלה יותר ככל שנתפסה בהקשר רחב יותר, כחלק מהעשייה למען שוויון וצדק בחברה: "הארגון שלנו נותן משמעות ערכית פנימית למושגים כגון 'שוויון', וההשקעה בשותפות עם ארגון ה'עולים' יוצקת משמעות פרקטית לערכים שלנו".

במונחים של פרנסיס (Francis, 2004) שני הצדדים חששו ממצב של 'כוח על', שבו היתרון בכוחו החברתי או הארגוני של אחד הצדדים מתורגם לשליטה ולעתים אף לדיכוי של הצד החלש. חלוקת התפקידים הא-סימטרית שיקפה ניסיון לעבור לתפיסה של 'כוח למען' – מצב שבו צד אחד משתמש בכוחו כדי לסייע לאחר. חלוקת הנטל בתוך השותפות בהקשר חברתי רחב אפשרה לשני הצדדים לפרש א-סימטריה בחלוקת העבודה כמעין 'תיקון עולם': החזק משקיע מכוחו כדי לקדם את שני הצדדים ובכך להתגבר על חוסר שוויון חברתי. אם כן, נראה שהמשמעות שהצדדים ייחסו לכוחם החברתי והארגוני מילאה תפקיד חשוב לא פחות משיקולים מעשיים בקביעת חלוקת העבודה ביניהם.

השותפות כ'קרב קפיצה'

"הופעה שלי בתקשורת הרוסית עם שותפי העולה מגדילה את האמינות שלי; קשר עם הממסד הישראלי הנעשה בליווי שותפי הוותיק מגביר את הסיכוי שיקשיבו לי".

בשותפויות שהתבססו על דימוי 'קרב הקפיצה' הייתה הכרה בסיטואציה החברתית של 'חזק' ו'חלש', אך היא נתפסה כמחסום זמני ובר-שינוי. כל אחת מהישויות הארגוניות נתפסה כחזקה בבסיסה, עצמאית ובעלת מגבלות שהצד האחר יכול לעזור להתגבר עליהן. השותפות התבססה על הרצון ללמוד מהאחר כדי להשלים 'אזורי דמדומים' שהם בגדר מכשול להצלחת הארגון 'שלי'. המשאבים (ידע, קשרים, לגיטימציה ציבורית ועוד) נתפסו לרוב כבלתי מוגבלים, ולפיכך השלמת המשאב

ה'חסר' אצל האחד לא הייתה 'על חשבון' האחר. השאיפה הבסיסית בדימוי זה הייתה להתנהל באופן עצמאי במציאות שבה שני הצדדים חזקים – לומדים זה מזה אך אינם תלויים זה בזה. העבודה בשותפות המתבססת על דימוי 'קרבן הקפיצה' התאפיינה בחיבורים אד-הוק: לעתים חברו הצדדים יחד לפעולה ממוקדת שקידמה את האינטרסים של שניהם. לעתים עצם קיומו של קשר בין הצדדים יצר מגוון הזדמנויות, ובהן: חשיפה למידע רלוונטי שלא היה נגיש להם בעבר; גישה ללקוחות פוטנציאליים; חיבור לאנשים או לגופים שהצד האחר כבר מקושר אליהם. להבדיל משותפויות מתמשכות הדורשות השקעה ניכרת של זמן ואנרגיה, חיבורים אד-הוק התבססו על ניצול של משאבים קיימים לטובת מטרות ושחקנים חדשים, ונדרשה השקעה מזערית כדי לקיימם. כך תיארה אחת המנהלות את חשיבות הארגון שלה בשותפות: "יש ביטחון שתמיד אפשר להרים טלפון, שיש קשר. מה שהיה פעם לוקח לי המון זמן – היא עשתה בשיחת טלפון אחת; וגם להפך: אם היא צריכה לדעת משהו או להגיע למישהו – אני תמיד שם בשבילה".

לרוב מתבטא חיבור אד-הוק בפעולה מסוימת, קצרה ופשוטה לעשייה: שיחת טלפון; העברת מסרון או שליחת דואר אלקטרוני. בחיבורים מסוג זה לא הייתה ציפייה מוקדמת לבלעדיות, והקשר במהותו נוצר וניתק כל הזמן. כמו בכל 'קרבן קפיצה' – לא הייתה כאן אפשרות לרצף. מטרתו הייתה לשמש זרז לפרט, כזה שיגרום לו להמשיך לבדו בכוח התנופה.

במונחים של פרנסיס (Francis, 2004), קשר זה מבטא תפיסה הדדית של 'כוח למען', במסגרתו כל צד מעמיד את משאבי הכוח שלו לרשות הצד האחר מתוך תפיסה שהעצמה הדדית היא לתועלת שני הצדדים. בדימוי זה ההבחנות הסכיוז-פרנואידיות של קליין (Segal, 1988) בין 'חזק' ל'חלש' ובין 'טוב' ל'רע', רלוונטיות פחות: הדגש אינו על מהויות אלא על קשר אינסטרומנטלי ועל מימוש של הזדמנות מסוימת. המנהלים ששוחחנו עמם תיארו מגוון פרקטיקות לניהול שותפות המבוססת על הנחות יסוד של 'קרבן קפיצה', ובהן: השקעה בקשר הבין-אישי; סלקטיביות בחשיפה ובהסתרה של השותפות; וגמישות ביחס לפרידה ולחיבור מחודש.

השקעה בקשר אישי בלתי פורמלי

פרקטיקה מרכזית בפיתוחם של חיבורים אד-הוק הייתה השקעה בקשר הבין-אישי והבלתי פורמלי בין השותפים. נראה שקשר בין-אישי חזק שימש נתיב לבניית אמון בין הארגונים ולעלייה הדרגתית ברמת ההסתכנות ובערך המשאבים שהושקעו בתהליכי חיבור אד-הוק. כך תיארה אחת ממנהלות ארגוני הפלורליזם את הבסיס ליצירת הקשר עם שותפתה: "רציתי לעבוד עמה כי היא אישה משעשעת מאוד. אני אוהבת לעבוד עם אנשים שיש להם שכל והומור. היא גם פעלתנית ועושה המון. שתינו נשות עשייה, ולכן חשבתי שנוכל לעבוד יחד". כך תיארה זאת שותפתה: "השותפה שלי היא אדם עם תרבות כמו שלי. בספרות, במוזיקה – אנחנו מאותה התרבות. אני נכנסת לחדר ומחפשת מי דומה לי – מצאתי מישהי עם אותה תרבות, מאותו המעמד – זה מתאים".

נראה שהמחויבות הבין-אישית באה לידי ביטוי לא רק בכניסה לקשר אלא גם בהגדרת מהותו. כך העריכה אחת ממנהלות ארגוני הפלורליזם את התועלת שהניבו עבורה ממדים שונים בקשר:

בעצם היה לנו שיתוף פעולה כפול: שותפות פורמלית סביב פרויקט משותף. הציון לשיתוף זה הוא 7-6 כי הפרויקט לא פורסם מספיק בתקשורת ולא הייתה פריצה לקהל חדש כפי שקיוויתי. בה

בעת הייתה שותפות לא פורמלית, לתמיכה אד-הוק במצבי משבר. הציון לשיתוף זה הוא 9, בשל פתיחות היחסים וההערכה ההדדית. לא אמרנו אף פעם 'לא' זו לזו. התאמצנו זו למען זו בכל עניין.

נראה שהשקעה בקשר הבין-אישי נעשית משמעותית בייחוד בתהליכים של חיבורים אד-הוק ממספר סיבות. ראשית, חיבור אד-הוק הוא התקשרות בלתי רשמית ובלתי מחייבת. הקשר הבין-אישי מאפשר יצירת מחויבות גם בהיעדר מסגרת ארגונית רשמית. המחויבות האישית יכולה להחליף את הפיקוח, שאינו אפשרי בחיבור אד-הוק: מרגע שהועבר מידע או נוצר קשר בין 'שחקנים', אין כל יכולת לפקח על המשך השימוש במשאב. קשר בין-אישי חזק ובעל משמעות מאפשר לסמוך על האחר גם כאשר אין יכולת פיקוח או שליטה. גורם אחר הוא יכולתו של קשר אישי לשמש גשר לפערים אידאולוגיים ולפערים בין ארגונים ובין תרבויות, ובעקבות כך לפתוח פתח לעבודה משותפת של אנשים דומים מארגונים שונים, במצבים רגישים ומורכבים שלא מאפשרים שותפות ממוסדת.

