

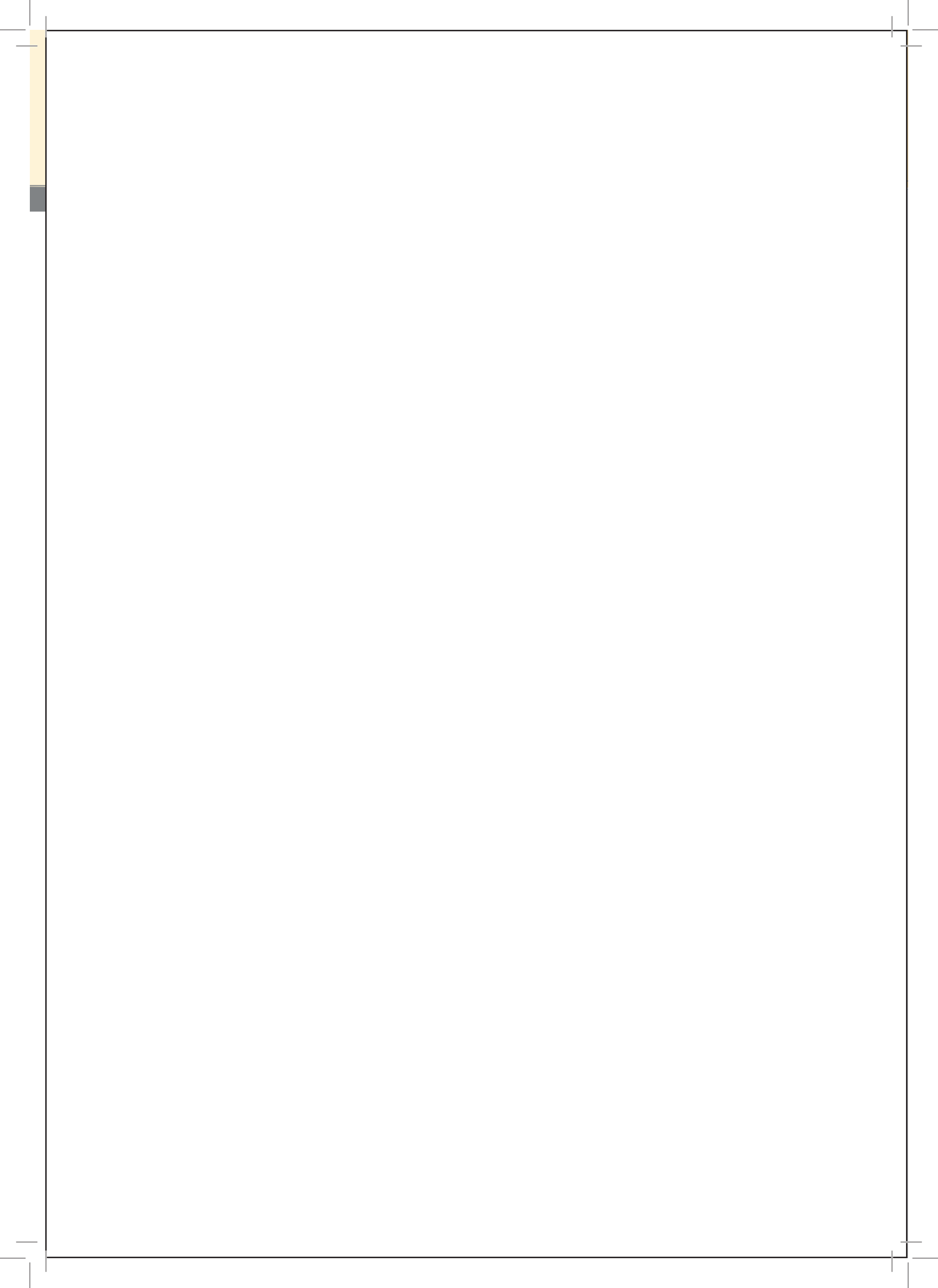


אוגדן יסודות להובלה בקהילות המעורבות

יסוד רביעי

מהנהלה להנהגה
הנהגת הקהילה המעורבת







**ניהול שפה קהילתית מעורבת
בין המדובר והמוכר לחדש והמתחדש
אוגדן יסודות להובלה בקהילות המעורבות
Talking the language of mixed communities
Speaking the language of pluralistic communities**

עורכת וכותבת: ללי זינגר
יוזמת יועצת ומלווה: איילת מרידור

כתיבה ואיסוף התוכן:
מובילי קהילות ויועצי מרקם שהשתתפו בתוכניות מרקם תשע"ז ותשע"ז

עיצוב גרפי: אריאלה עציץ
עימוד ועריכה: כפיר אדרי

עריכה לשונית: רותי קליין

בהפקת מרקם - למען קהילות חיים לכלל ישראל

ליצירת קשר: kehilotm@gmail.com
meitarim.org
facebook.com/mirkam.kehilot

מוזמנות ומוזמנים לעשות שימוש בתוכן, להפיץ אותו ולשלוח לנו תוכן נוסף.
נא להקפיד על זכויות יוצרים בכל מקום שבו הדבר דרוש.

תשרי התשע"ח 2017

לשימוש פנימי

לא למכירה



**"מה שקיים
בכוח נפלא יותר
מן הקיים
בפועל."**
אל-בקעה
(1480-1404),
תהדים
אל-ארכאן, 48 א.

מבוא לתוכנית לומדים שפה

השפה היא אמצעי בלעדי לתקשורת. היא האחראית לקשר ולחיבור שבין אדם לאדם, והיא המכילה בתוכה את הערכים התרבותיים שלנו ואת התפיסות העמוקות שלנו באשר לחברה שבה אנו חיים ושבה אנו רוצים לחיות.

בעבר הייתה השפה יעד מרכזי ביעדי הציונות בעת הקמת בית יהודי בארץ ישראל. השפה העברית היוותה יסוד מיסודות בניית החברה היהודית-ישראלית. כיום אנו רואים בה כלי מרכזי בפיתוח חיי שותפות לכלל ישראל. מי אם לא השפה יכולה להיות הדבק החזק שמייצר חברה, ומי אם לא השפה יכולה גם להנציח פערים ולשמר מחלוקות?

בקהילות המעורבות אנו נתקלים רבות במקרים של פער בסמנטיקה הפשוטה, כמו אותה ארוחת שבת שהוזמן אליה האדם החילוני ולא באמת ידע אם לבוא בשבת בבוקר או אחר הצהריים... והרי הוא הוזמן לשישי בערב, מה שמכונה 'ארוחת שישי' בפי חילונים רבים; או אותה הזמנה קהילתית לסעודה שלישית בשבת בדשא השכונתי, בלי ציון השעה! הזמנה שלא אמרה דבר וחצי דבר למי שאינו מצוי בשיח הדתי ואינו יודע שהכוונה היא לשבת אחר הצהריים... לא אחת אנו שואלים את עצמנו, אם אנחנו באמת מדברים באותה השפה, ואם אנחנו מייצרים בעזרתה תרבות ייחודית לקהילות המעורבות. אנו מוצאים שקיים צורך בתשתית של שפה תרבותית וקהילתית משותפת, המוכרת ומקובלת על כל חברי הקהילה על גווניה.

האוגדן הזה מרכז מודלים לניהול קהילה בהיבטים אחדים. המודלים נאספו ונלמדו כחלק מתוכניות תשע"ו-תשע"ז, אז ניסינו לבחון את השפות האפשריות לניהול קהילה מעורבת, לחלוק את הידע שהצטבר בכל קהילה, ללמוד אחת מרעותה ולפתח יחד חלופות מיטביות. התוכניות כינסו מובילים ומובילות של קהילות חיים דתיים, חילונים והמנעד, כדי לעסוק בנושא השפה המעורבת בארגון קהילתי, והפגישו אותם עם מרצים, ועם אנשי רוח ויצירה.

האוגדן המוגש כאן מאגד בתוכו רעיונות לניהול שפה קהילתית מעורבת: כיצד נכון וראוי לנסח שפה משותפת דרך חזון קהילתי בכלל, וכיצד בקהילה המעורבת בפרט? אילו סוגי שיח מתנהלים בקהילות המעורבות כיום וכיצד ניתן להשביח אותם? מה תפקיד המבנה הארגוני הקהילתי בבניית שפה קהילתית מעורבת, והאם הוא משרת את החזון הקהילתי המעורב? התרבות כמרחב משותף לשימור שפה ויצירת שפה מחדשת משותפת - איך עושים זאת הלכה למעשה בקהילות? כיצד ניתן לבנות תהליך שיח משמעותי שיאפשר ניהול תהליכי קונפליקט בקהילה בצורה שתחזק ותעצים את הקהילה?

האוגדן הזה מחולק לארבעת היסודות שליוו את תוכניות תשע"ו ובכלים למימושם: החזון; התרבות כבונה קהילה; הקשר בין שפה ויזואלית ושפה קהילתית; ניהול מחלוקות בקהילה ומבנה הקהילה והשפעתו על אופן הובלת הקהילה.

אוגדן זה נוצר בכדי לסייע לכל מי שמשמש בתפקידי הנהגה ומוביל תהליכים עמוקים בקהילה, וכן לכל מי שחפץ בהקמת קהילה או מסגרת חיים ל"כלל ישראל". אוגדן זה מתווסף לאוגדן השבת שנוצר לפניו, והוא ינגש באופן מקוון כדי שנוכל להמשיך ולעבות אותו ולהוסיף לו תוכן בתקווה ללמוד מניסיון הקהילות גם בשנים הבאות.

שמחים על השותפות בעשייה ומצפים להמשך מרקם

**הערה חשובה:

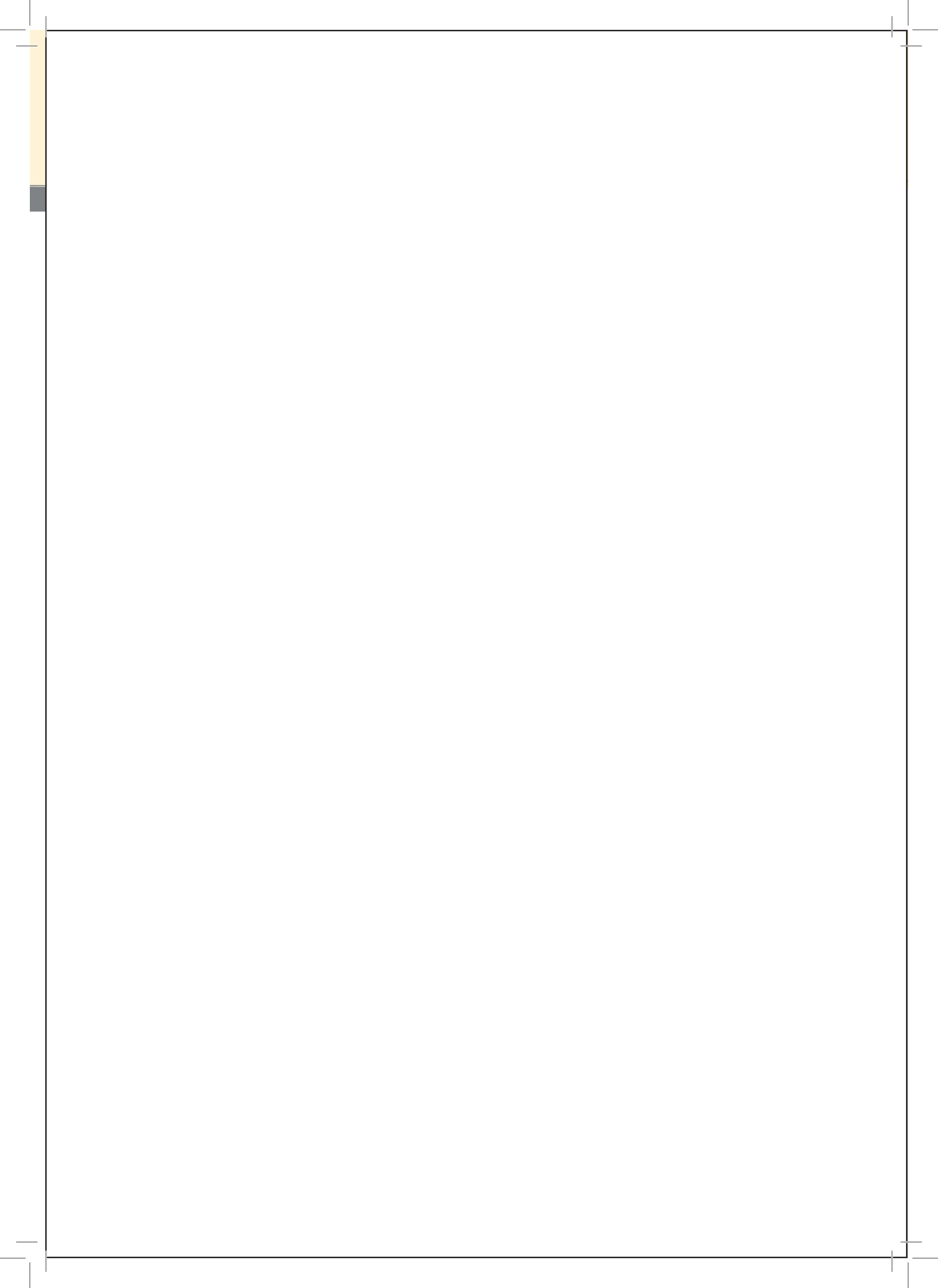
מפאת מגבלות השפה העברית והרצון לשמור על רציפות ורהיטות הלשון, נכתב האוגדן בלשון זכר, אך הוא פונה, כמובן, לכל המינים.



יסוד רביעי:

מהנהלה להנהגה
הנהגת הקהילה המעורבת

9תפיסת ההנהגה בקהילה - מבוא
11מורכבות ההנהגה בקהילה מעורבת
13עוגנים בסיסיים להבניית קהילה
15מבנה ארגוני בקהילה מעורבת- מודלים לדוגמא
17מודל מספר 1 - המודל ההיררכי (בהשראת קיבוץ כרמים)
19מודל מספר 2 - ניהול יישוב קהילתי (בהשראת מצפה הושעיה)
21מודל מספר 3 - קהילה עירונית (בהשראת יחד מודיעין)
23משולחן הוועד - מבדק פנימי לוועדי הנהלה
25מהנהלה להנהגה
נספח:
29הנהגה רוחנית בקהילה מעורבת



תפיסת ההנהגה בקהילה - מבוא

ר' אלעזר בן עזריה היה אומר: כל שחכמתו מרובה ממעשיו, למה הוא דומה? לאילן שענפיו מרובין ושורשיו מועטין, והרוח באה ועוקרתו והופכתו על פניו; אבל כל שמעשיו מרובין מחכמתו, למה הוא דומה? לאילן שענפיו מועטין ושורשיו מרובין, שאפילו כל הרוחות שבעולם באות ונושבות בו אין מזיזות אותו ממקומו, שנאמר: 'והיה כעץ שתול על פלגי מים'. (משנה, מסכת אבות פרק ג, משנה יז)

סוגיית ההנהגה בקהילה המעורבת היא סוגיה מורכבת. ההנהגה צריכה לייצג מגוון זהויות, וצריכה להחזיק בהובלה הערכית של כלל חברי הקהילה על שלל זהויותיה. ההנהגה חייבת לשמור על אמירה ערכית מתוך רגישות לכל התפיסות האמוניות והדתיות של חברי הקהילה. המורכבות שבהחזקת רוחניות משמעותית מגוונת שואבת את ההנהגות לעיסוק השוטף בצורכי הקהילה הפוליטיים, הגאוגרפיים, ההתיישבותיים והפיזיים.