סלקטיביות בחשיפה ובהסתרה של השותפות

אפיון נוסף של שותפויות שהתבססו על דימוי 'קרש הקפיצה' היה הבלטה של השותפות כאשר זו תרמה למוניטין ולנראות הציבורית של אחד הצדדים, והצנעת קיומה כאשר הצדדים חששו שהדבר יסב להם נזק. כך, השותפות התקיימה לסירוגין מאחורי הקלעים ובקדמת הבמה, על-פי הצורך. חשיפת הקשר בין שני סוגי הארגונים שימשה משאב לעצמו, בניסיון שבהן יצר הקשר הד תקשורתי ועניין ציבורי. כך תיארה אחת המנהלות ה'ותיקות' את הערך שיש בעיניה להופעה ציבורית משותפת:

לפעמים משקיעים אנרגיה עצומה רק כדי לצאת עם מסר לתקשורת. כשמראיינים אותי ואומרים 'תני דוגמה' ויש פרויקטים של שיתוף פעולה בין 'עולים' ל'ותיקים' – הפרופיל הארגוני שלי נעשה עשיר ומרשים יותר.

מנהלת 'עולה' תיארה את ערכו של הקשר בין שני הארגונים בעבודה מול הממסד: "אנחנו מתקשרות או שולחות דואר אלקטרוני זו לזו בכל שעה ומקבלות עזרה בכל תחום: ארגונית, עצומה, אפילו עזרה בירוקרטית מול הממסד הישראלי. זה גב ששתינו יכולות לסמוך עליו. אני חושבת שהמסר שהפרויקט הוא משותף – משרת גם אותה".

אחד המנהלים ה'ותיקים' תיאר בסיס לקשר גם במישור הפוליטי, שמוקדו במאבקים לשינוי חקיקה: "יש כאן שלוש-מאות אלף משפחות שמשלמות מסים, בניהם משרתים בצבא, והן לא יכולות לחיות פה חיים נורמליים, לא להיקבר כאן; ולא להתחתן כאן. כשאנחנו רוצים לעשות לובי משותף לקידום החוקים של נישואים וקבורה אזרחיים – החיבור בינינו חשוב".

ואולם בחשיפת הקשר בין הארגונים כרוכות לא רק הזדמנויות – אלא כרוכים גם איומים, כאשר צד אחד מקדם מסרים שהצד האחר אינו מעוניין להיות מזוהה עמם. למשל, חיבור לגורם פלורליסטי מדי עשוי להזיק לקשר של ארגוני ה'עולים' עם גורמים מממנים שמרניים או לעורר קשיים בקרב העובדים וקהל היעד: "מפריע לי שהיא נותנת לגיטימציה לדברים כגון נישואים מעורבים. בעיניי בכל הדתות, גויים או יהודים, צריכים להתחתן בתוך הדת שלהם. האמירות האלה פוגעות בי פגיעה אישית ובמקצת העובדים שלי בארגון".

בשותפות אחרת, נלווה לפער הערכי גם קושי ארגוני: "הקורסים שלה עולים כסף. המון כסף. המשפחות אומרות לי שבארגונים אחרים קורסים עולים פחות כסף, וגם האידאולוגיה שמאלנית פחות". כך, הקשר עם ארגון הפלורליזם היהודי עלול לגרום נזק למוניטין ולמיצוב של ארגון העולים'. המנהלת אינה יכולה להרשות לעצמה להפנות את קהל היעד שלה דווקא לקורס יקר למדיי המבוסס על אידאולוגיה שנויה במחלוקת בקרב אותו קהל יעד. מנהלת זו רואה צדדים 'טובים' ו'רעים' בארגון השותף, אולם בוחרת להבליט את ה'טוב' בצד השותף ולהסתיר את ה'רע' שבו כדי לשמור על המוניטין של הארגון שלה בעיני קהל היעד: "אט־אט עזבתי את הקורסים הבעייתיים והתחלתי להפנות אנשים רק לקורסים בנושאי חגים וטקסי בר מצווה או בת מצווה. אני מוכנה לתת את הקהל שלי, ושהיא תרוויח את הכסף – אבל רק בנושאים שלא יפגעו בארגון ובאמונות שלי". כדי להתמודד עם הקונפליקט שנוצר מציבה מנהלת זו גבול חד־צדדי, שאינו נדון עם שותפתה, ומסווה את הקשיים שבקשר. הצדדים בחרו שלא לסכן את הדימוי של 'קרש הקפיצה' בדיון פתוח שעניינו הקשיים והפערים שהתגלו; אפשר שעשו זאת מכיוון שבדימוי 'קרש הקפיצה' הקשר עצמו הוא לב לבה של השותפות. אם כן, כמו בזירה הציבורית, גם בקשר בין השותפים בוררים את המידע המועבר: אם יש במידע אפשרות להעצמה אישית או הדדית הוא עובר במהירות; אולם אם המידע עלול לפגום בקשר הוא מוצנע או מוסתר.

גמישות כלפי פרידה וחיבור מחודש

אפיון אחר של שותפויות שהתבססו על דימוי 'קרש הקפיצה' היה גמישות כלפי פרידה וחיבור מחודש: קשרים נוצרו, ניתקו ונוצרו מחדש כל הזמן. הפעולה המשותפת הייתה לרוב לעניין מוגדר ונתלתה בנכונות וברצון לחבור למשימה מסוימת בנקודת זמן נתונה. אסטרטגיית פעולה מרכזית שביטאה את הגמישות כלפי פרידה וחיבור מחודש הייתה הלגיטימציה שניתנה לכל צד לעשות שימוש עצמאי במידע, בתובנות ובקשרים שרכש בשותפות גם מחוץ למסגרתה. כך תיארה זאת אחת המנהלות: "היום אני חושבת שהרווח המרכזי שלי היה הלמידה. השותפות עזרה לנו למסגר טוב יותר את המסרים, ולהבין מה ישוּך 'עולים' ומה ירתיע אותם. כשאני יוצאת היום לתקשורת הרוסית ורוצה להעביר מסר כזה או אחר – אני חושבת על המפגשים האלה". וכך תיארה שותפתה את תכניתה לעתיד: "היום התקדמנו – אנחנו עושים זהות יהודית בעצמנו ולא צריכים שותפים. יש לנו פעילות תרבותית שנעשית במישרין עם משרד הקליטה. היום אנחנו כבר לא צריכים עזרה מארגון ותיק". כך, היכולת ללמוד את המומחיות של השותף ולהתקדם בלעדיו, שנתפסה כסיכון בשותפויות שהתבססו על דימוי 'נדנדת הכוח', הייתה לגיטימית ושימשה מקור לגאווה בשותפויות שהתבססו על דימוי 'קרש הקפיצה'. כמו כן, הפרידה בין השותפים לא נתפסה כמוחלטת אלא כהפסקה שטמון בה פוטנציאל לחידוש הקשר כשישתנו שוב תנאי הסביבה. כך תיארה זאת אחד המנהלים: כשהיו לנו כסף וזמן נוכל לעשות עוד פרויקט משותף. יש עדיין פוטנציאל גדול לזוגיות טובה שלא מוצתה. יש לנו רעיונות רבים: רצינו להקים ספרייה שבה מידע על יהדות. ליזום פעילות משפחתית, קונצרטים. אנחנו עדיין בקשר אישי ומקצועי טוב מאוד, והיא מבקרת אותי לפעמים ואומרת שלום.

מאחר שלא הייתה ציפייה מוקדמת לבלעדיות, לרוב הייתה הפרידה כרוכה רק במעט קושי רגשי, בושה או אשמה. בניית השותפות מתוך הנחות יסוד ומאפיינים של 'קרב קפיצה' יכולה לשמש אמצעי לכניסה הדרגתית לקשר, שכן עבודה המתנהלת כך מאפשרת התנסות המלווה במחויבות ראשונית נמוכה ובהשקעת משאבים מזערית. אם הארגונים מגלים שהשותפות אינה כדאית להם, הגמישות כלפי פרידה וחיבור מחודש מאפשרת הפסקה של הקשר בהווה בלי לאבד את האמון שנבנה או את ההזדמנות לחדש שוב את הקשר לכשיבשילו התנאים לכך.

שותפות שהיא 'הפריה הדדית'

"העבודה המשותפת הניבה מודל חדש של עבודה עם הורים וילדים. אנחנו מיישמים אותו בארגון שלנו, וגם מלמדים אחרים איך להשתמש בו."

בשותפויות שבבסיסן עמד הדימוי של 'הפריה הדדית' הושם דגש בתהליך של יצירה משותפת, תהליך שהוליד דבר־מה חדש מתוך שיתוף הפעולה בין כוחותיהם של שני הצדדים. העבודה בשותפות המתבססת על דימוי זה היא תהליך המרחיב תפיסות ומאתגר הנחות מוקדמות על האחר, על העצמי ועל המציאות החברתית. בתהליך הלמידה יש מעבר מעמדה של ידיעה לעמדה של ספק, סקרנות ולמידה: "דרך התהליך קיבלתי הרבה מבחינה אישית. דברים רבים שחשבתי שאני מבינה – הבנתי שאני לא מבינה. הבנתי שנולדתי עם הזדמנויות שאין לאחרים. הייתי צריכה להתחיל לשאול שאלות על הזהות שלי, להתעמק פנימה".

עמדה זו של סקרנות מייצרת קרקע פורייה ליצירה של דבר־מה חדש ואחר. אך מעבר לכך מתאפשר לפעמים גם שינוי אישי עמוק בדרגת הפתיחות לאחר וברצון ללמוד ממנו. שינוי זה מתקיים גם בהקשרים חדשים:

היום אני לומדת מהמפגש עם האנשים: ישראלים 'ותיקים', דתיים וערבים. אני ימנית. לא קיצונית, אבל ימנית, אך בשבוע שעבר נפגשתי עם ערבים בקורס אחר של 'שתיל', והמפגש היה מעניין מאוד כי אני לא יודעת הרבה עליהם. ההתנסות יצרה רצון ליהנות מהלמידה; יצרה סקרנות לפגוש מישהו אחר, שונה.

כך, התוצר של העשייה המשותפת אינו רק סדנה או פעילות מסוימת, אלא גם רכישת מיומנויות לראות במפגש עם האחר הזדמנות ללמידה ולהתחדשות.

דימוי זה התקיים בשותפויות שבהן גורם מממן היה מוכן להשקיע בתהליך העבודה המשותף ובמפגש בין הצדדים, ללא תלות בתוצר מידי. תהליך הלמידה וההפריה ההדדית נחשב בעל ערך וראוי למימון, וכך יכלו הצדדים להשתחרר מהצורך להצדיק כל השקעה בתפוקה מידית. הם ראו בקשר השקעה לטווח ארוך שתניב פירות בהמשך הדרך, גם אם אי־אפשר לטעום מהם בהווה. בעקבות ויניקוט (Winnicott, 1971) ניתן להניח כי חוויה כזו עשויה לטפח 'מרחב מעבר בטוח' ולשמש תמריץ להסתכן ולהשתנות למען הצלחת הפרויקט המשותף. הגורם המממן ממלא בשותפות כזאת תפקיד חיוני של 'החזקה', וכך עשויים שני הצדדים להשתחרר מחרדות קיומיות כדי 'לשחק': להתנסות, להשתנות ולהסתכן. במושגים של גלטונג (Galtung, 1996), נוצר כאן שינוי בממד של ההקשר המבני (context) ברובד הבין־ארגוני. ההחלטה של בעלי הכוח הפיננסי להשקיע מראש בבניית השותפות משנה את 'כללי המשחק' הארגוניים ומכוונת את הצדדים

להשקעה יתרה בקשר. השקעה זו אינה מתאפשרת כאשר השותפות או אחד הצדדים בה נתונים במצב 'מוחזק' ובטוח פחות והישרדותי יותר.

אחד החששות המרכזיים בראשיתו של תהליך דיאלוג בעל משמעות הוא פחד מפני חשיפה של כוחות וחולשות, של דילמות ותכניות לעתיד, שהצד השני יכול לעשות בהם שימוש לרעה. בעקבות קליין (Segal, 1988) ניתן לטעון כי דיאלוג עמוק מתאפשר כאשר עוברים מהנחות יסוד סכיזו-פרנואידיות להנחות יסוד דפרסיביות. לפי הנחות אלו, ה'טוב' ו'הרע', ה'חזק' ו'החלש' שרויים בתוך כל אחד מהצדדים. היכולת ללמוד נוצרת כאשר האחד יכול להכיל בתוכו הן את הידיעה הן את המרחב של אי-הידיעה – המאפשר ללמוד משהו חדש. אלון ועומר עוסקים במעבר דומה מהנחות יסוד הרסניות, שבמסגרתן האחר הוא ישות מסוכנת ומאיימת – להנחות יסוד בונות, שבמסגרתן שני הצדדים הם ישויות מורכבות ומרובות קולות פנימיים (אלון ועומר, 2005). האמונה הבסיסית בריבוי קולות אצל האחר – כלומר הוא לא רק 'רע' אלא גם 'טוב', ואצל העצמי – כלומר אני לא רק 'חלש' אלא גם 'חזק', מאפשרת התמקדות בהזדמנויות שיוצר מפגש עמוק (למידה, התחדשות) ולא רק בסיכונים הטמונים בו (חשיפה, ניצול). להבדיל מהאמונה שבכוחו של האחר להרוס אותי, הנפוצה בדימוי של 'נדנדת הכוח', בדימוי של 'הפריה הדדית' יש אמונה ביציבות פנימית שיכולה לשרוד גם התקפה או פרידה מהאחר. כך מתאפשר מרחב פסיכולוגי המכיל הן את הקונפליקט הן את השותפות, כלומר את אזורי ההסכמה לצד אזורי המחלוקת.

אף אחת מהשותפויות לא התחילה בדימוי זה: כל השותפים שתיארו את העבודה המשותפת במונחים של 'הפרייה הדדית' סיפרו כי נקודת ההתחלה התבססה על דימויים של 'נדנדת כוח' או 'קרש קפיצה'. ואולם כאשר נבנה אמון והתנאים החיצוניים היו תומכים דיים נוצרה אפשרות לעבור למערך חדש של הנחות יסוד. בהתאם לכך, עבודה שבבסיסה הדימוי של 'הפריה הדדית' שילבה בין פרקטיקות המאזנות את הפערים בכוח ומפחיתות חרדה לבין פרקטיקות המאפשרות מפגש מהותי ותהליכים של שינוי, צמיחה והתחדשות. פרקטיקות שהתפתחו בשותפויות שאימצו את דימוי ה'הפריה הדדית' היו איזון של פערי הכוחות באמצעות העצמת הצד החלש; נוכחות בפעילות של הצד האחר; הגמשה הדרגתית של גבולות וקווים אדומים; ובניית מרחב לדיאלוג עמוק.

איזון של פערי הכוחות באמצעות העצמה של הצד החלש

הזירה שבה באו לידי ביטוי במידה החזקה ביותר יחסי הכוחות בין הארגונים הייתה אופן הניהול של הכספים שגויסו. רבים מארגוני ה'עולים' נכנסו לשותפות מלווים בחששות מפני ניצול כספי, לאחר שחוו כזה בעבר. מקצת ארגוני ה'ותיקים' בחרו להתמודד עם חששות אלה באמצעות העברת ניהול הכספים לידי ארגון ה'עולים':

בפורום שמעתי את ה'עולים' מדברים על חוויות הניצול שהרגישו בעבר, כשהמסד ניהל את הכספים שיועדו ל'עולים' בלי שהם יידעו לאן מנותב הכסף בדיוק. הבנתי שבשותפות שלנו עליי למסור את המושכות לידי השותפה שלי בכל הנוגע לניהול הפיננסי כדי שהיא תשתחרר מהחרדות שאני אנהג כמו הממסד. לא הייתי צריכה לדבר על כך עמה במישרין ולדרוך לה על היבלות; פשוט הצעתי לה לנהל את הכספים של פרויקט הפיילוט המשותף שלנו והיא שמחה מאוד.

מה אפשר ל'ותיקים' ליטול סיכון ולהעביר את ניהול הכספים לשותף? סיבה אפשרית אחת היא שארגוני ה'ותיקים' היו יציבים יותר מבחינה חברתית וארגונית, ולכן היה להם קל יותר לנקוט עמדה חרדתית פחות ומפצלת פחות. נוסף על כך, מאחר שהמענק שהתקבל היה מיועד מראש לשותפות, ויתור על ניהול הכספים הללו לא פגע בפעילות הליבה של הארגון ה'ותיק'. לבסוף, נראה שהעברת האחריות לניהול הכספים לידי שותף אפשרה לארגוני ה'ותיקים' לאתגר את יחסי הכוחות החברתיים בתוך השותפות ולשנותם: "חשוב שתהיה העדפה מתקנת בניהול הכסף מכיוון שלרוב הקשר הוא הפוך: ה'ותיקים' מובילים, וכאן חשוב להדגיש את המנהיגות של העולים'. כל הכסף נוהל אצלם, ואנחנו קיבלנו משכורת לפי העבודה שעשינו על-פי חוזה".