אך מי מחזיק במשמעות, ברוח, בערכים שלאורם חיים יחד? מי מחזיק בשאלה למה ולא איך, ובשאלה לאן ולא מתי וכמה? האם ישנה הובלה ערכית בקהילה? האם ישנה סמכות מובילה? מה צורתה? על מה היא אמונה ואיך ראוי שתעשה זאת?

לפי הוויקיפדיה, האדם המחליט להיענות לתפקיד המנהיגות עושה זאת מתוך בחירה להצטרף לפעולה שהוא מזדהה איתה ועם מטרותיה; יכולת מרכזית הדרושה למנהיג היא דוגמה אישית, היכולת לבטא במעשיו ובהתנהגותו את הערכים שלפיהם הוא מצפה ממונהגיו לפעול.

בהנהגה בקהילה המעורבת יש לייצר כמה דרכי הזדהות, וזו מורכבות אחת. נוסף על כך, החילונית במהותה פחות מתחייבת לסמכות חיצונית אנושית אחת, בעוד שבציבוריות הדתית, לפחות בעבר, הסמכות הרבנית הייתה ברורה ופעמים רבות שאלת רב הייתה מחויבת על מנת להכריע בסוגיות קהילתיות כאלה ואחרות. אם כי כיום, גם בציבור הדתי יש מספר רב של רבנים ועמדות הלכתיות, וגם לא מעט אנשים דתיים פרטיים וקהילות אשר לא בהכרח מחפשים סמכות הלכתית.

דברים אלה הופכים את ההנהגה בקהילה בכלל ובקהילה המעורבת בפרט לסוגיה מורכבת. בפרק זה נעסוק בתפקידים של ההנהגה בקהילה המעורבת, ננסה להאיר נקודות שלאורן תוכל ההנהגה הקהילתית לפעול, ונבדוק כיצד ביכולתה להוות בסיס רחב ואיתן שממנו צומחת קהילה מגוונת ויציבה המחוברת היטב לשורשיה.

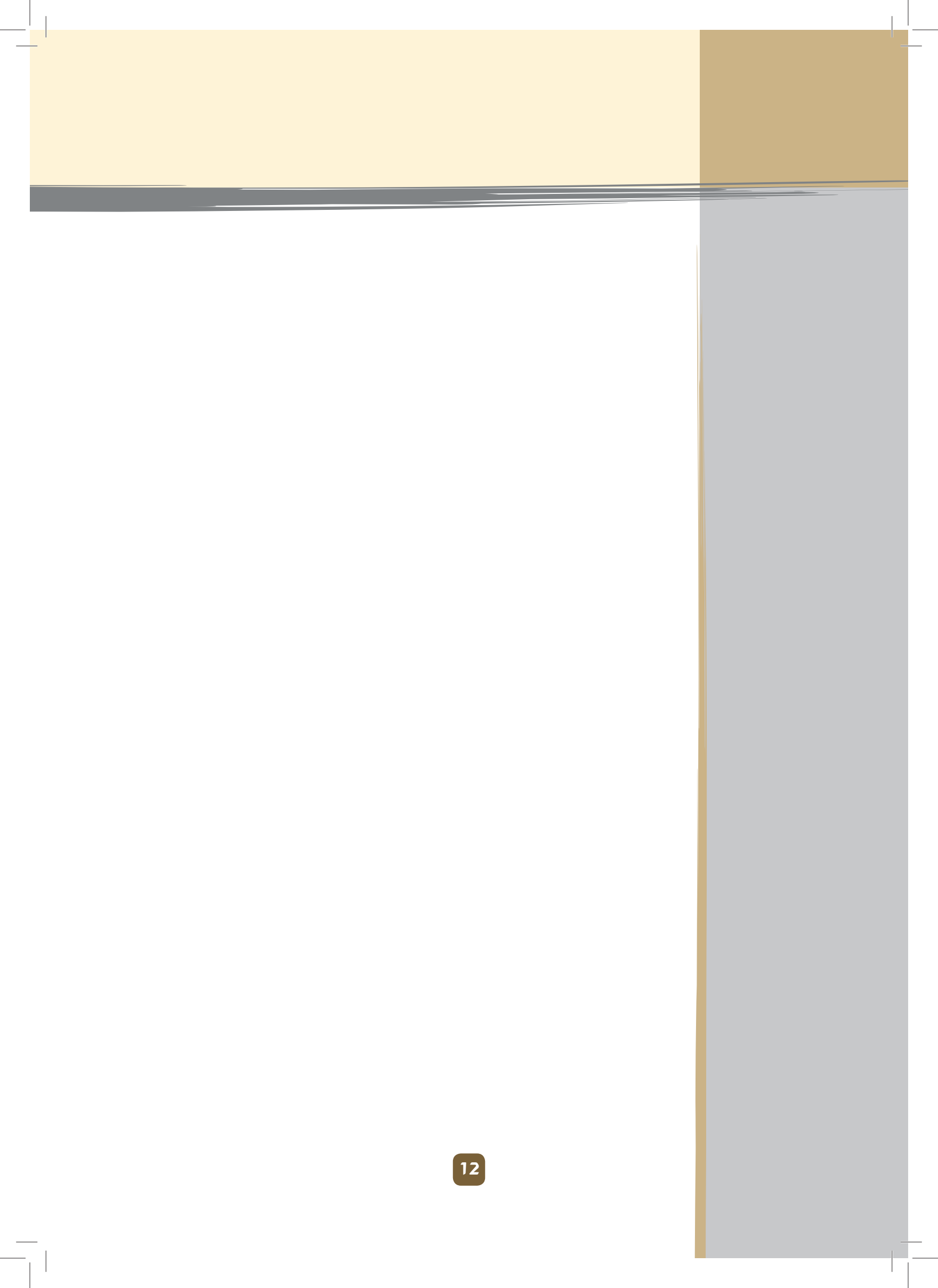
**"עמדו יחדיו,
אך אל תהיו
צמודים, הן
גם העמודים
נושאי
המקדש
ניצבים ולא
יגעו, והאלון
והאלה -
אמיריהם זה
בצלה של זו
יגבהו"**

(ג'זבראן חליל
ג'זבראן, הנביא,
הוצאת מודן,
עמ' 12)

מורכבות ההנהגה בקהילה מעורבת

בקהילה המעורבת יש לייצר באופן קבוע גישור בין פערים מובנים בגישות של חברי הקהילה, בתפיסות שלהם ובאורחות חייהם. נוסף על כך יש לשמר את מגוון הזהויות בקהילה, את הפערים ואת המתחים, ולא לנסות 'להחליק' אותם אלא לתת להם מקום וביטוי בחיי הקהילה והפרט. חשוב שכל תהליך ופעולה המובלים על ידי הוועד המנהל, ינוהלו באופן שמשקף את מגוון הזהויות החיות בקהילה, וכל זאת, נוסף על הניהול השוטף של הקהילה.

תחומי העיסוק של הוועד נדרשים לתת מענה למגוון צרכים אשר אם לא תוקדש להם מלוא תשומת הלב, הם ייוותרו בלא מי שיישא את קולם. אם לא יהיה להם ייצוג הולם, ישנה סכנת התפוררות של המכנה המשותף הקהילתי, ואיתו התפרקות המבנה הקהילתי. חברי קהילה שירגישו שקולם אינו נשמע, לא יחושו חשובים לקהילה ושייכים לה, ועם הזמן יפסיקו להשתתף בה באופן פעיל. אדם יכול לחוש שאין לו מקום ראוי בקהילה ושאינו מקום לעמדותיו ולצרכיו, וללכת לחפש מקום אחר לבוא בו לידי ביטוי. הקהילה היא מבנה וולונטרי והיא כל הזמן בעמדת 'בחינה מחודשת' בקרב הפרטים המרכיבים אותה, ועל כן יש להנהיג אותה ברגישות רבה.