שני הצדדים תיארו כיצד העברת השליטה בכספים לידי ארגון העולים' סייעה להשתתף יחסי אמון ולשחרור מהחרדה המוקדמת מניצול בתחום הכספים. כך תיארה זאת מנהלת ארגון 'ותיקים': "כשפגשתי בפעם הראשונה את השותפה שלי הרגשתי בו-בזמן משיכה והתנגדות גדולה וחוסר אמון. בהתחלה הם חשבו שאנחנו רוצים להשתלט עליהם. עם הזמן נוצר יותר אמון והחרדה מפני גנבה של הכסף פחתה. הם הבינו שאנחנו יחד, ופחות חשדו בנו". כך תיארה מנהלת ארגון העולים' את השינוי שעברה בעקבות הסדר זה: "עם הזמן למדתי מה מטרת הכסף, והבנתי שיש תמורה לעלות. עובדים יחד, ואני רואה שהן מרוויחות את הכסף ביושר. היום אני מבקשת מהן את הדרישות לתשלום – יש לי כסף ואני רוצה לתת להן. אני כבר לא רואה בכך בזבז אלא השקעה".

סוג נוסף של א-סימטריה שהתפתח בחלק מהשותפויות היה השקעה יתרה של זמן ואנרגיה מצד נציגי הארגון ה'ותיק' בפגישות העבודה: "הבנתי שאין לשותפה שלי רכב, ושהצוות שלה עובד בהתנדבות אחרי שעות העבודה. אף שבדרך-כלל אלו שעות פנאי שלי, החלטתי להגיע אליהם לפגישות בערב. הבנתי שיחסית הדבר אינו קשה מאוד לביצוע, כשיש לי רכב פרטי ומשלמים לי על שעות העבודה בפרויקט".

כפי שראינו בדימוי 'נדנדת הכוח', הנכונות לשלם מחיר ולהתחשב בפערים הכלכליים הבין-אישיים והבין-ארגוניים אפשרה לצד ה'ותיק' להכיר ביתרון היחסי שלו ולאזן בתוך השותפות את פערי הכוחות החברתיים – ולא לשכפלם. כך תיארה אחד ממנהלי ארגוני העולים' את ההשפעה שהייתה לצעד הזה עליו:

כדי להבין איך חל השינוי אצלנו צריך לדעת מה השותפה שלי עושה. היא עושה כל מה שאנחנו איננו יכולים לעשות מבחינת השפה: כל הפרוטוקולים, כל מה שצריך לכתוב בעבור הפרויקט. אנחנו משכנעים אותה לקחת כסף בתמורה, אבל היא לא רוצה עוד כסף, היא אומרת שזה חלק מהתפקיד שלה.

מנהלת ארגון ה'ותיקים' עשתה כאן דבר-מה שלכאורה מנוגד לשאיפה 'מקסימום רווח במינימום השקעה': היא נתנה שירות והשקיעה זמן, מחשבה וידע – כישורים ייחודיים שאין לאחרים – אך סירבה לקבל תשלום בתמורה למאמציה. נראה שצעד מפתיע זה גרם לשינוי עמוק יותר בתפיסה: בסרבה לקבל תגמול כספי על בניית התשתית לשותפות, היא ערערה למעשה על מרכזיותו של הכסף בקשר. מעשיה העבירו מסר שלפיו יכולה להיות משמעות לרווח שאינו כספי, וכן שקיימת מוטיבציה להשקיע בשותפות עצמה ולא רק בתוצאות העסקיות שלה. במונחים של אלון ועומר של 'מאבק בונה' (אלון ועומר, 2005) מדובר בתגובה א-סימטרית, היוצרת שינוי בתבנית: הסירוב

לקבל כסף משנה את מעמדו ואת כוחו של הכסף כמוקד למתח בשותפות וכמקור להשלכה של פחדים וחששות, ומאתגר גם את השותף לבחון שוב תפיסות והנחות מוקדמות.

נוכחות בפעילויות של הצד האחר

אסטרטגיה מרכזית נוספת בפיתוח של שותפויות שהתבססו על דימוי של 'הפריה הדדית' הייתה נוכחותם של מנהלים בפעילות של עמיתיהם. נראה שבמשך העבודה בשותפות חל שינוי בנכונות להגיע לפעילויות אלו: בתחילת הדרך שאפו המנהלים לחבר ביעילות מרבית בין הידע והניסיון שהיו קיימים כבר בכל אחד מהארגונים, ואילו בהמשך החלו רבים מהם לראות חשיבות רבה בנוכחות בשטח, ומצאו ערך בהשקעה של זמן ושל אנרגיה במפגש עצמו.

כך תיארה אחת המנהלות את תחילת הדרך המשותפת: "בהתחלה רציתי שהשותפות תהיה מצומצמת יותר. הם רצו לעשות תכנית לכל איש צוות ואני אמרתי: לא – האנשים שלנו די חכמים, כולם עם ניסיון; תעשו לנו השתלמויות והרצאות ואנשי הצוות כבר יבנו את התכניות שלהם לבד". אפשר לראות כאן תפיסה ראשונית הקרובה ליחסי 'ספק – לקוח': ארגון אחד מספק שירותי ידע והאחר מעביר ידע זה לקהל היעד, וההשקעה של משאבי זמן ואנרגיה בקשר בין הצדדים מצומצמת ככל האפשר. כך תיארה אותה המנהלת את השינוי שחל בתפיסת הקשר: "אנחנו אמרנו: או שאנחנו שותפים או שאנחנו מקבלים שירות ממנה; ושאלתי מה היא רוצה: שותפות או מתן שירות. אם אנחנו עובדות בשותפות עלינו לעשות הכול יחד. אם הקשר הוא של מתן שירות בלבד – אני יכולה לחפש נותן שירות אחר".

כך, אחת התוצאות של המעבר לעבודה ב'שותפות' הייתה נוכחות פעילה בארגון השותף, שהייתה כרוכה בהשקעה רבה:

כשהתחלנו לעשות את הסמינר, השותפה שלי אמרה שאני צריכה לעשות את ההשתלמות לאנשי הצוות. התכנית הייתה להשיג להם את המנחים הטובים ביותר, אבל היא אמרה: לא – אני רוצה שאנשי הצוות שלי יפגשו אותך. ואכן, אפילו אם ההרצאה הייתה ברוסית – אני הייתי שם.

בדימוי השואף ליעילות, נוכחות של מנהלת הפרויקט בכל השיעורים – ודאי בשיעורים הנלמדים בשפה לא מובנת – היא בגדר בזבוז של זמן יקר ואינה מוצדקת. כך הסבירה מנהלת זו את המשמעות של הנוכחות שלה, כחלק מתפיסה של שותפות רב-תרבותית:

הנוכחות בהכשרות יצרה מצב שבו אנשי הצוות ואני נפגשנו פנים אל פנים. זה היה אחד הדברים החשובים ביותר שקרו. המדיום הוא המסר: אם מדברים על שיתוף בין תרבויות – ההתנהלות של הפרויקט חייבת לשקף זאת. הנוכחות שלי ושל אנשי צוות מהארגון שלי בהכשרות אפשרה להם להרגיש שרואים ושומעים אותם בתוך החברה הישראלית. הנוכחות הזאת גוזלת זמן רב, אבל אני חושבת שהדבר חשוב. אפילו כשהשיעור היה ברוסית באנו. לא הבנו כלום. היה חשוב להרגיש את המשמעות של 'לא להבין'. זו התחושה שה'עולים' מרגישים.

נראה שגם ברובד המעשי וגם ברובד הסמלי, הנוכחות העבירה מסר של שוויון ושל הכרה ב'אחר'. שני הצדדים חלקו הן בתחושת ההצלחה הן בחוויית חוסר האונים עקב זרות תרבותית ועמדת חולשה בהקשר המבני, בתוך השותפות ובחברה כולה. נוסף על כך, המנהלת בארגון השותף החלה להיתפס כחלק בלתי נפרד מארגון ה'עולים' ולא כגורם חיצוני זר: "בשבילי חשוב שהיא לימדה

בעצמה את החומר. אנשי הצוות רואים בה שותפה, והדבר עוזר להם לקבל את הנושאים. כשהם באו להרצאות הם ידעו שהיא משלנו”.

הגמשה הדרגתית של גבולות ושל קווים אדומים

גם בדימוי של ‘הפריה הדדית’ משמשים הגבולות אמצעי להגן על הארגון מפגיעה. בשותפויות שבבסיסן עמד דימוי זה נוצר מערך של ‘קווים אדומים’ שהגן על כל אחד מהארגונים וסימן תחומים שבהם הוא ‘בר־סמכא’, כלומר שבהם יש לו זכות וטו על ההחלטות שיתקבלו והצד האחר מכבד אותה. על־פירוב הצד ה‘חלש’ סימן לצד ה‘חזק’ גבול שעניינו חופש הפעולה שלו. נראה שגבולות אלו אפשרו לארגון ה‘חלש’ להגן על עצמו מפגיעה אפשרית במשאבי הליבה שלו. כך תיארה אחת המנהלות את התהליך של הצבת גבולות בגישה לקהל היעד:

היו לי חששות רבים. עד היום איני מוכנה שהם יעבדו במישרין עם הילדים וההורים. האנשים שהגיעו מרוסיה יודעים מהי ‘שטיפת מוח’ ואינם מעוניינים בכך. היא רוצה שנפרסם את הפרויקט בעיתונים ובטלוויזיה, ואני מתנגדת. אני חושבת שפרסום יגרום לילדים ולהורים ללכת למקום אחר.