עוגנים בסיסיים להבניית קהילה

בתפיסה המרקמית יש כמה עוגנים קהילתיים בסיסיים, ועליהם אנו ממליצים לבנות את הקהילה:

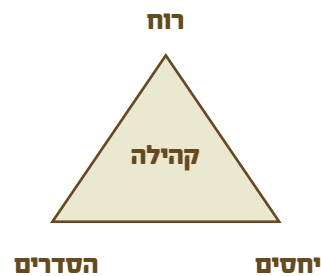
מהי קהילה?

קבוצת אנשים שיש להם מאפיין חיוני משותף, דבר היוצר תחושה של שייכות בין האנשים הללו המקיימים ביניהם יחסי גומלין ופועלים באמצעות מנגנונים מוסכמים להשגת מטרות משותפות. (אלי גור, מנכ"ל ניצנים)

מהי קהילה מעורבת?

קבוצת אנשים בעלת מסכת ערכים משותפת הדוגלת ברב-גונית ומייצרת שייכות דרך ערבות הדדית ויחסי גומלין, הפועלת באמצעות מנגנוני קבלת החלטות קהילתיים, המקיימת שיח יהודי-ישראלי, המתבססת על עוגן קהילתי פיזי בדמות מבנה קהילתי, והמבטאת בתוכה את שלל הזהויות על המנעד היהודי ללא שום רצון או מטרה לשנות זהותו של האחר, והכול למען השגת מטרה משותפת. (מרקם)

מודל המשולש: שלושה ממדים המהווים מנוע קהילתי¹



- 1. הרוח.** ממד זה כולל את האידאות, הערכים, השאיפות והחזון שלאורם מוקמת ופועלת הקהילה.
- 2. היחסים.** הזיקות בין חברי הקהילה, סך מערכות היחסים בין החברים בה ודפוסי התקשורת בקהילה.
- 3. הסדרים.** מיסוד דרכי החיים, הנורמות, החוקים והנהלים.

קהילה חזקה היא זו שיש בה איזון נכון של שלושת הממדים: בכל פעולה והתרחשות בקהילה נכון שיבואו לידי ביטוי שלושת ממדים אלו; אין ממד שהוא מיותר, וקשה להפריד בין הממדים, לבודד את האלמנטים; הם משלימים זה את זה, אם מוותרים על אחד האלמנטים - הקהילה נחלשת ומתפרקת.

¹ עפ"י המודל של שי זרחי - המדרשה באורנים

קהילתיות כתכונה

קהילתיות גבוהה מאפיינת קהילה בשלה שבה יש לפרטים רצון ומשאבים להשפיע על איכות חייהם ועל התנהלות הקהילה שלהם. לכל קהילה רצונות שונים ומשאבים שונים. מנעד הקהילתיות נמדד על פי מידת מימוש הממ"ש (משמעות, מחויבות, שייכות):

מודל הממ"ש - פרטים בונים קהילה

ממ"ש - משמעות, מחויבות, שייכות²

משמעות: "להיות משמעותי פירושו לגלות מודעות לערך העצמי וליכולת העצמית להשפיע על אחרים או להיות שותף ולחולל שינוי כלשהו" (בובר). מידת היכולת של הקהילה לזמן לחבריה הזדמנויות לחוש, לבטא ולהתנסות במרחב תחושות אלה (שייכות, יכולת להשפיע ולחוש בעל ערך), תקבע את המידה שבה תהווה הקהילה גורם מרכזי בהגדרה העצמית של היחיד ובעיצוב זהותו.

מחויבות: ככל שרמת הקהילתיות גבוהה יותר, כך ירגיש היחיד כי הקהילה היא רכיב מרכזי יותר בזהותו, והדבר יתבטא בתחושת אחריות כלפי המתרחש בתוכה ורצון לנתינה ולהשתתפות.

שייכות: "השייכות והזיקה לזולת הן הדרך של היחידים לבטא את מהותם כבני אדם" (בובר). החשיבות שהיחיד מייחס להשתייכותו לקהילה מבוססת על התפיסה כי שייכות זו תעלה את ההערכה העצמית שלו כיחיד ואת ההערכה העצמית של הקבוצה בעיני עצמה.

יישום המודל בקהילה מעורבת

משמעות: האדם החי בקהילה מעורבת יחוש במשמעות שניתנת לזהות העצמית (זהות יהודית על גווניה) ובידיעה שמכירים בזהות האישית שלו ומאפשרים לה לשגשג ולהעמיק.

מחויבות: ככל שרמת המחויבות תהיה גבוהה יותר, כך ירגיש כל חבר בקהילה אחראי ומחויב לחברי הקהילה האחרים ולמילוי הצרכים הן של קבוצת השווים בזהותם המשנית והן לחברים השונים ממנו בזהותם.

שייכות: ככל שהקהילה היא רכיב חשוב בזהותו של היחיד בקהילה המעורבת, כך יינתן מקום למורכבות שבהשתייכות לקהילה שיש בה אנשים בעלי אורחות חיים שונים וזהויות מגוונות ומורכבות, ויחד עם זאת תיווצר היכולת להרגיש שייך ובטוח גם בקרב מעגלי ההשתייכות השונים.

לסיכום, בכל רמת קהילתיות שנבחר חשוב לשמר את העוגנים הבסיסיים המתוארים לעיל ולהביא אותם לידי ביטוי בחזון, במבנה הארגוני ובשפה הקהילתית שתיווצר, וכן בדפוסי התקשורת הקהילתיים ובאירועי התרבות והתוכן שלה. **קהילות אלו אולי יצליחו לייצר זהות חברתית חדשה, ושפה חדשה אשר תשפיע על בניית זהות יהודית אחרת בישראל.**

² עפ"י מודל שדמות

מבנה ארגוני בקהילה מעורבת - מודלים לדוגמא:

המבנה הארגוני הקהילתי הוא גם בבואה להתנהלות הקהילה וגם מייצר אותה. על כן יש לבחון אותו מתוך הבנה שהוא התשתית לאופייה של הקהילה, ועליו להיות מיטבי ומותאם לקהילה.

המבנה הארגוני אוחד בתוכו את עקרונות הממ"ש ומתנהל בשלושת העוגנים הקהילתיים המרכזיים כפי שהוצגו קודם:

- 1. הרוח** - שימור המשמעות הערכית שסביבה התכנסה הקהילה, יצירת מסגרת חיים משותפת לכלל ישראל.
- 2. היחסים** - סך מערכות היחסים בקהילה: בין חברי הקהילה לבין עצמם, בין הגופים הפועלים בה לבין עצמם, והיחסים בין החברים לגופים הפועלים.
- 3. ההסדרים** - מיסוד הדרך, הנורמות והחוקים.

אנחנו מציעים להנהלת הקהילה לבחון עצמה דרך העוגנים הנ"ל ולשאול את השאלות האלה (החלוקה כאן היא לצורך ההבנה של המודל והבהרתו, אך ברור שהדברים אינם דיכוטומיים וכי יש שאלות שניתן לייחס אותן ליותר מקודקוד אחד במשולש):

הרוח:

- מה מידת המעורבות של כלל האוכלוסיות במנגנונים השונים?
- האם קיים רב בקהילה ואיפה הוא ממוקם במבנה הארגוני?
- איך מביאים לידי ביטוי בכל המנגנונים הקהילתיים את סיפור החזון המעורב?
- כמה מחברי הקהילה מכירים את החזון?
- כיצד החזון בא לידי ביטוי בחיי הקהילה?
- כיצד החזון בא לידי ביטוי בעבודתו של הוועד?