לעומת שותפות המבוססת על הדימוי של ‘נדנדת הכוח’, בשותפות שיסודה בדימוי ה‘הפריה’ שני הצדדים רואים חשיבות לא רק בסימון הגבול אלא גם בהגמתו. נראה שהיכולת להגמיש גבולות התפתחה בהדרגה, נוכח התפתחויות בקשר. מנהלת ארגון ‘ותיק’ תיארה כיצד התבטאה התפתחות זו בסדנאות הכשרה שערכה:

בתרבות הרוסית לא מביאים את העניינים הפרטיים לעבודה. לעומת זאת אנחנו לא יכולנו לעבוד ככה. לכן נתנו ביטוי למקום הפרטי. למשל, כשאני מלמדת על פסח אני מעוניינת לשמוע את החוויה הפרטית של התלמידים. בהתחלה השותפה שלי הייתה באה והולכת בגלל העבודה התהליכית. היום היא כבר סומכת עליי.

וכך תיארה את המעבר מנהלת ארגון ה‘עולים’:

היום היא כבר מבינה אותי יותר. יש דברים שבהם אנחנו **עדיין** לא יכולים להיות שותפים. למשל: עבודה עם הורים. היא לא מבינה אותם עד עכשיו, אבל עם הצוות והילדים זה כבר יותר קל... בהתחלה הייתי בכל הרצאה, בכל סמינר. עכשיו אני יכולה לא להיות נוכחת בשיעור – ולהישאר רגועה.

נראה כי בתחילת הדרך כל אחד מהצדדים מסוגל היה להבין רק את התרבות שממנה בא והיה מחויב להגן רק על האינטרס שלו, אך הנוכחות וההיכרות שהלכה והעמיקה אפשרו להגדיל בהדרגה את מרחבי ההבנה והפעולה המשותפת. תיאור תהליך השינוי בקשר נראה כמבטא רצון שעם הזמן ילך ויפחת הצורך בגבולות חדים, והיכולת לסמוך על הצד האחר תאפשר לשחרר שליטה יותר ויותר.

נראה שההתמודדות המרכזית של המנהלים בארגוני ה‘ותיקים’ הייתה העברת השליטה בלימוד התכנים לצד האחר: “כשאנשי הצוות עבדו שלא בנוכחותנו או בשפה זרה היינו צריכים לסמוך

עליהם ולוותר על הצורך בשליטה. היינו צריכים להבין ולקבל שאף פעם לא נדע את כל מה שקורה". למרות החששות, תהליך איבוד השליטה נתפס חיוני ליצירת דיאלוג ולמידה עמוקים: התהליך הזה פותח דלתות. אם אתה פותח דלת – אנשים נכנסים. אם אתה לא פותח דלת – הם לא נכנסים. העיקרון החשוב ביותר הוא לפתוח דלתות: ספרו לי את הסיפור שלכם ותשמעו את שלי. מה אתם מרגישים לגביו? אולי לא תבינו לגמרי, וזה בסדר. חתולים וכלבים יכולים להיכנס מכיוון שהדלתות פתוחות. מי יודע אילו דברים מפחידים אחרים יקרו. נדרשת גמישות רבה כדי ללמוד לא לשלוט. צריך להבין שגם הצד האחר שולט, אפילו אם הוא עולה והעברית שבפיו לא טובה. זו עבודה רבה ובזבוז זמן – אבל איבוד השליטה משמעותי ופותח את הלב.

יצירת מרחב למפגש בעל משמעות

פרקטיקה מרכזית אחרת הייתה יצירת מרחבים משותפים של דיאלוג ולמידה הדדית שאפשרו לשנות הנחות מוקדמות על העצמי ועל האחר, ולהבין כי פרויקטים מורכבים מאנשים לפני שהם מורכבים מקטגוריות כגון 'עולים' ו'ותיקים'. בעבודה שהתנהלה לפי שני הדימויים האחרים, ככל ששייכות היו ממוקדות יותר בתוצאה, נטולות קונפליקטים ועיילות, כך הן נחשבו מוצלחות יותר. לעומת זאת, בדימוי של 'הפריה' הישיבות היו מרחב למפגש בעל משמעות שמראש הוקצה לו זמן רב, ושקונפליקטים ודיונים נתפסו בו כאפשרות ללמידה. השקעה בתקשורת חיובית ומאפשרת בתוך ישיבות הצוות צוינה כגורם מרכזי להצלחתן, ונראה שנוצרו 'כללי משחק' שאפשרו בירור של צרכים ואינטרסים והימנעות משיפוטיות:

בישיבות נוצרה אווירה שנותנת אפשרות לומר הכול. איש לא אמר אף פעם למישהו אחר שהוא 'לא צודק'. זה חוק שלנו. אין 'לא'. מעוניינים להבין את האינטרס של שני הצדדים ולהציע חלופה שתתחשב בכך. אני יודעת שאיש לא יאמר לי שאני 'לא צודקת' או שלא מסכימים אתי. משתמשים במילים אחרות. 'מה אתן חושבות על כך?' 'אולי לעשות משהו אחרת?' הכול בינינו שונה אבל יש לנו מנחה משותף: אנחנו משתדלות לשמוע, להבין ולתרום משהו לדיון.

במסגרת 'תרבות הדיון' שהתפתחה, ראו הצדדים חשיבות רבה בהכנה מוקדמת לקראת ישיבות הצוות שבהן התעתדו לדון בקונפליקטים ובפערים בין הצדדים. נראה שהכנה מסוג זה אפשרה הן תמיכה רגשית ועיבוד של חששות ומשאלות הן ניסוח של עמדות, קווים אדומים והצעות קונקרטיות, בייחוד כאשר נדרש היה לשאת ולתת בעניינים רגישים: "קודם כול אני מדברת עם הסמנכ"לית שלי. אני חושבת יחד אתה מה אנחנו כן רוצות, מה אנחנו לא רוצות, ומה להציע כחלופה. למדנו שצריך להסביר: 'אנחנו חושבים שמה שאתם מציעים יהיה בעייתי לקהל היעד שלנו, ולכן אנחנו מציעים חלופה'".

נראה שההתייעצות הפנים-ארגונית אפשרה לצדדים להישאר נאמנים לאינטרסים של ארגון האם ובו-בזמן לחפש דרכים יצירתיות לבנייה ולחיזוק של הקשר עם השותף. אחד העקרונות המנחים שהוצגו כמועילים במצבים של ניגוד אינטרסים היה להשקיע בחיפוש משותף אחר פתרון יצירתי שלא יחייב ויתור על עקרונות היסוד של הארגון: "אנחנו עובדים עם הורים וילדים יחד, באמצעות טיולים משפחתיים. זה כלי חזק למדי, וחשבנו עליו יחד. הם רצו להגיע להורים, ואני חששתי מכך. חשבנו יחד איזה כלי יאפשר זאת בלי שהפעילות תהיה הרצאה להורים על יהדות".

כך השקעת אנרגיה בתקשורת ובפתרון בעיות בתוך ישיבות הצוות יצרה לא רק היכרות קרובה ומחויבות אישית, אלא גם תהליך של מעין 'האחדת אינטרסים': עם הזמן, הצלחה של הצד האחר נעשתה להצלחה משותפת, ופגיעה באינטרס של הצד האחר נעשתה לפגיעה בקשר, ולכן הייתה מנוגדת לאינטרסים של שני הצדדים (Fisher, Ury, and Patton, 1981; Linden, 2002).

נראה שעבור ארגוני ה'עולים' הייתה חשיבות רבה לגישה שוויונית ורגישה שנמנעת מהתנשאות ומשיפוטינות, ומשדרת כבוד והערכה מקצועית: "עכשיו אנשי צוות שמשותפים בפרויקט אוהבים מאוד את השותפה שלי. היא לא מדברת מלמעלה, כאילו הם לא יודעים כלום כי הם 'עולים'. היא מדברת בעדינות רבה ובכבוד רב. יש אנשים שאיבדו בארץ את המעמד שהיה להם שם. היא רגישה לעניין הזה".

היעזרות בגורם מתווך שלרקע האישי שלו היה קשר לשתי התרבויות (בדרך-כלל 'עולה ותיק' המתגורר בארץ שנים רבות) תרמה גם היא לבניית מרחב משותף של דיאלוג בין התרבויות. נראה שנוכחותו של גורם מתווך הייתה חשובה במיוחד בתחילת הקשר וברגעי משבר. במקצת השותפויות הגורם המתווך היה פנימי וליווה את העשייה המשותפת לאורך כל הדרך. לעתים היה זה רכז פרויקט בעל רקע אישי מתאים, שהצליח לגשר בין שפות ותרבויות: "הרכז שלנו מאוד חשוב לפרויקט. הוא רגיש מאוד ויודע תמיד ללכת בין הטיפות ולדבר עם כל אחד בשפתו". בשותפויות אחרות גורם חיצוני בדמות יועץ הוא שעזר לצדדים לגשר על פערים תרבותיים בין הצדדים.

יצירת מרחב למפגש מעמיק עם הצד האחר אפשרה לתת ביטוי לא רק לשיקולים ברובד החברתי והארגוני, אלא השתקפה גם ברובד האישי. באחת השותפויות כל שותפה הגדירה לעצמה תחומי אחריות שיכולים לקדם את הפרויקט המשותף. נראה שתהליך זה של בירור והגדרה עצמית סייע לגבולות התפקיד שסומנו להתחבר לא רק לצרכים ארגוניים, אלא גם לתשוקה ולמוטיבציה האישית של כל אחת מהשותפות.

לסיכום, נראה שכאשר התנאים אפשרו לצדדים להשתמש בישיבות הצוות כמרחב של מפגש, שהיה משוחרר במידה רבה מחרדות הקיום והביצוע, הוא נעשה במונחים של ויניקוט (Winnicott, 1971) למרחב יצירתי ופורה, שאפשר שינוי וגילוי של דבר-מה חדש. ייתכן שבדימוי של 'הפריה הדדית' מרחב זה משמש 'רחם': מגן על החיים החדשים שנוצרים ומזין אותם.

התבוננות אישית על המעבר בין הדימויים

נראה כי אחיזה בהנחות יסוד הנובעות מדימוי כזה או אחר אינה קבועה ומוחלטת, וכי מתאפשר מעבר בין דימויים. אילו גורמים מאפשרים את המעבר מדימוי כזה לאחר? כדי לברר שאלה זו נייעזר ברפלקציה על השותפות שלנו, שחלו בה שינויים רבים לאורך הדרך. לפי גישת 'מחקר הפעולה' (action research), התבוננות מסוג זה מסתמכת על ההנחה שגם החוויה שלנו היא מקור מידע חשוב ללימוד (Kemmis and McTaggart, 2000). אנו מאמינות שלא נוכל לשמש 'גורם אובייקטיבי', שכן החוויה שלנו מושפעת ממושא המחקר ומשפיעה על ההתבוננות שלנו בו. כדי להביא בחשבון את החוויה הסובייקטיבית שלנו כמקור, ננסה לתאר את חוויית השותפות שלנו וללמוד ממנה.

בתחילת הדרך שימשנו בתפקיד יוזמות ומרכזות של פורום 'פעולה'. בתקופה זו שתינו ראינו את עצמנו נתונות בסיטואציה של הישרדות אישית בארגון: אחת מאתנו הייתה עובדת חדשה במשרה מצומצמת ולא יציבה, וניכר בה הצורך להוכיח את עצמה, והשנייה נכנסה לתפקיד חדש ועצמאי ונדרשה להוכיח את כישוריה. בד בבד הפורום עצמו עדיין לא היה ישות יציבה ומגובשת, והמשך קיומו לא הובטח. נראה שבשלב זה פעלנו במידה רבה לפי הנחות היסוד של 'נדנדת הכוח'. מצב זה בא לידי ביטוי בתהליכי העבודה שלנו, שהתבססו במידה רבה על תחומי אחריות ברורים ועל גבולות נוקשים. למשל, לקראת מפגשי הפורום אחת מאתנו יצרה קשר עם המשתתפים ה'עולים' והשנייה עם ה'ותיקים', וכל אחת ייצגה את הקבוצה שבאחריותה. את המפגשים חילקנו ליחידות עבודה ברורות, וכל אחת הייתה אחראית להנחיה ביחידות שהיא ייצגה. היה חשש שאם נגמיש את הגבולות, כל אחת תאבד את הערך המוסף שלה ואת הנראות שלה בארגון. במונחים של קליין (Segal, 1988), כל אחת מאתנו ראתה את המצב מבעד לעיניה, והיה לה קשה לבחון חוויות של 'חולשה' ושל 'כוח' מנקודת מבט משולבת, שלה ושל חברתה. כל אחת ראתה בשותפות פוטנציאל להשלמת משאבים אפשרית, אבל בעת העבודה המשותפת התמקדה באיום על עצמה. בהמשך הדרך הפורום התבסס מעט וקיבלנו הכרה ותמיכה מגורמים מממנים. בד בבד, הביטחון התעסוקתי שלנו בתוך הארגון גדל: צברנו ותק והערכה בתפקידים החדשים שמילאנו. במבט לאחור, נראה שהשינוי בהקשר המבני הארגוני, ה-context במונחים של גלטונג (Galtung, 1996), הפך את דימוי 'קרש הקפיצה' לדימוי הדומיננטי יותר בקשר שלנו. בשלב זה הפכנו רגישות פחות לאיומים של תחרות ופתוחות יותר להזדמנויות שהיו טמונות בקשר. בשל כך נוצרה גמישות רבה יותר ביצירת קשר עם משתתפים בין המפגשים ובהנחיה משותפת של אותן יחידות בתוך המפגשים. במונחים של פרנסיס חל אצלנו מעבר מתפיסה של 'כוח על', המתמקדת בשליטה, לתפיסה של 'כוח למען', המתמקדת בשילוב כוחות למען מטרה משותפת, ובמקרה שלנו – תמיכה בפעילות הפורום ובשותפויות שצמחו ממנו.

לאחר כשנתיים נגמר המימון לפיילוט של פרויקטים שצמחו מהפורום. עקב כך, חלק מהפרויקטים המשותפים פנו לפיתוח עצמאי של משאבים להמשך פעילותם, ואילו אחרים נסגרו. בשלב זה רווחו תחושות של תסכול ושל אכזבה בקרב משתתפי הפורום, שקיוו שגורמים מממנים יתמכו במעבר מפיילוט של פרויקטים לעשייה מתמשכת. אחת הדילמות בשלב זה הייתה אם להמשיך את מפגשי הפורום המשותפים גם במצב שבו למקצת השותפויות אין אפשרות כלכלית להמשיך לבצע את הפרויקט המשותף. דילמה אחרת שהעסיקה את המשתתפים הייתה אם לשנות את אופי הפורום, למשל להפוך אותו לקבוצת שדולה משותפת שתנסה להשפיע על קובעי מדיניות. בשלב זה נקלע הקשר שלנו למערבולת רגשית: מי אשם בכישלונות ובקשיים של הפורום? האם הולכנו את המשתתפים שולל כששידרנו להם שיש סיכוי טוב לקבל מימון מתמשך לפרויקטים משותפים? האם אכזבנו את הממונים ב'שתיל' שנתנו בנו אמון וסמכו על המקצועיות שלנו? האם אנחנו מסוגלות להוביל שינוי באופיו של הפורום ולהפוך אותו לקבוצת מאבק? בשלב זה, נראה שחזרנו לדפוס של 'נדנדת כוח': כל אחת עסקה בינה לבינה בסוגיות כגון 'מי עושה את העבודה שלה טוב יותר ומי לא', ובעיקר 'מי אשמה במצב ומי לא?' ו'מי גררה את האחרת לבזק?' בעבודה עם משתתפי הפורום הפסקנו לדבר בינינו על המתרחש וחזרנו לחלק בינינו את המשימות; ניסינו להציל את המצב, כל אחת בדרכה שלה: אחת באמצעות תמיכה רגשית-אימהית במשתתפים והאחרת באמצעות חשיבה אסטרטגית על המשימה. למרות המאמצים, התחושה הייתה שהספינה טובעת וכי לא די שאיננו מצליחות להציל אותה, אלא שאנו טובעות אתה יחד.