היחסים:

- האם קיים ייצוג של מגוון הזהויות בקהילה על המנעד חילוני-דתי במנגנונים הפעילים?
- איך תמקמו אותם זה ביחס לזה, כלומר, מה מהות היחסים ביניהם? תוכלו לצייר את היחסים בין המנגנונים השונים בכל דרך.
- האם קיימות ועדות המייצגות רק מגזר מסוים בקהילה (דתי או חילוני)?
- מה מידת האוטונומיה של כל ועדה בקהילה?
- מה הקשר בין צוותי הוועדות לבין עבודתו של הוועד המנהל?
- האם יש קשר בין חיי הקהילה לחיי המשפחה והפרט?
- האם המבנה הקהילתי יכול לתמוך ולהעצים את חיי המשפחה והפרט ולהפך?

ההסדרים:

- אילו מנגנונים פעילים בקהילה? (הנהלה, אסיפה, ועדות, צוותים, צוותונים, בעלי תפקידים, פעילים וכו').
- אילו בעלי תפקידים יש בשכר ואילו בהתנדבות?
- כמה חברים בכל צוות או ועדה, מה תחום אחריותם, מה דרך ההיבחרות ומה משך מילוי התפקיד?

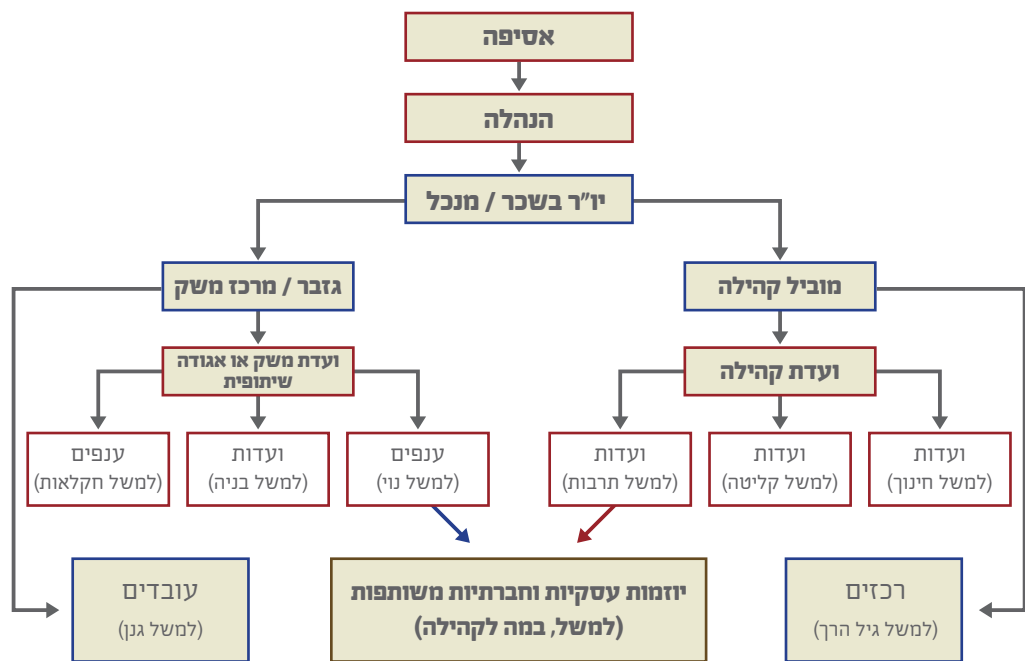


דפי יוזמה הם
דפים שמרכזים
את היוזמות
שמעלים
המשתתפים, ודפי
הנושאים מרכזים
את הנושאים
המרכזיים. ניתן
לקבל דוגמאות
לדפים כאלה
ממרקם

kehilotm@gmail.com

מודל מספר 1 - מודל היררכי

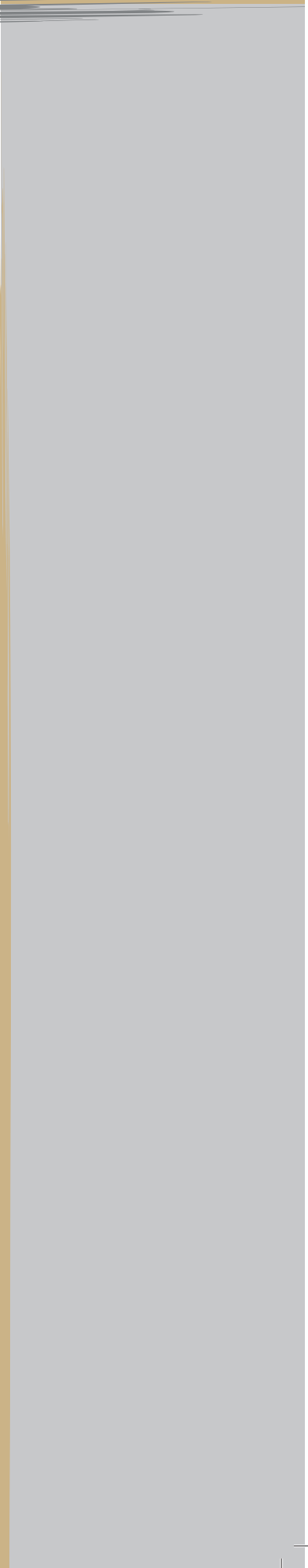
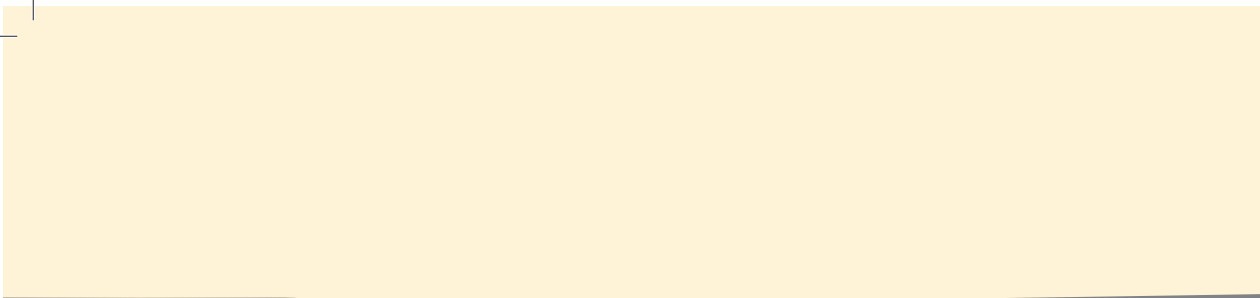
מודל זה שימושי לקהילה שמתנהלת כאגודה שיתופית (קהילה ועסקים משותפים) או לקהילה שמעוניינת לייצר יזמות עסקית משותפת. (נכתב בהשראת המודל של קיבוץ כרמים)



המודל הזה מתאר קהילה אשר בה גופים התנדבותיים (במסגרת אדומה) ובעלי תפקידים בשכר (במסגרת כחולה). הגופים ההתנדבותיים הם אנשי הקהילה, והם תמיד יהיו מעל בעלי התפקידים, כמתווי מדיניות או כוועדות העובדות עם בעלי התפקידים.

ייתכנו ועדות המוציאות לפועל תוכניות עבודה (כגון ועדת תרבות או קליטה) אך זה יתבצע בתכנון משותף עם מוביל הקהילה. מעל לכול ברמה האסטרטגית מנצחת ההנהלה ולצידה בעלי התפקידים והוועדות הישירות שתחתיה בהתאמה.

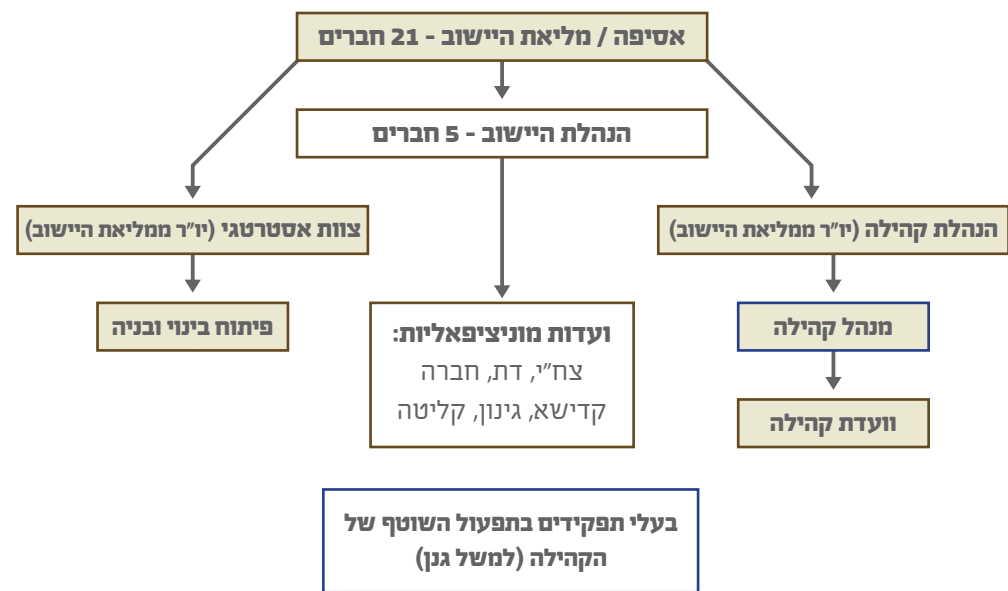
יש כאן התייחסות למודל של עסקים משותפים, ולכן ניתן לראות את ההתייחסות השוויונית הן ברמת הוועדות הן ברמת בעלי התפקידים לשני האלמנטים הזוהים בחשיבותם ובעוצמתם. זה בא לידי ביטוי בצורה אידאלית במיזמים משותפים המחברים תפיסת עולם ערכית-חברתית של הקהילה עם האפשרות ליזמות עסקית מתוך הקהילה. (כך הקודקודים 'רוח' ו'הסדרים' משתפים פעולה למקסם את היכולות הקהילתיות).





מודל מספר 2 - ניהול יישוב קהילתי

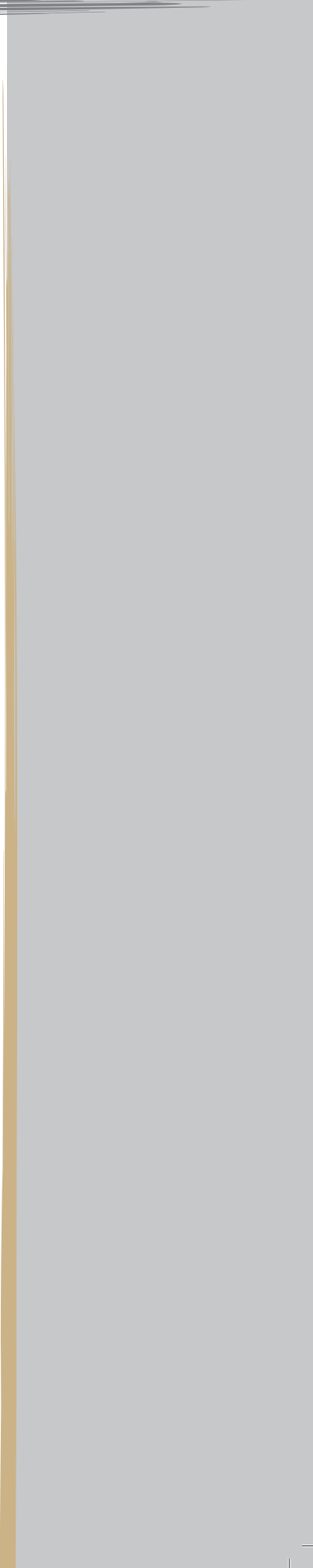
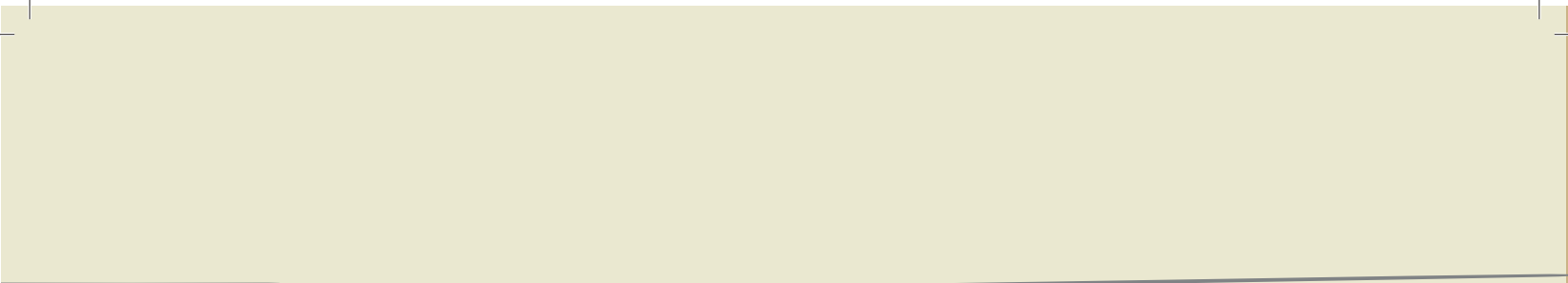
מודל זה שימושי לקהילה בעלת מספר גדול של חברים. כך אפשר לשמור על שותפות החברים בניהול הקהילה ועל מעורבות מרבית. (נכתב בהשראת המודל של מצפה הושעיה)



במודל הזה ניתן לראות כיצד ההנהגה האסטרטגית בידי חברי הקהילה. בעלי הבתים (ולא השוכרים) הם קובעי המדיניות, מתוכם נבחרת ההנהלה ומתוך המליאה יש פיצול לוועדות האסטרטגיות המחולקות לקהילה ולאסטרטגיה בהקשר של פיתוח ובניה.

אנשי המקצוע נכנסים תחת הוועדות ומסייעים להן בניהול השוטף, כך מתאפשר לוועדות לעסוק בתכנון לטווח הרחוק, בהחזקת הרוח הקהילתית וערכיה ובהתוויית המדיניות והפיקוח.