בשלב זה פנינו לעזרה; קיימנו כמה פגישות התייעצות עם הגורמים הממונים עלינו ב'שתיל' וכן פגישות הדרכה עם יועץ ארגוני. במפגשי ההדרכה שוחחנו בפעם הראשונה על התפיסות ועל הנחות היסוד שהיו לנו זו כלפי זו. בעקבות תהליך זה הפכו סימני קריאה רבים לסימני שאלה: האם כל אחת מאתנו היא רק 'חזקה' או 'חלשה', 'אשמה' או 'קרוב'?' האם חוויית הכישלון שייכת לנו או לקבוצה? האם השונות בינינו יכולה להיות משאב להמשך הדרך? במונחים של ויניקוט (Winnicott, 1971), מפגשי ההדרכה שימשו עבורנו מרחב מעבר בטוח שבו יכולנו לבדוק את הנחות היסוד שלנו כלפי 'כוח' ו'שותפות'. בדקנו כיצד אפשר לעבור מאשמה לאחריות – לסייע לעצמנו ולמשתתפי הפורום בלי 'לטבוע' בים של רגשות כעס, קרבנות ואשמה. היועץ שעמו קיימנו את פגישות ההדרכה סיפק לנו הזדמנות להגמיש את עמדותינו ולחפש דרכי התמודדות חדשות ויצירתיות. בעקבות מפגשי ההדרכה הבנו שהערך המוסף שלנו כיועצות לא יהיה בהובלת הפורום כקואליציה לשינוי מדיניות, אלא בהמשגה ובלמידה מתוך החוויה הייחודית של שותפות שנוצרה בפורום. עקב כך, הצענו למשתתפים בפורום להשתמש במשאבים של רכז קואליציה אחר מטעם 'שתיל', אם ירצו להתארגן למאבק משותף. נוסף על כך החלטנו לערוך ראיונות מסכמים עם חברי הפורום כדי ללמוד מהם על החוויה של שותפות בין תרבויות.

בשלב של עיבוד הראיונות וכתובת מאמר זה עברנו לעבוד יותר ויותר מתוך הנחות יסוד של 'הפריה הדדית': התחלנו להשקיע זמן רב בפגישות, והדיאלוג בינינו שימש גם תהליך של למידה והתפתחות אישית לכל אחת מאתנו. הדיאלוג שנוצר עם משימת הכתיבה היה תהליך של מיזוג בין תובנות מהראיונות, מחוויות חיים וממידע מקצועי שכל אחת הביאה עמה. בתהליך זה כל אחת מאתנו רכשה את השפה המקצועית של האחרת, ובכך עברנו שינוי פנימי. אחת מאתנו בעלת ידע רב בגישה הפסיכו־דינמית, ואילו השנייה בעלת ידע ניכר בספרות שעניינה כוח וטרנספורמציה של קונפליקט; כמו כן, אחת מאתנו אינטואיטיבית יותר והשנייה אנליטית יותר. מצב זה יצר לעתים קרובות פערים בתקשורת שלנו ובהבנה שלנו זו את זו. ניהלנו משא ומתן מתמשך על כתיבת 'טקסט טוב': באיזה דיון ראוי להתעמק ומה יהיה 'בזבוז זמן'? למרות הקשיים, במהלך כתיבת המאמר השונות בינינו שימשה משאב ולא מכשול. לעומת ההתנהלות במסגרת הדימוי של 'ק'רש קפיצה', שבו כל צד משתף במידע 'נוח' אך מסתיר מידע 'בעייתי' – בתהליך הכתיבה התובנות העמוקות ביותר שלנו נולדו דווקא כאשר שיתפנו זו את זו בפערים ובקונפליקטים, שכן מהדיון בהם יכולנו ליצור ידע חדש. כך נוצר תהליך של טרנספורמציה: במקום שאנרגיית הקונפליקט העוצמתית תתועל להרס הקשר, היא תועלה לתהליכים של יצירה משותפת.

בתהליך כתיבה שהתבסס על דימוי של 'הפריה הדדית' הפכו יחסי הכוחות הארגוניים רלוונטיים פחות ופחות, ואיבוד שליטה נעשה מאיים פחות: יכולנו לכתוב וגם לוותר; לנסח משהו ולשנות אותו. במבט לאחור, נראה כי המעבר לדימוי זה והכניסה לתוך תהליך מעמיק של כתיבה והתבוננות התאפשרו בזכות שני גורמים: האחד הוא תהליך ההדרכה והייעוץ, שאפשר בירור של העמדות שלנו ביחס ל'כוח' ול'חולשה', בעצמנו ובאחרת, ושינוי שלהן; והשני הוא סביבה ארגונית שתמכה והעניקה 'החזקה' לתהליכי גילוי ויצירה. המנהלים שלנו נתנו מקום של כבוד לעבודה רפלקטיבית זו, מתוך אמונה שהשקעה בתהליך החשיבה, הכתיבה והניתוח תניב פירות בטווח הארוך. הנחת היסוד הייתה שיש חכמה רבה בעשייה שמתפתחת בארגונים, מקצתה מודעת ומקצתה אינטואיטיבית, ושהתבוננות בה והמשגה שלה עשויות לסייע בהתמודדות עם האתגר של בניית שותפות הדדית ושוויונית, מתוך מודעות לפערים בכוח.

הלכה למעשה

בחלק זה ננסה לנסח השפעות הנובעות מההתבוננות בשותפויות שצמחו מתוך פרום 'פעולה'. לשם כך ניעזר במשולש ה-ABC של גלטונג (Galtung, 1996). הנחת המוצא שלנו הייתה שכל המנהלים בפורום מכירים בהקשר המבני של יחסי הכוחות בשני רבדים: ברובד החברתי, ארגוני ה'ותיקים' נתפסו כמייצגים אוכלוסייה שמעמדה הסוציו-אקונומי גבוה יותר ממעמדה של אוכלוסיית ה'עולים' יוצאי חבר העמים, וכבעלי קשרים רבים יותר עם מקבלי החלטות. ברמה הארגונית, ארגוני ה'ותיקים' נתפסו כיציבים ועמידים יותר מבחינה כלכלית לעומת ארגוני ה'עולים', שרבים מהם נאבקו על פיתוח משאבים לפעילויות הליבה של הארגון. פרום 'פעולה' נסמך על תפיסה משותפת המאתגרת את המציאות הקיימת: המשתתפים בו חיפשו דרך לבנות שותפויות שלא ישעתקו את מבנה הכוחות החברתי אלא יאתגרו אותו. החברים בפורום מצאו דרכים מגוונות לשנות את חלוקת הכוחות בתוך השותפויות שיצרו, עניין שבא לידי ביטוי הן בדימוי השותפות שמתוכו פעלו והן בפרקטיקות הניהול שאימצו.

שלושה דימויים כאלה זיהינו לאורך הדרך: נדנדת הכוח; קרש הקפיצה; הפריה הדדית. נראה שהעמדות (A) וההתנהגויות (B) היו קשורות להקשר המבני של יחסי הכוחות שבתוכם פעלו השותפים (C – context) במונחים של גלטונג (Galtung, 1996), הן במישור הארגון הן במישור האישי. הדימוי של 'נדנדת הכוח' הופיע בדרך-כלל כאשר פערי הכוחות בין הצדדים היו גדולים, ובייחוד כאשר הצד ה'חלש' היה במצב הישרדות או חש שהוא במצב כזה. במישור הארגון, חוויית הישרדות אפיינה ארגונים שתקציבי הליבה שלהם נפגעו, והם נאבקו לפתח משאבים שיאפשרו להם להמשיך לפעול ולשלם משכורות לעובדיהם. לעתים נבע מצב הישרדות מסיבות אישיות כגון תחושת חוסר ביטחון של אחד השותפים באשר למקומו בארגון ותחושה שעליו להוכיח את עצמו כדי לשמור על מקומו. כך או כך, מצב הישרדות שבו היה אחד הצדדים נתון יצר תחושת דחיפות: לאותו צד היה צורך חזק בתוצאות מוחשיות בטווח הקצר, כגון: אפשרויות חדשות לפתח משאבים במישור הארגון והכרה בהישגים משמעותיים במישור האישי. נראה שכאשר הצד ה'חזק', שאינו נאבק על קיומו, פוגש בתפיסת עולם של הישרדות הוא עלול 'להישאב' בקלות לתוך דימוי 'נדנדת הכוח' ולקבל את החלוקה הבסיסית ל'חזק' ול'חלש' – הכרוכה באשמה (בשל חוזקו) ובפחד (ממהפך אפשרי של מצבו בנדנדה שיוביל לניצולו).

דימוי 'קרש הקפיצה' הופיע בדרך-כלל כאשר שני הצדדים לא ראו את עצמם נתונים בהישרדות קיומית, אלא בתהליך של בנייה והתחזקות. במישור הארגון, משמעות הדבר הייתה שלשני הארגונים היה תקציב למשכורות ולפעילויות ליבה; במישור האישי, משמעות הדבר הייתה ששני הצדדים חשו ביטחון במקומם בארגון ולא חשו בסכנת פיטורים. נראה שמידת-מה של יציבות ושל ביטחון אפשרה לשני הצדדים להתמקד בניצול הזדמנויות לקידום עצמי, ארגוני ואישי הנובעות מהקשר, ולהימנע מסיכונים הכרוכים בקונפליקטים ובניגודי אינטרסים.