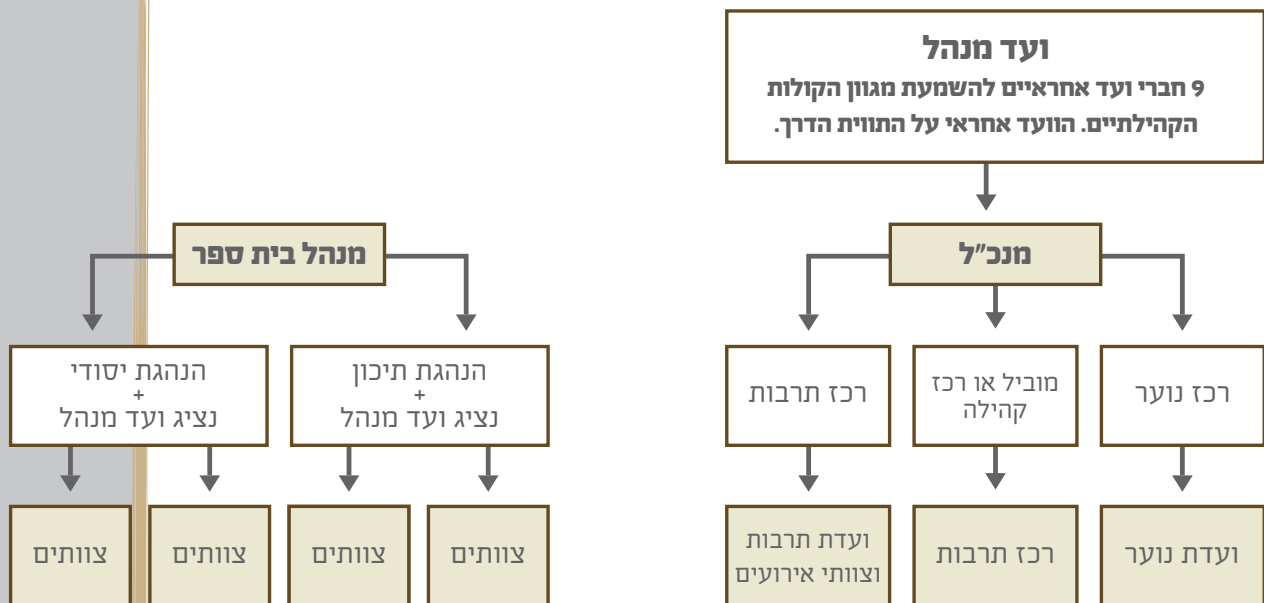
האתגר במודל הזה הוא בתקשורת (רמת היחסים) בין שלושת הקודקודים, כלומר, יושבי הראש של הוועדות האסטרטגיות (קהילה, הנהלה ואסטרטגיה) ומידת החיבור ביניהם לבין אנשי המקצוע האחראים על הביצוע.



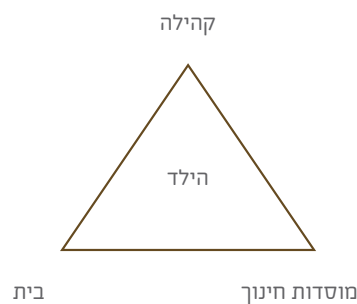


מודל מספר 3 - ניהול קהילה עירונית

מודל לניהול קהילה עירונית המתקיימת לצד בית ספר המהווה עוגן קהילתי מרכזי.
(נכתב בהשראת המודל של יחד מודיעין)



התפיסה הקהילתית



על פי מודל זה, מנהל בית הספר עובד בתיאום מלא מול הוועד המנהל של העמותה ומנכ"ל העמותה. נוסף על כך, יש נציג שתפקידו לתאם בין הוועדים, וכן נציג ועד בכל אחת מההנהגות הבית ספריות, שקיימות בגלל ההכרח מטעם משרד החינוך. חשוב לציין שגם לקהילה עירונית יש אפשרויות אחדות ליצירת מבנה ארגוני, וניתן לפנות אלינו ולקבל דוגמאות נוספות של מבנים. הדבר קשור לאופן שבו הקהילה ובית הספר תופסים את מהות היחסים ביניהם, וכן לגודל הקהילה ולמספר בעלי התפקידים בשכר.

משולחן הוועד - מבדק פנימי לוועדי הנהלה

להלן תרגיל לתרגול המידע התיאורטי שהובא בפרקים הקודמים לאור העבודה היום-יומית של הוועד המנהל בקהילה. התרגיל נועד למפות את תחומי העיסוק של הוועד על פי חלוקת הזמן בישיבת הוועד, ולבחון עד כמה מעבודת הוועד עוסקת בבינוי הקהילה, יסודותיה ועקרונותיה. **אפשרות אחת:** קחו ישיבה לדוגמה ומפו את הנושאים שבהם אתם עוסקים לפי האחוזים מהזמן המושקעים בכל נושא.

אפשרות שנייה: בדקו בתוכנית העבודה השנתית של הוועד באילו נושאים אתם עוסקים וכמה מזמנו של הוועד מופנה לעיסוק בכל נושא.

נושאים לדוגמה: חזון; תקציב; חינוך פורמלי (גנים, בית ספר); חינוך בלתי פורמלי (גיל רך, תנועת נוער, נוער); בנייה; תשתיות; הקמה; הצמחה; קליטה; תרבות; קהילה; פניות תושבים; תקשורת עם הקהילה; עבודה מול ארגונים וגופים (תומכים, שותפים, מתחרים); עבודה מול האוכלוסייה המקומית (מחוץ לקהילה); קשרים עם הרשות המקומית.

אז איך נראית ישיבת הוועד שלכם?

לאחר המיפוי אתם מוזמנים לדון בשאלות האלה:

- האם אנחנו מנהלים את הקהילה או מובילים אותה? (העמקה בכך בפרק הבא).
- מה מקום החזון הקהילתי בתוך עבודת הוועד?
- מה מקום הקהילה בתוך עבודת הוועד?
- כמה מתוך עבודת הוועד היא עיסוק בשוטף וכמה בהובלה ערכית?

ניתן לנתח את החלוקה לנושאים ולבדוק גם את הנושאים הללו:

- ממ"ש: האם הנושאים שבהם אתם עוסקים תורמים לתחושת השייכות, המשמעות והמחויבות של הפרט בקהילה?
- שלושת קודקודי המשולש: האם ניתן לראות את ביטויים של שלושת קודקודי המשולש בתחומי העיסוק של הוועד?

**"אילו היו
לי שמונה
שעות לכרות
עץ, הייתי
מקדיש שש
מהן להשחזת
הסכין"**

(אברהם לינקולן).

מהנהלה להנהגה



”משימתו של המנהיג היא להביא את אנשיו מהמקום שבו הם נמצאים למקום שבו לא היו מעולם” (הנרי קיסינג'ר).

בדרך כלל יש בכל מבנה ארגוני, קהילתי או עסקי, ואפילו משפחתי, היררכיה מסוימת. ההבנה היא שבחלק העליון של המבנה נמצאת האחראיות להובלה, לתפקוד, לניהול. כל אלה יכולים לגרום לארגון לתפקד ואפילו לתפקד היטב, אך האם זה יבטיח הובלה ערכית? לפי התפיסה המרקמית, הקהילה איננה רק גוף ארגוני שעליו לתפקד היטב (אם כי ברור שזה חשוב מאוד!)

קודקוד הרוח בארגון הקהילתי חשוב מאוד, ולפיכך יש לייחס חשיבות מיוחדת לאופן שבו הקהילה מובלת. סעיף זה פורט את ההבדלים בין הנהלה להנהגה ואת משמעויותיהם. חברי ועד, אתם מוזמנים לבחון מה אתם יותר - מנהיגים או מנהלים.

ניהול ומנהיגות - האם יש הבדל ביניהם? מאת ד"ר מיכל חמו לוטם³ (ההדגשות במקור)

איך תדעו שאתם עושים את מעשה המנהיגות?

כאשר אחד מהמקרים האלה, או יותר, קורים:

1. אתם יוזמים משהו חדש.
2. אתם פועלים פעמים רבות בלא סמכות פורמלית.
3. אתם מכוונים לטווח הארוך, משקיעים בחזון ובאסטרטגיה.
4. אתם מכוונים ליצירת שינוי דרמטי וטרנספורמטיבי, קרי שינוי ממעלה גבוהה.
5. אתם מגייסים ורותמים אנשים ומגבשים צוות מחויב לחזון.
6. אתם מתווים מדיניות ומאצילים סמכויות.
7. מניעים אנשים על ידי השראה וחזון והעוצמות הפנימיות שלכם.
8. המעשה שלכם דורש תעוזה ואומץ.
9. אתם חשים בודדים.

לעומת זאת, כשאתם עושים את מעשה הניהול...

ניהול הוא מקצוע שדורש התמחות, אתם מנהלים כאשר קורה אחד מהמקרים האלה, או יותר:

1. אתם פועלים באזור הסמכות!
2. אתם מכוונים ליצירת סדר ושמירה על סטטוס קו, לשיפור מתמיד, או לשינוי ממעלה נמוכה.
3. אתם מכוונים לטווח הקצר, למשל, משקיעים בתכנון ובתקצוב תוכניות עבודה.
4. אתם פועלים לאיש אנשים למשימות בהתאם למבנה ולפונקציה, ולשמור על יעילות העשייה.
5. אתם משקיעים באבטחת איכות ובקרה תוך מדידת התוצאות וניטורן.
6. אתם מניעים את הקהילה מכוח הסמכות הרשמית והכוח שבידיכם.

³ מתוך האתר של ד"ר מיכל חמו לוטם, פורסם ב- 11 לאפריל 2014. לצפיה במאמר הכנסו לאתר המחברת



בין אסטרטגיה לטקטיקה⁴

בהשאלה מעולם ההורות, חיים עמית מתאר בספרו 'הורים כמנהיגים' את ההבדל בין אסטרטגיה לטקטיקה. גם בעולם ההובלה הקהילתית אנו מוצאים שימוש במונחים אלה, ודיוק ההבדל ביניהם יכול לעזור לנו להבין את ההבדל בין הנהלה והנהגה.

אסטרטגיה היא מונח צבאי ופירושו אמנות המפקד הצבאי, ולפי מילון וובסטר: מדע התכנון וההכוונה של פעולות בעלות היקף גדול, תמרון כוחות צבא לעמדת היתרון הגדולה ביותר האפשרית לקראת עימות עם האויב.

אסטרטגיה היא הרמה הגבוהה של ניהול המערכה, היא רואה את התמונה הכוללת ואת ההקשר הרחב ביחס למטרות המדיניות ולמטרות המלחמה (המנהיגות). הטקטיקה, לעומת זאת, עוסקת בהפעלת הכוחות עצמם בשדה הקרב באופן המיטבי (הניהול).

ניהול ומנהיגות - הילכו שניים יחדיו בלתי אם נועדו?

על מנת להביא קהילות להישגים, חשוב לשלב בין ניהול ומנהיגות, כפי שניתן לראות בטבלה:⁵

ניהול	מנהיגות	
תכנון ת"ע, תקצוב, ל"ז	פיתוח חזון ואסטרטגיית השינוי	יצירת אג'נדה
איוש אנשים לפי משימות	יצירת קבוצה מגובשת סביב האג'נדה	צוות
תהליכי אבטחת איכות ובקרה	התוויית מדיניות והאצלת סמכויות	ביצוע
סמכות וכוח	יצירת השראה והנעה פנימית לעשייה	הנעת עובדים
תוצאות חוזרות באיכות גבוהה ובעקביות	שינוי טרנספורמטיבי	התוצאה
בעשייה נכונה של הדברים (יעילות)	בעשיית הדבר הנכון	במה ממוקדים?
בינוני - קצר	בינוני - ארוך	טווח השינוי

סיכום

לאחר בחינת המודל הארגוני הקהילתי ובניסיון למפות את עבודת הוועד, ניתן לראות מסה גדולה של הפעילות השוטפת והצרכים הקהילתיים הדחופים שעבודת הוועד מתרכזת בהם. בשלב זה יהיה נכון לנסות לבנות בהתאם לכך את המודל המיטבי לניהול הקהילה.

בקהילה המעורבת קיים במיוחד הצורך לייצר באופן קבוע גישור בין פערים מובנים בגישות, בתפיסות ובאורחות החיים. מסיבה זו חשוב מאוד שכל תהליך שהנהלה תייצר וכל ניסיון לפתור סוגיה או דילמה שמתעוררת ינוהל באופן שמשקף את מגוון הזהויות החיות בקהילה. תחומי העיסוק של הוועד יתנו מענה לצרכים השונים בקהילה אשר אם לא תוקדש להם מלוא תשומת הלב הם יישארו בלא נושא קול לדבריהם.

ניהול כלכלי מוצלח של הקהילה ללא יצירת תחושות של שייכות, משמעות ומחויבות אצל החברים בה, לא יוכל להחזיק לאורך זמן את חיי הקהילה. על כן חשוב מאוד לראות את עבודתו של הוועד המנהל לא רק כמנהל, אלא כמנהיג ומוביל הקהילה באופן תמידי.

⁴ עמית, ח' (2006) **הורים כמנהיגים**, מודן, בן שמן, עמ' 134, הערות לפרק הרביעי.

⁵ ד"ר מיכל חמו לוטם, שם.

נספח - הנהגה רוחנית בקהילה מעורבת

באשר להנהגה רוחנית-קהילתית, זוהי סוגיה מורכבת בקהילה מעורבת. בעבר הייתה בקהילות הדתיות דמות רוחנית עם סמכות הנהגה המקובלת על כלל הציבור. לרב היה תפקיד ברור בהובלת הקהילה ברמה הרוחנית והערכית שלה. בקהילות חילוניות לרוב אין דמות שכזו, ואילו בקהילות המעורבות סוגיית הרב הקהילתי היא שאלה גדולה. האם ייתכן רב בקהילה מעורבת? אם כן, מה מקור סמכותו ומי הקהל שלו?

האם תיתכן הנהגה רוחנית שמשלבת בתוכה רב ואיתו דמות מקבילה מהעולם החילוני בעלת סמכות זהה בעבור הקהל הלא-הלכתי בקהילה? האם הקהל הלא-הלכתי בכלל מבקש סמכות שכזו?

אנו מכירים כמה מודלים בקהילות בהקשר הזה: בקהילת אלון, הרב דני סגל הוא חלק בלתי נפרד ממהותו של היישוב, והוא דמות משמעותית לכל תושבי היישוב; קהילת תקוע כפי שאנחנו מכירים אותה היום הוקמה על ידי הרב פרומן ז"ל, אדם מיוחד שהשפיע על כל עיצובה של הקהילה ומשך אליה אנשים מגוונים שימשיכו להתוות את דרכה של תקוע עוד שנים רבות בדמותו; קהילות אלון, כפר אדומים, נוקדים, בית חורון ועוד בחרו בדמות של רב כחלק מהנהגת היישוב ובכל קהילה מקומו של הרב בהנהגה הקהילתית מותאם לבחירת הקהילה. קהילות אחרות, לעומת זאת, בחרו באפשרויות אחרות: יש שהחליטו שלא למנות רב לקהילה, ויש שהחליטו שהרב ייבחר ויהווה דמות סמכות הלכתית לציבור הדתי המעוניין בכך. דמות זו לא מהווה סמכות הנהגה רוחנית לקהילה כולה.

סוגיית הרב, אם כן, היא סוגיה נרחבת בפני עצמה ועל כן ראוי לדון בה בהרחבה. לקהילה המעורבת מומלץ להתייחס לסוגיה הזאת ולתת עליה את הדעת בתחילת הדרך. ראוי לציין כי בשנים האחרונות ישנם לא מעט מנהיגים חילוניים הבוחרים להשתתף בתוכניות להכשרת רבנים חילוניים ולהשתלב בהובלת קהילות חילוניות. כיום התופעה הזאת לא כל כך באה לידי ביטוי בקהילות המעורבות, אך ראוי להתייחס גם אליה בהקשר של הצורך בהנהגה רוחנית באשר היא.



נשמח מאוד לשמוע מכן ומכם רשמים בעקבות קריאת האוגדן
הארות, מחשבות, תגובות, רעיונות וכל דבר אחר שתמצו לשתף אותנו:
kehilotm@gmail.com