דימוי ה'הפריה ההדדית' התקיים בעיקר כאשר היה גורם מממן שהיה מוכן להשקיע משאבים בתהליכים של דיאלוג ולמידה, מתוך אמונה שאלה יוכלו להניב עשייה מהותית בהמשך הדרך. נראה שהלגיטימציה להשקיע משאבים במפגש עצמו הייתה משמעותית ביכולתם של הצדדים לראות בו ערך ולהרשות לעצמם להתפנות מהעיסוק בתוצאות לעיסוק בתהליך וביחסים. נוסף על כך, תנאים אלו אפשרו לצד ה'ותיק', המזוהה עם עמדת הכוח, להסתכן במהלכים א-סימטריים כגון מתן שליטה בניהול הכספים לצד ה'עולה'; השקעה יתרה של זמן ואנרגיה; ומוכנות לחוות

חולשה ואיבוד שליטה. במונחים של הפרספקטיבה הפסיכו־דינמית, בעלי הכוח הפיננסי סיפקו לשותפים 'החזקה' ומרחב מעבר בטוח שבתוכו יכלו ליטול סיכונים, להתנסות ולהשתנות. ההבחנה בין שלושת הדימויים של 'כוח' ו'שותפות' מאפשרת חידוד של האפשרויות להתערבות של מנהלים ושל יועצים בהקמה ובניהול של שותפות שיש בה פערי כוחות. ראשית, אפשר לפתח מודעות גבוהה יותר ליחסי הכוחות במישור הארגון ובמישור האישי והחברתי: מהם מקורות הכוח והחולשה של כל צד? האם אחד הארגונים נאבק על קיומו ונתון בסיטואציה הישרדותית? האם אחד השותפים ניצב בעמדת כוח חזקה יותר בתוך הארגון שלו? והאם האוכלוסיות שמצייגים הארגונים נמצאות במעמד שונה מבחינה חברתית, כלכלית ופוליטית? שנית, אפשר להגדיל את המודעות לעמדותיהם ולתפיסותיהם הסובייקטיביות של הצדדים באשר למושג הכוח; כיצד כל צד תופס את עצמו ביחס לאחר: 'חזק'?' 'חלש'?' 'חזק'?' 'חלש'?' כאחד? איזו משמעות מייחסים שני הצדדים למושג הכוח ולפערים בין הכוחות? האם הצד ה'חזק' מוכן לוותר על ההנחה שלפיה 'בעל המאה הוא בעל הדעה', והאם הצד החלש מוכן לוותר על עמדת ה'קרבן הצודק' ולבסוף, אפשר לערוך בחירה מושכלת יותר של פרקטיקות עבודה שישמשו להתמודדות עם פערי הכוחות: כיצד אפשר לתת כוח, שליטה וסמכות לצד ה'חלש'?' כיצד יכול הצד ה'חזק' להשתמש בכוחו לטובת השותפות? כיצד אפשר לצמצם את הפוטנציאל לנזק ולניצול של הארגון האחר? כיצד אפשר לייצר מרחבים משותפים שבהם לא הכוח הסוציו־אקונומי נמצא במרכז, אלא ההון האנושי?

אחד האתגרים המרכזיים להמשך המחקר בתחום של שותפות, כוח ותרבות הוא בחינת דימויים ומנגנוני עבודה ייחודיים לשותפות בין ארגוני פלורליזם יהודי לארגונים של יוצאי חבר העמים. למרות פערים בתרבות המוצא וברמה הסוציו־אקונומית בין 'עולים' לבין 'ותיקים' בישראל, לשתי הקבוצות זהות לאומית משותפת ואזרחות באותה המדינה. עקב כך, יכלו השותפויות להתבסס על מכנה משותף רחב למדי: תפיסת עולם ציונית, השואפת לכלול את העלייה מחבר העמים בזרם המרכזי (מינסטרים) הישראלי (A), וקיומן של זכויות אזרחיות ופוליטיות המאפשרות לשתי הקבוצות להשפיע על עתידן (C). בסיס משותף זה לא קיים תמיד: בשותפויות בין קבוצות אזרחים שאינם חולקים זהות לאומית או תרבותית משותפת הבדלי זהות חדים יותר, ובשותפויות בין קבוצות אזרחים וכאלה שאינם אזרחים, כגון פליטים או מהגרים, פערי הכוחות המבניים גדולים יותר. במחקר המשך אפשר לברר אם אותן תפיסות ופרקטיקות שסייעו לנהל את יחסי הכוחות בשותפויות בין 'עולים' לבין 'ותיקים' יכולות להיות רלוונטיות גם בהקשרים אחרים.

במאמר זה המחשנו כיצד יכול פיתוח של תפיסה מורכבת ורב־ממדית באשר לכוח לסייע בניהול שותפויות מורכבות. תפיסה כזו אינה מבטלת את קיומם של פערים בין כוחות, אך היא יוצרת מרחב של בחירה בתוך מציאות נתונה. המשימה העיקרית היא לגלות את חופש הבחירה במישור האישי, הארגוני והחברתי שבו אנו פועלים. כפי שניסח זאת ויקטור פרנקל: "היצור האנושי הוא דבר סופי, והחירות שלו מוגבלת. אין זו חירות מתנאים, אלא חירות לנקוט עמדה כלפי התנאים" (Frankl, 1984, p. 132).

- אלון נ' ועומר ח' (2005), **השטן שבינינו: מדמוניזציה להידברות**, צפת, ספרים.
- אמיר מ' והורוביץ מ' (2003), **להיות מתבגר עולה: הקשר בין הגירה, פשיעה ועבריינות: המקרה הישראלי**, תל-אביב, המרכז הבינתחומי לחקר מדיניות וטיפול בילדים ונוער, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת תל-אביב.
- טליאס, מ' (2010), **שותפויות בין-ארגוניות: מרחב לעבודת הייעוץ, אנליזה ארגונית** 15, 34-44.
- סיקרון מ' ולשם א' (עורכים), (1998), **דיוקנה של עלייה: תהליכי קליטתם של עולי ברית-המועצות לשעבר, 1995-1990**, ירושלים, י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית.
- Galtung, J. (1996), **Peace by peaceful means: Peace and conflict, development and civilization**, London, Sage Publications.
- Gomel, E. (2009), **The pilgrim soul: Being a Russian in Israel**, New York, Cambria Press.
- Fisher R., Ury W., and Patton, B. (1981), **Getting to yes: Negotiating agreement without giving in**, New York, Houghton Mifflin Books.
- Frankl, V. E. (1984), **Man's search for meaning**, New York, Simon & Schuster.
- Francis, D. (2004), Culture, power asymmetries and gender in conflict transformation, in: **Berghoff handbook for conflict transformation**, Retrieved from <http://www.berghof-handbook.net>.
- Kemmis, S, and McTaggart, R. (2000), Participatory action research, in: Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (Eds.), **Handbook of qualitative research**, (2nd ed) (pp. 567-605), California, Sage Publications.
- Linden, R. (2002), **Working across boundaries: Making collaboration work in government and nonprofit organizations**, San Fransisco, Jossey Bass Publications.
- Miall, H., Ramsbotham, O., and Woodhouse, T. (2000), **Contemporary conflict resolution**, Cambridge, UK, Polity Press.
- Segal, H. (1988), **Introduction to the work of Melanie Klein**, London, The Hogarth Press.
- Winnicott, D. W. (1971), **Playing and Reality**, London, Tavistock Publications.

הערות

1. ראו גם טליאס, 2010.
2. בפורום 'פעולה' השתתפו נציגי הארגונים האלה: 'אידל', 'אלול', 'אימפולס', 'במדבר', 'החברה למתנסים', 'המדרשה באורנים', 'ידידות ועבודה', 'כבוד עצמי לנשים', 'מודוס', 'מחניים', 'מרכז יעקב הרצוג ללימודי יהדות', 'מרכז שילוב', 'עולים למען קליטה מוצלחת', 'קהילת אש-דוד', 'קולות בנגב' ו'תשבץ'. אנו מודות לחברי הפורום על נכונותם לשתף אותנו בתובנות שלהם ובכלים שפיתחו: כתיבת מאמר זה לא הייתה מתאפשרת ללא שיתוף הפעולה, המקצועיות והרצון הכן שלהם להתבונן וללמוד מחוויית העבודה בשותפות. ברצוננו להודות גם לעמיתינו ב'שתיל' ובעיקר לממונים עלינו מיכאל שטרנברג, אינדה קריקסונוב ושירה בן ששון-פורסטנברג, ולתומכינו ב'קרן החדשה לישראל' וב'פדרציית ניו-יורק'; תמיכתם אפשרה לפורום 'פעולה' לקום ולמאמר זה להיכתב.
3. שמות המרואיינים הושמטו, מטעמים מובנים.